

GPESS - Gestão de pessoas

**GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZANDO A GAMIFICAÇÃO - UM RELATO DE  
IMPLEMENTAÇÃO NA INDÚSTRIA BETA**

## RESUMO

A gestão do conhecimento (GC) tem sido cada vez mais estudada e aplicada nas organizações devido a geração de valor e fomento da vantagem competitiva. O objetivo deste trabalho é relatar o planejamento e execução do projeto de implementação da GC na indústria Beta, utilizando a gamificação como estratégia. Trata-se, portanto, de um relato de implementação que se utilizou de análise documental, questionário e observação participante para coleta dos dados. Os resultados desta pesquisa indicam como o processo foi implementado e sua contribuição para a otimização dos processos, redução dos gargalos e o surgimento de novos conhecimentos, tornando a empresa mais inovadora e competitiva no mercado. Os principais limitadores e facilitadores deste projeto também são apresentados.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Gamificação. Relato de implementação.

## ABSTRACT

The knowledge management (KM) has been increasingly studied and applied in the organizations due to the generation of value and the promotion of competitive advantage. The purpose of this paper is to report the planning and execution of implementing the KM using gamification as a strategy in the Beta industry encourages innovation. Therefore, this is an implementation report that used document analysis, questionnaire method, and participant observation for data collection. The results of this research express how the process was implemented and how it has contributed to the optimization of processes, reduction of bottlenecks, and the appearance of new knowledge, consequently, making the company more innovative and competitive in the market. The main limitations and facilitators of this project are also presented.

**Keywords:** Knowledge Management. Gamification. Implementation report.

## 1. INTRODUÇÃO

Os fundamentos sobre a importância da Gestão do conhecimento (GC) na organização deram-se no início na década de 1990 e, a partir de então, vem despertando interesse em muitos pesquisadores e organizações. O conhecimento é um ativo muito importante e estratégico para uma empresa e, justamente por isso, a GC tornou-se um fator de vantagem competitiva para as organizações. A vantagem se dá pela característica dinâmica na transferência em rede de conhecimento, pela aprendizagem adquirida ou pela preservação e qualidade das informações por apresentar-se como suporte para uma eficiente segurança e integração delas.

A GC procura tornar o conhecimento e as experiências mais facilmente disponíveis, para aumentar a eficiência e eficácia da organização (SEDIGHI et al., 2015). No entanto, precisa-se de incentivos da alta direção visando disseminar uma cultura de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento (SUN, 2010; BESSI et al., 2017). Além disso, é necessário dispor de práticas e ferramentas que ofereçam com maior facilidade o acesso às informações e conhecimentos gerados na organização (BESSI et al., 2017).

Portanto, a implementação da GC precisa ser muito bem planejada, avaliada e estruturada, uma vez que cada organização possui uma realidade e características específicas. Fatores humanos e culturais são considerados primordiais (DAVILA et al., 2015), além da qualidade dos conteúdos e não somente a quantidade. Ao ser executada, faz-se necessário o controle dos resultados que estão sendo obtidos para que alternativas possa surgir durante a execução dela.

Com base nisso, este trabalho propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: como foi implementado o processo de gestão do conhecimento na indústria Beta e quais os resultados obtidos?

Para isso foi desenvolvido uma pesquisa na indústria Beta, nome fictício utilizado a pedido da organização, cujo objetivo foi descrever as etapas de implementação do processo e os resultados obtidos no projeto de implementação da gestão do conhecimento. A justificativa para essa pesquisa se dá pelo fato de que muitos autores têm abordado a relevância da GC em suas pesquisas, mas há poucos relatos sobre a parte prática no ambiente empresarial e os métodos utilizados, dificultando mensurar e validar as melhorias ocasionadas pela implementação da CG no ambiente laboral.

Por essa razão, considera-se que a realização deste trabalho é bastante oportuna e de suma importância por se tratar de uma aplicação da GC em uma empresa e, portanto, demonstrar, na prática, os resultados gerados por ela. Nesse sentido, este trabalho servirá como base e referência a ser utilizado pelos pesquisadores e pelas organizações que desejarem empregar as práticas da GC.

