

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

FRANCIELLE ALEXANDRE

**A RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESEMPENHO DOS
FUNCIONÁRIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO**

CURITIBA

2016

FRANCIELLE ALEXANDRE

**A RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESEMPENHO DOS
FUNCIONÁRIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito à obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação, do Curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a vida, por ter permitido que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais e irmão por todo amor, carinho, compreensão e incentivo incondicional desde sempre.

Ao meu professor orientador Cícero Bezerra, por toda paciência e imensa ajuda ao longo da faculdade e, principalmente, neste momento, não sei se conseguiria sem seu apoio.

A professora Viviane Kuntz, que em vários momentos foi muito mais que minha orientadora de Estágio Supervisionado, foi minha amiga, pois acreditou desde o primeiro momento no meu potencial, me ouviu e me deu conselhos que serão levados para sempre.

Aos meus amigos, que das mais variadas formas me ajudaram, incentivaram e me fizeram um pouco mais feliz. Seja com conselhos, com abraços, me fazendo rir quando a ansiedade batia, por apenas ouvirem minhas reclamações contínuas e, principalmente, por não me abandonarem nesse momento tão delicado e importante de minha vida.

Ao meu melhor amigo e amor, Marcus Vinicius Sutil. Por nunca ter duvidado da minha capacidade quando até eu mesma duvidei, por me acompanhar do início ao fim dessa jornada, pela interminável paciência nesses últimos semestres da faculdade, por toda ajuda, carinho, apoio, atenção e até mesmo pelos puxões de orelha. Minha gratidão será eterna!

E a todos os professores e membros da coordenação do curso de Gestão da Informação por de alguma forma terem colaborado com a minha jornada.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento aparece como processo de grande importância para o crescimento das organizações, onde, através de suas práticas, oferece base a diversos processos. Como exemplo, a mensuração do desempenho profissional é uma ação que pode ser verificada, onde o desempenho individual é afetado pelo desempenho da organização, dos processos e da equipe onde se encontra. Diante disso, esta pesquisa analisou a relação entre a Gestão do Conhecimento e o desempenho de funcionários de uma empresa de grande porte de Telecomunicações de Curitiba-PR. Para fins de coleta de dados, utilizou questionário com 49 questões ao qual foram obtidas respostas de 70 empregados dos diversos níveis hierárquicos da organização. Com análise do tipo quantitativa e não probabilística por conveniência foram empregadas estatísticas descritivas, diferenças entre grupos e relações entre variáveis a fim de identificar tais associações e diferenciações entre Gestão do Conhecimento e o desempenho na organização pesquisada. Com os resultados obtidos na pesquisa percebe-se que o conhecimento tem relevância; além de que grande parcela da amostra tem interesse nas atividades desenvolvidas na organização. Verifica-se também que a capacidade de aplicação do conhecimento na empresa, assim como a acessibilidade do conhecimento e a aplicação dos conhecimentos às necessidades críticas da organização estão associadas de forma considerável com a qualidade de vida no trabalho; a felicidade no trabalho relaciona-se com a acessibilidade do conhecimento e a satisfação no trabalho com as aplicações do mesmo. Além disso, percebe-se que as mulheres demonstram maior satisfação com o trabalho e com as conquistas obtidas, felicidade e baixa frustração.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Desempenho Profissional. Motivação. Conhecimento.

ABSTRACT

Knowledge Management appears as a process of high importance for the growth of organizations, where, through its practices, it offers base to several processes. As an example, the measurement of professional performance is an action that can be verified, where the individual performance is affected by the performance of the organization, the processes and the team where it is. Therefore, this research analyzed the relationship between Knowledge Management and the performance of employees of a large telecommunications company in Curitiba-PR. For purposes of data collection, a questionnaire was used with 49 questions to which responses were obtained from 70 employees of the various hierarchical levels of the organization. With quantitative and non-probabilistic analysis of convenience, descriptive statistics, differences between groups and relationships between variables were used to identify such associations and differentiations between Knowledge Management and performance in the researched organization. With the results obtained in the research it is perceived that knowledge has relevance; In addition to which a great part of the sample is interested in the activities developed in the organization. It is also verified that the capacity of application of knowledge in the company, as well as the accessibility of knowledge and the application of knowledge to the critical needs of the organization are associated with a considerable way with quality of life at work; Happiness at work is related to the accessibility of knowledge and satisfaction at work with the applications of it. In addition, women are more satisfied with work and achievements, happiness and low frustration.

Keywords: Knowledge Management. Professional Performance. Motivation. Knowledge.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	13
FIGURA 2 - A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	20
FIGURA 3 - FATORES DE DESEMPENHO	22

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PROFISSÃO.....	30
TABELA 2 – ELEMENTOS DE ESTRUTURA.....	31
TABELA 3 - ELEMENTOS CULTURA	31
TABELA 4 – ELEMENTOS APLICAÇÃO	32
TABELA 5 – ELEMENTOS PROTEÇÃO	32
TABELA 6 – ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA.....	33
TABELA 7 – ELEMENTOS ATIVIDADES DE TRABALHO	33
TABELA 8 - GÊNERO X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA.....	34
TABELA 9 - IDADE X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA	35
TABELA 10 - TEMPO NA FUNÇÃO X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA	35
TABELA 11 - TEMPO NA PROFISSÃO X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA	35
TABELA 12 - ESCOLARIDADE X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA	36
TABELA 13 - NÍVEL HIERÁRQUICO X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA...36	
TABELA 14 - GÊNERO X ATIVIDADES DE TRABALHO	36
TABELA 15 - IDADE X ATIVIDADES DE TRABALHO.....	37
TABELA 16 - TEMPO NA FUNÇÃO X ATIVIDADES DE TRABALHO	37
TABELA 17 - TEMPO NA PROFISSÃO X ATIVIDADES DE TRABALHO	37
TABELA 18 – ESCOLARIDADE X ATIVIDADES DE TRABALHO.....	38
TABELA 19 - NÍVEL HIERÁRQUICO X ATIVIDADES DE TRABALHO	38
TABELA 20 - ESTRUTURA GC X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA.....	39
TABELA 21 - CULTURA GC X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA.....	40
TABELA 22 - APLICAÇÃO GC X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA	42
TABELA 23 - PROTEÇÃO GC X ELEMENTOS DE QUALIDADE DE VIDA.....	44
TABELA 24 - ESTRUTURA GC X ATIVIDADES DE TRABALHO	46
TABELA 25 - CULTURA GC X ATIVIDADES DE TRABALHO	47
TABELA 26 - APLICAÇÃO GC X ATIVIDADES DE TRABALHO.....	48
TABELA 27 - PROTEÇÃO GC X ATIVIDADES DE TRABALHO	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	JUSTIFICATIVA	8
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.3	OBJETIVOS	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	11
2.2	DESEMPENHO	16
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	24
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	25
3.3	FONTE DE DADOS	25
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	27
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	28
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	30
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	30
4.2	DIFERENÇA ENTRE CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES E DESEMPENHO	33
4.3	RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESEMPENHO	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
5.1	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	54
5.2	COMENTÁRIOS	55
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICES	63
	APÊNDICE A – DADOS DO ENTREVISTADO	63
	APÊNDICE B – QUADRO DE QUESTÕES GESTÃO DO CONHECIMENTO	64
	APÊNDICE C – QUADRO DE QUESTÕES DESEMPENHO	67

1 INTRODUÇÃO

O tema Gestão do Conhecimento (GC) é relativamente recente tanto no Brasil quanto no exterior, afirma-se que somente em 1986 a expressão *Knowledge Management* foi proferida em uma conferência realizada na Suíça (TOLEDO e CRISPIM, 2007, p.1). A partir disso, o tema tomou proporção e, somente assim, as empresas mostraram interesse e colocam em prática sua definição. No Brasil, o interesse foi iniciado recentemente, onde os casos mais relevantes iniciaram-se a partir do ano de 2001 (TERRA, 2005 p.6).

A GC aparece como processo de grande importância para o crescimento das organizações, onde, através de suas práticas, oferece base a diversos processos. Isto é, a contribuição da GC se dá, pois geram oportunidades as empresas e permite crescimento não só para o Brasil, como também para o cenário mundial (SOUZA, 2006, p.3).

Diante disto, a GC oferece maior agilidade e capacidade de resposta, aumentando o rendimento dos trabalhadores, tornando-os mais e rentáveis. Sua prática bem efetuada aumenta a produtividade da organização, colabora com a tomada de decisões e com o compartilhamento de conhecimento interno, a empresa obtém ainda mais formas de novos conhecimentos. (BASSETTO, 2011, p.12)

Assim sendo, neste trabalho será verificada a existência de padrões entre práticas de GC e o desempenho dos colaboradores em uma empresa de Curitiba, ao qual será visada a forma como estas práticas são postas e compartilhadas com os demais da organização.

1.1 JUSTIFICATIVA

A justificativa da presente pesquisa, relacionada com GC no desempenho de funcionários em organizações, tem como base:

- A necessidade do estudo sobre a GC aplicada nas organizações. Posto que, é extremamente importante o modo como o conhecimento é

adquirido e como ele poderá ser utilizado internamente ou externamente, de forma que possa trazer resultados positivos que estejam alinhados às necessidades da empresa (BARROSO, 1999, p.151). Com isso, as organizações podem verificar as diversas maneiras através das quais o conhecimento pode gerar novas oportunidades (PROBST, 2002, p.16). Pois, gerir conhecimento é essencial no ambiente de trabalho, visto que é preciso saber administrá-lo para desenvolvê-lo e controlá-lo. (CASTRO, 2015, p.13).

- A conveniência de entender como os funcionários enxergam seu desenvolvimento do desempenho com relação à obtenção, absorção e disseminação do conhecimento e a maneira como os próprios funcionários expõem e classificam tal questão. Este interesse pode passar a proporcionar maior interatividade e comunicação entre gestor e funcionário, tendo como objetivo a compreensão da importância da elevação do desempenho para a organização (CHIAVENATO, 2002, p.324). Desta forma, o desempenho dos funcionários com o desempenho da própria organização faz com que exista uma indução do desempenho profissional, esta questão visa atingir metas e objetivos que cumpram a missão e realizem a visão da organização (MOLINA, 2010, p.1793). Pois, todo funcionário e gerentes necessitam receber *feedbacks* a respeito do desempenho, com o intuito de desenvolver os pontos necessários e identificar as potencialidades (CHIAVENATO, 1999, p.205).

A pesquisa deverá segmentar uma empresa em Curitiba, com o objetivo de definir a relação entre GC e desempenho dos funcionários, podendo, assim, servir de apoio aos interessados em inserir a GC no âmbito de sua organização ou pesquisadores da área.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Muitas empresas consideram fundamental a valorização do conhecimento obtido e seu gerenciamento de forma a beneficiá-las seja em seus processos internos ou externos (DRUCKER, 1994, p.XVI). Segundo Souza *et al.* (2007, p.20), há empresas que ainda não o fazem devido à instabilidade do conceito de GC.

O processo de GC leva tempo, dedicação e investimentos materiais e financeiros, além disso, é necessária a capacitação contínua de todos os profissionais nele envolvidos e a implementação de programas e métodos de GC (SOUZA *et al.*, 2007, p.21).

Desta forma e com o contexto apresentado, a problemática exposta na presente pesquisa pode ser assim expressa:

As práticas da Gestão do Conhecimento estão associadas ao desempenho profissional?

Por hipótese, a resposta ao questionamento auxiliará na definição da relação entre a GC e o desempenho e como as organizações poderão agir no sentido de empregar o conhecimento como fonte de incremento do desempenho dos colaboradores.

1.3 OBJETIVOS

A pesquisa proposta tem como objetivo geral verificar se existe associação entre as práticas da GC e o desempenho profissional. Para isso, é necessária a execução dos seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar modelo de representação de GC;
- b. Identificar modelos de representação de desempenho dos funcionários;
- c. Elaborar questionário a partir dos modelos identificados;
- d. Aplicar o questionário em empresa de grande porte previamente determinada;
- e. Analisar os resultados obtidos.

Ao término da pesquisa será possível identificar o grau em que a GC se relaciona com o desempenho profissional, podendo contribuir assim com elementos necessários para a empresa trabalhar de forma a otimizar o conhecimento disponível, estimulando os indivíduos a buscarem e compartilharem seu capital intelectual, de acordo com suas habilidades, por meio de ferramentas criadas para esse fim (WADA, 2012, p.1).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante da temática descrita na seção anterior, é necessário contextualizar o conceito de Gestão do Conhecimento (GC), mostrando suas principais vertentes e demais assuntos correlacionados, bem como as definições de desempenho funcional.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Inicialmente, é importante citar o termo 'conhecimento', que pode ser dado como o alicerce da GC. Desta forma, o conhecimento é conceituado da seguinte maneira:

- De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.6) o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.
- Segundo Stewart (2002, p.11) "... conhecimento não é soma, é agregação, interação e acumulação [...] envolve expertise. Para alcançá-lo é preciso tempo. O conhecimento dura mais do que a informação – e por vezes é eterno. Ter conhecimento, dominar um assunto, é algo diferente e maior do que saber de um fato ou possuir muitas informações a respeito de alguma coisa".
- Boff (2000, p.9) contextualiza conhecimento como o resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomar decisões. Em outras palavras, o conhecimento existe quando uma informação é interpretada e suficientemente compreendida por alguém. Conhecimento é o resultado de nossa aprendizagem, daquilo que experimentamos e podemos utilizar novamente em diversas situações.

Baseando-se em Firestone e McElroy (2001, p.61) conceituaram que o conhecimento é dividido em três "mundos":

- Mundo 1: onde o conhecimento está representado ou codificado em objetos ou estruturas físicas, é o mundo material do conhecimento;
- Mundo 2: refere-se as crenças ou as predisposições de crenças sobre o mundo, a ética e a moral, é o mundo mental (cognitivo) do conhecimento;
- Mundo 3: o mundo autônomo dos objetos mentais, engloba as formulações linguísticas compartilháveis, as teorias e os modelos.

