



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia

DISSERTAÇÃO

Gestão do conhecimento pessoal de especialistas para a efetividade organizacional: proposta de framework em uma empresa de consultoria.

Alexandre Ferreira Nascimento

Seropédica, RJ

Março de 2017



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia

Gestão do conhecimento pessoal de especialistas para a efetividade organizacional: proposta de framework em uma empresa de consultoria.

Alexandre Ferreira Nascimento

Sob a orientação do Professor
Dr. Américo da Costa Ramos Filho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia** no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Área de Concentração Processos e Tecnologias.

Seropédica, RJ
Março de 2017

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F381g Ferreira Nascimento, Alexandre, 1977-
Gestão do conhecimento pessoal de especialistas
para a efetividade organizacional: Proposta de
Framework em uma empresa de consultoria / Alexandre
Ferreira Nascimento. - 2017.
182 f.

Orientador: Américo da Costa Ramos Filho.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia, 2017.

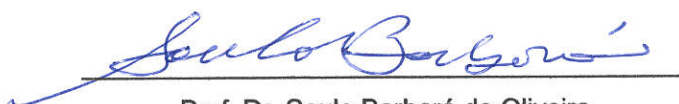
1. Gestão do Conhecimento Pessoal. 2.
Transferência de Deep Smart. 3. Efetividade
Organizacional. I. da Costa Ramos Filho, Américo ,
1962-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia III. Título.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

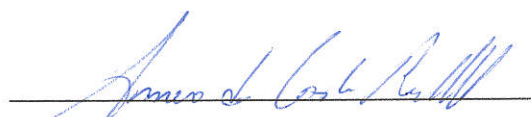
ALEXANDRE FERREIRA NASCIMENTO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

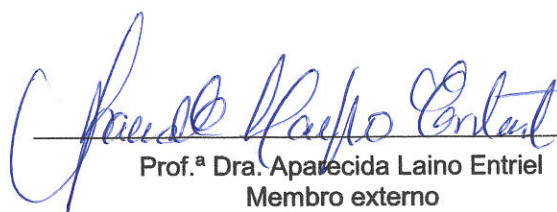
DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 30/03/2017.



Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
Presidente da Banca
Membro interno
UFRRJ/MPGE



Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho
Orientador
Membro interno
UFRRJ/MPGE



Prof.ª Dra. Aparecida Laino Entriel
Membro externo
PETROBRAS

DEDICATÓRIAS

Ao meu avô, Joaquim Penedo, com quem descobri os prazeres da leitura.

A minha mãe Cristina e meus irmãos Luiz Eduardo e Felipe, pelas lutas que vencemos juntos.

A minha esposa, Fernanda, que me ajudou a pavimentar um caminho de conquistas.

A minha filha, Gabriela, que é o equilíbrio e razão da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS citando trechos do Salmo 91.

Aquele que habita no esconderijo do Altíssimo, à sombra do Onipotente descansará.

Direi do Senhor: Ele é o meu Deus, o meu refúgio, a minha fortaleza, e nele confiarei.

Mil cairão ao teu lado, e dez mil à tua direita, mas não chegará a ti.

Porque tu, ó Senhor, és o meu refúgio. No Altíssimo fizeste a tua habitação.

Fartá-lo-ei com lonjura de dias, e lhe mostrarei a minha salvação.

Agradeço ao meu orientador Professor Dr. Américo da Costa Ramos Filho pelos ensinamentos compartilhados com zelo e destreza, e pela confiança a mim conferida.

A Professora Dra. Aparecida Laino Entriel e ao Professor Dr. Saulo Barbará de Oliveira, integrantes da minha banca, pela atenção e enriquecedoras contribuições à minha pesquisa.

Aos professores do MPGE pelos ensinamentos e pelos desafios que me fizeram crescer como pessoa e como profissional.

A Victoria McCarthy, que me incentivou a encerrar o desafio do Mestrado e lutou para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Aos meus colegas da turma 2015 do MPGE pelo apoio durante toda a jornada e por terem me presenteado com suas amizades.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para que eu alcançasse meu objetivo de me tornar Mestre.

