

**RETENÇÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMAD Jr.****RETENTION OF KNOWLEDGE: A CASE STUDY IN EMAD Jr.****RETENCIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN ESTUDIO DE CASO EN EMAD Jr.**

José Francisco Bernardes, Dr.

Docente/Sust. UFPel/FAT/Administração - contato@jfbernardes.com.br

Elaine Garcia dos Santos, Msc.

Docente UFPel/FAT/Administração

Isabel Cristina Rosa Barros Rasia, Dra.

Docente UFPel/FAT/Administração

Lucas Henrique Barcellos Castro

Discente UFPel/FAT/Administração

**RESUMO**

Tendo em vista a importância do conhecimento no contexto do aprendizado organizacional e como fator de diferencial econômico nas empresas, estudar a retenção do conhecimento se apresenta como um tema relevante. Pesquisa-se sobre a retenção do conhecimento na empresa Emad Jr., a fim de analisar se a Emad Jr. utiliza ferramentas de retenção do conhecimento, áreas de gestão ou modelos de estratégia específicos para a retenção do conhecimento. Realiza-se, então, uma pesquisa de método indutivo de caráter de pesquisa exploratório, descritiva e bibliográfica, com uma abordagem qualitativa, assim na coleta de dados foi utilizado um questionário elaborado nas estruturas de retenção do conhecimento propostas por (DeLong, 2004; Liebowitz, 2009) a fim de responder os problemas de pesquisa. Diante disso, constatou-se que a Emad Jr. utiliza ferramentas de retenção do conhecimento mas não apresenta áreas de gestão ou modelos de estratégia específicos para a retenção do conhecimento, bem como foi possível apresentar melhorias para o processo de retenção do conhecimento na Emad Jr. Palavras-chave: Retenção do conhecimento. Ferramentas de retenção do conhecimento. Empresa Júnior.

**ABSTRACT**

Given that it is an emerging theme and the importance of knowledge in the context of organizational learning, studying the retention and reuse of knowledge is a relevant theme. Knowledge retention is being researched at Emad Jr. to analyze whether Emad Jr. uses specific knowledge retention tools, management areas or strategy models for knowledge retention. Therefore, an inductive method research of exploratory, descriptive and bibliographic research, with a qualitative approach, is carried out. Thus, in the data collection, a questionnaire elaborated in the knowledge retention structures proposed by DeLong, 2004; Liebowitz, 2009) was used in order to answer the research problems. Given this, Emad Jr. uses knowledge retention tools but does not have a specific management area or strategy models for knowledge retention, as well was possible to present improvement to the process of retain knowledge at Emad Jr. Key-words: Knowledge retention. Knowledge retention tools. Junior enterprises.

## RESUMEN

Dada la importancia del conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional y como factor de diferencia económica en las empresas, el estudio de la retención del conocimiento se presenta como un tema relevante. La retención de conocimiento se investiga en Emad Jr. para analizar si Emad Jr. utiliza herramientas de retención de conocimiento, áreas de gestión o modelos de estrategia específicos para la retención de conocimiento. Luego, se lleva a cabo una investigación de método inductivo de investigación exploratoria, descriptiva y bibliográfica, con un enfoque cualitativo. Por lo tanto, en la recopilación de datos se elaboró un cuestionario en las estructuras de retención de conocimiento propuestas por (DeLong, 2004; Liebowitz, 2009) para responder a los problemas de investigación. Ante esto, se descubrió que Emad Jr. utiliza herramientas de retención de conocimiento pero no tiene áreas de gestión específicas o modelos de estrategia para la retención de conocimiento, y fue posible presentar mejoras en el proceso de retención de conocimiento en Emad jr. Palabras clave: Retención del conocimiento. Herramientas de retención de conocimiento. Empresa Junior.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento, base para a inovação, é considerado pelos novos parâmetros econômicos como fator chave de produção, o principal componente da agregação de valor, produtividade e crescimento econômico, Senge (1997), afirma: “A diversidade de estudos sobre gestão do conhecimento sinaliza a crescente importância deste tema para a sociedade. As transformações no ambiente econômico e os avanços tecnológicos trouxeram uma inversão no valor dos insumos da produção, sendo o conhecimento reconhecido atualmente como o único recurso que gera verdadeira vantagem competitiva para as organizações” (SENGE, 1997).

Baseado em um contexto atual de economias orientadas para o conhecimento, Argote (2013), comenta que a disponibilidade de conhecimento críticos, de difícil imitação e substituição são um dos principais fatores de sucesso para organizações alcançarem vantagens competitivas, a retenção do conhecimento, que pode ser descrita como o processo de “aquisição, armazenamento e redistribuição do conhecimento

(Walsh & Ungson 1991), portanto, deve fazer parte dos processos formais de gestão das organizações. De acordo com DeLong (2004, p. 23-24), estes processos priorizam que o conhecimento primeiramente deve ser mantido e modelado em um estado em que possa ser mantido para uso futuro, em unidades que possam manter a informação e o conhecimento até que seja necessário através de processos que utilizam o conhecimento armazenado em novas situações.

Tendo em vista a importância do conhecimento no contexto do aprendizado organizacional e como fator de diferencial econômico nas empresas, estudar a retenção do conhecimento justifica essa pesquisa e se apresenta como um tema relevante, uma vez que não foram encontrados muitos estudos publicados e específicos acerca desta temática. Empresas júnior são associações civis sem fins lucrativos, formadas e geridas prioritariamente por alunos de um curso superior que tem como um dos seus principais objetivos fomentar o aprendizado prático de seus colaboradores em sua área de atuação (Sebrae, 2019). Estas empresas apresentam um alto grau de rotatividade de cargos e gestão sendo prioritariamente necessário que estas organizações utilizem boas estratégias e ferramentas de retenção do conhecimento para o desenvolvimento contínuo da empresa e de seus colaboradores.