Na visão de Blain (1993, p.51-54) o conhecimento é dividido em três categorias:

- O conhecimento declarativo: seria o conhecimento teórico do indivíduo;
- O conhecimento procedural: corresponde às fases necessárias à realização de uma ação;
- O conhecimento condicional: concerne acerca do “quando” e do “por quê”.

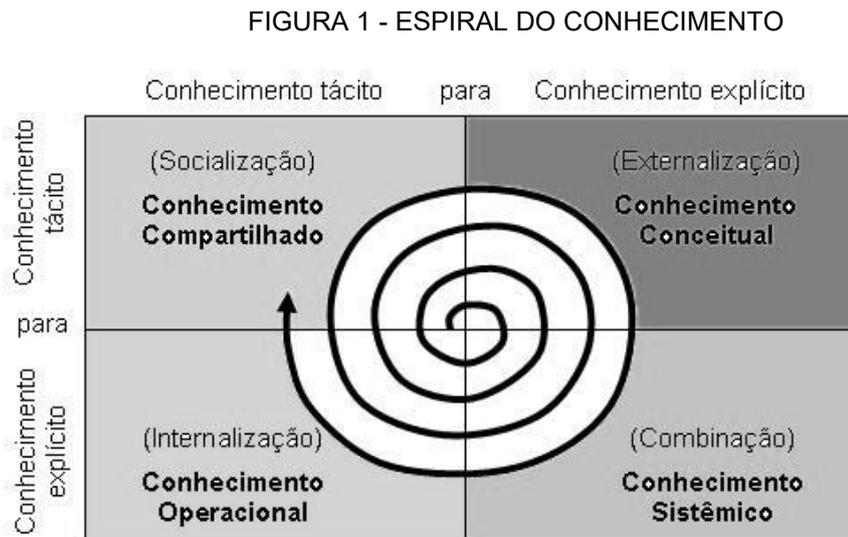
De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.7), o conhecimento é dividido em duas linhas, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

- O conhecimento tácito ou implícito: está relacionado com as experiências humanas pessoais e individuais, valores, ações, emoções, esquemas, modelos mentais, crenças, percepções, atos e/ou conversas. Não é encontrado em livros, manuais ou processos de determinado local, portanto, não podem ser formalizadas e repassadas com precisão, podem-se exemplificar, nesse caso, as conversas informais de corredor de alguma organização, normalmente, esse conhecimento é repassado a outras pessoas sem consciência dos resultados que poderão acarretar;
- O conhecimento explícito: é formalizado, seja em documentos, livros, revistas, banco de dados e procedimentos. Este pode ser facilmente distribuído a outros interessados, que suas informações essenciais serão mantidas conforme suas primícias.

Existe a possibilidade de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, porém, nem sempre isso se torna o mais apropriado, já que nem tudo que é informal deve-se tornar formal e vice-versa. Os conhecimentos tácito e explícito são complementares, e a interação de um com o outro é a principal dinâmica de

criação do conhecimento na organização de negócios (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.8).

A Figura 1 mostra a Espiral do Conhecimento a partir das definições de Nonaka e Takeuchi (1995, p.62):



Fonte: Adaptação de Nonaka e Takeuchi (1995, p. 62)

Para explicar o objetivo da Espiral do Conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) afirmam que: “a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”.

Nas palavras de Eloy *et al.* (2001, p.32) as seções da Espiral do Conhecimento podem ser definidas da seguinte forma:

- Socialização: é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito);
- Articulação / Externalização: é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito);
- Combinação: padronização do conhecimento é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito);

- **Internalização:** é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

Pra Nonaka e Takeuchi (1997, p.24-25) o conhecimento é um conceito de difícil entendimento. As formas mais simplificadas de definição dos dicionários enfatizam que o conhecimento é o estudo de conteúdos teóricos e práticos. Já nos estudos mais avançados, estuda-se a origem na filosofia e em outros correntes, demonstrando que o conhecimento origina-se de um processo mental ideal de conhecimentos anteriores, já vistos, e se instala a partir de argumentações. Bierly *et al.* (2000, p.595) estendem as definições além do conhecimento e incluem a sabedoria e os *insights*.

Com a breve introdução do termo conhecimento pode-se dar início ao conceito de GC.

A GC é definida como a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Essa coordenação é atingida através da criação, compartilhamento, e aplicação do conhecimento, assim como por meio da incorporação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas dentro da memória corporativa com o objetivo de fomentar aprendizagem organizacional contínua (DALKIR, 2005, p.3).

O termo GC é mostrado de formas diferentes para alguns autores, são elas:

- Segundo Liebowitz e Beckman (1998, p.51), a GC nada mais é do que um conjunto de processos para identificação do conhecimento que está presente nas pessoas, proporcionando condições adequadas de criação, transferência e utilização deste mesmo conhecimento.
- Teixeira Filho (2000, p.11) destaca que gestão do conhecimento é [...] “uma certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócios em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva”.

- No conceito de Bukowitz e Williams (2002, p.12), GC é como um processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
- Choo (2002, p.258) afirma que a GC é composta pelas seguintes atividades: criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e uso do conhecimento, possibilitando, assim, ações e geração de valores.
- Conforme Costa (2000, p.31), o termo GC foi utilizado inicialmente por Davenport e Pruzak (1998), “para descrever a criação e o uso de repositórios eletrônicos de dados e informação com uma estrutura orientada para o conhecimento”. Porém, conceitos referentes a esta área são encontrados em várias revisões bibliográficas, mostrando o quanto o assunto tem se dimensionado ao longo do tempo.
- Para Luchesi (2012, s/p):

A Gestão do Conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

Sendo assim, após as definições dispostas, Pereira (2006, p. 6) diz que a GC já não pode mais ser vista como modismo gerencial, e, sim, como uma evolução gerencial pela qual as organizações deverão passar como requisito para alcançar estágios avançados de competitividade e da sua própria sustentabilidade. Para Gold *et al* (2001, p.168) a chave para entender o sucesso e a falha da gestão do conhecimento com as organizações é identificar e avaliar as condições que são necessárias de esforço para florescer e crescer.

As organizações, ao longo do tempo, perceberam que o conhecimento é essencial para mantê-las competitivas no mercado e melhorar gradativamente e significativamente seu desempenho. Para a implementação da GC é necessário garantir a comunicação interna, ou seja, deixar claro para os colaboradores da organização qual é o verdadeiro papel da GC e sua importância. Com isso, o conhecimento deve fazer parte da cultura da empresa (LUCHESE, 2012, s/p).

A GC no ambiente de negócios deve reconsiderar o conceito de cultura que, em vez de ser visto como uma fonte de diferenças pode representar uma forma de

conhecimento organizacional que pode ser convertido em uma fonte de diferenças, que poderá ser revertido em uma fonte de conhecimento organizacional valiosa. (PUGNA *et al*, 2014, p.564)

A cultura organizacional deve ser amparada e encorajada nas questões relacionadas ao conhecimento. Isto é, enfatizar a importância da interação dos empregados na construção dos relacionamentos e contatos para que haja a possibilidade de transmitir o conhecimento em diferentes perspectivas. Esse tipo de interação é importante quando são geridos conhecimentos tácitos (GOLD, 2001, p.195).

Gold *et al* (2001, p.190) asseguram que embora seja de extrema importância para uma organização gerenciar internamente o conhecimento, é igualmente importante gerir com eficácia o conhecimento externo.

Segundo Souza (2006, p. 2) o ambiente organizacional começou a perceber gradativamente que investir no conhecimento não é só desejável, mas sim imprescindível para o aumento do valor do mercado, quando se fala sobre a valorização de produtos/serviços e investimentos.

Seguindo sua linha de pensamento, Souza (2006, p.2) afirma que a GC apresenta-se no mercado com o argumento de maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento, formando e fazendo-se adquirir o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual nas organizações, pois, a empresa que investe na Gestão do conhecimento assegura que meio de inovação e comunicação estejam sendo gerados no cotidiano e, por consequência, criando novos caminhos e estruturando diferenciais diante os demais.

2.2 DESEMPENHO

Antes de dar início ao tema desempenho é importante citar a ‘motivação’, termo que se torna relacionado já que irá delimitar os níveis de desempenho profissional e pessoal dos colaboradores, sendo que está diretamente relacionado com a produtividade e valorização (TAVARES, 2010, p.55). Desta forma, seguem conceitos:

- Bergamini (1990, p.26) mostra que a motivação pode ser entendida como um esquema de ligação Estímulo-Resposta em que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma sequência de hábitos que são frutos de um ato imposto pelo meio externo.
- De acordo com Coda (1995 p.76) a motivação é um fator para melhorar o desempenho do indivíduo e do grupo, mas é preciso também convergências de competências, esforços e um sistema de gestão eficaz para transformar motivação e, bom desempenho.
- Para Bastos (2001, p.7) a motivação é um dos principais fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, sendo que não existe a possibilidade de compreender o comportamento das mesmas sem o conhecimento da motivação do seu comportamento. A motivação é um conjunto de atos/acontecimentos que impulsionam o indivíduo a agir e ter alguma ação específica, podendo ser dado por um impulso externo ou interno.
- Para Vieira (2002, p.19-50) a motivação tem sido considerada um fator importante para o trabalho. Houve sempre uma preocupação com a forma que as pessoas agem e/ou com o que decidem fazer. Para Maslow (1975, p.337) os fatores que levam a tais reações estão relacionados com uma sequência de necessidades como exercer um cargo, ser reconhecido e ter progresso.
- Para Chiavenato (2003, p.116) a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam, onde seu comportamento é baseado exclusivamente motivado pela busca do dinheiro e pelas recompensas materiais e salariais do trabalho.
- Segundo Vergas (*apud* FIORELLI, 2004, p.118) motivação é uma força que impulsiona na direção de alguma coisa que nasce das necessidades anteriores, tornando as pessoas mais produtivas, atuando com maior satisfação e produzindo efeitos que poderão ser multiplicados. Com isso, os administradores e gestores das organizações preocupam-se em despertá-la, mantê-la e canalizá-la.

- Na visão de Nakamura *et al* (2005, p.21) a motivação pode ser definida como um conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. Nas organizações, a motivação busca ter maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de sua corporação.

Outro meio de representar o conceito da motivação é a partir da Teoria da Expectativa de Victor Vroom de 1964. Na visão de Souza e Silva (2012, p.3) esta teoria procura esclarecer as motivações humanas. Para os autores, o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e escolhas de cada pessoa e de suas expectativas em atingir tais objetivos. A teoria é dividida em três componentes, são eles:

- Valor: é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa;
- Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa;
- Expectativa: é o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados.

Fiorelli (2004, p. 129) mostra que a Teoria da Expectativa sustenta que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita que haverá uma recompensa mediante ao esforço e a probabilidade de êxito é maior quando se associa ao valor percebido da recompensa, isto é, o indivíduo esforça-se mais quando a recompensa é maior.

Diante do exposto, observa-se que a motivação é fator essencial para que o colaborador tenha melhor desempenho e comprometimento com suas atividades. Assim, a organização que enfatiza a motivação de seus colaboradores apresenta, por conseguinte, maior produtividade e, além disso, propicia também ambientes de trabalho mais agradáveis e melhor qualidade de vida para seus funcionários (ANDRADE, 2012, p.30).

De acordo com Quirino (2008, p.14) toda necessidade demanda de alguma forma de incentivo para sua satisfação, este incentivo mostra-se em forma de motivação. Sendo que, para que as dificuldades encontradas em forma de necessidade sejam saciadas, o indivíduo precisa de motivação para finalizar a tarefa desejada. Logo, a Teoria das Necessidades de Maslow expõe como as expressões são associadas.

A Teoria das Necessidades de Maslow tem como suporte a ideia de que cada ser humano tem dentro de si uma hierarquia das cinco necessidades humanas,

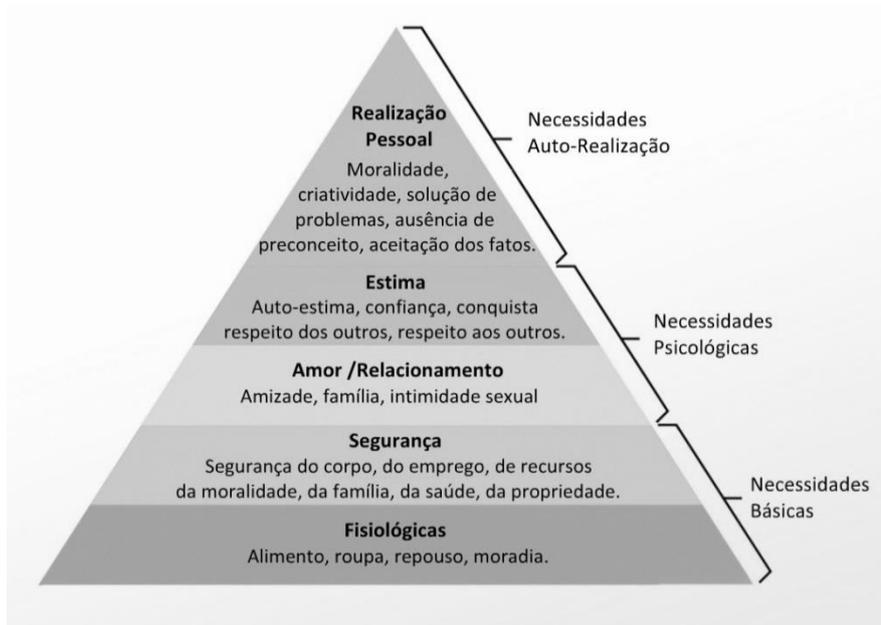
que são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização (BONETTI, 2010, p.19).