RESUMO

NASCIMENTO, Alexandre Ferreira. **Gestão do conhecimento pessoal de especialistas para a efetividade organizacional: proposta de framework em uma empresa de consultoria**. 2017. 182p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

Atualmente, o conhecimento é reconhecido como um ativo de valor estratégico para as organizações devido a seu potencial transformador e sua contribuição para alcance da efetividade organizacional. Portanto, as organizações precisam gerenciar o conhecimento de forma efetiva por meio de processos consistentes de expansão, disseminação e exploração do conhecimento existente, assim como promover ações capazes de fomentar a criação consciente e sistematizada de conhecimento novo. Neste sentido, a gestão do conhecimento pessoal auxilia os indivíduos a se tornarem mais eficientes na vida pessoal, no trabalho e em suas redes de relacionamento, permitindo que façam contribuições efetivas para a organização em termos de tomada de decisão e solução de problemas. As organizações que atuam no setor de serviços, cujo conhecimento intensivo é reconhecido como de alto valor intelectual agregado, enfrentam o constante desafio de transformar o conhecimento tácito em explícito de forma que possa ser aplicado e renovado constantemente. A partir deste entendimento, a pesquisa teve como objetivo final estruturar um *framework* para auxiliar na formação, socialização e transferência do conhecimento pessoal aprofundado dos profissionais especialistas de uma empresa de consultoria. Ademais, o estudo averiguou como a organização utiliza os processos e infraestrutura do conhecimento (GOLD *et al.*, 2001), investigou a dimensão tácita e seu desdobramento teórico (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), identificou o conhecimento existente, apurou as práticas de gestão do conhecimento pessoal com base no conceito de redes relacionais e analisou a matriz das funções do conhecimento referente ao cultivo e transferência de *deep smarts* (LEONARD e SWAP, 2005), que é uma forma de conhecimento tácito especializado baseado em experiências acumuladas ao longo da vida. O presente trabalho é de caráter descritivo, utilizando-se pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso simples. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação participante e foram tratados de forma qualitativa fazendo uso da análise indutiva proposta por Thomas (2006), método de codificação e categorização apresentado por Gibbs (2009) e a técnica de emparelhamento exibida por Trochim (1989). A pesquisa revelou que a empresa estudada demonstra fragilidade em dois aspectos importantes da Gestão do Conhecimento Pessoal, são eles: falta de um modelo estruturado de transferência de conhecimento e ausência de evidências sobre a criação de novos negócios a partir da aplicação de conhecimento novo. Com o intuito de reagir a este cenário, o *framework* foi elaborado considerando quatro macro áreas classificadas em (i) Pessoas; (ii) Ambiente; (iii) Tecnologia e (iv) Processos, em um fluxo contínuo por meio do qual a Gestão do Conhecimento pessoal deverá ser desenvolvida. Os resultados indicam que, em linhas gerais, os indivíduos formam seus conhecimentos a partir das influências sociais recebidas, socializam o conhecimento através dos diálogos para validar ou absorver conhecimento de pessoas mais experientes e transferem seus conhecimentos durante os processos de trabalho.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento pessoal. Transferência de *Deep Smarts*. Efetividade Organizacional.

ABSTRACT

NASCIMENTO, Alexandre Ferreira. **Personal Knowledge Management of Specialists to Organizational Effectiveness. Proposition of framework in a consulting company.** 2017. 182p. Dissertation (Master Science in Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