O artigo está estruturado em quatro partes além da presente introdução. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico, na segunda, os aspectos metodológicos e na sequência, a apresentação e a análise dos dados e as considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os fundamentos dessa temática foram explorados por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), os quais ressaltam que o conhecimento se refere a “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à realidade; significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo”.

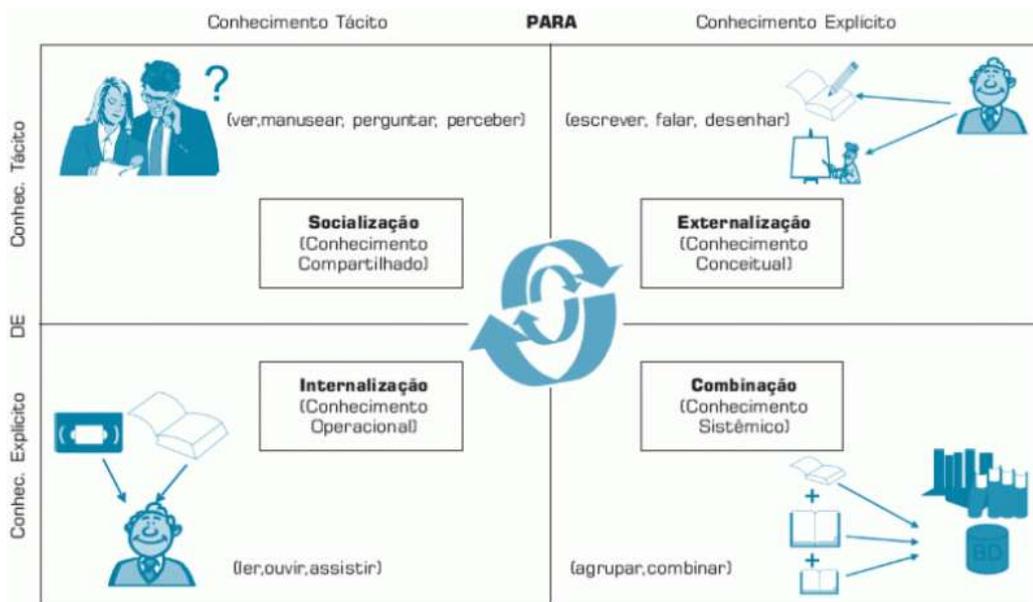
Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), descrevem a existência de dois tipos de conhecimentos, quais sejam, o tácito e o explícito: “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Por sua vez, o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

Nonaka (2000) relata, que converter o conhecimento individual em um recurso de total acesso e disponibilidade para outros colaboradores é fundamental e torna-se uma atividade indispensável da organização geradora de conhecimento. Assim, segundo ele, a GC agregará para o bom uso do conhecimento individual e coletivo e conforme Canto et al. (2018), contribuirá para o alcance das metas corporativas.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83), afirmam que “a essência estratégica está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento”. E assim, a fim de tornarem-se mais competitivas no mercado, as organizações vêm estudando e aplicando a GC (SILVA; MENEGASSI; TATTO, 2018).

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo para a compreensão da conversão do conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento explícito, sendo eles: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI); conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Espiral dos modos de conversão do conhecimento (tácito-explicito)



Fonte: Souza et al., (2009, p. 7).

A socialização se caracteriza pelo compartilhamento de experiências, e assim, gera-se o conhecimento tácito que é transmitido por meio de uma comunicação direta

(NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A externalização se caracteriza por transformar o conhecimento tácito em explícito. A escrita, metáforas e analogias são formas que facilitam a compreensão do conhecimento por todos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998). A combinação acontece por meio da conversão de diferentes tipos de conhecimentos explícito. A combinação ocorre em três fases: captura e integração do conhecimento; disseminação e, processamento do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998). E, por sua vez, a internalização é “processo de incorporação”, ou seja, incorpora-se o conhecimento explícito ao tácito, referindo-se ao indivíduo que aprende algo novo fazendo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os quatro modos de conversão de conhecimento formam um ciclo e, ao serem repetidos várias vezes, gera-se uma espiral com a finalidade de compreender o processo de criação e disseminação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, diante dos benefícios que a criação de novos conhecimentos traz, as empresas estão fortalecendo suas bases de pesquisa para desenvolverem novos conhecimentos e serem utilizados de forma eficaz (LIAO et al., 2017).