Desta forma, segue explicativa de cada necessidade:

- **Necessidades Fisiológicas:** necessidades básicas de sobrevivência do indivíduo, ou seja, são as necessidades de comer, beber, respirar, excretar, dormir. Incluem-se como necessidades fisiológicas também os tópicos relacionados à moradia, ao lazer, período de descanso (BONETTI, 2010, p.20).
- **Necessidades de Segurança:** está mais ligada ao comportamento humano de cada um, onde ser humano busca se proteger de alguma ameaça, seja imaginário ou não (MARSON, 2011, p.7).
- **Necessidades Sociais:** manifestam-se no desenvolvimento humano quanto às demais necessidades já se encontram de alguma forma satisfeita. Esta relacionada com o convívio com os demais, levando a adaptação social (ZEFERINO, 2008, p.28).
- **Necessidade de Estima:** relacionada diretamente como as pessoas encaram a vida e a si próprio e sua avaliação. Esta necessidade busca a importância e relevância dentro ou fora de uma organização (MARSON, 2011, p.7).
- **Necessidade de Auto Realização:** pautada na necessidade de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar as coisas, expressando o desejo de ser aquilo que ele pode ser, assim, demonstrando seus talentos (ZEFERINO, 2008 p.28-29).

A Figura 2 representa a pirâmide das necessidades de Maslow:

FIGURA 2 - A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p.298)

Robbins (2002, p. 152) afirma que o funcionamento na teoria de Maslow: “existe uma hierarquia de cinco necessidades [...] e, à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante”, ou seja, o indivíduo só passa a sentir a necessidade seguinte quando a anterior tiver sido satisfatoriamente saciada.

Após o esclarecimento do termo motivação e alguma de suas teorias, é possível dar início as descrições do desempenho, a partir de seus conceitos e suas formas de avaliação e gestão.

Para Souza (2005, p.23) desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada, onde o desempenho humano individual é afetado pelo desempenho da organização, dos processos e da equipe onde se encontra. O autor ainda diz que o conceito de desempenho sofreu mudanças ao longo do tempo, tendo em vista as transformações socioeconômicas; ele também afirma que o termo estava relacionado com o desempenho das máquinas e equipamentos, sendo avaliados de acordo com a atuação e resultados obtidos.

O desempenho é uma:

Ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados. Devido à influência de variáveis distintas, o indivíduo não pode ser responsabilizado, isoladamente, pelos resultados obtidos. Gerir desempenho implica o desenvolvimento de competências necessárias à sustentação de resultados efetivos para o negócio (SOUZA, 2005, p.24).

Bendassolli (2012, p.172) afirma que o desempenho é um tema de elevado impacto prático e acadêmico:

- Prático: sua relevância encontra-se no fato de ser um dos principais *inputs* geradores de valor para indivíduos e organizações;
- Acadêmico: categoria comportamental capaz de integrar em um mesmo processo de ações várias dimensões psicossociais, como a individual, a interpessoal e a situacional.

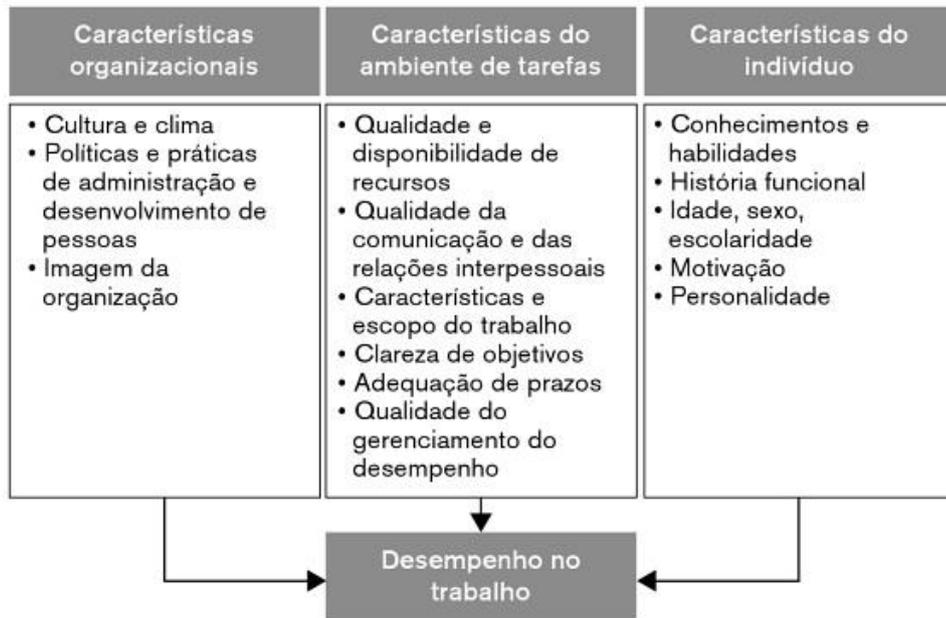
Desempenho é objetivo de acompanhamento contínuo, indicando as ações contínuas necessárias para corrigir desvios e/ou evitar que eles aconteçam (LUCENA, 1992, p.44).

De acordo com Câmara *et al* (2003, p.22) o desempenho humano nas organizações é influenciado por elementos que interagem produzindo condições favoráveis ou desfavoráveis para o mesmo. Esses são desde a diversidade individual, que podem ser demonstradas pela personalidade, valores e atitudes; cultura organizacional, neste caso os valores diretamente relacionados à empresa em que os colaboradores se encontram; competência profissional, mostradas a partir da forma como o funcionário se adequa as necessidades diárias da organização; estilos de liderança e ambiente externo. Cada um destes processos influenciará o processo organizacional.

Para Oliveira-Castro *et al* (1996, p.43), o desempenho do trabalho é decorrente de diferentes fatores, não podendo ser atribuído exclusivamente ao funcionário à responsabilidade por problemas de desempenho. Além das características pessoais e habilidades (atitudes, personalidade, escolaridade, etc.) do funcionário/avaliado, também é necessário verificar o suporte organizacional para o desenvolvimento das atividades desejadas, pois, a forma como tais são dispostas ao mesmo poderão afetar seu desempenho ao longo do tempo.

A Figura 3 demonstra quais são os principais fatores que podem afetar o desempenho do trabalhador:

FIGURA 3 - FATORES DE DESEMPENHO



Fonte: Oliveira-Castro *et al* (1996, p.44)

Ao longo do tempo, o termo desempenho vem sendo modificado, porém, sua essência parece permanecer, já que o desempenho está diretamente relacionado ao que se espera do resultado final (LODI, 2007, p.18).

As práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação de custo e benefício (CHIAVENATO, 2002, p.323). “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 1999, p.189).

Para Werther e Davis (1983, p.269) a avaliação de desempenho nada mais é do que um processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho dos empregados em seus cargos.

Na visão de Câmara *et al.* (2003, p.22) a administração de desempenho é constituída de derivadas estruturas sociais da organização, estando também interligada aos valores culturais que permeiam as relações de trabalho.

A avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na Administração de Recursos Humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização (MARRAS, 2002, p.187).

Diante disso, deve-se pensar na avaliação de desempenho como uma ferramenta facilitadora para as chefias desempenharem suas funções de planejar, liderar e acompanhar os resultados de suas equipes. Sendo que, tal avaliação não está atrelada a um funcionário, mas sim em seu comportamento profissional perante a empresa (OLIVEIRA, 2012, p.14).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção apresenta os procedimentos necessários à formalização da pesquisa. Abordam-se e justificam-se, a classificação metodológica, o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, a identificação das fontes de dados e, finalmente, os procedimentos de análise a serem empregados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia do trabalho apresentado é subdividida em quatro partes: objetivos, abordagem, natureza e procedimentos adotados (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20-22). A presente pesquisa é classificada como exploratória, já que tem como objetivo, proporcionar maior intimidade com o problema proposto, assim, tornando-o mais compreensível, sendo que inclui levantamentos bibliográficos e questionários (GIL, 2012, p.41).

Em referência à forma de abordagem, optou-se pela análise estatística, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de diagnóstico e interpretações, possibilitando maior margem de segurança (DALFOVO, 2008, s/p). Por conseguinte, quanto à natureza, alinha-se a pesquisa aplicada (de campo), visto seu “desejo de entender melhor alguns fenômenos relativos à administração” (HAIR JR, *et al.*, 2005, p. 33).

O estudo pretende utilizar os respectivos procedimentos (GIL, 2009, p. 111-126): apoio bibliográfico, com o objetivo de identificar modelos teóricos que possam representar o processo; desenvolvimento em uma ferramenta de coleta de dados, baseando nos argumentos encontrados nas pesquisas bibliográficas; finalmente, validar tal ferramenta em uma unidade anteriormente selecionada e, após isto, aplicar junto à população escolhida.

Por fim, quanto à técnica, foi utilizado o estudo de caso que relaciona-se com a lógica das sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos (LATORRE, 2003).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa descrita tem como foco o levantamento de dados de uma empresa grande porte da área de Telecomunicações e tem como objetivo o estudo a percepção dos colaboradores a partir da gestão do conhecimento e desempenho.

Por questões de sigilo e jurídicas, a empresa solicitou previamente a não inserção de seu nome neste projeto, assim como demais dados que possam levar a sua identificação.

A escolha da empresa respondente se deu de forma direcional e pelo vínculo da aluna com um dos funcionários e, pelo fato do mesmo ter acesso aos setores e poder aplicar o questionário em uma quantidade considerável de empregados.

A coleta de dados foi efetuada entre o dia 25 de Agosto de 2016 à 27 de Setembro de 2016, obtendo-se 70 respostas voluntárias, oriundas de três setores da organização, sendo eles: Recursos Humanos, contendo 23 colaboradores; Jurídico, contendo 26 colaboradores e Telemarketing (área terceirizada), contendo 113 colaboradores no setor.

Vale ressaltar que foi informado a todos os respondentes e/ou interessados na pesquisa que nenhum dado pessoal seria revelado sem a prévia autorização do proprietário, por questões éticas e de sigilo.

3.3 FONTE DE DADOS

O ambiente no qual a fonte de dados introduz, pode ser definida em dois níveis de detalhamento. São eles:

- Intra-organizacional: na organização escolhida, foram abordados indícios da GC e do desempenho em todos os níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) vistas às características específicas dos mesmos em que estes atores se encontram.
- Pessoal: foram tomados como fonte de dados, indivíduos distribuídos aleatoriamente que possam se distinguir em relação ao gênero, idade, tempo de ingresso na profissão atual e na própria organização e, escolaridade.

Destaca-se que a presente pesquisa que não tem como objetivo trabalhar com uma amostra que seja representativa do universo de organizações (e indivíduos) que se encontram nestes níveis. Desta forma, trata-se de amostragem não probabilística por conveniência. Logo, os resultados obtidos estarão limitados à amostra obtida, não havendo possibilidade de generalização (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 167).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Trata-se de um questionário está dividido em três níveis de detalhamento:

1. Caracterização do respondente: esta seção contém questões fechadas, nominais, que abordam o gênero, escolaridade e nível hierárquico em que o respondente se encontra.
2. Percepção de práticas de GC: sob o ponto de vista dos executores das práticas (funcionários); a partir de questões fechadas levando em consideração grau de 0 a 10, onde 0 é discorda totalmente e 10 concorda totalmente;
3. Percepção de desempenho: sob o ponto de vista dos próprios colaboradores; a partir de questões fechadas levando em consideração grau de 0 a 10, onde 0 é discorda totalmente e 10 concorda totalmente.

O questionário soma 49 variáveis, as quais foram retiradas e adaptadas da literatura pertinente anteriormente citada e, assim, na primeira seção: seis questões de cunho pessoal, onde o respondente deve indicar seu gênero, ano de nascimento, escolaridade, ano em que começou a desempenhar a função atual, ano em que começou a carreira profissional e nível hierárquico, disponíveis no Apêndice A. Na segunda e terceira seção: 43 questões fechadas, separadas GC e desempenho, dispostas nos Apêndices B e C, nas quais se deve indicar seu grau de concordância em uma escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Vale ressaltar que quatro questões relacionadas com saúde do trabalhador foram retiradas da análise de dados, já que tratam de aspectos relacionados diretamente à saúde e bem estar físico do colaborador.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O desenvolvimento e a aplicação do questionário, assim como a coleta de dados foi efetuada conforme descrito abaixo:

- I. Formulação do questionário: a partir da revisão teórica disposta, o questionário foi adaptado com questões com o objetivo de mapear a GC da organização, assim como o desempenho e produtividade dos funcionários;
- II. Aplicação do pré-teste: as questões foram dispostas na ferramenta *online Google Forms* e enviada previamente a três funcionários da organização selecionada, a fim de prevenir falhas e identificar problemas com as questões, sendo que estas três respostas foram descartadas após o ajuste;
- III. Ajustes e correções: ainda no *Google Forms*, as correções foram efetuadas conforme indicação dos resultados obtidos no pré-teste;
- IV. Envio do questionário: o *link* do questionário finalizado foi enviado via *e-mail* para o funcionário que distribuiria aos demais setores da organização;
- V. Acompanhamento: o controle das respostas foi efetuado ainda na ferramenta *Google Forms*, a partir da funcionalidade dada pelo próprio;
- VI. Tratamento dos dados: a aplicação dos testes estatísticos aos dados obtidos por meio do questionário foi efetuada pelo software SPSS.

Com o levantamento dos dados concluído, foi possível estabelecer os procedimentos estatísticos adequados aos objetivos propostos.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Com o apoio do software IBM SPSS *Statistics* (2013), já que o mesmo oferece recursos que auxiliam nos objetivos desta pesquisa.

Sendo assim, os procedimentos estatísticos aplicados aos dados coletados na pesquisa se encontram descritos na sequência.

O teste H de *Kruskall-Wallis* compara o ranking dos valores investidos em mais de dois grupos. É fornecido através da seguinte equação (FIELD, 2009, p. 493):

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{Ri^2}{n_i} - 3(N+1)$$

Onde:

H = H de *Kruskall-Wallis*

N = número total da amostra

Ri = soma dos postos do grupo i

n_i = tamanho amostral de cada um dos grupos

O teste de *Kruskal-Wallis* é aplicado quando estão em comparação três ou mais grupos independentes e a variável deve ser de mensuração ordinal (HACKBARTH NETO; STEIN, 2013).