Levantando a importância da temática estabelecida, este trabalho teve como objetivo analisar a retenção do conhecimento na empresa Emad Jr., bem como atribui-se objetivos específicos como: Identificar as oportunidades de retenção do conhecimento formal e informal na empresa Emad Jr., na percepção dos seus colaboradores; Conhecer e analisar as ferramentas e práticas de retenção do conhecimento na empresa Emad Jr. e Apresentar fatores contributivos para a retenção do conhecimento na empresa Emad Jr.

Levando em consideração os objetivos desta pesquisa se optou como método de investigação científica uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e coleta de dados, buscando entender a gestão de retenção do conhecimento na empresa Emad Jr. por meio de um

questionário adaptado com os modelos de processos de retenção do conhecimento de, (DeLONG (2004) e LIEBOWITZ (2009)).

Como resultado das pesquisas busca-se analisar se a empresa júnior utiliza algumas ferramentas de retenção do conhecimento, ou segue alguns dos modelos e processos específicos de retenção do conhecimento, como também apresentar a possibilidade de procedimentos de melhoria para a contínua gestão de retenção do conhecimento para a empresa júnior.

Segue-se com alguns conceitos sobre a temática da retenção do conhecimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento organizacional constitui um ativo intangível e intrínseco às pessoas, que se acumula ao longo do tempo, construído na interação física e social entre o sujeito e o meio.

O conhecimento em si está nas pessoas, intrínseco a elas, e é no dia a dia de uma organização que se forma um ciclo constante de troca, onde uma pessoa transforma seu conhecimento em informação, registrando-a e divulgando-a, da mesma forma que assimila outras, criando um ciclo de compartilhamento evolutivo, onde dados, informação e conhecimento são trocados (FACHIN et al, 2009, p. 227).

O conhecimento organizacional está inteiramente ligado às pessoas sendo a “matéria prima” da fundamentação das competências essenciais da organização, por competências, podem ser entendidas pelo conjunto de conhecimentos tácitos e coletivos, resultantes da aprendizagem, que geram vantagem competitiva a organização, assim “O somatório do conhecimento tácito, que refere-se a capacidade, habilidade e experiência e do conhecimento explícito, relativo ao conhecimento formal, trata-se do conhecimento humano. A interação deste conhecimento nas organizações, que ocorre por meio do processo de aprendizagem, constitui o conhecimento organizacional” (TORES; ZIVIANI e SILVA, 2012).

Verifica-se assim a importância do conhecimento organizacional e de sua gestão como vantagem competitiva, uma vez que o conhecimento é reconhecido como principal ativo das empresas na atualidade.

Todas as ações tomadas em relação à criação, partilha e utilização do conhecimento são cruciais e determinantes do sucesso da gestão que é feita do conhecimento organizacional. Cardoso (2003), define como:

Combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, um ativo que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a ação o torna determinante para o funcionamento das organizações. Na sua forma explícita é de mais fácil acessibilidade, partilha e reprodução, sendo a sua forma tácita bem mais discriminativa, embora a sua operacionalização e gestão exijam processos metacognitivos complexos. Remete para o papel ativo e criativo dos atores organizacionais, apoia-se na ação individual e tem nos grupos e nos contextos de partilha vetores essenciais para a sua projeção a nível organizacional. Enquanto recurso inesgotável que, contrariamente aos demais, aumenta à medida que se utiliza, constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável (CARDOSO, 2003, p. 45).

Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento é realizada de forma eficaz quando existem processos mensuráveis para criar e capturar conhecimentos que serão empregados no alcance dos objetivos organizacionais, para compartilhar, converter, organizar e disseminar o conhecimento entre as pessoas e para aplicar o conhecimento com fins de criar valor para os clientes e para a empresa (FERRARESI et al, 2014).

A retenção do conhecimento porém, é considerada uma abordagem orientada pela ação que garante a permanência de conhecimento quando o mesmo se encontra ameaçado, em contraste com a memória organizacional que é um conceito descritivo de um fenômeno existente em todas as organizações, que não se altera com mudanças demográficas ou outros riscos no capital do conhecimento (BAIRI MANOHAR e KUNDU, 2011).

Outra definição é apresentado no contexto de um envelhecimento das forças de trabalho; “refere-se às práticas de gestão e processos desenvolvidos para preservar o valioso conhecimento organizacional de

antigos trabalhadores antes que se aposentem”. (BURMEISTER e ROONEY 2015, p. 1). O que significa que o conhecimento tácito, é a experiência de antigos empregados é de grande importância na literatura de retenção do conhecimento.

Outra abordagem feita pelos pesquisadores, especificam a questão do “timing” com a retenção do conhecimento. Segundo Levy (2011. p. 583), a retenção do conhecimento é diferente de soluções de gerenciamento de longo prazo, tendo um tempo definido para se reter o conhecimento antes que o mesmo se perca; “A retenção do conhecimento aborda uma situação diferente.

Em um período de tempo limitado, o conhecimento de um especialista deve se tornar um ativo organizacional”. Outro autor corrobora com essa abordagem, relatando que a retenção do conhecimento tem um tempo definido e limitado para se obter sucesso na retenção do conhecimento empresarial, Massingham (2014a, p. 1083), afirma: “O objetivo é capturar o conhecimento destes funcionários de alto-risco antes que deixem a organização”.