Soares et al. (2016, p. 4), alegam que “a gestão do conhecimento vem ganhando destaque entre as organizações devido à necessidade de diferenciação nos mercados competitivos, onde sua implantação coordenada torna-se uma vantagem organizacional”

## 2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A IMPLEMENTAÇÃO DA GC NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Burger et al. (2018), a GC está associada à geração de valor e fomento da competitividade organizacional. Os principais elementos que contribuem para a eficiência da aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento são: pessoas, processos, tecnologias e liderança (DAVILA et al., 2015).

Segundo Hoffmann (2012), as organizações do futuro serão aquelas que buscam o aprendizado constantemente e que entendem a importância do comprometimento do capital humano:

As organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o chão de fábrica até a alta gerência. Para conseguir isso, as organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas, que vão além das necessidades materiais. Com esse intuito, é necessário que as organizações derrubem as barreiras que as impedem de aprender, fato este que será fator de distinção entre as organizações que aprendem das demais (HOFFMAN, 2012, p. 84).

Para isso, Telles e Mozzato (2020) relatam a necessidade de haver investimentos nos colaboradores através de cursos, treinamentos etc., para aprimorarem seus conhecimentos, sendo necessário o apoio da área de Gestão de pessoas nessa causa e uma vez que a GC depende demasiadamente das pessoas, torna-se um desafio para a liderança integrar as equipes para um único objetivo.

A liderança deve, portanto, conceder auxílio às práticas de GC (SUN, 2010). Segundo Bessi et al. (2017), as lideranças devem assumir mais seu papel de orientadores, acompanhando, sistematicamente, seus liderados.

A cultura organizacional da empresa e os valores compartilhados dessa cultura interferem no compartilhamento do conhecimento, sendo importante proporcionar um ambiente para a interação social utilizando práticas como reuniões, campanhas, fóruns de discussão etc. Agrega-se valor à participação coletiva dos funcionários, bem como o reconhecimento dos seus respectivos conhecimentos (VASCONCELOS et al., 2013).

Os processos de aquisição, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento ocorrem de maneira cíclica e estudos denominam esse procedimento de ciclos de GC (DAVILA et al., 2015). Conforme o conhecimento é armazenado e preservado, ele estará disponível para consulta e utilização a qualquer momento pelo usuário, e assim, contribuirá para a criação de novos conhecimentos após a finalização do seu ciclo (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Por fim, o quarto fator é a tecnologia. A tecnologia de informação progrediu na empresa moderna e por isso as informações começaram a se integrar com maior qualidade e no tempo apropriado para auxiliar os processos corporativos (FOINA, 2013).

### 2.3 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como salienta Burger et al. (2018), o conhecimento deve ser bem articulado, acessível, utilizado e preservado na organização. No entanto, cada indivíduo demonstra um comportamento e capacidade para aprender, percebendo e processando informações no seu tempo. Desta forma, o uso dos jogos empresariais vem sendo considerado uma estratégia de ensino exitosa e proporciona um ambiente de aprendizagem (BUTZKE; ALBERTON, 2017).

Carvalho (2012) relata que criação de jogos a fim de atrair consumidores ou para motivação de funcionários não é algo novo. A mudança ocorreu na introdução de tecnologia nesse processo. No intuito de aumentar o engajamento de seus funcionários e clientes, empresas como Microsoft, Samsung e SAP estão participando da gamificação, introduzindo conceitos de jogos em tarefas diárias (TOMELEI, 2017).

A gamificação, segundo Alves (2015), tem atraído diversas áreas e chegou para ficar, pois torna a aprendizagem atrativa, engajadora, divertida e efetiva. Consiste no uso de técnicas de design de jogos orientadas a contextos normalmente não relacionados a jogos, como o organizacional.

Alves (2015) afirma que a gamificação tem relação direta com a aprendizagem e experiência do mundo real e não se baseia em transformação de qualquer atividade em um *game*. É necessário encontrar elementos que podem melhorar a experiência, tornando-a mais divertida e estimulando o engajamento. Logo, pode-se inferir que o uso da gamificação na GC pode ir muito além dos fatores motivacionais (MIRI et al., 2019).