Nas questões dados por variáveis intervalares ou escalares, será utilizado o teste do ρ de *Spearman*, baseado na equação do coeficiente de correlação de *Pearson* (r) definido pela seguinte fórmula:

$$r = \frac{cov(x,y)}{s_x s_y}$$

Onde:

r = coeficiente de correlação de *Pearson*

$cov(x,y)$ = covariância das variáveis

s_x = desvio padrão da primeira variável

s_y = desvio padrão da segunda variável

Dentre as técnicas não-paramétricas, o coeficiente de correlação de *Spearman* é uma das mais conhecidas e utilizadas na prática. Esse coeficiente é utilizado em substituição ao coeficiente de correlação de *Pearson* nos casos em que a binormalidade dos dados não ocorre e ainda em situações envolvendo poucos pares de dados (PONTES, 2010).

O teste de Mann-Whitney (U) testa diferença entre duas condições e diferentes participantes em cada condição (FIELD, 2009, P. 475). A fórmula de cálculo se apresenta da seguinte forma:

$$U = N1N2 + \frac{N1(N1 + 1)}{2} - R1$$

Onde:

U = estatística teste de Mann-Whitney;

$N1$ = tamanho da amostra do grupo 1;

$N2$ = tamanho da amostra do grupo 2;

$R1$ = soma dos postos para o grupo 1.

É necessário ressaltar que todos os testes aqui efetuados consideram um intervalo de 95% de confiança, ou seja, o nível de significância esperado é de 0,05.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Inicialmente, será descrita a amostra e os resultados dos conjuntos serão demonstrados; em seguida, será efetuada análise entre os grupos a fim de atestar suas relações significantes e, por fim, será executada análise entre as variáveis, com o objetivo de também identificar as relações.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi composta de 28 mulheres e 42 homens, sendo que, da amostra total, 25,7% cursaram apenas o ensino médio, 62,9% cursaram a graduação e 11,4% cursaram a especialização. Quanto ao nível hierárquico, 66 respondentes estão alocados no nível operacional totalizando 94,3%, no nível gerencial a ocorrência foi de apenas uma resposta totalizando 1,4% e, por fim, o nível estratégico com três respondentes, totalizando 4,3%.

A Tabela 1 mostra os dados referentes ao tempo de função e profissão:

Tabela 1 – Profissão

Profissão (em anos)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo na função	0	17	2,47	3,260
Tempo de profissão	0	36	12,59	9,312

Fonte: A Autora (2016).

Estes questionamentos foram dispostos na primeira seção, a fim de demonstrar as variações na organização e com isso, destaca-se, principalmente, o “tempo de profissão”, onde se obteve como mínimo 0 anos, no qual o colaborador iniciou seus trabalhos no ano de 2016 (mesmo ano de aplicação do questionário) e valor máximo 36 anos, resultando em uma média de 12,59 anos de tempo de profissão.

Para que seja possível a melhor compreensão das informações que serão descritas a seguir, os tópicos foram subdivididos de acordo com estrutura das tabelas do artigo de Gold *et al* (2016, p. 194-200) – tal qual foi dada como base para os questionamentos dispostos nesta. Em relação aos elementos associados à estrutura, a Tabela 2 demonstra os valores obtidos:

Tabela 2 – Elementos de Estrutura

Elementos de Estrutura	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Inovação produtos/serviços	3	10	6,89	1,766
Identificação novas oportunidades	2	9	6,53	1,742
Recompensas vinculadas conhecimento	0	10	6,06	2,455
Incentivo obtenção conhecimento	0	10	5,77	2,627

Fonte: A Autora (2016).

Com tais informações, é possível notar que os valores médios atingiram o máximo de 6,89 (68,9%). Para os questionamentos relacionados às recompensas e ao incentivo, se obteve como mínimo o grau 0, valor mais baixo na escala dada aos respondentes.

Acerca dos componentes relacionados a cultura, a Tabela 3 constata os valores obtidos:

Tabela 3 - Elementos Cultura

Elementos Cultura	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Importância conhecimento	4	10	8,04	1,672
Participação transferência conhecimento	2	10	7,07	1,868
Incentivo exploração conhecimento	0	10	5,49	2,717
Valorização treinamentos	0	10	6,21	2,659
Incentivo compartilhamento empresas	0	10	5,27	2,490
Benefícios compartilhamento empresas	0	10	6,63	2,682

Fonte: A Autora (2016).

Verifica-se com as informações descritas na Tabela 3 que o público considera significativa a importância do conhecimento na organização, já que a maior média obtida foi de 8,04 (80,4%). Além disso, assim como na Tabela 2, houveram respostas tendendo ao grau 0, porém nesse caso, em quatro das seis questões relacionadas a cultura.

Para os elementos relacionados às aplicações da organização em relação da GC, a Tabela 4 demonstra os resultados:

Tabela 4 – Elementos Aplicação

Elementos Aplicação	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Utilização conhecimento produtos	0	10	7,03	2,565
Utilização conhecimento resolução problemas	4	10	8,00	1,753
Utilização conhecimento eficiência	2	10	7,16	2,171
Utilização conhecimento estratégia	3	10	6,63	1,851
Utilização conhecimento concorrência	2	10	6,89	2,082
Acessibilidade conhecimento	0	10	5,99	2,748
Qualidade conhecimento necessidades	2	10	6,57	2,047

Fonte: A Autora (2016).

Assim como na seção anterior, a respeito da cultura, a maior média foi considerada em torno de 8,0 (80%), onde se julga significativo a utilização do conhecimento para resoluções de problemas na organização. Pode-se destacar também, que para todas as indagações o valor máximo foi o grau 10.

Para as questões relacionadas à proteção do conhecimento, a Tabela 5 destaca:

Tabela 5 – Elementos Proteção

Elementos Proteção	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Uso inadequado	1	10	6,30	2,202
Furto conhecimento	1	10	6,63	2,391
Incentivo proteção conhecimento	1	10	6,41	2,482
Restrição acesso conhecimento	0	10	6,27	2,443
Identificação conhecimentos restritos	0	10	6,60	2,398
Importância proteção conhecimento	0	10	6,06	2,713

Fonte: A Autora (2016).

Nota-se que, assim como na Tabela 2, relacionada aos elementos de estrutura, todas possuem valores entre 6,60 (60,6%) e 6,63 (66,3%). Além do que, destacam-se os valores mínimos e máximos, onde alcançaram seus extremos (grau 0 à grau 10) em praticamente todos os quesitos.

No prosseguimento da análise dos dados, foi levado em consideração os questionamentos associados à produtividade dos funcionários. Tais questões, mostram-se de cunho mais pessoal e demonstram de que forma as atividades desenvolvidas diariamente na organização afetam seu dia-a-dia. Apesar do referencial teórico empregado não ter identificado agrupamento de respostas, para melhor entendimento e demonstração dos dados, os tópicos foram subdivididos seguinte forma: elementos qualidade de vida e elementos atividades de trabalho.

Para os elementos de qualidade de vida, segue Tabela 6 com os dados obtidos na coleta:

Tabela 6 – Elementos de Qualidade de Vida

Elementos Qualidade de Vida	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Trabalho qualidade vida	1	10	6,01	2,540
Felicidade trabalho	0	10	5,76	2,789
Perca autoconfiança trabalho	0	10	4,56	2,897
Satisfação trabalho	0	10	5,64	2,859
Frustração trabalho	1	10	5,56	2,917
Impaciência trabalho	0	10	4,61	2,773

Fonte: A Autora (2016).

Nota-se que os mínimos e máximos são consideravelmente variáveis, porém tendem à uma média padrão chegando aos 6,01 (60,1%). É possível verificar também, que o desvio padrão em todos os casos está na margem de 2,540 à 2,917.

Por fim, os elementos relativos às atividades de trabalho encontram-se na Tabela 7:

Tabela 7 – Elementos Atividades de Trabalho

Elementos Atividades	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade trabalho	5	10	7,87	1,179
Dificuldades encontradas trabalho	0	10	6,14	2,305
Preocupação trabalho	0	10	5,30	2,851
Satisfação conquistas trabalho	0	10	6,47	2,733
Interesse atividades trabalho	2	10	7,07	2,176
Dificuldade do trabalho	0	10	5,77	2,240

Fonte: A Autora (2016).

Nesse caso, é visível que os colaboradores consideram sua capacidade de trabalho de média para alta, já que se obteve como mínimo o grau 5 e média de 7,78 (78,7%). Em paralelo, fica claro que também há relativamente grande interesse nas atividades de trabalho, pois como média foi alcançado 7,07 (70,7%).

4.2 DIFERENÇA ENTRE CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES E DESEMPENHO

Perante as análises anteriormente efetuadas, é oportuno analisar e descrever nesse momento os meios em que os grupos se diferenciam. Logo, segue

exploração sobre os resultados vistos entre dados nominais e escalares, onde se expõem os cruzamentos que obtiveram p-valor abaixo de 0,05.

A Tabela 8 que se segue, demonstra as diferenças iniciais entre os grupos gênero e elementos qualidade de vida:

Tabela 8 - Gênero X Elementos de Qualidade de Vida

Teste	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
U	373,500	350,000	491,500	348,500	369,500	467,500
p-valor	0,009	0,004	0,244	0,004	0,008	0,146

Fonte: A Autora (2016).

Comparando o gênero dos respondentes com as questões dadas como qualidade de vida no trabalho, se verificou que existem distinções entre quatro variáveis, levando em consideração o teste de Mann-Whitney (U).

Primeiramente, no item que relata os dados sobre “trabalho qualidade vida”, é visto que mulheres percebem uma média de 69,3%, enquanto homens obtêm 54,0%, assim, gerando um desvio padrão de 2,276 e 2,548 respectivamente, o que equivale a uma diferença de 11,95%.

Para a “felicidade trabalho”, a média feminina é de 68,9%, com desvio padrão de 2,455 e, para os homens média de 50,0% e desvio padrão de 2,767, configurando uma diferença de 12,70%.

A “satisfação no trabalho” tem média 68,2% para as mulheres e 48,6% para o gênero masculino, com desvio padrão de 2,389 das mulheres e 2,901 dos homens, constituindo de uma diferença de 21,43%.

Por fim, o item “frustração trabalho” apresenta média feminina de 43,9% e desvio padrão de 2,699 e média masculina de 63,9% com desvio padrão de 2,826. Calculando a diferença, se obtêm apenas 45,55%. Com tais informações, verifica-se que o gênero feminino se destaca, ou seja, as mulheres respondentes da pesquisa percebem mais qualidade de vida no trabalho que os homens.

A Tabela 9 que se segue demonstra os dados obtidos para idade e as questões referentes aos elementos de qualidade de vida.

Tabela 9 - Idade X Elementos de Qualidade de Vida

Teste	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
Rho	-0,030	-0,049	-0,158	-0,152	0,024	0,004
p-valor	0,806	0,688	0,192	0,208	0,844	0,974

Fonte: A Autora (2016).

Percebe-se que não existem associações entre as variáveis de idade e elementos relacionados a qualidade de vida, levando em consideração o teste de *Spearman*.

A Tabela 10, leva em consideração os dados relacionados ao tempo de função e elementos de qualidade de vida.

Tabela 10 - Tempo na Função X Elementos de Qualidade de Vida

Teste	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
Rho	-0,083	-0,108	0,174	-0,060	0,196	0,206
p-valor	0,494	0,373	0,150	0,622	0,104	0,086

Fonte: A Autora (2016).

Assim como os dados gerados na Tabela 9, os resultados encontrados na Tabela 10 (tempo de função e elementos de qualidade de vida) não apresentam valores que possam ser expressos e descritos nesse caso, isso é tais questionamentos não influenciam na visão dos respondentes.

Na sequência, a Tabela 11 demonstra a relação entre tempo de profissão e elementos de qualidade de vida.

Tabela 11 - Tempo na Profissão X Elementos de Qualidade de Vida

Teste	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
Rho	-0,131	-0,145	-0,039	-0,221	0,175	0,148
p-valor	0,281	0,230	0,748	0,066	0,148	0,222

Fonte: A Autora (2016).

A Tabela 11 acima descreve os dados ligados ao tempo de profissão e os elementos de qualidade de vida, estes também não percebem vínculos consideráveis para descrição nesse levantamento.

Foram comparados também as variáveis escolaridade e elementos de qualidade de vida, os dados se encontram na Tabela 12.

Tabela 12 - Escolaridade X Elementos de Qualidade de Vida

Teste	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
H(2)	1,627	0,306	1,118	0,554	0,259	0,721
p-valor	0,443	0,858	0,572	0,758	0,878	0,697

Fonte: A Autora (2016).

Escolaridade e elementos de qualidade de vida não apresentam diferenças quanto aos elementos de qualidade de vida, com um nível de confiança de 95%.

Seguindo os levantamentos, foi verificada diferença entre o nível hierárquico e elementos de qualidade de vida, isso se encontra disposto na Tabela 13 que se segue:

Tabela 13 - Nível hierárquico X Elementos de Qualidade de Vida

Teste	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
H(2)	2,343	2,857	1,672	3,438	2,242	1,861
p-valor	0,310	0,240	0,433	0,179	0,326	0,394

Fonte: A Autora (2016).

Novamente, as variáveis relatadas nessa tabela não contem diferenças que possam ser expressas, sendo assim é visto que o nível hierárquico não influencia nos elementos de qualidade de vida do empregado da organização.

A Tabela 14 relata as possíveis diferenças entre gênero e atividades de trabalho.

Tabela 14 - Gênero X Atividades de Trabalho

Teste	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
U	500,000	553,000	585,500	375,000	480,500	565,500
p-valor	0,276	0,668	0,976	0,010	0,189	0,785

Fonte: A Autora (2016).