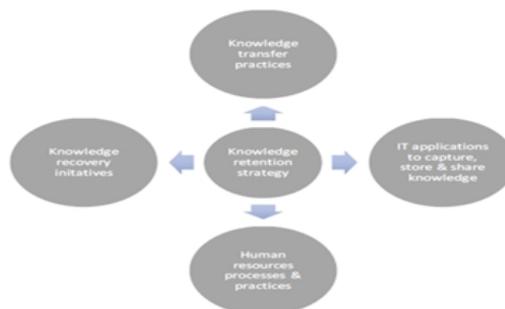
Sobre os processos e estratégias de retenção do conhecimento, neste tópico apresenta-se duas estruturas de retenção do conhecimento propostas por (DeLong, 2004; Liebowitz, 2009), essas estruturas se caracterizam por priorizar processos contínuos de gestão de retenção do conhecimento, com a intenção de minimizar os riscos das perdas de conhecimentos durante todo o processo organizacional

No livro “lost knowledge” DeLong (2004) propõe um quadro estratégico para a retenção do conhecimento, nesta abordagem o autor especifica os mecanismos que precisam ser colocados em prática para que se alcance uma boa estratégia de retenção do conhecimento, o que ele se refere como sendo “um quadro estratégico de ação” (DeLONG, 2004).

Importante ressaltar que segundo (DeLong, 2004), seu quadro estratégico não se trata de uma fórmula a ser seguida, mas que serve de orientação para um processo que implementa uma abordagem estratégica

de retenção. Seu quadro estratégico é formado de quatro áreas que juntas devem formar a estratégia de retenção do conhecimento, que tem como características um processo contínuo de trabalho durante todo o tempo organizacional.

O centro destas estratégias está em todas as áreas que desempenham um papel na estratégia de retenção do conhecimento, mas diferentemente de outros processos estruturados não contém metodologias que devam ser seguidas em ordem.



**Figura 1** - DeLong's (2004) strategic framework for action  
**Fonte:** (DeLong, 2004)

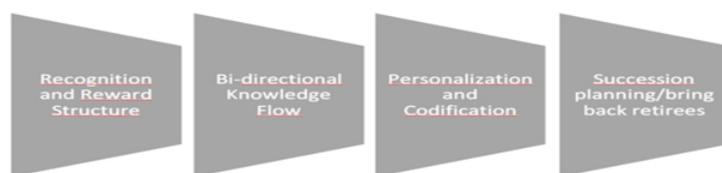
Á área de recursos humanos representa uma das principais áreas das estratégias de retenção, o autor aborda cinco atividades importantes do RH que serão responsáveis por criar a infraestrutura organizacional para a retenção do conhecimento. Estas atividades se focam em buscar: Processos de identificação dos conhecimentos críticos que têm alto risco de perda na organização, desenvolvimento de carreira e planos de sucessão, programas de preparação de aposentadorias e pensar inteligentemente nos processos de recrutamento, DeLong (2004). A gestão de recursos humanos também tem a responsabilidade de promover uma cultura de aprendizado na organização em geral (DeLONG, 2004).

A segunda área de estratégia refere-se a práticas de transferência do conhecimento que são ações gerenciais feitas para assegurar a transferência de conhecimento, o autor ressalta a importância de se adaptar a transferência em consideração a propósitos pessoais e organizacionais (DeLONG, 2004).

A terceira área defende o uso de ferramenta de TI para o armazenamento e compartilhamento de conhecimentos organizacionais. É preciso enfatizar que as empresas não devem pensar a tecnologia como a solução para a retenção do conhecimento, mas como instrumentos que auxiliam e possibilitam o processo (DeLong 2004). Muitos exemplos podem ser utilizados para explicar as ferramentas de tecnologia, incluindo como a *Northrop Grumman* se utiliza de bases de dados para coletar e armazenar conhecimentos técnicos baseados em experiência, tais como problemas históricos passados com suas aeronaves (DeLONG, 2004).

A quarta área explicita a importância de se ter uma iniciativa prática de resgate de conhecimento, no caso de se ter a necessidade de ações reativas, onde o conhecimento se perdeu ou está ameaçado. Um exemplo disto é trazendo gestores experts já aposentados de volta a organização para que desempenhem funções de consultoria (DeLONG, 2004).

Uma outra abordagem de quadro estratégicos de retenção do conhecimento são os que Liebowitz (2009) chama de quatro ‘pilares de retenção’, a sua estratégia se difere um pouco da abordagem de DeLong. De acordo com o Liebowitz (2009) este quadro estratégico é uma sustentação para organizações que tem a intenção de aplicar modelos de retenção do conhecimento. Estes pilares são (i) estrutura de reconhecimento e recompensa, (ii) fluxo de conhecimento bi-direcionado, (iii) personalização e codificação e (iv) trazer de volta os grandes talentos.



**Figura 2** - Liebowitz four key pillars for knowledge retention

**Fonte:** (Liebowitz, 2009)

O primeiro pilar trata sobre a criação de uma cultura de retenção do conhecimento organizacional, considerando a motivação como fundamental para o sucesso de sua implementação, o ponto então é saber o que motiva os funcionários da organização, e através deste

conhecimento criar 'recompensas motivacionais" para que os funcionários se envolvam em atividades de retenção do conhecimento.

