



PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA NOS AEROPORTOS BRASILEIROS

Beatriz Bianchi¹, Danieli Pinto², Rejane Sartori³, Nelson Tenório⁴

Abstract. *This paper investigates Knowledge Management Practices (KMP) within Brazilian airports. The research is exploratory and quantitative. The data were gathered through a questionnaire and analyzed according to percentage of answers. The results point that KMP is still incipient into Brazilian airports.*

Keywords: *airports; practices; knowledge management.*

Resumo. *O objetivo deste trabalho é investigar as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) nos aeroportos brasileiros como fator importante de inovação e a sustentabilidade. A pesquisa é exploratória e quantitativa. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado sobre as práticas de GC. Os dados foram tabulados em planilhas e os resultados apontam que poucas são as práticas de GC utilizadas nos aeroportos brasileiros.*

Palavras-chave: *aeroportos; práticas; gestão do conhecimento.*

¹ Engenheira civil e especialista em Gestão de Aeroportos. Discente do MBA em Gestão de Projetos – Centro Universitário Cesumar (Unicesumar) – Maringá – PR – Brasil. E-mail: beatrizbianchicosta@hotmail.com

² Discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário Cesumar (Unicesumar) – Maringá – PR – Brasil. E-mail: danicne@gmail.com

³ Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário Cesumar (Unicesumar). Pesquisadora e bolsista produtividade do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) – Maringá – PR – Brasil. E-mail: rejane.sartori@unicesumar.edu.br

⁴ Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário Cesumar (Unicesumar). Pesquisador e bolsista produtividade do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) – Maringá – PR – Brasil. E-mail: nelson.tenorio@unicesumar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O setor aeroportuário é um importante catalizador para o crescimento econômico do País e está sujeito a forte regulação. Segundo a Infraero (2017), até abril deste ano foram realizados mais de 35 milhões de embarques e desembarques em todos os aeroportos brasileiros. Para suportar esse volume passageiros e outros serviços, como por exemplo o de carga, torna-se necessária uma gestão cada vez mais eficiente. Contudo, tal gestão requer elevado conhecimento técnico e gerencial, com grande aplicação de recursos financeiros.


A ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil – que tem como missão “[...] promover a segurança e a excelência do sistema de aviação civil para contribuir para o desenvolvimento do país e o bem-estar da sociedade brasileira”, adotou um modelo de gestão do conhecimento voltado à administração pública brasileira. O modelo implantado possui dez ações a serem realizadas para se obter a GC de modo efetivo (BATISTA *et al.*, 2014, p.20).

Embora a ANAC seja um caso de sucesso no uso de um modelo de GC, o cenário dos aeroportos brasileiros ainda um pouco turvo nesse sentido. Isso porque as novas regulamentações para a concessão de aeroportos para a administração privada são muito recentes e, muitos deles, estão sobre o domínio da administração pública. Entretanto, independentemente do tipo de administração, a GC é peça fundamental para a sustentabilidade e a inovação de uma rede de transporte tão complexa como os aeroportos.

A relevância deste trabalho fundamenta-se na investigação das práticas de GC nos aeroportos brasileiros como fator importante de inovação e a sustentabilidade para cumprir a missão estabelecida pela ANAC para o setor. A pesquisa se caracteriza como exploratória e quantitativa. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado e organizado em 18 questões sobre as práticas de GC. O questionário construído dentro da ferramenta *Google Forms* e enviado para um grupo de gestores de aeroportos. Os dados foram tabulados no *MS-Excel* e os resultados analisados de forma descritiva com base nos percentuais de respostas.

Este trabalho está dividido nesta seção, que apresentou a introdução à pesquisa; na seção 2, que apresenta os conceitos relacionados às práticas de GC; na seção 3, que descreve detalhadamente o método de pesquisa; na seção 4, que apresenta os resultados e discussões; e na seção 5, que apresenta as conclusões seguida das referências bibliográficas.