Nesse quesito, foi verificado que com a variável gênero há diferença com a “satisfação conquistas trabalho”. Aprofundando a análise, se vê que o sexo feminino apresenta uma média de 75,0% de satisfação, com desvio padrão de 2,169, enquanto o sexo masculino possui 57,9%, com desvio padrão de 2,876. Isso resulta em uma diferença de 32,5% de satisfação entre os gêneros.

Idade e atividades de trabalho são comparadas na Tabela 15, conforme descrito a seguir:

Tabela 15 - Idade X Atividades de Trabalho

Teste	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
Rho	0,176	-0,101	-0,042	-0,150	0,054	0,111
p-valor	0,146	0,403	0,729	0,215	0,654	0,359

Fonte: A Autora (2016).

Verifica-se que não há valores consideráveis a serem descritos nesse caso, novamente, isso demonstra que a idade e as atividades de trabalho são afetam a forma de trabalho dos empregados respondentes da pesquisa.

Na sequência, foi levantado o relacionamento entre tempo de função e as atividades de trabalho, isso se encontra descrito na Tabela 16 que se segue:

Tabela 16 - Tempo na Função X Atividades de Trabalho

Teste	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
Rho	0,100	0,138	0,161	0,052	-0,192	-0,061
p-valor	0,412	0,253	0,184	0,668	0,111	0,616

Fonte: A Autora (2016).

Tempo de função e atividades de trabalho mostram-se independentes, ou seja, não percebem relação e, com isso, não afetam conjuntamente a forma de trabalho dos respondentes do questionário.

Dados sobre tempo de profissão e atividades de trabalho, se encontram descritas na Tabela 17 a seguir:

Tabela 17 - Tempo na profissão X Atividades de Trabalho

Teste	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
Rho	0,239	-0,026	0,014	-0,184	-0,036	0,058
p-valor	0,046	0,833	0,911	0,127	0,767	0,631

Fonte: A Autora (2016).

Nota-se, portanto, apenas relação entre “tempo na profissão” e “capacidade de trabalho”, de tal forma que na medida em que se aumenta o tempo na profissão, também se percebe aumento na capacidade de trabalho, sendo que a variação no

tempo na profissão explica 5,71% da variação encontrada na capacidade de trabalho.

A Tabela 18 que se segue, diferencia escolaridade com as atividades do trabalho:

Tabela 18 – Escolaridade X Atividades de Trabalho

Teste	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
H(2)	4,341	2,060	0,649	0,867	0,172	3,734
p-valor	0,114	0,357	0,723	0,648	0,917	0,155

Fonte: A Autora (2016).

Estes se mostram mais um conjunto de itens que são independentes e não influenciam a forma de visualização das atividades dos trabalhadores da organização.

A Tabela 19 demonstra os dados concebidos diante do nível hierárquico e atividades de trabalho.

Tabela 19 - Nível hierárquico X Atividades de Trabalho

Teste	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
H(2)	5,142	5,741	4,476	0,700	2,900	0,842
p-valor	0,076	0,057	0,107	0,705	0,235	0,656

Fonte: A Autora (2016).

Tais atividades não se diferenciam e, conforme o cruzamento dos dados, não percebem influência e valores significantes para serem descritos.

4.3 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESEMPENHO

Neste momento serão identificadas as relações entre as variáveis dispostas na seção 5.1, também levado em consideração o teste de *Spearman (rho)* com p-valor < 0,05.

A seguir, a Tabela 20 demonstra os valores relacionados para os itens estrutura GC e elementos de qualidade de vida.

Tabela 20 - Estrutura GC X Elementos de Qualidade de Vida

Estrutura GC	Teste	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
Inovação	Rho	0,029	0,070	0,055	-0,010	-0,003	0,113
produtos/serviços	p-valor	0,814	0,562	0,652	0,933	0,982	0,353
Identificação novas	Rho	0,268	0,394	-0,046	0,358	-0,264	-0,141
oportunidades	p-valor	0,025	0,001	0,704	0,002	0,027	0,246
Recompensas vinculadas	Rho	0,306	0,443	-0,042	0,525	-0,391	0,014
conhecimento	p-valor	0,010	0,000	0,731	0,000	0,001	0,907
Incentivo obtenção	Rho	0,334	0,541	-0,158	0,566	-0,445	-0,106
conhecimento	p-valor	0,005	0,000	0,191	0,000	0,000	0,383

Fonte: A Autora (2016).

Analisando a Tabela 20, se verifica que existem diversas relações entre a estrutura da GC. Seguindo as colunas, inicialmente verifica-se significância entre “recompensas vinculadas conhecimento” e “trabalho qualidade vida” que percebem relação de 9,36%, isto é, a qualidade de vida no trabalho aumenta quando existem recompensas vinculadas ao conhecimento que o trabalhador possui. Ainda relacionando com “trabalho qualidade vida” também se vê correlação com o item “incentivo obtenção conhecimento”, onde a relação aqui é de 11,15%, isso mostra que a qualidade de vida do trabalho também aumenta quando o incentivo para obtenção de conhecimento aumenta, tornando-os diretamente proporcional.

No quesito “felicidade no trabalho”, somente o item “inovação produtos/serviços” não possui uma relação significativa. Sendo assim, “identificação novas oportunidades” apresenta percentual de 15,52%; enquanto as “recompensas vinculadas conhecimento” obtêm 14,62% de relacionamento e, por fim, o “incentivo à obtenção conhecimento” dispõe de 26,41%. Todas as relações são acima dispostas são diretamente proporcionais, então quando estas aumentam a felicidade no trabalho dos respondentes também aumenta.

Para a “satisfação trabalho”, a “inovação de produtos/serviços” também não é significativa, diferente disso, a “identificação de novas oportunidades” possui vínculo de 12,81%; para “recompensas vinculadas” ao conhecimento a porcentagem de relação sobe para 27,56% e “incentivo obtenção conhecimento” 32,03%. Assim, conclui-se que o incentivo da organização para obtenção de novos conhecimentos é o que mais satisfaz os trabalhadores.

O item “frustração trabalho” apresenta duas relações inversamente proporcionais, que são: “recompensas vinculadas conhecimento”, com 15,28% e “incentivo na obtenção de conhecimento” com 19,80%. Ou seja, em ambos os casos caso elas aumentem a frustração do empregado diminui ou vice-versa.

As variáveis “perca de autoconfiança trabalho” e “impaciência trabalho” não se relacionam com nenhum dos itens referentes a estruturação de GC.

Na sequência, a Tabela 21 apresenta variáveis sobre cultura da GC e elementos de qualidade de vida.

Tabela 21 - Cultura GC X Elementos de Qualidade de Vida

Cultura GC	Testes	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
Importância conhecimento	Rho	0,029	0,058	0,121	0,064	-0,019	0,199
	p-valor	0,812	0,636	0,320	0,601	0,877	0,099
Participação transferência conhecimento	Rho	0,301	0,309	-0,041	0,325	-0,258	-0,073
	p-valor	0,011	0,009	0,736	0,006	0,031	0,550
Encorajamento exploração conhecimento	Rho	0,396	0,590	-0,276	0,575	-0,477	-0,224
	p-valor	0,001	0,000	0,021	0,000	0,000	0,062
Valorização treinamentos	Rho	0,329	0,430	-0,032	0,418	-0,310	0,094
	p-valor	0,005	0,000	0,795	0,000	0,009	0,437
Incentivo compartilhamento empresas	Rho	0,601	0,606	-0,490	0,602	-0,534	0,011
	p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,927
Benefícios compartilhamento empresas	Rho	0,280	0,342	-0,124	0,360	-0,265	0,162
	p-valor	0,019	0,004	0,307	0,002	0,026	0,180

Fonte: A Autora (2016).

Para o “trabalho qualidade de vida” todas as relações se mostraram diretamente proporcional. Inicialmente, verifica-se a relação com a “participação transferência conhecimento” que resulta em de 9,06%; relacionando com o “encorajamento da exploração conhecimento” o resultado aumenta para 15,68%; a “valorização treinamentos” tem efeito de 10,82%; o item incentivo de compartilhamento de conhecimento com empresas parceiras possui relação de 36,72% e, finalmente, os benefícios do compartilhamento de conhecimento na empresa tem relação de 7,84%.

A “felicidade trabalho” dos respondentes está relacionada em 9,54% com a “participação transferência conhecimento”; já para o “encorajamento exploração conhecimento” é verificada relação em 34,81%; a “valorização treinamentos” obtém resultado de 18,49%; o relacionamento com incentivo no compartilhamento de

conhecimento com empresas parceiras é de 36,72% e para os “benefícios compartilhamento conhecimento” na empresa o resultado é de 11,69%.

O item “perca autoconfiança trabalho” apresenta duas relações inversamente proporcionais, as quais são: “encorajamento exploração conhecimento”, que aponta relação de 7,61% e também o incentivo no compartilhamento de conhecimento com empresas parceiras, que mostra relação de 24,01%.

A “satisfação trabalho” também possui diversas relações com a cultura da GC. A “participação transferência conhecimento” apresenta relação de 10,56%; “encorajamento exploração conhecimento” a relação é de 33,06%; “valorização treinamento” possui 17,47% de relação; incentivo no compartilhamento de conhecimento com empresas parceiras é de 36,48% e benefícios do compartilhamento de conhecimento na empresa o resultado é de 12,96%.

Nesta análise com a cultura da GC, a “frustração trabalho” obtém resultados consideráveis e todos se mostram inversamente proporcionais. “Participação transferência conhecimento” mostra relação de 6,65%; “encorajamento exploração conhecimento” 22,75%; “valorização treinamento” relação de 9,61%; incentivo no compartilhamento de conhecimento com empresas parceiras é de 28,51% e benefícios do compartilhamento de conhecimento na empresa o resultado é de 7,02%.

Por fim, a “impaciência trabalho” não mostra relação com nenhum dos outros itens descritos nesta tabela.

Aplicação de GC e elementos de qualidade de vida se encontram descritos na Tabela 22 que se segue.

Tabela 22 - Aplicação GC X Elementos de Qualidade de Vida

Aplicação GC	Testes	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
Utilização produtos	Rho	0,367	0,293	-0,033	0,337	-0,209	0,087
	p-valor	0,002	0,014	0,785	0,004	0,082	0,472
Utilização resolução problemas	Rho	0,500	0,412	-0,112	0,435	-0,277	-0,028
	p-valor	0,000	0,000	0,355	0,000	0,020	0,818
Utilização eficiência	Rho	0,348	0,382	-0,411	0,526	-0,458	0,123
	p-valor	0,003	0,001	0,000	0,000	0,000	0,309
Utilização estratégia	Rho	0,540	0,576	-0,355	0,613	-0,481	0,153
	p-valor	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,206
Utilização concorrência	Rho	0,689	0,536	-0,260	0,537	-0,360	0,030
	p-valor	0,000	0,000	0,030	0,000	0,002	0,803
Acessibilidade conhecimento	Rho	0,674	0,766	-0,369	0,712	-0,664	-0,127
	p-valor	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,294
Necessidades	Rho	0,740	0,642	-0,347	0,713	-0,511	-0,030
	p-valor	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,806

Fonte: A Autora (2016).

Foi verificado que “trabalho qualidade vida” se relaciona com todos os itens referentes à aplicação de GC, sendo que todas se mostram como relações diretamente proporcionais. Sendo assim, o primeiro demonstrado na tabela acima foi a questão para utilização do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, a relação entre ambos foi de 13,46%; na sequência “utilização conhecimento resolução problemas” obtém relação de 25%; o próximo item se refere a utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização, este resulta em uma relação de 12,11%; o item utilização do conhecimento para ajuste de direções estratégicas na empresa tem relação de 29,16%; para a capacidade de aplicação do conhecimento que a empresa apresenta para alteração de condições da concorrência a relação se mostra de 47,47%; na questão sobre “acessibilidade conhecimento” na organização a relação é de 45,42% e, por fim, a relação mais alta demonstrada na tabela, qualidade que a empresa apresenta para aplicação do conhecimentos às necessidades críticas, obtém 54,76%.

Assim como a qualidade de vida, a “felicidade trabalho” também se associa com todos os elementos da aplicação da GC. Para a utilização de conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos/serviços a relação resulta em 8,58%; “utilização conhecimento resolução problemas” apresenta 16,97% de relação; utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização mostra 14,59% de relação; utilização do conhecimento para ajuste de direções estratégicas na empresa tem relação de 33,17%; capacidade de aplicação do conhecimento que a empresa apresenta para alteração de condições da concorrência a relação se

mostra de 28,72%; para “acessibilidade conhecimento” na organização mostra-se relação de 58,67% e para qualidade de apresentação que a empresa tem para aplicação dos conhecimentos às necessidades críticas, a relação é de 41,21%.

A “perca autoconfiança trabalho” possui somente relações inversamente proporcionais, estas com cinco elementos dispostos na tabela. Inicialmente com o item utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização, a relação entre ambos é de 16,89%; utilização do conhecimento para ajuste de direções estratégicas na empresa possui 12,60%; a capacidade de aplicação do conhecimento apresentada pela empresa para alteração de condições da concorrência se mostra de 6,76%; para “acessibilidade conhecimento” na organização a relação é de 13,61% e para qualidade de apresentação que a empresa tem para aplicação dos conhecimentos às necessidades críticas, a relação é de 12,04%.

Da mesma forma que os dois iniciais itens aqui relatados, a “satisfação trabalho” se correlaciona com todos os elementos de comparação da Tabela 22. A utilização do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos/serviços mostra relação de 11,35%; prosseguindo, a “utilização conhecimento resolução problemas” obtém 18,92%; o item que se refere à utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização resulta em uma relação de 27,66%; a utilização do conhecimento para ajuste de direções estratégicas na empresa obtém relação de 37,57%; a capacidade de aplicação do conhecimento que a empresa apresenta para alteração de condições da concorrência mostra-se relação de 28,83%; na questão sobre “acessibilidade conhecimento” na organização a relação é de 50,69% e qualidade que a empresa apresenta para aplicação dos conhecimentos às necessidades críticas, obtém 50,83%, a maior porcentagem vista nas comparações desta coluna.