Alguns dos elementos dos *games* podem ser vistos na Tabela abaixo:

Tabela 1 - Elementos para gamificação

Pontuação	Sistema de pontos de acordo com as tarefas que o usuário realiza; este é recompensado com uma quantidade determinada de pontos.
Níveis	Tem como objetivo mostrar ao usuário seu progresso dentro do sistema; geralmente é utilizado em conjunto com os pontos.
Ranking	Uma maneira de visualizar o progresso dos outros usuários e criar um senso de competição dentro do sistema.
Medalhas/Conquistas	Elementos gráficos que o usuário recebe por realizar tarefas específicas.
Desafios e missões	Tarefas específicas que o usuário deve realizar dentro de um sistema, sendo recompensado de alguma maneira por isso (pontos e medalhas). Cria o sentimento de desafio para o usuário do sistema.

Fonte: Autor: Tomeleij, B. V. (2017)

## 2.4 LIMITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DA GC

Burger et al. (2018, p. 58), relatam que “muitos fatores afetam a implementação, e entender como esses elementos afetam um programa de GC é importante para construir mecanismos de superação”.

Burger et al. (2018, p. 56) retratam ainda que “os fatores individuais relacionado a alguns comportamentos e resistência individual podem afetar negativamente os processos de GC e da arquitetura do sistema de GC na organização”. Outro empecilho para a GC é o aspecto econômico, visto que é necessário o uso de outros recursos organizacionais, como dinheiro, tempo e esforço (BURGER ET AL., 2018).

Telles e Mozzato (2020, p. 45) salientam outro limitador: “indiferença ou ausência da gestão de RH, que pode levar os próprios trabalhadores perderem o entusiasmo pelos resultados, uma vez que percebem que muito mais poderia ser feito para incentivá-los no alcance dos resultados”.

O conteúdo apresentado possibilitou analisar os benefícios da criação do conhecimento e a sua gestão, sendo um ciclo contínuo que evolui à medida que é aprimorado e traz melhorias tanto para a organização quanto para o funcionário. Verificar os facilitadores, bem como as práticas e ferramentas para a implementação da GC é importante porque quando bem estruturada e planejada resulta em vantagem competitiva para a empresa. No entanto, ela dispõe de limitadores, isto é, barreiras que quando não são bem administradas podem trazer fracasso a sua implementação.

Ao concluir essa revisão, compreende-se que é nessa lógica que esse trabalho traz a sua contribuição, ao discutir a relação entre a teoria e a prática por meio dos resultados de um projeto de implementação de GC em uma organização, permitindo identificar a variedade e a relevância dos estudos do futuro para a gestão de conhecimento.

## 3 LEVANTAMENTO DE DADOS

Adotou-se como recurso para a coleta de dados sobre o projeto, os seguintes instrumentos: pesquisa documental, questionário com perguntas abertas e fechadas

e a observação participante, pois a pesquisadora participou da equipe do projeto na condição de estagiária.

A presente pesquisa fundamentou-se em cima dos documentos pertencentes a indústria Beta e da *Startup* contratada responsável pela plataforma de treinamentos gamificada, sendo estes: planilhas, relatórios, e-mails, manuais, sites e figuras. Por pertencer ao setor de Suprimentos e ter atuado diretamente no projeto da implementação da GC na indústria Beta, a pesquisadora teve total acesso a todos os documentos para a pesquisa.

## **4 SITUAÇÃO PROBLEMA**

### **4.1 LOCAL DA PESQUISA**

O relato será desenvolvido a partir da experiência vivida pela autora do trabalho, que no período de março/2019 a março/2020 realizou estágio na Diretoria de Suprimentos (DS) da indústria Beta, nome fictício utilizado a pedido da organização. A indústria Beta é uma empresa que traz a inovação na essência do seu trabalho, incentivando seus funcionários, e não apenas os altos executivos, a terem ideias inovadoras e as colocarem em prática aplicando os recursos necessários para que o projeto obtenha sucesso, sendo aberta a introdução de novas tecnologias na empresa. Foi no âmbito dessa Diretoria que o projeto de gestão de conhecimento foi planejado e executado sendo destinado a todos os usuários da empresa. A DS é composta por uma diretoria, três gerências gerais (GG) e 20 gerências. A responsabilidade do planejamento e gestão desse projeto foi exercida pela gerência de processos e inteligência de Suprimentos, com a colaboração de outras gerências para a execução.