2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Práticas de GC são definidas como atividades executadas regularmente, com a função de gerir a organização. Baseiam-se em padrões de trabalho e são voltadas para “produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior” (BATISTA, 2004, p. 15). 

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento disponível no ambiente organizacional é sim utilizado nas organizações, mesmo em ações isoladas e localizadas. Assim, as atividades e processos são melhores compreendidos pela organização quando relacionados à GC e suas práticas.

Coser e Carvalho (2012) destacam, dentre as diversas práticas de GC, 21 delas utilizadas por organizações para a criação, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Batista (2004) salienta que somente a introdução das práticas de GC nas organizações não é o suficiente para melhorar o desempenho organizacional, sendo também necessária a institucionalização dessas práticas e, conseqüentemente, da GC. Nesse processo, as ferramentas tecnológicas podem ser utilizadas para apoiar, facilitar e agilizar a execução dessas práticas.

3 MÉTODO

A pesquisa se caracteriza como exploratória e quantitativa. Para coleta de dados, utilizou-se o instrumento norteador para o levantamento de requisitos proposto por Tenório *et al.* (2017). Antes de ser aplicado nos aeroportos, o instrumento de investigação foi aplicado e validado em uma pesquisa realizada com 47 indivíduos, trabalhadores da indústria de software. Ao ser adaptado para aplicação nos aeroportos, o instrumento de investigação foi organizado em 18 questões acerca das práticas de GC.

Cada uma das questões do instrumento está relacionada com uma prática ou com um conjunto de práticas de GC, conforme apresentado na Tabela 1. Para cada questão utilizou-se a escala de Likert (1932), com as seguintes possíveis respostas: (1) “pratica amplamente”; (2) “pratica em diversos setores”; (3) “pratica em alguns setores”; (4) “pratica em poucos setores”; (5) “não pratica”. O questionário foi criado na plataforma *Google Forms* e disseminado para integrantes de um grupo no *WhatsApp*. Esse grupo, é composto, por mais 60 indivíduos, que trabalham na administração dos aeroportos brasileiros. Todos os aeroportos do Brasil têm pelo

menos um representante no grupo. Os dados foram organizados em planilhas da ferramenta *MS-Excel* e analisados de forma descritiva com base nos percentuais das respostas dos participantes.

Tabela 1 – Práticas da GC investigadas nos aeroportos

Práticas da GC	Definição
1. Comunidades de prática ou de conhecimento	Grupos de pessoas que possuem interesses pessoais e profissionais em comum, que compartilham, participam e produzem conhecimento por meio de suas interações.
2. Coaching	Relação de parceria que visa o desenvolvimento de habilidades para o alcance de metas desejadas pelo cliente.
3. Benchmarking interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
4. Melhores práticas	Identificação e difusão das melhores práticas, definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
5. Fóruns presenciais e virtuais; listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências.
6. Mapeamento do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes por meio da elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
7. Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets)	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos.
8. Sistema de gestão por competência	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências exercidas.
9. Banco de competências individuais; banco de talentos; páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
10. Memória organizacional; lições aprendidas; banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
11. Sistemas de inteligência organizacional e empresarial; inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.
12. Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
13. Gestão do capital intelectual; gestão dos ativos intangíveis	Prática de mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; política de propriedade intelectual.
14. Narrativas	Técnicas utilizadas para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.
15. Sistemas de workflow	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.
16. Gestão Eletrônica de Documentos	Prática de gestão que implica na adoção de aplicativos informatizados de controle para emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
17. Customer Relationship Management (CRM)	Caracteriza-se pela gestão de relacionamento com o cliente, que coleta os dados detalhados oriundos da organização em transação com os clientes e os transforma em informações e conhecimento, para utilização no planejamento dos gestores.