Isto pode ser feito de três formas; com recompensas monetárias, pelo reconhecimento do seu esforço de trabalho ou por medições de produtividades em revisões de performance. Segundo Liebowitz (2009) a retenção do conhecimento deve ser parte do dia a dia organizacional para garantir o sucesso organizacional, no qual este pilar deve apoiar.

Especificando o segundo pilar, Liebowitz (2009) sugere que deve haver um fluxo de comunicação bidirecional entre os trabalhadores mais novos e seniores, um fluxo duplo de aprendizado, para que assim ocorra a transferência de conhecimento, o que não se difere do modelo de troca mútua mencionado anteriormente. Este pilar então, será responsável por uma cultura de aprendizado contínuo (LIEBOWITZ, 2009).

O terceiro pilar é o da codificação e personalização, podendo ou não ser apoiado por técnicas de TI, Liebowitz (2009) refere se a estas estratégias como importante técnicas para capturar e transferir conhecimento, argumentando que ambas devem ser utilizadas, mas que uma deve ter dominância.

O quarto pilar é proposto como a "joia de ouro"; que trata de trazer funcionários aposentados de volta a organização para que trabalhem nas áreas de consultoria, ou que a empresa tenha programas de preparação de aposentadorias. Liebowitz (2009). De acordo com KEY et al (N.D) aposentadorias por fases são cada vez mais prevalentes nas empresas como formas de prevenir que o conhecimento "saia pela porta". Para exemplificar o tema temos o programa de aposentadorias da AMERICAN EXPRESS, onde os trabalhadores mais experientes que estão perto de se aposentar são gradualmente retirados de suas responsabilidades para que ensinem as atividades a seus sucessores (LIEBOWITZ, 2009).

As duas estruturas apesar de não serem iguais tem sua correspondência em certo grau; a iniciativa de recuperação de conhecimento de DeLong (2004) tem o mesmo enfoque que a "joia de ouro" descrita em um dos pilares de Liebowitz (2009), e ambos expressam

a importância de se ter uma estratégia reativa para auxiliar na recuperação, quando se reconhece o valor de um conhecimento que já foi perdido.

A transferência de conhecimento é descrita como uma importante estrutura nas duas estratégias, mas somente Liebowitz (2009) defende a ideia de um fluxo de conhecimento bi-direcional. DeLong (2004) descreve ferramentas de TI como sendo importante para a retenção do conhecimento da organização, o que também defende Liebowitz (2009) quando se refere a técnicas de codificação.

A principal diferença entre os autores está na identificação do conhecimento; enquanto DeLong (2004) foca na área de gestão de pessoas como sendo o suporte para a gestão de identificação de conhecimento crítico, Liebowitz (2009) ressalta uma estrutura de motivação e recompensas como base para a retenção do conhecimento se tornar parte do dia a dia do conhecimento empresarial de uma organização, não incluindo neste pilares a identificação do conhecimento como ponto chave de parte do processo ou estratégia de retenção.

Por se tratarem de modelos conceituais, estas estruturas identificam e explicam as diferentes áreas que devem ser abrangidas para facilitar a retenção organizacional, mas não se apresentam como um plano de ação preciso que possa ser seguido sem que sejam feitos ajustes e preenchimentos no contexto da organização em questão, portanto por se tratar de modelos teóricos, a necessidade de customização na aplicação destas estruturas no contexto organizacional é auto explicativa. Ambas as estratégias são explicadas a fundo nos livros de gestão providenciados por (DeLong, 2004; Liebowitz, 2009) com mais detalhes de como implementar na prática, o que dá direções para gestores procurando implementar a retenção do conhecimento em suas organizações, com respeito a cultura e estrutura.

### 3 MÉTODO

Para este trabalho foram utilizados o método indutivo as pesquisas exploratório, descritiva e bibliográfica, com uma abordagem qualitativa. Na sequência todos os procedimentos poderão ser observados.

O objeto de pesquisa foi a empresa Emad Jr. que é uma empresa de consultoria empresarial fomentada em 1999 por acadêmicos dos cursos de Administração da Universidade Federal de Pelotas no qual “oferecem serviços que visam soluções empresariais inteligentes para micro, pequenas e médias empresas de Pelotas e região com custos diferenciados” (site da empresa Emad Jr.).

Para este trabalho foi utilizado o método indutivo, pois o primeiro passo foi conhecer as particularidades. Segundo Gallianno, (1986, p. 38 e 39) “na técnica da indução o raciocínio vai do particular para o geral”. O método da indução não pode basear-se exclusivamente na observação ou evidência, embora sempre parta delas: necessita também de um fundamento lógico. É esse fundamento que permite às verdades induzidas adquirem o caráter de generalidade e, assim, tornarem-se universais.

Fez-se uso da pesquisa exploratória. De acordo com Minayo (1993) este tipo de pesquisa tem por objetivo promover um maior conhecimento sobre o problema da pesquisa. Contudo, a pesquisa exploratória visa conhecer os pontos relativos a prática da coprodução como ação social assim como as motivações pessoais de cada um para esta atividade através dos levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos e observação participante.

Auxiliaram na pesquisa descritiva livros, artigos publicado ou não, observações e busca na internet entre, outros. De forma a descrever fatos observados de pesquisados foi necessário à utilização da pesquisa descritiva.

Segundo Roesch (1999, p. 126), esta pesquisa segue o delineamento descritivo exploratório, visto que tem como objetivo “[...] obter informações que estabelecerão relações entre variáveis (que serão identificadas e consideradas no decorrer deste trabalho), buscando o aprimoramento de ideias sobre um assunto de interesse público”.