Assim como a “perca autoconfiança trabalho”, a “frustração trabalho” também é um elemento inversamente proporcional. Neste caso, as relações foram significantes em seis casos, sendo eles: utilização do conhecimento para resolução de problemas com 7,67% de relação; utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização, este com relação de 20,97%; utilização do conhecimento para ajuste de direções estratégicas na empresa obtém 23,13%; capacidade de aplicação do conhecimento que a empresa apresenta para alteração de condições da concorrência a relação, 12,96%; sobre “acessibilidade conhecimento” na

organização a relação é de 44,08% e, por fim, qualidade que a empresa apresenta para aplicação dos conhecimentos às necessidades críticas, 26,11%.

A Tabela 23 resulta nas relações entre proteção da GC e os elementos de qualidade de vida na organização.

Tabela 23 - Proteção GC X Elementos de Qualidade de Vida

Proteção GC	Testes	Trabalho qualidade vida	Felicidade trabalho	Perca autoconfiança trabalho	Satisfação trabalho	Frustração trabalho	Impaciência trabalho
Uso inadequado	Rho	0,532	0,563	-0,142	0,499	-0,290	0,025
	p-valor	0,000	0,000	0,241	0,000	0,015	0,836
Furto conhecimento	Rho	0,465	0,530	-0,167	0,506	-0,382	0,035
	p-valor	0,000	0,000	0,168	0,000	0,001	0,772
Incentivo proteção	Rho	0,331	0,404	0,036	0,574	-0,291	0,135
	p-valor	0,005	0,001	0,769	0,000	0,014	0,264
Restrição acesso conhecimento	Rho	0,559	0,550	-0,297	0,573	-0,559	-0,042
	p-valor	0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,731
Identificação conhecimentos restritos	Rho	0,518	0,560	-0,223	0,613	-0,529	-0,173
	p-valor	0,000	0,000	0,064	0,000	0,000	0,153
Importância proteção	Rho	0,433	0,541	-0,275	0,618	-0,472	0,107
	p-valor	0,000	0,000	0,021	0,000	0,000	0,377

Fonte: A Autora (2016).

O “trabalho qualidade de vida” se relaciona com todos os elementos de proteção da GC. Na questão sobre eficácia dos processos de proteção do uso inadequado do conhecimento na empresa, a relação é de 28,30%; em eficácia dos processos de proteção do conhecimento que podem ser furtados na empresa o resultado é de 21,62%; para incentivo da empresa com relação a proteção do conhecimento, obtém resultado de 10,95%; o item eficácia dos processos de restrição ao acesso do conhecimento tem relação de 31,24%; identificação dos conhecimentos restritos da empresa, 26,93% de relação com a qualidade de vida e a questão que fala sobre a comunicação que a empresa dispõe para a importância da proteção do conhecimento é de 18,74%.

A “felicidade trabalho” também possui relação com todos os itens de proteção da GC. Sendo que, para eficácia dos processos de proteção do uso inadequado do conhecimento na empresa o resultado obtido foi de 31,69%; eficácia dos processos de proteção do conhecimento que podem ser furtados na empresa o resultado é de 28,09%; incentivo da empresa com relação a proteção do conhecimento a relação é de 16,32%; eficácia dos processos de restrição ao acesso do conhecimento tem relação de 30,25%; identificação dos conhecimentos

restritos da empresa, 31,36% de relação e a questão sobre a comunicação que a empresa dispõe para a importância da proteção do conhecimento é de 29,26%.

O item “perca autoconfiança trabalho” se relaciona com eficácia dos processos de restrição ao acesso do conhecimento, obtendo 8,82% e comunicação disposta pela empresa para a importância da proteção do conhecimento, que resulta em 7,56%. Ambas as relações são inversamente proporcionais, ou seja, quando elas diminuem a perda de autoconfiança dos trabalhadores aumentam e vice-versa.

Na “satisfação trabalho” existem confrontos significativos com todos. Desta forma, a eficácia dos processos de proteção do uso inadequado do conhecimento na empresa, possui relação de 24,90%; em eficácia dos processos de proteção do conhecimento que podem ser furtados na empresa a relação é de 25,60%; incentivo da empresa com relação a proteção do conhecimento, 32,94%; eficácia dos processos de restrição ao acesso do conhecimento tem relação de 32,83%; identificação dos conhecimentos restritos da empresa, 37,57% de relação e comunicação que a empresa dispõe para a importância da proteção do conhecimento é de 38,19%.

Na “frustração trabalho” as relações são: 8,14% para eficácia dos processos de proteção do uso inadequado do conhecimento na empresa; 14,59% para eficácia dos processos de proteção do conhecimento que podem ser furtados; 8,46% no incentivo da empresa com relação a proteção do conhecimento; 31,24% na eficácia dos processos de restrição ao acesso do conhecimento; 27,98% para a identificação dos conhecimentos restritos da empresa e, por fim, 22,27% na comunicação que a empresa dispõe para a importância da proteção do conhecimento. Considerando que para a frustração no trabalho, as relações são inversamente proporcionais.

A “impaciência trabalho” não demonstrou nenhum valor significativo quando foi comparada com a proteção da GC.

Na sequência, a Tabela 24 efetuou a comparação com a estrutura da GC com as atividades de trabalho.

Tabela 24 - Estrutura GC X Atividades de Trabalho

Estrutura GC	Teste	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
Inovação produtos/serviços	Rho	0,186	-0,011	0,249	0,003	0,006	0,196
	p-valor	0,123	0,929	0,037	0,983	0,962	0,104
Identificação novas oportunidades	Rho	0,129	0,169	0,083	0,319	0,343	0,259
	p-valor	0,286	0,162	0,493	0,007	0,004	0,030
Recompensas vinculadas conhecimento	Rho	0,213	-0,048	0,320	0,574	0,505	0,141
	p-valor	0,076	0,695	0,007	0,000	0,000	0,245
Incentivo obtenção conhecimento	Rho	0,047	-0,132	0,204	0,642	0,553	0,297
	p-valor	0,700	0,276	0,091	0,000	0,000	0,013

Fonte: A Autora (2016).

Inicialmente, a “preocupação trabalho” mostra resultados significativos com dois elementos da estrutura de GC, sendo eles: “inovação produtos/serviços” da empresa, mostrando relação de 6,20% e também o item sobre as “recompensas vinculadas conhecimento”, que obtém relação de 10,24%.

A “satisfação de conquistas trabalho” correlaciona-se com a “identificação novas oportunidades” na empresa, essa relação resulta em 10,17%; para as “recompensas vinculadas conhecimento” a relação é de 32,94% e o “incentivo obtenção conhecimento” é de 41,21%.

Os “interesses atividades trabalho” foram relacionados com a “identificação novas oportunidades”, esses item resultam em 11,76% de relação; 25,50% é a relação que o interesse com as atividades tem com as “recompensas vinculadas conhecimento” e 30,58% o mesmo com o “incentivo obtenção conhecimento”.

A “dificuldade do trabalho” se relacionada significativamente com a “identificação novas oportunidades”, mostrando 6,70% de relação e também o “incentivo obtenção conhecimento”, alcançando 8,82%.

A “capacidade trabalho” e a “dificuldade encontradas trabalho” não mostraram relação significativa os as questões vinculadas a estrutura da GC.

Para a cultura da CG e as atividades de trabalho, segue Tabela 25 contendo os resultados.

Tabela 25 - Cultura GC X Atividades de Trabalho

Cultura GC	Testes	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
Importância conhecimento	Rho	0,356	0,225	0,321	0,302	0,072	0,331
	p-valor	0,002	0,061	0,007	0,011	0,552	0,005
Participação transferência conhecimento	Rho	0,132	0,215	0,118	0,374	0,207	0,221
	p-valor	0,276	0,074	0,331	0,001	0,085	0,066
Encorajamento exploração conhecimento	Rho	0,077	0,035	-0,050	0,455	0,512	0,234
	p-valor	0,527	0,771	0,680	0,000	0,000	0,051
Valorização treinamentos	Rho	0,169	0,170	0,199	0,398	0,323	0,348
	p-valor	0,163	0,160	0,098	0,001	0,006	0,003
Incentivo compartilhamento empresas	Rho	0,027	-0,107	-0,068	0,384	0,411	0,148
	p-valor	0,822	0,378	0,578	0,001	0,000	0,221
Benefícios compartilhamento empresas	Rho	0,102	-0,002	0,120	0,419	0,419	0,218
	p-valor	0,400	0,986	0,321	0,000	0,000	0,070

Fonte: A Autora (2016).

Nesta tabela, a “capacidade trabalho” relaciona-se somente com a “importância conhecimento”, resultando em uma relação diretamente proporcional de 13,32%.

A “preocupação trabalho” também só se relaciona aqui com a “importância conhecimento”, gerando 10,30% de relação.

A “satisfação conquistas trabalho” possui relação significativa com todos os elementos da cultura da GC. Sendo assim, inicialmente pode-se dizer que a “importância conhecimento” tem 9,12% com a “satisfação conquistas trabalho”; na sequência, a “participação transferência conhecimento” mostra 13,98%; 20,70% é o resultado para o “encorajamento exploração conhecimento”; na “valorização treinamentos” o resultado chega a 15,84%; incentivo no compartilhamento de conhecimento com empresas parceiras é de 14,74% e benefícios que o compartilhamento do conhecimento proporciona a empresa resulta em um relacionamento de 17,55%.

O “interesses atividades trabalho” relaciona-se com o “encorajamento exploração conhecimento”, onde esta relação resulta em 26,21%; 10,43% é a relação que “valorização treinamentos” tem com tais interesses; o incentivo no compartilhamento de conhecimento com empresas parceiras é de 16,89% e “benefícios compartilhamento conhecimento” proporciona a empresa é de 17,55%.

A “dificuldade do trabalho” mostram relação com dois itens da tabela, são eles: “importância conhecimento” com 10,95% e “valorização treinamentos” com 12,11%.

Somente o item “dificuldade encontradas trabalho” não mostram nenhuma relação com significância.

A Tabela 26 que se segue relata as relações entre a aplicação da GC e as atividades de trabalho.

Tabela 26 - Aplicação GC X Atividades de Trabalho

Aplicação GC	Testes	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
Utilização produtos	Rho	0,243	0,181	0,194	0,308	0,391	0,196
	p-valor	0,043	0,133	0,108	0,009	0,001	0,104
Utilização resolução problemas	Rho	0,279	0,146	0,356	0,455	0,598	0,471
	p-valor	0,020	0,228	0,002	0,000	0,000	0,000
Utilização eficiência	Rho	0,319	0,036	-0,052	0,527	0,545	0,098
	p-valor	0,007	0,770	0,671	0,000	0,000	0,421
Utilização estratégia	Rho	0,209	0,015	0,121	0,564	0,576	0,080
	p-valor	0,083	0,904	0,317	0,000	0,000	0,510
Utilização concorrência	Rho	0,218	0,096	0,161	0,295	0,394	0,259
	p-valor	0,070	0,429	0,183	0,013	0,001	0,031
Acessibilidade conhecimento	Rho	0,049	-0,097	0,128	0,622	0,523	0,257
	p-valor	0,687	0,427	0,292	0,000	0,000	0,032
Necessidades	Rho	0,007	0,068	-0,099	0,614	0,534	0,221
	p-valor	0,956	0,575	0,416	0,000	0,000	0,066

Fonte: A Autora (2016).

Nessa tabela a “capacidade trabalho” mostra significância com três elementos da aplicação da GC. A utilização do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos/serviços na empresa resulta em uma reação de 5,90%; utilização do conhecimento para a resolução de problemas na empresa 7,78% e utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização 10,17%.

Com a “preocupação trabalho” somente a utilização do conhecimento para a resolução de problemas na empresa manifesta relação, obtendo resultado de 12,67%.

A “satisfação conquistas trabalho” possui associação com todos os itens. Partindo com a utilização do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, a relação entre ambos é de 9,48%; “utilização resolução problemas”, 20,70% é a porcentagem que relação que eles obtém; 27,77% para a utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização; utilização do

conhecimento para ajuste de direções estratégicas na empresa provê 31,80%; capacidade de aplicação do conhecimento que a empresa apresenta para alteração de condições da concorrência mostra relação de apenas 8,70%; a “acessibilidade conhecimento” tem 38,68% de relação e a qualidade que a empresa apresenta para aplicação do conhecimentos às necessidades críticas resulta em 37,69%.

Igualmente a “satisfação conquistas trabalho” o item referente aos “interesses atividades trabalho” também associa-se com todos os elementos de aplicação de GC da tabela. A utilização do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos/serviços resulta em 15,28%; 35,76% na “utilização resolução problemas”; 29,70% para a utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização; 33,17% na utilização do conhecimento para ajuste de direções estratégicas; 15,52% na capacidade de aplicação do conhecimento que a empresa apresenta para alteração de condições da concorrência; a “acessibilidade conhecimento” tem 27,35% de relação e a qualidade que a empresa apresenta para aplicação dos conhecimentos às necessidades críticas resulta em 28,51%.

Por fim, a “dificuldade do trabalho” tem relação com a “utilização resolução problemas”, com 22,18%; capacidade de aplicação do conhecimento que a empresa apresenta para alteração de condições da concorrência com apenas 6,70% e 6,60% na “acessibilidade conhecimento”.

As “dificuldades encontradas trabalho” não mostraram nenhum resultado significativo para que fosse descrito nesta seção.

A Tabela 27 mostra as relações obtidas entre a proteção da GC e as atividades de trabalho.