Currently, the knowledge is recognized as the strategic value to organizations due your capacity of change and the contribution to achieving organizational effectiveness. Therefore, organizations needs to manager their knowledges effectively through consistent processes of expansion, dissemination and exploitation of existing knowledge, as well as to promote actions to encourage the creation of new knowledge consciously and systematically. In this regards, personal knowledge management helps individuals to become more efficient in terms of relationship in their personal life, work and networks, allowing them to make effective contributions to the organization in terms of decision-making and solving problem. The organizations that are operating in the service industry, whose intensive knowledge is recognized as having high added intellectual value, facing the constant challenge to transforming tacit knowledge into explicit so that it can be constantly applied and renewed. From now, the main objective of this research was to propose a framework to assist the specialists of the consultant company in the process of formation, socialization and transferring their personal (deep smarts) knowledge. In addition, the study had investigated how the organization uses the infrastructure and the processes of knowledge (GOLD et al., 2001), checked the tacit dimension and its theoretical development (NONAKA and TAKEUCHI, 1997), identified existing knowledge based on the concept of relational networks and analyzed the matrix of knowledge functions concerning the cultivation and transferring (deep smarts) knowledge (LEONARD and SWAP, 2005), which is a form of specialized tacit knowledge based on accumulated experiences throughout life. The study is classified as qualitative research and descriptive approach, developed through bibliography, field research and simple case study. The data were collected through semi-structured interviews with employees and participant observation. The analysis was carried out through the methods of the inductive analysis proposed by Thomas (2006), categorization and descriptive coding presented by Gibbs (2009) and the pattern matching exhibited by Trochim 1989). The research has demonstrated that the consulting company shows a weakness in two important aspects of Personal Knowledge Management: the lack of a structured model to the knowledge transferring process and absence of evidence regarding the creation of new business from the application of new knowledge. In order to react to this scenario, the framework is proposing considering four macro areas classified in (i) People; (ii) Environment; (iii) Technology and (iv) Processes, in a continuous flow through which the Personal Knowledge Management should be developed. The results indicate that in general approach, individuals form their knowledges from social influences received in the life, then socialize their knowledges through the dialogues to validate or absorb knowledges from more experienced people and transfer their knowledges during their jobs.

Keywords: Personal knowledge management. Deep Smarts transferring. Organizational effectiveness.

*Where is the Life we have lost in living?
Where is the wisdom we have lost in knowledge?
Where is the knowledge we have lost in information?*
Choruses from *The Rock* – T.S. Eliot, 1934

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capacidades de Gestão do Conhecimento e Efetividade Organizacional.....	14
Figura 2 – Estratégias de Gestão do Conhecimento.....	21
Figura 3 – Formas de Manifestação do conhecimento organizacional.....	24
Figura 4 – Dimensão do conhecimento organizacional.....	26
Figura 5 – Personal Knowledge Management Framework.....	36
Figura 6 – Da gestão do conhecimento pessoal à gestão do conhecimento em rede.....	37
Figura 7 – O papel do conhecimento no cultivo e transferência de <i>Deep Smarts</i>	42
Figura 8 – Modelo de transferência de conhecimento.....	54
Figura 9 – Mapa conceitual.....	63
Figura 10 – Exemplo de codificação dos dados da entrevista (arquivo Microsoft Word: Entrevistas Consolidadas – v6. 23.10.16.docx).....	75
Figura 11 – Exemplo do processo de criação das categorias a partir da correlação com a codificação das ideias e frases significativas (Arquivo Microsoft Excel: Categorização das entrevistas – v6. 23.10.16.xlsx).....	76
Figura 12 – Exemplo do processo de criação das categorias analíticas.....	77
Figura 13 – Modelo de correspondência de padrão.....	79
Figura 14 – Relação entre as categorias de 1 a 5 referentes à dimensão individual da GCP..	113
Figura 15 – Relação entre as categorias de 6 a 8 referentes à dimensão em redes de relacionamentos da GCP.....	129
Figura 16 – Framework para formação, socialização e transferência de conhecimento tácito	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens estratégicas de GC.....	18
Quadro 2 – Relação entre gerenciar o conhecimento pessoal e desenvolver <i>Deep Smarts</i>	61
Quadro 3 – Quadro sinótico do referencial teórico.....	62
Quadro 4 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	69
Quadro 5 – Processo de codificação em análise indutiva proposto por Thomas (2006).....	78
Quadro 6 – Categorias e subcategorias da pesquisa.....	84
Quadro 7 – Síntese da análise da categoria Raio X da GCP: perfis e resultados.....	88
Quadro 8 – Síntese da análise da categoria Gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura e o ambiente organizacional.....	94
Quadro 9 – Síntese da análise da categoria Formas de conhecimento existente, não existente, suas aplicações e implicações no ambiente.....	100
Quadro 10 – Síntese da análise da categoria Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências.....	105
Quadro 11 – Síntese da análise da categoria Formação do conhecimento no ambiente: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamento.....	111
Quadro 12 – Síntese da análise da categoria Conhecimento em rede por meio da socialização e validação do conhecimento.....	117
Quadro 13 – Síntese da análise da categoria Redes internas de conhecimento: formações e atuações.....	123
Quadro 14 – Síntese da análise da categoria Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional.....	127
Quadro 15 – Síntese do emparelhamento da categoria 1.....	132
Quadro 16 – Síntese do emparelhamento da categoria 2.....	134
Quadro 17 – Síntese do emparelhamento da categoria 3.....	137
Quadro 18 – Síntese do emparelhamento da categoria 4.....	139
Quadro 19 – Síntese do emparelhamento da categoria 5.....	141
Quadro 20 – Síntese do emparelhamento da categoria 6.....	142
Quadro 21 – Síntese do emparelhamento da categoria 7.....	144
Quadro 22 – Síntese do emparelhamento da categoria 8.....	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP – Ásia e Pacífico