De acordo com Gil (1991, p. 42), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinado assunto ou fenômenos ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Nesta pesquisa a abordagem qualitativa foi escolhida para termos uma melhor compreensão aos fatos caracterizados como complexos. Para Vergara (2003, p. 103) a abordagem qualitativa “são fundamentados na utilização de agrupamentos intuitivos, confrontações a conhecimentos e induções generalizados, que auxiliam no aprofundamento sobre o tema de estudo”.

Na concepção de Gil (1991, p. 44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A coleta de dados foi necessário a partir do momento onde tentou-se coletar dados referente a prática da coprodução. Conforme Barros (2000, p. 89) a coleta de dados significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas.

Segundo Gil (2002), a observação é o procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento sistemático de relações entre os fatos no dia a dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência. Alguns estudos valem-se exclusivamente de hipóteses desta origem.

Para a coleta das informações, levando-se em conta os objetivos gerais e específicos desta pesquisa embasados no tema retenção do conhecimento, foi utilizado um questionário e uma entrevista elaborados nas estruturas de retenção do conhecimento propostas por (DeLong, 2004; Liebowitz, 2009) apresentadas no referencial teórico, buscou-se então considerar os seguintes pontos na coleta de dados:

- Práticas e Processos de recursos humanos. (DeLong, 2004)
- Transferência de conhecimentos. (DeLong, 2004; Liebowitz, 2009).
- Cultura de retenção do conhecimento organizacional. (Liebowitz, 2009).
- Tecnologia e informação. (DeLong, 2004; Liebowitz, 2009).
- Resgate de conhecimentos. (DeLong, 2004; Liebowitz, 2009).

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas e inspirado nos modelos de escala Likert (1932), neste modelo de questionário se apresenta uma afirmação auto-descritiva aos entrevistados que devem identificar seu nível de concordância com a afirmação. A escala Likert possui cinco possibilidades de resposta: “concordo totalmente”, “concordo”, neutro, “discordo” e “discordo totalmente” e é utilizado principalmente em pesquisas de opinião. Assim o questionário foi feito com a proposta de responder o primeiro objetivo específico de identificar as oportunidades de retenção do conhecimento formal e informal estabelecidas na empresa na visão de seus colaboradores na Emad Jr.

O questionário conteve 17 perguntas no total; 3 perguntas de caracterização dos informantes (sexo, idade e tempo de experiência na empresa) e 14 perguntas afirmativas sobre características da retenção do conhecimento na Emad Jr. O questionário foi disponibilizado para todos os membros por via online onde as respostas foram coletadas sem a presença do pesquisador. Dos 10 membros da Emad Jr. foram coletadas 6 respostas que serviram de análise para se entender a visão dos colaboradores.

Para entender o segundo objetivo específico de conhecer e analisar as ferramentas e práticas de retenção do conhecimento na empresa Emad Jr. foi estruturado uma entrevista com os colaboradores da área de Gestão de Pessoas afim de nomear e classificar as práticas utilizadas de retenção do conhecimento de maneira específica. Se entendeu necessário entrevistar o setor de RH especificamente por que segundo o quadro estratégico de DeLong (2004) a área de recursos humanos representa uma das principais áreas das estratégias de retenção, sendo o suporte

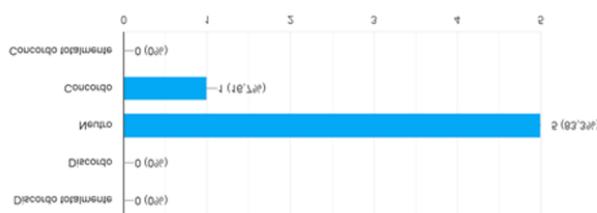
para identificação de conhecimentos críticos e por englobar a maior parte das ações de seu quadro estratégico.

A entrevista foi feita em formato presencial, com respostas gravadas e com termo livre esclarecido assinado pelos membros presentes; o roteiro de entrevista foi elaborado com 12 perguntas abertas que foram respondidas no formato oral de maneira livre pelos colaboradores. No momento da entrevista constavam os 3 membros do setor de RH e um integrante do time de Marketing.

Após a coleta de dados, foram consideradas e analisadas as respostas dos questionários para se obter a visão predominante na perspectiva de seus colaboradores acerca da retenção do conhecimento na empresa Emad Jr. Os dados coletados na entrevista com a área de Gestão de Pessoas serviu como base para identificar as tentativas da empresa Emad Jr. em reter o conhecimento empresarial pois bem para que se apresentassem os fatores contributivos de possíveis melhorias da retenção do conhecimento na empresa Emad Jr.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

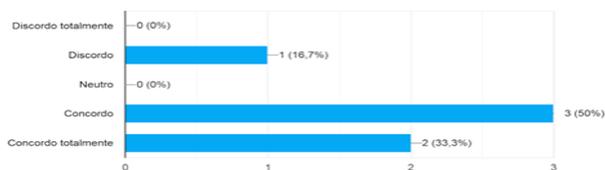
Inicia-se com apresentando que os colaboradores, comentam sobre se a empresa se preocupa ou não em identificar o conhecimento, e destaca-se respostas predominantemente neutra de 83%, o que pode significar que os colaboradores não tem certeza sobre os conhecimentos críticos ou sobre ferramentas de armazenamento do mesmo.