Tabela 27 - Proteção GC X Atividades de Trabalho

Proteção GC	Testes	Capacidade trabalho	Dificuldades encontradas trabalho	Preocupação trabalho	Satisfação conquistas trabalho	Interesse atividades trabalho	Dificuldade do trabalho
Uso inadequado	Rho	0,153	0,185	0,047	0,371	0,283	0,174
	p-valor	0,205	0,124	0,702	0,002	0,018	0,151
Furto conhecimento	Rho	0,191	0,030	0,155	0,558	0,377	0,367
	p-valor	0,113	0,803	0,201	0,000	0,001	0,002
Incentivo proteção	Rho	0,174	0,232	0,215	0,533	0,298	0,060
	p-valor	0,150	0,053	0,074	0,000	0,012	0,624
Restrição acesso conhecimento	Rho	0,001	0,023	0,118	0,659	0,475	0,196
	p-valor	0,995	0,850	0,330	0,000	0,000	0,104
Identificação conhecimentos restritos	Rho	0,074	0,027	-0,027	0,692	0,406	0,154
	p-valor	0,545	0,826	0,824	0,000	0,000	0,203
Importância proteção	Rho	0,005	0,010	0,157	0,557	0,319	0,114
	p-valor	0,966	0,933	0,194	0,000	0,007	0,349

Fonte: A Autora (2016).

Esta tabela inicia-se com a descrição das relações dos elementos associados a proteção da GC com a “satisfação conquistas trabalho”. Assim, verifica-se que a eficácia dos processos de proteção do uso inadequado do conhecimento na empresa justifica 13,76% da satisfação das conquistas; 31,13% para a eficácia dos processos de proteção do conhecimento que podem ser furtados; 28,40% no incentivo da empresa com relação a proteção do conhecimento; 43,42% na eficácia dos processos de restrição ao acesso do conhecimento; 47,88% para a identificação dos conhecimentos restritos e 31,02% na comunicação que a empresa dispõe para a importância da proteção do conhecimento.

Os “interesses atividades trabalho” possui relação com a eficácia dos processos de proteção do uso inadequado do conhecimento na empresa de 8%; a eficácia dos processos de proteção do conhecimento que podem ser furtados tem relação de 14,21%; 8,88% no incentivo da empresa com relação a proteção do conhecimento; 22,56% na eficácia dos processos de restrição ao acesso do conhecimento; 16,48% para a identificação dos conhecimentos restritos e 10,17% na comunicação que a empresa dispõe para a importância da proteção do conhecimento.

A “capacidade trabalho”, “dificuldades encontradas trabalho” e “preocupação trabalho” não obtiveram resultados significantes para essa análise.

Diante de todo o conteúdo abordado nesta seção, neste momento é possível identificar os resultados que obtiveram maior e menor relevância com o objetivo proposto.

Inicialmente, verificando as tabelas relacionadas aos elementos de cultura (Tabela 3) percebe-se que a amostra leva em consideração a importância do conhecimento na organização, além disso, a participação na transferência do conhecimento também obtém elevado valor de média. Na sequência, na tabela que diz respeito aos elementos de aplicação (Tabela 4) é visto que a utilização do conhecimento para as atividades relacionadas ao trabalho também constata destaque. Visando os elementos das atividades de trabalho (Tabela 7), é oportuno destacar a forma como respondentes avaliam e consideram sua capacidade de trabalho incluindo também, nesta tabela, o interesse que se percebe referente ao trabalho.

Sobre as diferenças entre grupos, fica visível que os elementos idade, escolaridade, tempo de função e nível hierárquico não afetam o desempenho dos trabalhadores, isto é, percebe-se que os funcionários da organização não diferenciam-se quanto a estes quesitos. Porém, diferentemente destes, nos momentos em que é necessária a diferenciação com o elemento gênero, observa-se que sempre há casos para serem descritos e detalhados. Com isso, compreende-se que as mulheres se destacam quanto aos resultados, sejam eles para questões de qualidade de vida, felicidade, satisfação com o trabalho ou com as conquistas obtidas com ele e baixa frustração.

Nas tabelas que se referem as relações entre a GC e o desempenho dos funcionários, salienta-se a etapa em que é demonstrado os valores para qualidade de vida (Tabela 22) e capacidade de aplicação do conhecimento na empresa, assim como a acessibilidade do conhecimento e, principalmente, a aplicação destes conhecimentos às necessidades críticas, ou seja, isso mostra que quando estes itens/fatos são possíveis no cotidiano do trabalhador a qualidade de vida os mesmos aumentam. A felicidade no trabalho também identifica relações consideráveis, especialmente quando atesta-se sobre a acessibilidade do conhecimento e aplicações do conhecimento. Assim como na felicidade no trabalho, percebe-se que existe um padrão entre as variáveis acessibilidade do conhecimento e aplicação do conhecimento com a satisfação no trabalho. Enfatiza-se, também, a relação entre a satisfação das conquistas de trabalho com o incentivo na obtenção do conhecimento (Tabela 24). A diante, para a proteção da GC e as atividades do trabalho (Tabela 26), foi percebido que os valores de relação são um tanto quanto semelhantes e o que destaca da maioria é a eficácia dos processos de proteção do conhecimento e

da comunicação disposta pela empresa para a importância da proteção do conhecimento.

Por fim, assim como os valores mais altos, nesse momento pode-se destacar também os que obtiveram menor relevância, ou seja, os que não afetam de forma considerável o desempenho dos funcionários, sendo eles: relacionar felicidade no trabalho com desenvolvimento de produtos/serviços; perda de autoconfiança com a aplicação do conhecimento na concorrência ou processos de restrição do conhecimento; dificuldade do trabalho com identificação de nova oportunidades ou incentivo na obtenção de conhecimento; assim como a satisfação de conquistas no trabalho com a importância do conhecimento e, por fim, os com menor relevância, dificuldade do trabalho com os elementos relacionados as condições da concorrência e acessibilidade do conhecimento. Estes levantamentos de relação podem ser considerados baixos na visão geral porém, de alguma forma, mostraram resultados que podem ser utilizados com outras finalidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo condensar o que foi estudado a partir da recuperação dos objetivos específicos propostos inicialmente e a pergunta a qual foi embasado, assim, informando os resultados mais relevantes e limitações.

Sendo assim, se faz necessário a recuperação dos objetivos específicos dados anteriormente:

- a. Identificar modelo de representação de GC: este objetivo foi atingido na seção 2.1, onde se identificou o modelo de GC de Nonaka e Takeuchi, a Espiral do Conhecimento;
- b. Identificar modelos de representação de desempenho dos funcionários: este objetivo foi alcançado na seção 2.2, na qual se descreveu sobre a Teoria da Expectativa de Victor Vroom e Teoria das Necessidades de Maslow;
- c. Elaborar questionário a partir dos modelos identificados: a partir dos modelos estudados, optou-se por empregar os do modelo descrito no texto de Gold *et al* (2016, p. 194-200), por identificar as necessidades da pesquisa;
- d. Aplicar o questionário em empresa de grande porte previamente determinada: o modelo do questionário aplicado se encontra nos Apêndices A, B e C e foi aplicado em uma organização conforme descrito na seção 3.2 População e Amostra;
- e. Analisar os resultados obtidos: os resultados analisados encontram-se disponíveis na seção 4.

Com os objetivos específicos propriamente alcançados, a pergunta (problema de pesquisa) que deu início ao estudo é então respondida.

As práticas da Gestão do Conhecimento estão associadas ao desempenho profissional? Sim. Nota-se que: (1) na organização a satisfação é diretamente proporcional ao incentivo na obtenção do conhecimento e quando há recompensas vinculadas a obtenção do mesmo; (2) a qualidade de vida dos trabalhadores aumenta quando é possível utilizar o conhecimento para ajustes de direções estratégicas e aplicação as necessidades críticas; (3) a felicidade aumenta quando a existe acessibilidade ao conhecimento na organização; e (4) o interesse nas

atividade do trabalho é elevada quando existe o encorajamento da exploração do conhecimento.

Para a amostra, as práticas de GC conduzem ao desempenho na organização, assim como a utilização do conhecimento para a resolução de problemas. Fica visível também que os mesmos se consideram com capacidade de trabalho, percebem interesse nas atividades desenvolvidas na organização. Além disso, é possível constatar com os respondentes da pesquisa que as mulheres percebem mais satisfação no trabalho, qualidade de vida e se frustram menos com os acontecimentos na organização.

Vale destacar que, as variáveis idade, escolaridade, tempo de função e nível hierárquico não afetaram os resultados obtidos, ou seja, o desempenho dos trabalhadores não se distingue por esses itens.

Mesmo constatando que os objetivos propostos da pesquisa foram atingidos, a pesquisa contém limitações. Pode-se destacar o número reduzido de respondentes. Tal situação limitou as análises estatísticas e comprometeu a capacidade de generalização.

Destaca-se também que não é possível saber se os funcionários que se propuseram a responder o questionário foram genuínos, já que não houve possibilidade de acompanhamento e/ou esclarecimento de questionamentos prontamente.

Na realização deste estudo, o maior desafio foi conseguir as respostas, já que, por motivos jurídicos, o questionário precisou ser repassado por três setores para, por fim, ser aprovado. Essa situação tomou mais tempo que o previsto e fez com que os dias para aplicação do questionário fosse reduzida.

5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Se sugere que as pesquisas sejam efetuadas com uma quantidade maior de funcionários, abrangendo todos os níveis hierárquicos da organização, principalmente os gerenciais, que não foram visualizados com ênfase nesta pesquisa e escolaridade, pois a maioria dos respondentes possuía nível médio ou graduação, para que, assim, seja possível levar em consideração a visão de todos os níveis da organização. Também levando em consideração uma maior quantidade

de respondentes, recomenda-se abranger o questionário para outras regiões geográficas, com a intenção de verificar de que forma as outras localizadas se posicionam quanto ao assunto abordado.

Além disso, como esta pesquisa foi executada em uma empresa de Telecomunicações, seria pertinente efetuar-la em organizações de outros ramos e, com isso, organizar tais diferenças e associações em estudos relacionados à GC e desempenho de funcionários.

5.2 COMENTÁRIOS

Neste momento, é importante deixar claro a forma como este trabalho mudou a visão da aluna em situações pontuais. Sobre o assunto abordado, já que foram necessárias pesquisas mais a fundo sobre a GC, seus modelos e o tema desempenho; o aprendizado obtido com as formas de análise de dados, uma vez que era algo não conhecido e o domínio era inexistente e, agora pode ser dado como considerável, além de que houve contato com uma ferramenta específica para as atividades de análise; a visão do curso, pois as relações entre determinados assuntos/disciplinas foram compreendidos de forma diferenciada dos demais e; por fim, a visão do futuro da profissão e como profissional, levando em consideração cursos de especialização.

As experiências obtidas ao longo da elaboração da pesquisa proporcionaram grande aprendizado pessoal e profissional. No pessoal, foi necessário em diversos momentos de ansiedade controlar-se e visualizar sempre o melhor, entender que tudo aquilo levaria a um dos dias mais desejados em anos; foi também praticado o autocontrole, a dedicação e a paciência; ficou claro que em determinados momentos a privação de certas atividades era necessária para se alcançar os objetivos. O crescimento como profissional e aluna do curso de Gestão de Informação também teve grande relevância pois, foi possível botar em prática questões vistas ao longo dos anos da faculdade e perceber como a interdisciplinaridade do curso é extremamente válida, uma vez que proporciona conhecimentos em diversas áreas que outros cursos não teriam e “abre portas” nos mais variados setores das organizações; foi viável também aprender a lidar da melhor forma com prazos,

tarefas dadas, pessoas; a evolução da forma de redação, pensamentos, ideias, desenvoltura em casos adversos e visão do futuro.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química**. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.
- BAARSPUL, H. C.; WILDEROM, C. P.M. Do employees behave differently in public vs private sectors organizations? **Public Management Review**, v. 37, n. 7, p. 967-1002, 2011.
- BASSETTO, B.J. Gestão do Conhecimento como Diferencial Competitivo nas Organizações. **Revista Eletrônica Administração: Gestão e Tecnologias**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-17, 01 jan. 2011. Anual. Disponível em: <<http://www.uninove.br/marketing/sites/publicacaoofmr/pdf/adm/AOADM05A.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.
- BASTOS, A. V. B.; Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-185, jan./mar. 2012.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr/jun, 1990.
- BIERLY, P. *et al.* Organizational learning, knowledge and wisdom. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 6, p. 595- 618, 2000.
- BLAIN, R. L'enseignement stratégique. In: Printemps. No. 88, Québec Français, 1993, p. 51-54. BRACKETT, Michael H. **The Data Warehouse Challenge: Taming Data Chaos**. Wiley: USA, 1996.
- BOFF, L. H. Conhecimento: fonte de riqueza das pessoas e das organizações. **Fascículo Profissionalização**, [S.l.], v. 22, 2000.
- BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010, 78f.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CÂMARA, D. S.; DIAS, A. L.; NASCIMENTO, R. O. **Avaliação do desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF.** Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

CASTRO, A. H.; MACHADO L. A. A.; CORDEIRO, R. I. N. **A importância da gestão do conhecimento da Administração Pública Federal: possíveis contribuições do sistema integral de informação ativa e permanente (SI-AP).** São Bernardo do Campo, v. 37, n. 2, p. 5-22, maio/ago. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel do RH nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment.** 3rd ed. Medford: Information Today, 2002.

CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** São Paulo: Atlas, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, M. D.; KRUCKEN, L.; ABREU, A. F. **Gestão da informação ou gestão do conhecimento?** R. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 5, n. 5, 2000.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice.** Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P.F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ELOY, E. R. *et al.* **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial/ organizadores. Curitiba: Champagnat, 2001 267 p.: il.; 23 cm

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.

FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. **Key issues in The New Knowledge Management**. Amsterdam: KMC/Butterworth-Heinemann, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, E.; BARROSO, A. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7656/6201>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGAR, A.H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v.18, p. 185-214, 2001.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HACKBARTH NETO, A. A.; STEIN, C. E. **Uma abordagem dos testes não-paramétricos com utilização do excel**. 2003. Disponível em: <www.mat.ufrgs.br/~viali/estatistica/.../artigo_11_09_2003.pdf>. Acesso em 10 nov. 2016.

LATORRE, A. **La Investigación- Acción**. Barcelo: Graó. 2003.