BI – Business intelligence

CIKM – Canadian Institute of Knowledge Management

CVM – Comissão de Valores Mobiliários -

EMEA – Europa, Oriente Médio e África

GC – Gestão do conhecimento

GCO – Gestão do conhecimento organizacional

GCP – Gestão do conhecimento pessoal

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

KIBS – Knowledge Intensive Business Services

KMO – Knowledge management office

PKM – Personal knowledge management

PKN – Personal knowledge network

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

TIC – Tecnologia da informação e comunicação

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

VBC – Visão baseada em conhecimento

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – Caracterização da empresa e do ambiente.....	4
1.2 – Contextualização e Problema de pesquisa	5
1.3 – Objetivos	7
1.4 – Delimitação do estudo	8
1.5 – Justificativas	8
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 – Gestão do conhecimento	10
2.1.1 – Estratégias de gestão do conhecimento	17
2.2 – Gestão do conhecimento organizacional	24
2.2.1 – Conhecimento tácito e explícito	25
2.2.2 – Conhecimento interno e externo.....	27
2.2.3 – Conhecimento novo e existente.....	28
2.2.4 – Conhecimento genérico e específico.....	29
2.2.5 – Conhecimento estático e em evolução	30
2.2.6 – Conhecimento individual e em rede.....	30
2.2.7 – GCO como elemento de transformação através da aprendizagem.....	31
2.3 – Gestão do conhecimento pessoal	32
2.4 – Especialistas – <i>Wisdom and Deep Smarts</i>.....	39
2.4.1 – Acúmulo de experiências desenvolve <i>deep smarts</i>	43
2.4.2 – Crenças e pressupostos formam <i>deep smarts</i>	45
2.4.3 – Influências sociais constroem <i>deep smarts</i>	47
2.4.4 – Experiências guiadas cultivam e transferem <i>deep smarts</i>	50
2.5 – A relação entre GCP e <i>Deep Smarts</i>.....	60
2.6 – Consolidação teórica e proposições da pesquisa.....	62
3 – METODOLOGIA.....	67
3.1 – Tipo de pesquisa	67
3.2 – Sujeitos da pesquisa	68
3.3 – Desenho da pesquisa.....	69
3.4 – Técnicas de coleta de dados	70
3.4.1 – Entrevista.....	70
3.4.2 – Observação participante	72