**Gráfico 1** – A Emad Jr. se preocupa em identificar os conhecimentos críticos da organização

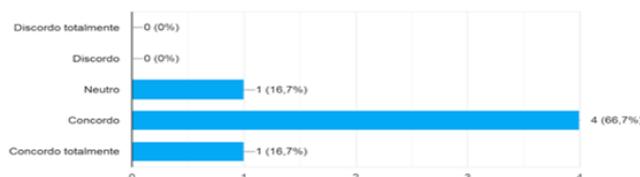
**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

Outra análise é sobre o desenvolvimento de carreira, onde os colaboradores responderam que 16,7% de respostas discordo, 50% de respostas concordo e 33,3% de respostas concordo totalmente, o que representa que 83,3% dos colaboradores entrevistados consideram que na empresa Emad Jr. existe um plano de carreira bem definido.



**Gráfico 2** - A Emad Jr. tem um desenvolvimento de carreira para seus colaboradores  
**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

Se tratando dos Planos de Sucessão obteve-se 16,7% das respostas neutras, 66,7% das respostas concordo e 16,7% concordam totalmente, totalizando 83,3%, de respostas positivas, o que significa que analisando a visão dos colaboradores estudados na pesquisa, existe uma congruência de respostas positivas entre o desenvolvimento de carreira e os planos de sucessão globais e específicos.



**Gráfico 3**- A Emad Jr. apresenta planos de sucessão global e específico de unidades  
**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

O processo de recrutamento antes de iniciar o processo de seleção na Emad Jr., os colaboradores descrevem a existência de uma reunião de planejamento dos processos de recrutamento, esta reunião é feita com os diretores de cada diretoria, presidente e com o auxílio da mentoria da Coordenadora adjunta, especialista na área de recrutamentos e com vasta experiência em empresas júnior.

Os colaboradores sobre a fase de recrutamento, observam respostas majoritárias de 66,7% de concordo plenamente o que é condizente com o que foi dito pelo colaboradores.

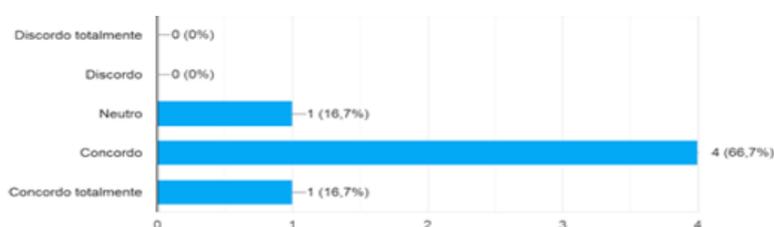


**Gráfico 4-** A Emad Jr. pensa estrategicamente antes da fase de recrutamento de novos colaboradores

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

A transferência de conhecimento é identificada como a atividade principal de qualquer processo de retenção do conhecimento, onde o conhecimento alvo que se procura reter é extraído de sua fonte e redirecionado ao seu destinatário (Levy, 2011). DeLong afirma “o coração de qualquer estratégia de retenção do conhecimento são as práticas de compartilhamento de conhecimento” (DeLong & Davenport, 2003, p. 53). A seguir, analisou-se os processos de transferência de conhecimentos na Emad Jr.

Na forma de conhecimentos explícitos, existem os manuais específicos de cada diretoria que conteriam as informações necessárias para a tomada de decisão em diversos processos da empresa. Na visão dos colaboradores obteve-se um percentual de 83,4% de respostas entre concordo e concordo totalmente acerca de que a Emad Jr. apresenta oportunidades eficientes de transferência de conhecimentos como: Treinamentos internos, troca de experiências entre as gestões, aprendizado contínuo na unidade em que se trabalha e etc., o que reforça que as tentativas da empresa em difundir o seu conhecimento está focado em estratégias tácitas de aprendizado.



**Gráfico 5-** A Emad Jr. apresenta oportunidades eficientes de transferência de conhecimento

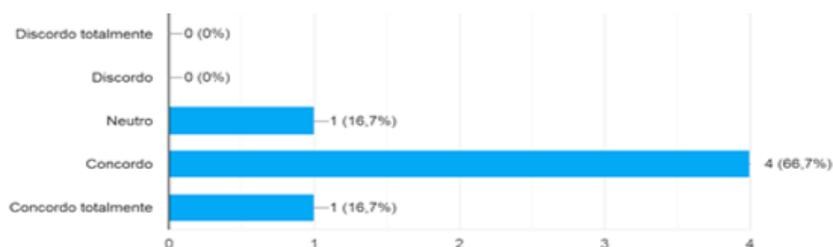
**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

Na empresa Emad Jr., foi possível identificar um fluxo de comunicação bidirecional. Por se tratar de uma empresa júnior, os colaboradores descreveram que para muitos entrantes, é o primeiro contato com o mercado de trabalho e que os conhecimentos de todos é agregado nas atividades empresariais e de consultoria, foi possível analisar que o desejo de assimilar conhecimentos tácitos é uma das principais motivações dos entrantes. Os colaboradores ressaltaram a troca de experiências e conhecimentos como um dos principais pontos de aprendizado e gratificação na empresa salientando como “uma experiência engrandecedora” seu contato com a empresa júnior.

A recomendação é ter uma estrutura de recompensas e reconhecimento. Na empresa Emad Jr., se tratando de recompensas motivacionais, identifica-se que a empresa reveste parte do dinheiro que entra no caixa para o desenvolvimento de seus colaboradores, dando exemplos de visitas técnicas, idas a eventos como o EGEJ - Encontro Regional das Empresas Júnior, cursos online e treinamentos, que são pagos pela empresa para os colaboradores, assim, mesmo que não se identifique nenhuma forma monetária real de incentivo, utiliza-se de recursos para incentivar o aprendizado prático dos colaboradores.