18. Enterprise Resource Planning (ERP) ou Sistemas Integrados de Gestão	Solução que integra as informações da empresa por meio de uma única base de dados.
---	--

Fonte: Os autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário foi respondido por nove indivíduos, representantes de distintos aeroportos brasileiros. Desses, 30% são aeroportos administrados pela Infraero e 70% possuem uma administração independente. É importante ressaltar que três gestores dos mais importantes e volumosos aeroportos brasileiros responderam ao questionário. O percentual das práticas de GC adotadas pelos aeroportos que participaram dessa pesquisa são apresentadas no Gráfico 1.

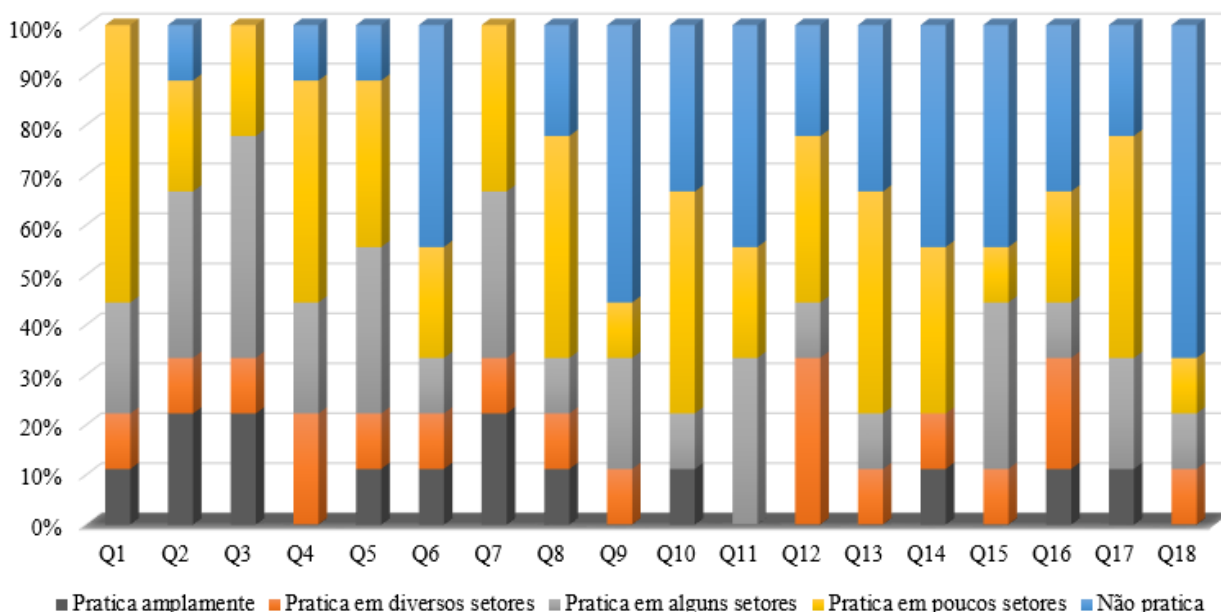
Dos resultados obtidos, constatou-se que nenhuma das práticas investigadas foi avaliada pela maioria dos respondentes como amplamente praticadas ou praticadas em diversos setores. Isso levanta indícios de que a GC ainda não é uma prática realizada frequentemente nos aeroportos.

Contudo, ficou evidente que iniciativas para a implantação da GC tem ocorrido por meio da realização de algumas práticas nos aeroportos. Sendo assim, 11% dos respondentes indicaram que banco de competências individuais, banco de talentos ou páginas amarelas (Q9), memória organizacional, lições aprendidas ou banco de conhecimentos (Q10), gestão do capital intelectual e gestão dos ativos intangíveis (Q13), sistemas de workflow (Q15), CRM (Q17) e ERP (Q18) são práticas realizadas amplamente ou em diversos setores. Comunidades de prática ou de conhecimento (Q1), melhores práticas (Q4), fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão (Q5), mapeamento do conhecimento (Q6), sistemas de gestão por competências (Q8) e narrativas (Q14) são amplamente praticadas ou praticadas em diversos setores por 22% dos respondentes. Coaching (Q2), benchmarking interno e externo (Q3), ferramentas de colaboração (Q7), educação corporativa (Q12) e gestão eletrônica de documentos (Q16) são amplamente praticadas ou praticadas por diversos setores por 33% dos aeroportos participantes da pesquisa. Apesar dessas atividades serem realizadas pela minoria dos aeroportos, é visível a preocupação destes com relação ao fluxo do conhecimento no ambiente organizacional, com destaque para o compartilhamento de ideias, experiências e melhores práticas e o registro do conhecimento.