### **4.2 OBJETIVO DA IMPLEMENTAÇÃO**

O setor de Suprimentos da indústria Beta buscava uma forma de gerir o conhecimento e disseminá-lo para os seus maiores clientes/usuários, e desta forma, buscou transformar quatro principais pontos de gargalos que estavam enfrentando, quais sejam:

1. Treinamentos presenciais com dia e horas marcadas;
2. Excessos de e-mails com dúvidas repetitivas;
3. Alto volume de atendimentos ao telefone;
4. Ineficiência/ inexistência de células de *help desk*.

Para mitigar os efeitos dos gargalos acima mencionados, a empresa teve como objetivo central a disseminação do conhecimento para os funcionários e estagiários que demandam apoio do setor de Suprimentos para executarem suas respectivas atividades diárias. Além disso, buscava-se (1) revolucionar o formato de transferência do conhecimento e trazer mais conforto, (2) buscar nova forma de organização dos conteúdos, (3) possibilitar uma melhor tomada de decisão dos usuários em escolher o momento adequado para realização dos treinamentos e, (4) melhorias na realização de atividades após absorvido o conhecimento transferido.

A identificação dos quatro gargalos mencionados acima ocorreu por meio do conhecimento tanto da área responsável pelo projeto de GC, dado a experiência da equipe referente ao relacionamento com as pessoas, quanto das dores reportadas pelos seus clientes em encontros, treinamentos, workshops e feedbacks gerenciais

## **5 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DE GC**

### **5.1 ESTRATÉGIA UTILIZADA**

#### **5.1.1 Plataforma Gamificada**

Utilizou-se como estratégia a implementação de uma plataforma de treinamentos online gamificada, detendo de diversos conteúdos e jogos para fixação do conhecimento.

O conjunto de conhecimentos disposto na plataforma é referente às atividades obrigatórias para que a interface da DS com outras áreas aconteça, a fim de que as pessoas estejam aptas a receberem o perfil sistêmico para requisitar e demandar suprimentos assim como para o público interno da DS exercer suas atividades. Esses conhecimentos podem ser acessados pela web ou pelo aplicativo a qualquer momento.

Todas as unidades da indústria Beta no Brasil dispõem de usuários participantes da estratégia utilizada. São mais de 2.000 clientes ativos espalhados pelo Brasil dentro da plataforma gamificada.

#### **5.1.2 Escolha dos conteúdos produzidos**

Para que os materiais produzidos fossem pertinentes e relevantes, a primeira atitude tomada pela gestora do projeto foi preocupar-se em avaliar quais as maiores demandas de dúvidas e dificuldades que as áreas da empresa portavam. Desta maneira, ao identificá-las, foi possível planejar os conteúdos a serem elaborados.

#### **5.1.3 Equipe do projeto**

Alguns funcionários de Suprimentos foram convidados a fazer parte da produção desses materiais na função de conteudistas, recebendo prazos determinados para finalização dos conteúdos.

Os conteudistas mantiveram suas atividades diárias do trabalho juntamente com a produção dos conteúdos. O critério para o convite dessas pessoas baseou-se em três razões:

1. Na expertise, experiência e conhecimento que elas possuem em assuntos diversos;

2. Por serem os *owners*, isto é, os responsáveis/donos dos processos do setor de Suprimentos;

3. No comprometimento com o trabalho. Certos conteúdos envolvem muitos portadores desses conhecimentos, sendo assim, baseou-se no colaborador destaque que além de possuir tal conhecimento replica-o de forma mais eficaz aos seus clientes. É um usuário-chave na resolução de dúvidas dos clientes.

Ao final da produção do material precisaram formular perguntas referentes ao conteúdo proposto com o intuito de fixar o conhecimento no usuário em treinamento e para a avaliação do grau de entendimento do usuário ao conteúdo exposto.

### 5.3.2 Método de avaliação dos jogadores

Um tempo padrão foi definido para cada pergunta a ser respondida, no tempo de 360 segundos, semelhante ao exemplo da Figura 2.

Figura 2 - Perguntas dentro dos jogos



Fonte: Adaptado do site da *startup*, 2020.