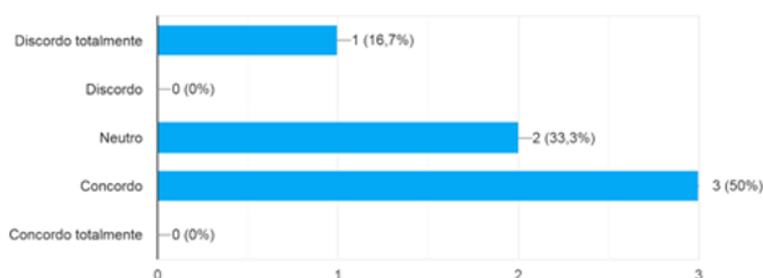
Como estratégia de reconhecimento do trabalho a empresa utiliza-se da prática do “Quero-quero de ouro” que seria um reconhecimento do melhor funcionário do mês, que não é eleito pela diretoria, mas de forma democrática com os votos de todos os colaboradores.

Na visão dos colaboradores, os mesmos identificam que a empresa busca motivar e recompensar seu trabalho com um total de 83,4% de respostas entre concordo e concordo totalmente, porém se tratando de ter uma cultura organizacional de retenção do conhecimentos, obteve-se respostas divididas, em que 16,4% discordam totalmente, 33,3% neutras e 50% de respostas concordo, o que não deixa claro se existe uma cultura real de retenção do conhecimento.



**Gráfico 6**– A Emad Jr. apresenta recompensas motivacionais e valoriza o trabalho de seus colaboradores

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019



**Gráfico 7**– A Emad Jr. tem uma cultura organizacional de retenção do conhecimento

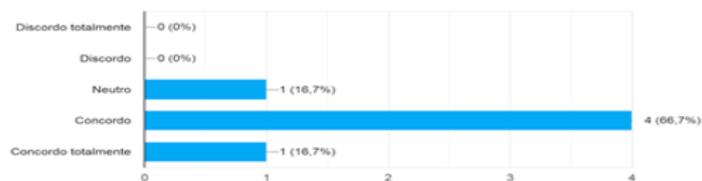
**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

Na empresa Emad Jr. foram identificados os usos de ferramentas de TI no dia a dia geral da empresa sendo o *google drive* considerado a principal ferramenta utilizada na gestão, por ter “todas as ferramentas que a gente precisa, como o *google docs*, e o próprio armazenamento na nuvem” (informação verbal). Como já citado, os manuais de diretoria, outros exemplos são de softwares mais específicos utilizados em cada diretoria, como o Canva que é um site simplificado de ferramenta de design gráfico utilizado na diretoria de marketing, os orçamentos e controles financeiros feitos prioritariamente no *excel* pela diretoria financeira, o Trello: aplicativo de gerenciamento de projetos utilizado nas consultorias e também softwares de acessibilidade como o “*Nonvisual desktop access*” que é uma ferramenta de leitura livre de tela para deficientes visuais.

Fica evidente assim que a empresa Emad Jr. utiliza ferramentas de TI para auxiliar na gestão da empresa, mas que somente o “*drive*” foi identificado como uma ferramenta de TI voltada para a retenção do conhecimento. Se tratando de como as ferramentas de TI colaboram na

retenção do conhecimento, busca-se na visão dos colaboradores entender se estas ferramentas têm auxiliado no armazenamento e compartilhamento de conhecimentos e também se a empresa busca ensinar os seus colaboradores a utilizar os softwares de gestão.

Nesse contexto, os colaboradores concordam que as ferramentas servem para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento, tendo um percentual de 83,4% de respostas entre concordo e concordo totalmente.



**Gráfico 8-** A Emad Jr. utiliza ferramentas de tecnologia de informação para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

Porém se tratando da preparação para o uso das ferramentas de TI, obteve-se 16,7% de respostas concordo, 66,7% de respostas neutras e 16,7% de respostas discordo, assim é possível levantar a hipótese que apesar de ter softwares que podem auxiliar na retenção do conhecimento, a empresa não prepara seus colaboradores para utilizá-los efetivamente.



**Gráfico 9-** A Emad Jr. contém treinamento para uso de ferramentas de tecnologia da informação

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

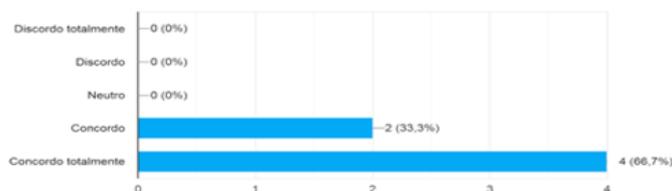
Quanto ao resgate de conhecimentos, analisa-se o processo de recuperação de conhecimentos por meio de duas estratégias identificadas e consideradas como possíveis soluções de resgate em ambas as estruturas de quadros estratégicos de retenção do conhecimento, estas estratégias são os programas de preparação de aposentadorias e trazer de volta antigos colaboradores para a empresa.

Assim pode-se analisar que a empresa atualmente não apresenta tentativas de retenção do conhecimentos de seus colaboradores antes de seus desligamentos mas que as alterações do processo eleitoral podem trazer mudanças no processo de retenção do conhecimento. Segundo KEY ET. AL (N.D) processos de aposentadorias por fases estão se tornando cada vez mais prevalentes como forma de prevenção de perda de conhecimentos.