LIEBOWITZ, J.; BECKMAN, T. **Knowledge Organizations**: what every manager should know. Boca Raton, Florida: St. Lucie Press, 1998.

LODI, Q. **Gestão de desempenho por competência como ferramenta da gestão de pessoas no Banco do Brasil S/A**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007

LUCHESI, E. S. F. **Gestão do conhecimento nas organizações**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>> Acesso em: 28 ago 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002. 332 p.

MARSON, L. S. C. *et al.* A relação entre motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo com técnicos administrativos de uma universidade pública do estado do Rio de Janeiro. **VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. Rio de Janeiro, 2011.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 337-366.

MOLINA, V. L. I.; ROSA V. J. R. **O desempenho profissional no contexto do balanced scorecard**. Disponível em: <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/epg6/epg6-15.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

NAKAMURA, C. C. *et al.* Motiva

ção no trabalho. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**. v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5.ed. São Paulo : Campus, 1997.

_____. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

OLIVEIRA, N. F. **Avaliação de desempenho nas organizações**. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

PONTES, A. C. F. **Ensino da correlação de postos no ensino médio**. In: Anais do 19º Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística, 26 a 30 jul. 2010. Disponível em:

<<http://www.ime.unicamp.br/sinape/sites/default/files/EnsinoCorrelacaoDePostos.pdf>>. Acesso em: 14 de Nov. de 2016.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002

QUIRINO, L. R. G. **Motivação versus necessidade: um estudo dos funcionários da agência 0372 do Banco Itaú S/A**. João Pessoa, 2008. 49f.

ROBBINS. S. P. Conceitos básicos da motivação. In: **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 151-181

SILVA, E. L.D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, D. B. L. **Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades**. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-opportunidades.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015

SOUZA, R. R.; ALVARENGA NETO, R. C. D.; MENDES, K. C. I. Mapeamento semântico através da análise de ocorrência de descritores sobre gestão do conhecimento. **Transinformação**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 19-30, jan./abr. 2007.

SOUZA, C. L.; SILVA, R. J. G. **Teoria das Expectativas de Vroom**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479/>>. Acesso em: 01 set. 2015.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual**. Lisboa, 2010.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

TOLEDO, J.; CRISPIM, S. F. A gestão do conhecimento sob uma perspectiva teórica e de aplicação: o caso da Andrade Gutierrez. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – enanpad xxi, 2007, Rio de

Janeiro. **Anais do XXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: 2007.

VIEIRA M.J. **Imagem cultural e motivação na escolha da enfermagem**. Aracaju: EDUFS/ Fund. Oviêdo Teixeira, 2002. p. 19-50.

WADA. S. **Os benefícios da gestão do conhecimento para as organizações**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/os-beneficios-da-gestao-do-conhecimento-para-as-organizacoes/52675/>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

ZEFERINO, R. S. **Pesquisa de satisfação e insatisfação dos funcionários da Companhia Nacional de Abastecimento: CONAB**, Superintendência Regional de Santa Catarina. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DADOS DO ENTREVISTADO

1) GÊNERO

- Feminino
- Masculino
- Outro

2) ESCOLARIDADE

- Ensino Médio
- Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

3) ANO DE NASCIMENTO

4) ANO EM QUE COMEÇOU A DESEMPENHAR A FUNÇÃO ATUAL

5) ANO EM QUE COMEÇOU A CARREIRA PROFISSIONAL

6) NÍVEL HIERÁRQUICO

- Estratégico
- Gerencial
- Operacional

APÊNDICE B – QUADRO DE QUESTÕES GESTÃO DO CONHECIMENTO

<i>Questão</i>	<i>O que se pretende medir</i>	<i>Suporte teórico</i>
Estrutura		
Qual o grau de inovação de produtos/serviços na empresa? (0...10)	Grau de inovação	Zimmermann & Ravishankar (2012, p. 168); Silva, Hartman, Reis & Carvalho (2005, p. 4791)
Qual o grau de identificação de novas oportunidades de negócios? (0...10)	Identificação de novas oportunidades	Hackett (2002, p.727); Tarapanoff (2006, p. 27)
Qual o grau de facilitação da descoberta de novos conhecimentos na empresa? (0...10)	Estrutura facilita a descoberta de novos conhecimentos	Pignatari (2002, p.72); Tarapanoff (2006, p. 181)
Sobre o sistema de recompensas, qual o grau de vinculação com o compartilhamento de conhecimento? (0...10)	Efetividade do sistema de recompensa	Ooi (2012, p.655); Nascimento (2008, p.80); Rossetti & Morales (2007, p. 125)
Qual o grau de incentivo aos funcionários sobre o conhecimento? (0...10)	Incentivo aos funcionários	Silva, Hartman, Reis & Carvalho (2005, p.4793)
Qual o grau de acessibilidade dos funcionários na empresa? (0...10)	Funcionários são acessíveis	Nascimento (2008, p.82)
Cultura		
Qual o grau de importância que você atribui do conhecimento para o sucesso da empresa? (0...10)	Relevância do conhecimento	Barroso & Gomes (1999, p. 148); Fialho (2005, p. 133)
Quais o grau de participação esperada para capturar e transferir o conhecimento? (0...10)	Níveis de participação	Zimmermann & Ravishankar (2012, p. 168); Joia (2012, p. 235)
Qual o grau de encorajamento dado para a exploração de novas formas de conhecimento na empresa? (0...10)	Exploração do conhecimento	Correia & Sarmiento (2003, p.5); Camargo (2009, p.21)
Qual é o grau de valorização dado aos treinamentos no trabalho? (0...10)	Valorização do aprendizado	Homklin, Takahashi & Techakanont (2014, p. 117); Sims (1993, p.245); Cekada (2010, p.28)
Qual é o grau de incentivo ao compartilhamento de conhecimento com outras organizações parceiras? (0...10)	Compartilhamento de conhecimento	Barroso & Gomes (1999, p. 167); Barbosa (2008, p.8)
Qual é o grau de benefícios que compartilhamento do conhecimento proporciona a empresa? (0...10)	Os benefícios de compartilhar superam os custos	Silva, Hartman, Reis & Carvalho (2005, p.4791); Tonet (2006, 76)

Qual é grau de apoio que a gerência da ao conhecimento para o sucesso da empresa? (0...10)	Apoio ao conhecimento	Silva, Hartman, Reis & Carvalho (2005, p.4795); Davenport (1999, p.2)
Aplicação		
Qual é o grau de utilização do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos/serviços na empresa? (0...10)	Uso para o desenvolvimento	Silva, Hartman, Reis & Carvalho (2005, p.4789)
Qual é o grau de utilização do conhecimento para a resolução de problemas na empresa? (0...10)	Resolução de problemas	Silva, Hartman, Reis & Carvalho (2005, p.4794)
Qual é o grau de utilização do conhecimento para melhoria da eficiência da organização? (0...10)	Melhoria da eficiência	Silva, Hartman, Reis & Carvalho (2005, p.4794); Rossetti e Morales (2007, p.126)
Qual é o grau de utilização do conhecimento para ajuste de direções estratégicas na empresa? (0...10)	Ajuste de estratégias	Rossetti & Morales (2007, p.126)
Qual é o grau da capacidade de aplicação do conhecimento que a empresa apresenta para alteração de condições da concorrência? (0...10)	Aplicação do conhecimento	Rossetti & Morales (2007, p.128)
Qual é o grau de acessibilidade do conhecimento na empresa? (0...10)	Acessibilidade	Rossetti & Morales (2007, p.134); Tribunal de Contas da União (2008, p.25)
Qual é o grau de qualidade que a empresa apresenta para aplicação do conhecimentos às necessidades críticas? (0...10)	Rapidez na aplicação do conhecimento	Rossetti & Morales (2007, p.132)
Proteção		
Qual é o grau de eficácia dos processos de proteção do conhecimento do uso inadequado na empresa? (0...10)	Proteção do conhecimento	Nascimento (2008, p.82); Tomaél (2013, p.3)
Qual é o grau de eficácia dos processos de proteção do conhecimento que pode ser furtado na empresa? (0...10)	Furto de conhecimento	Jacinto (2008, p.19)
Qual é o grau de incentivo da empresa com relação a proteção do conhecimento? (0...10)	Incentivo a proteção do conhecimento	Nascimento (2008, p.13)
Qual é o grau de eficácia dos processos de restrição ao acesso do conhecimento na empresa? (0...10)	Restrição do conhecimento	Rossetti & Morales (2007, p.128); Tribunal de Contas da União (2008, p.19)
Qual é o grau de identificação dos conhecimentos restritos da empresa? (0...10)	Conhecimento restrito	Rossetti & Morales (2007, p.128); Tribunal de Contas da União (2008, p.25)

Qual é o grau de comunicação que a empresa dispõe para a importância da proteção do conhecimento? (0...10)	Comunicação para proteção	Eira (2010, p. 63)
--	---------------------------	--------------------

APÊNDICE C – QUADRO DE QUESTÕES DESEMPENHO

Questão	O que se pretende medir	Suporte teórico
Qual o grau em que você percebe que seu trabalho melhora sua qualidade de vida? (0...10)	Grau de capacidade de trabalho e vida	Sanderson, Bruk-Lee, Viswesvaran, Gutierrez & Kantrowitz (2013, p.557); Neves da Costa, Freitas, Mendonça, Alem & Coury (2012, p. 1637)
Qual o grau de exigência física e mental do teu trabalho? (0...10)	Exigências físicas e mentais	Neves da Costa, Freitas, Mendonça, Alem & Coury (2012, p. 1638); Linn, Sandifer & Stein (1985, p. 502)
Qual o grau de suas doenças laborais? (0...10)	Diagnóstico de doenças	Neves da Costa, Freitas, Mendonça, Alem & Coury (2012, p. 1638); Prata & Honório (214, p.32)
Qual o grau de prejuízos que as doenças proporcionam no trabalho para você? (0...10)	Prejuízo devido doenças	SEBRAE (2005, p.14); Teixeira (2007, p.41); Soares (2008, p.16)
Qual o grau de suas ausências no trabalho devido a doenças? (0...10)	Ausência devido doença	Caverley, Cunningham & McGregor (2007, p.305); Goetzel, Long, Ozminkowsk, Hawkins, Wang & Lynch (2004, p.398)
Qual é o grau de auto avaliação da sua capacidade de trabalho? (0...10)	Capacidade de trabalho	Duran & Cocco (2004, p.44); Bellusci (2003, s/p); Metzner & Fischer (2001, p.549)
Qual é o grau de localização de dificuldades no trabalho? (0...10)	Capacidade de encontrar dificuldades	Schraiber, Peduzzi, Sala, Nemes, Castanheira & Kon (1999, p.224)
Qual é o seu grau de felicidade no trabalho? (0...10)	Grau de felicidade	Morais de Souza & Porto (2015, p.211); Fisher (2009, p.387)
Qual é o seu grau de insônia devido preocupações no trabalho? (0...10)	Grau de insônia devido preocupações	Brant & Dias (2004, p.947);
Qual é o seu grau de esgotamento devido ao trabalho? (0...10)	Grau de esgotamento	Tomazela & Grolla (2007, p.2); Montanholi, Tavares & Oliveira (2006, p. 662)
Qual é o seu grau de infelicidade ou depressão devido ao trabalho? (0...10)	Grau de infelicidade	Macedo, Chor, Andreozzi, Faerstein, Werneck & Lopes (2007, p.2328); Oliveira & Pereira (2012, p.44)
Qual é o grau de frequência da perda de autoconfiança devido ao trabalho? (0...10)	Grau de perda da autoconfiança	Vilarta (2006, p.99); Moreno, Castillo & Masere (2007, p.27)
Qual é o grau que você acredita que possui de inutilidade no trabalho? (0...10)	Grau de inutilidade	Brant & Dias (2004, p.947); Dejours (1991, p.49).

Qual é o seu grau de preocupação devido aos problemas do trabalho? (0...10)	Grau de preocupações	Rosa & Carlotto (2005, p.2); Macedo, Chor, Andreozzi, Faerstein, Werneck & Lopes (2007, p.2335)
Qual é o seu grau de satisfação devido determinadas contistas obtidas no trabalho? (0...10)	Grau de satisfação conquistas	Brant & Dias (2004, p.947); Dejours (1991, p.49)
Qual é o seu grau de satisfação com o trabalho? (0...10)	Grau de satisfação	Lemos & Passos (2012, p.49); Souza & Coleta (2012, p.407); Diestel, Wegge & Schmidt (2014, p.360)
Qual é o seu grau de interesse por atividades desenvolvidas no trabalho? (0...10)	Grau de interesse	Martino & Misko (2004, p.165)
Qual é o seu grau de desmotivação no trabalho? (0...10)	Grau de desmotivação	Tamayo & Tróccoli (2002, p.40); Martino & Misko (2004, p.163); Fisher (2009, p.384);
Qual é o seu grau de esgotamento (fadiga) após o trabalho? (0...10)	Esgotamento após trabalho	Tomazela & Grolla (2007, p.2); Montanholi, Tavares & Oliveira (2006, p. 662)
Qual é o seu grau de cansaço pela manhã? (0...10)	Grau de cansaço	Tomazela & Grolla (2007, p.2); Montanholi, Tavares & Oliveira (2006, p. 662)
Qual é o seu grau de esgotamento devido ao trabalho? (0...10)	Grau de esgotamento	Tomazela & Grolla (2007, p.2); Montanholi, Tavares & Oliveira (2006, p. 662)
Qual é o seu grau de frustração no trabalho? (0...10)	Grau de frustração	Lemos & Passos (2012, p.54); Mendes & Tamayo (2001, p.43)
Qual é o grau de dificuldade do seu trabalho? (0...10)	Grau de dificuldade	McFarlin (2006, p.115); Centeno (2000, p.31); Pinto (2009, p.6)
Qual é o seu grau de impaciência ou descontrole no trabalho? (0...10)	Grau de impaciência	Morais, Pilatti & Kovaleski (2005, p.2422); Tavares (2009, p.11)