Ao final de cada jogo, os usuários adquirem pontos das respostas corretas e futuramente serão premiados os mais bem pontuados no ranking. Há jogos de diversos tipos, e são uma forma de descontração, onde o usuário poderá aprender de forma mais dinâmica e divertida. Fica a critério do conteudista decidir qual o melhor *game* para compor junto com as perguntas para facilitar a compreensão dos usuários. Para tornar o momento de aprendizado ainda mais interessante, cada jogador tem a opção de customizar o seu avatar da forma que lhe agrada conforme Figura 3.

Figura 3 - Exemplo de Avatar



Fonte: Adaptado do site da *startup*, 2020.

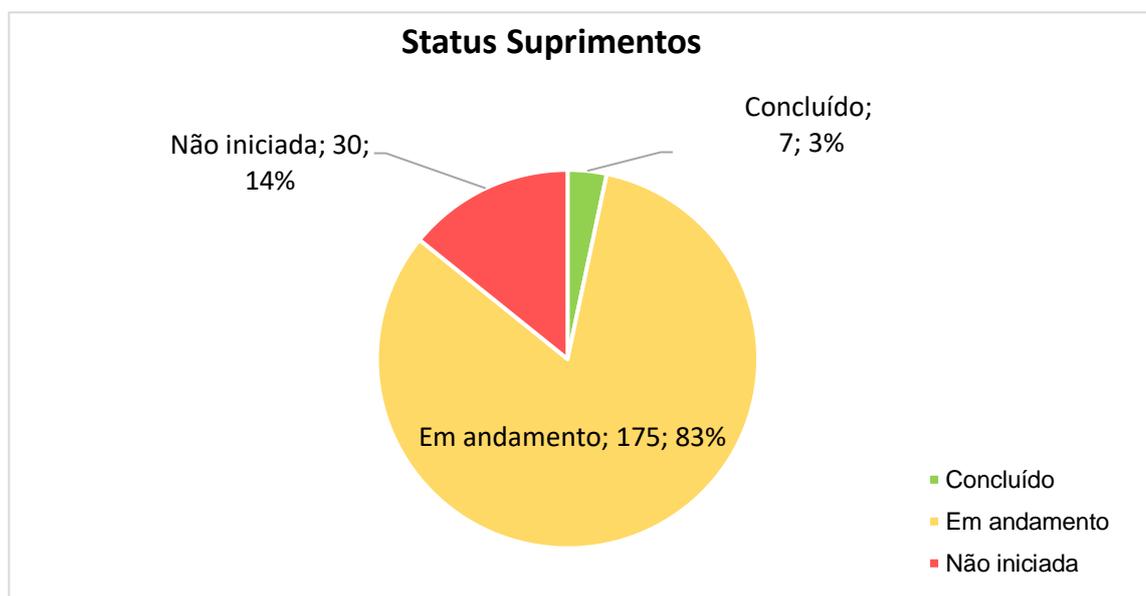
## 6 RESULTADOS OBTIDOS

Em outubro de 2019 aconteceu o lançamento da plataforma de treinamentos online e foram divulgados todos os materiais que estavam completos. Os conteúdos que ainda não haviam sido finalizados foram publicados à medida que eram concluídos.

A partir da data do lançamento, os usuários tiveram o prazo de 6 (seis) meses para concluírem todos os conteúdos propostos para desempenharem suas respectivas funções, sendo imprescindível a finalização até abril de 2020.

Faltando um mês para a data final da conclusão dos treinamentos, ou seja, em março de 2020, foram levantados os resultados e somente 3% dos usuários haviam finalizado todos os treinamentos que lhes foram propostos conforme figura 4 abaixo:

Figura 4 - Resultado de todos os usuários do setor de Suprimentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Para mudar esse cenário foram necessárias intervenções dos GG's juntamente com os gerentes subordinados a eles. Após a intervenção da liderança, a utilização de outros meios de comunicação e a cobrança semanal, a participação aumentou havendo um acréscimo de 48% comparado ao primeiro resultado.

Identificou-se que a atuação dos líderes foi imprescindível para ampliação da adesão, mostrando aos usuários o quão fundamentais são por serem contribuintes para a vantagem competitiva da empresa e para o seu crescimento como profissionais. Vale ressaltar que os líderes da indústria Beta, de modo geral, são influenciadores e possuem um bom relacionamento interpessoal com os funcionários, sendo assim, são considerados exemplos a serem seguidos, o que facilitou na abertura de mentalidade dos funcionários para a compreensão da importância da realização dos treinamentos.