Já para as iniciativas prática de resgate de conhecimentos, foi identificado que existe um processo em andamento de se utilizar os conhecimentos de membros desligados como “consultores eventuais”, que serão externos e não estarão vinculados diretamente a Emad Jr. Segundo os colaboradores, em muitas ocasiões os membros tem seu desligamento, não por vontade própria, mas por que segundo o regulamento da empresa, quem têm outro tipo de trabalho registrado na CLT não pode continuar suas atividades, de tal forma que uma mudança para consultorias “externas” seria uma solução para os membros que ainda quisessem colaborar com o crescimento da Emad Jr.

As iniciativas propostas pela empresa podem ser analisadas como uma correspondência legítima com as iniciativas de resgate do conhecimento de DeLong (2004) e com a ‘jóia de ouro’ de Liebowitz (2009), que tratam de aposentadorias por fases e da importância de se trazer ex-colaboradores da empresa como uma forma de estratégia reativa para se auxiliar na recuperação, quando se reconhece o valor de um conhecimento de risco ou que já foi perdido (DeLong, 2004; Liebowitz 2009).

Quanto a este tópico, foi identificado que os colaboradores com 100% das respostas concordam que a Emad Jr. utiliza antigos colaboradores como forma de consolidar o conhecimento empresarial.



**Gráfico 9**– A Emad Jr. utiliza antigos colaboradores para consolidar o conhecimento organizacional

**Fonte:** Elaborado pelo Autor, 2019

Analizados e comparados todos os aspectos dos quadros estratégicos de retenção do conhecimento de DeLong (2004) e Liebowitz (2009) com as tentativas de retenção do conhecimento da empresa Emad Jr., pode-se concluir a veracidade do problema de pesquisa, que a empresa não possui retenção do conhecimento e foram apresentadas no decorrer do texto possíveis melhorias para o processo de retenção do conhecimento empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez iniciado o processo de pesquisa, constatou-se a importância do conhecimento como capital intelectual e diferencial competitivo nas organizações e que a retenção do conhecimento deve fazer parte dos processos formais das empresas sendo essencial para que se identifiquem, armazenem e reestruturem o conhecimento para usos futuros. Foi possível identificar também a necessidade de pesquisas adicionais para que se entendam a natureza e antecedência da retenção do conhecimento assim como a importância da estruturação de modelos de retenção do conhecimento em empresas com o perfil da Emad Jr., com grande rotatividade de cargos e gestão e conseqüentemente com maior risco de amnésia corporativa.

Considera-se que as oportunidades de retenção do conhecimento formal e informal na empresa Emad Jr. na percepção dos seus colaboradores serviu como norte para que se entende-se nos membros os

resultados das ferramentas e práticas de retenção do conhecimento identificadas e analisadas na gestão da Emad Jr.

Como conclusão da análise de resultados, foi possível responder a hipótese de que empresa Emad Jr. utiliza ferramentas de retenção do conhecimento mas não tem uma área de gestão ou modelos de estratégias específicos para a retenção do conhecimento uma vez que foram encontradas similaridades de ações de retenção do conhecimento dos quadros estratégicos dos autores estudados com as atividades exercidas na empresa, mas que não foram encontradas áreas ou modelos de estratégia específicos que sejam utilizados para reter conhecimento empresarial.

A principal limitação que se observou nesta pesquisa foi que a utilização da metodologia se baseia em relatos da visão dos colaboradores ou nos relatos do setor de RH, assim não foi possível analisar as práticas de retenção do conhecimento no dia a dia empresarial para se obter um julgamento da veracidade dos dados coletados. Recomenda-se então para pesquisas posteriores sobre o tema a possibilidade de se adicionar à metodologia de coleta de dados o uso de estudos de campo nos quais o pesquisador poderá se utilizar de testemunho próprio para se somar as conclusões da efetividade dos processos de retenção do conhecimento.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGOTE, L. **Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge** (2nd ed.). New York, NY: Springer. 2013.

BAIRI, J., Murali Manohar, B. and KUNDU G. **Knowledge retention in the IT service industry**, *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 13 No. 1, pp. 43-65. 2011 <<https://doi.org/10.1108/13287261111118340>>. Acesso em: 21 out. 2019.

BARROS, Aidil Jesus da S.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia**. 2. ed. ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.

BURMEISTER, A., & Rooney, D. **Knowledge Retention at Work and Aging.** In N.A. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1-7). Singapore: Springer Singapore, 2015.

DELONG, D. W. **Lost Knowledge:** Confronting the Threat of an Aging Workforce. Oxford: Oxford University Press, 2004.

FACHIN, G. R. B.; STUMM, J.; COMARELLA, R. L.; FIALHO, F. A. P.; SANTOS, N. **Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais.** *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 2, p. 220-236, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36761>>. Acesso em: 21 out. 2019.

FERRARESI, Alex Antônio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; FREGA, José Roberto and QUANDT, Carlos Olavo. **Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil.** *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* [online]. 2014, vol.15, n.2, pp.199-231. ISSN 1678-6971. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712014000200008>>. Acesso em: 21 out. 2019.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KEY, M., Liebowitz, J., & Tompson, H. (n.d.). **Knowledge Retention: An Overlooked Strategy in Today's Organizations.** <<http://www.keyassociatesinc.com/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

LEONARD, D., Swap, W., & Barton, G. **Critical knowledge transfer:** Tools for managing your company's deep smarts. Boston: Harvard Business Press, 2014.

LEVY, M. (2011). **Knowledge retention:** Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), Massingham, P, 2014.

LIEBOWITZ, J. **Knowledge Retention: Strategies and Solutions;** Auerbach Publications, 2009.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 10 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WALSH, J. P., & Ungson, G. R. **Organizational Memory**. The Academy of Management Review, 16(1), 1991.