3.4.3 – Pesquisa bibliográfica	73
3.5 – Modelo de análise dos dados	73
3.6 – Limitações do método	80
4 – ESTUDO DE CASO	81
4.1 – Empresa de consultoria	81
4.2 – Os desafios impostos pelo mercado de Previdência Privada	82
4.3 – Características do ambiente pesquisado	82
5 – ANÁLISE DOS DADOS	84
5.1 – Descrição das categorias	84
5.1.1 – Categoria 1 - Raio X da GCP: perfis e resultados	85
5.1.2 – Categoria 2 – A gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura e ambiente organizacional.	90
5.1.3 – Categoria 3 – Formas de conhecimento existente e não existente, suas aplicações e implicações no ambiente.	97
5.1.4 – Categoria 4 – Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências.	102
5.1.5 – Categoria 5 – Formação do conhecimento: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamento.	107
5.1.6 – Consolidação das análises das categorias de nº 1 a nº 5 relacionadas à dimensão individual da gestão do conhecimento pessoal.	113
5.1.7 – Categoria 6 – Conhecimento para tomada de decisão por meio da socialização e validação do conhecimento.	114
5.1.8 – Categoria 7 – Redes internas de conhecimento: formações e atuações.	120
5.1.9 – Categoria 8 – Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional.	125
5.1.10 – Consolidação das análises das categorias de nº 6 a nº 8 relacionadas a dimensão em redes de relacionamentos da gestão do conhecimento pessoal.	128
5.2 – Emparelhamento (<i>Pattern Matching</i>)	130
5.2.1 – Raio X da GCP: perfis e resultados.	130
5.2.2 – A Gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura e o ambiente organizacional.	132
5.2.3 – Formas de conhecimento existentes, não existentes, suas aplicações e implicações no ambiente.	135
5.2.4 – Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências.	137
5.2.5 – Formação do conhecimento: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamentos.	139
5.2.6 – Conhecimento em rede por meio da socialização e validação do conhecimento.	141
5.2.7 – Redes internas de conhecimento: formações e atuações	143

5.2.8 – Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional.	144
6 – O FRAMEWORK	146
6.1 – A elaboração do framework	146
6.2 – Resultados esperados com a aplicação do framework	150
7 – CONCLUSÕES.....	151
7.1 - Conclusões	151
7.1.1 – Objetivo (a) apurar as práticas de gestão do conhecimento pessoal e descrever como elas contribuem para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.....	153
7.1.2 – Objetivo (b) investigar como a organização utiliza a infraestrutura e os processos de conhecimento de acordo com o modelo de capacidades de gestão do conhecimento e efetividade organizacional.	153
7.1.3 – Objetivo (c) identificar o conhecimento existente e propor uma relação entre as formas de manifestação do conhecimento encontradas na literatura e apresentadas na seção 2.2.....	154
7.1.4 – Objetivo (d) estudar o modelo SECI de conversão do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) com foco na dimensão tácita e seus desdobramentos teóricos.	154
7.1.5 – Objetivo (e) analisar a matriz das funções do conhecimento referente ao cultivo e transferência de <i>deep smarts</i> proposta por Leonard e Swap (2005) e verificar como se manifestam no ambiente estudado.	155
7.2 – Considerações finais.....	155
7.3 – Recomendações para novos estudos	156
Referências	158
APÊNDICE A	168

1 – INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade através da utilização de tecnologias avançadas e meios de comunicação que proporcionam um convívio em redes de conexões aumenta a demanda por respostas rápidas e assertivas, exigindo cada vez mais a aplicação de conhecimento na solução de problemas desafiadores. Para alcançar a efetividade organizacional as organizações precisam gerenciar o conhecimento de forma efetiva através da expansão, disseminação e exploração do conhecimento existente (WEN, 2009). Conhecimento é compreendido como a combinação do contexto humano e da informação que o torna utilizável (CHOI, 2000). Halawi *et al.*, (2006) consideram o conhecimento como a informação em ação. Davenport e Cronin (2000) relacionam o conhecimento à capacidade de proporcionar a adaptação da empresa ao ambiente de competição, contribuindo com a teoria organizacional no sentido de que, segundo os autores, não se gerencia o conhecimento, mas o contexto no qual ele está inserido. Seguindo o conceito de conhecimento como um elemento em constante movimento e transformação, Wen (2009) o define como a capacidade de manter a exploração sincronizada dos meios e capacidades produtivas de maneira a garantir a realização dos objetivos. Portanto, os estudos sobre as formas de gestão e transferência do conhecimento mostram-se relevantes para o âmbito organizacional pela possibilidade de aplicação prática, e também para o meio acadêmico pela oportunidade de gerar e consolidar teorias.