A maioria dos usuários, 93%, avaliaram a plataforma como satisfatória e/ou excelente, no entanto, apesar do retorno positivo foi possível verificar que a grande parte deles não se dedicou e poucos foram os que finalizaram todas as atividades solicitadas, demandando, assim, o apoio das gerências e de outros meios de comunicação com o objetivo de comprometerem-se com tal responsabilidade.

Sendo assim, foi solicitado o feedback de alguns usuários para entender o motivo da baixa participação e constatou-se que eles realmente avaliam a plataforma de treinamentos como algo muito positivo para o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal e que traz grande apoio para suas atividades de rotina na empresa. No entanto, os participantes que possuem alguns anos de empresa e são mais conhecedores de determinados processos e uso de sistemas, ainda estão resistentes quanto a execução obrigatória de todos os treinamentos. No entanto, a empresa detém de fatos e dados, por meio de seu controle, que os usuários precisam criar o hábito de reciclarem os treinamentos.

Os usuários novatos da empresa avaliaram a plataforma como uma ferramenta muito satisfatória, que os ajuda a serem autodidatas, já que não necessitam do apoio de terceiros para os auxiliarem na execução de determinadas atividades, e conseqüentemente, evita a perda de tempo de produtividade de terceiros ao terem que orientá-los. Um ponto abordado por um deles diz respeito ao modo de disposição dos conteúdos dentro da plataforma. Isso porque, por ser novo na empresa e não possuir entendimento de alguns procedimentos, algumas tabelas e imagens que havia em alguns conteúdos não continham muitos detalhes e explicações e, por isso, resultou em uma difícil compreensão.

Analisando esses pontos de vista, verifica-se que a plataforma é muito útil para os diferentes públicos e dá a oportunidade de proatividade, produtividade e autodidatismo da parte dos funcionários. Entretanto, precisa de alguns ajustes para ser ainda mais eficiente e assertiva.

Os conteudistas, por sua vez, avaliaram essa ferramenta de transferência de conhecimento como satisfatória e excelente, tendo em vista o impacto positivo no exercício de suas funções diárias, o qual gera, conseqüentemente, melhoria na produção da indústria Beta. Todos os conteudistas possuem mais de 5 anos que trabalham na empresa e informaram que os objetivos e metas do projeto da GC foram apresentados a eles de forma clara e objetiva e não tiveram nenhum receio ou hesitação ao compartilhar os seus respectivos conhecimentos. Enxergam a

importância do registro do que sabem para que uma forte base de material de aprendizado mais perene seja criada.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi de descrever as etapas de implementação e os resultados obtidos na implementação da gestão do conhecimento na indústria Beta. Com base na análise dos documentos, dos questionários e da observação participante destaca-se o fator humano como o principal limitador para a execução desse projeto, tendo em vista que houve uma baixa participação dos usuários na realização dos treinamentos e, de outro lado, resistência por parte daqueles mais antigos, sendo necessária a intervenção de seus respectivos gerentes.

Identificou-se que os maiores facilitadores desse projeto foram: (1) a tecnologia, pois integrou todas as informações com qualidade e permitiu fácil acesso ao conhecimento gerando um produto inovador, (2) conteudistas, porque agregaram aos treinamentos com os seus respectivos conhecimentos, (3) lideranças, por apoiarem a GC na empresa e transmitirem aos seus subordinados e, (4) administração e controle dos resultados, sendo este um facilitador encontrado, pois, por meio dele, houve contribuição para que a gestora do projeto pudesse construir mecanismos de superação dos problemas ocorridos.

A contribuição desse trabalho consiste na conexão da teoria com a prática da implementação da GC, mostrando a realidade enfrentada por uma empresa com os resultados dos seus limitadores e facilitadores, bem como os gargalos enfrentados. Cumpre ressaltar que cada organização deve pensar em uma estratégia que se adeque a sua realidade visando facilitar a sua implementação e a obtenção de resultados positivos, tanto para ela como para os seus funcionários.