Sistemas de inteligência organizacional e empresarial e inteligência competitiva (Q11) não são praticadas por nenhum dos aeroportos participantes. Isso evidencia que não há a

transformação dos dados em inteligência para a fundamentação da tomada de decisão, ou seja, o conhecimento obtido não é utilizado para elaboração de estratégias competitivas.

Gráfico 1 – Adoção das práticas da GC em aeroportos brasileiros



Q1. Comunidades de prática ou de conhecimento; Q2. Coaching; Q3. Benchmarking interno e externo; Q4. Melhores práticas; Q5. Fóruns presenciais e virtuais; listas de discussão; Q6. Mapeamento do conhecimento; Q7. Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets); Q8. Sistema de gestão por competência; Q9. Banco de competências individuais; banco de talentos; páginas amarelas; Q10. Memória organizacional; lições aprendidas; banco de conhecimentos; Q11. Sistemas de inteligência organizacional e empresarial; inteligência competitiva; Q12. Educação corporativa; Q13. Gestão do capital intelectual; gestão dos ativos intangíveis; Q14. Narrativas; Q15. Sistemas de workflow; Q16. Gestão Eletrônica de Documentos; Q17. Customer Relationship Management (CRM); Q18. Enterprise Resource Planning (ERP).

Fonte: Os autores

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo investigar as práticas de GC nos aeroportos brasileiros. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, acerca das práticas de GC, construído dentro da ferramenta *Google Forms* e enviado para um grupo de gestores de aeroportos. Os dados foram tabulados no *MS-Excel* e os resultados apontaram que as práticas e a própria GC nos aeroportos brasileiros ainda é bastante incipiente.

Portanto, esta pesquisa contribui para: i) o despertar de um olhar mais atento dos gestores de aeroportos brasileiros acerca da importância das práticas de GC como fator imprescindível de inovação e sustentabilidade no cumprimento da missão estabelecida pela ANAC para o setor; ii) para os novos horizontes de pesquisas científicas com o intuito de investigar com mais profundidade os processos, práticas e ferramentas de GC a serem efetivamente utilizados pelos aeroportos brasileiros no sentido de aprimorar a sua gestão.

REFERÊNCIAS

- Batista, F. F., Rech, A. R., Gomes, C. D. A., Santos, D. L. N. dos, Andrade, E. C. S. de, Mallmann, M. L., Costa, V. da S. (2014). *Casos Reais de Implantação do Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. Texto para discussão (Vol. 1941). Rio de Janeiro.
- Batista, F. F. (2004). *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal*, 2004. Disponível em http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602
- Coser, M. A. & Carvalho, H. G. de (2012). Práticas de Gestão do Conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos. *GEPROS: Gestão da produção, operações e sistemas*, v. 7, n. 2, p. 109–122.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Infraero (2017). *Estatísticas*. Disponível em <http://www4.infraero.gov.br/acesso-a-informacao/estatisticas-dos-aeroportos/estatisticas/>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140(140), 5-55.
- Tenório, N.; Pinto, D., Vidotti, A. F., Oliveira, M. S. de., Urbano, G. C. & Bortolozzi, F. (2017). Tool based on knowledge management process: an interview protocol to gather functional requirements from software industry experts. *MATTER: International Journal of Science and Technology*, 3(1), 45-54.