Estimular a criação de conhecimento e adotar meios de compartilhamento entre os membros da organização contribui para a aquisição de conhecimento no ambiente de trabalho, capacitando as pessoas para solucionar rapidamente os problemas inerentes ao negócio (ABILI *et al.*, 2011). Portanto, a gestão do conhecimento - GC de forma integrada se configura como uma abordagem sistemática para identificar, gerenciar e compartilhar todas as informações que a organização possui, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos (JUNG *et al.*, 2003). A GC é considerada ativo intangível nas organizações e se torna um diferencial competitivo pela capacidade de promover uma mudança conceitual e comportamental, transformando o conhecimento em competência organizacional através do acúmulo de experiências. Ramos Filho (2011) aponta que, para consolidar as experiências acumuladas com as boas práticas e lições aprendidas, é necessário desenvolver um processo de aquisição e integração de ativos intangíveis à prática de gestão do conhecimento. Griffiths

e Remenyi (2008) corroboram com visão da GC como um processo de negócio ao afirmarem que é através dela que as empresas conseguem criar, sintetizar e compartilhar suas informações, compreensões e experiências coletivas, ao mesmo tempo em que combinam o conhecimento organizacional com fontes externas para resolver problemas de negócio. Neste sentido, a GC pode ser compreendida como sendo a gestão sistemática dos ativos de conhecimento com objetivo de criação de valor e atendimento aos requisitos organizacionais e estratégicos (FROST, 2014). No âmbito das estratégias de GC, as formas de manifestação do conhecimento apresentadas na seção 2.2, que trata da gestão do conhecimento organizacional, oferecem uma possibilidade de múltiplas aplicações no apoio às decisões estratégicas sobre como a organização competirá no mercado e qual conhecimento é essencial para tal finalidade.

Pela perspectiva organizacional, a GC cria rotinas e sistemas para que todo o conhecimento adquirido em um determinado ambiente cresça e seja compartilhado. Uma importante função da gestão do conhecimento organizacional - GCO é registrar, explicitar e disseminar por toda a organização maneiras de pensar e agir que estão restritas aos indivíduos, propiciando a geração de novos conhecimentos. A espiral de conversão do conhecimento caracterizada pelo modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), configura-se como uma das teorias mais consolidadas cujo propósito é a criação e conversão do conhecimento tácito em explícito. A GCO pode ser definida como a formulação e o acesso às experiências, ao conhecimento e expertise individual que cria novas capacidades, permitindo um desempenho superior e incentivando a criatividade e inovação (BECKMAN, 1997).

Apshvalka e Wendorff (2005) relacionam a GCO com a gestão do conhecimento pessoal - GCP abordando a responsabilidade do indivíduo e da organização neste processo. Os autores afirmam que a GCO e a GCP são atividades complementares que inevitavelmente resultam da presença de organização formal e organização informal. De acordo com Pauleen e Gorman (2011), a GCP visa auxiliar os indivíduos a se tornarem mais eficientes na vida pessoal, no trabalho e em suas redes de relacionamento. Para Bedford (2012), a GCP se refere as competências individuais em liderança, colaboração, gestão dos ativos do conhecimento, gestão da arquitetura do conhecimento e aprendizagem. A GCP pode ser amplamente definida como o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, competências e habilidades cujo

foco é entender como os indivíduos se desenvolvem e contribuem com a organização através da utilização efetiva destes elementos, permitindo que eles prosperem em ambientes organizacionais e sociais turbulentos, complexos, incertos e em constante mudança (JUNG, 2009; ZHEN *et al.*, 2012). Ademais, Smedley (2009) esclarece que a GCP de forma efetiva permite que os indivíduos façam contribuições significativas para a organização em termos de solução de problemas. Neste contexto, a GCP auxilia a criação de novos conhecimentos e acúmulo de experiência, sendo necessário gerenciar suas atividades para garantir que o conhecimento possa ser adequadamente transferido, de forma a contribuir para o alcance da efetividade organizacional, que configura-se como a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente (BERTUCCI; MORAES, 2003)