A expectativa é que os resultados apresentados nesse trabalho colaborem para a disseminação e conscientização da importância da GC nas organizações e com a expansão de pesquisas sobre o tema, principalmente no Brasil. Sabe-se que diante das atuais circunstâncias advindas da pandemia do COVID-19, faz-se necessária, a efetivação das práticas de GC. Isso porque, no caso da indústria Beta, como os funcionários não estão tendo contato presencial, precisam tomar decisões de maneira independente, e assim, recorrem à plataforma para solução de suas dúvidas e aprendizagem de conhecimentos novos para contribuição dos resultados da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALVES, F. **Gamification** - como criar experiências de aprendizagem engajadoras. Um guia completo: do conceito à prática. 2ª ed. São Paulo: DVS, 2015.

BESSI, V. G; PENEDO, K. S; BEZ, M. R.; SCHREIBER, D. Práticas de gestão do conhecimento em empresas do vale do Rio dos Sinos/RS. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 18, p. 311-329, jan. /dez. 2017.

BURGER, F.; KRAEMER, R.; DANDOLINI, G. A.; Souza, J. A.; FREIRA, P. S. Barreiras, elementos dificultadores e fatores críticos na implementação da Gestão do Conhecimento: uma revisão da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 43-61, mai./ago.2018.

BUTZKE, M. A.; ALBERTON, A. Estilos de aprendizagem e jogos de empresa: a Percepção discente sobre estratégia de ensino e ambiente de aprendizagem. **REGE – Revista de Gestão**, v. 24, p. 72-84, 2017.

CANTO, C. R. L. C.; VIOLADA, P. A. M. V.; TIBOCHA, C. Y. C.; FREIRE, P. de S.; SOUZA, J. A. Inovação disruptiva e a gestão do conhecimento: uma revisão sistemática. CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, KM BRASIL, 14., 2018. **Anais** [...]. 2018.

CARVALHO, B. **Gamificação**: vivendo através de conceitos de jogos. Jogos Digitais Unicap. 27 de setembro de 2012. Disponível em: <https://www1.unicap.br/tecnologicos/jogos/?p=1050>. Acesso em: 30/07/2020

DAVILA, G. A.; DIANA, J.; FRAGA, B.; SPANHOL, F. J. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **Int. J. Knowl. Eng. Manage.**, ISSN 2316-6517, Florianópolis, v.3, n.7, p.43-64, nov. 2014/fev. 2015.

FOINA, P. R. **Tecnologia de Informação**: planejamento e gestão. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: aprender e compartilhar. 1ª ed. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

LIAO, S.; CHEN, C.; HU, D.; CHUNG, Y.; YANG, M. Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. **The Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 6, p. 1431-1450, 2017. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1>

MIRI, D. H.; GANZER, P. P.; MATTE, J.; CHAIS, C.; OLEA, P. M. Gamificação: Uma Análise Bibliométrica de Artigos Científicos Publicados entre 2008 e 2018. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 165-180, 2020.

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

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of 'ba'**: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: *Gestão do Conhecimento*, **Harvard Business Review**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SEDIGHI, M.; VAN SPLUNTER, S.; ZAND, F.; BRAZIER, F. Evaluating Critical Success Factors model of knowledge management: An Analytic hierarchy process (AHP) approach. **International Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 17-36, 2015.

SILVA, M. J.; MENEGASSI, C. H. M.; TATTO, L. Ciclos da gestão do conhecimento: um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 3, p. 95-108, 2018.

SOARES, A. M. et al. Gestão do conhecimento sob a percepção de gestores: Estudo de caso em empresas madeireiras. **Espacios**, v. 37, p. 04, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n06/16370604.html>. Acesso em: 30/07/2020.

SOUZA, L. L. C.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G.J.V. A gestão do processo e do conhecimento na terceirização. In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, SP. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2009.

SUN, P. "Cinco temas organizacionais críticos para a gestão do conhecimento". **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 507-523, 2010. <https://doi.org/10.1108/13673271011059491>

TELLES, M. S.; MOZZATO, A. R. Facilitar ou dificultar? Caminhos para a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 39-53, 2020.

TOMELEI, B. V. A gamificação como estratégia de engajamento e motivação na educação. **EAD em foco**, v. 7, n. 2, p. 145-156, 2017.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M. Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, p. 13-31, 2013.