Por conseguinte, os indivíduos que conscientemente compreendem e investem na GCP como uma condição para a formação, socialização e transferência do conhecimento pessoal serão capazes de desenvolver *deep smarts*, que configura-se como uma forma de conhecimento tácito especializado baseado em experiências que torna uma pessoa capaz de avaliar uma situação complexa e rapidamente apresentar uma solução ou tomar decisões acertadas. *Deep smarts* não é simplesmente uma representação de inteligência, mas de capacidade de julgamento diante de opções distintas. O uso de *deep smarts* permite um especialista enxergar oportunidades onde as outras pessoas não enxergam. Além disso, *deep smarts* se aproxima de uma condição de sabedoria (LEONARD; SWAP, 2005). Portanto, a importância de transferir *deep smarts* pode ser justificada pela possibilidade de realização de cinco motivações extraídas da literatura, quais sejam: (i) para que o conhecimento tácito especializado da empresa não seja perdido com uma saída inesperada ou a aposentadoria de uma pessoa (CHOI; JONG, 2010); (ii) para acelerar a ambientação e produtividade dos jovens iniciantes e novos contratados (O'DELL; TREES, 2014); (iii) para garantir que as próximas gerações de especialistas e gerentes estejam preparadas para enfrentar desafios complexos, incertos e turbulentos de forma rápida e consistente (LEONARD; SWAP, 2005); (iv) para reduzir as lacunas entre o conhecimento existente e aquele considerado essencial dentro da organização (LANG, 2001; HALAWI *et al.*, 2006; WEN, 2009); (v) para contribuir diretamente com o alcance da efetividade organizacional (GOLD *et al.*, 2001).

A transferência de conhecimento de forma consciente, intencional e sistematizada contribui com o processo de aprendizagem e capacitação dos indivíduos e, conseqüentemente, com a renovação do conhecimento nos âmbitos organizacional e pessoal, possibilitando o alcance da efetividade organizacional, que é uma expressão frequentemente associada à produtividade, desempenho e a capacidade de gerar resultados reais para mudar uma realidade.

1.1 – Caracterização da empresa e do ambiente

A empresa objeto de pesquisa é uma consultoria de origem americana, líder global em serviços profissionais focados em pessoas, riscos e finanças. Está estruturada globalmente de forma matricial, dividindo seus esforços gerenciais por segmentos de mercados e geografia. Enquanto os segmentos são responsáveis pela gestão de pessoas, qualidade e entrega dos trabalhos, as regiões são responsáveis pelo relacionamento com os clientes e abertura de novos negócios. Os três segmentos de atuação são: Benefícios, Talentos e Recompensas e Serviços Financeiros. Cada um dos três segmentos está subdividido em linhas de negócio, totalizando 11 áreas de atuação, que por sua vez são subdivididas em práticas de negócio, totalizando pouco mais de 20 atividades. As três regiões geográficas são: Américas, Europa, Oriente Médio e África – EMEA e Ásia e Pacífico – AP. Cada região é subdividida em Divisões, depois em Países e também por Escritório. As áreas corporativas como Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Administração também estão estruturadas de forma matricial, apoiando as áreas de negócio de forma específica por região e implementando políticas e procedimentos de acordo com as regiões geográficas. Atualmente, a empresa está presente em 37 países e conta com cerca de 15.000 empregados. No Brasil, acumula mais de 30 anos de experiência no mercado e possui dois escritórios, sendo a matriz na cidade de São Paulo, com 141 empregados, e filial no Rio de Janeiro, que conta com 61 empregados. Seu nome será preservado por questões de confidencialidade. Sua missão é auxiliar as organizações a melhorar seu desempenho através do gerenciamento efetivo de pessoas, riscos e finanças. Tem como visão de futuro, se tornar líder indiscutível em seus segmentos e regiões geográficas de atuação. Os valores que norteiam os processos internos da empresa e relações externas com as partes interessadas são: Clientes em primeiro lugar, Excelência Profissional, Integridade, Respeito e Colaboração. Cabe ressaltar que o pesquisador é empregado da empresa há dezenove anos e ocupa o cargo de especialista em administração, sendo responsável pela operação das áreas de Administração e Tecnologia da Informação no

escritório do Rio de Janeiro. A competição no mercado brasileiro por serviços desta natureza é acirrada e o momento econômico do país dita a demanda de serviços de consultoria.

1.2 – Contextualização e Problema de pesquisa

O estudo foi realizado na empresa onde o pesquisador é empregado, no escritório localizado no município do Rio de Janeiro, especificamente na área de negócio denominada como Aposentadoria, que compõe o segmento de negócio chamado “Benefícios”.

A área de Aposentadoria desenvolve cálculos e projeções atuariais para o planejamento de previdência complementar, cujo objetivo é ajudar os empregados a obterem, em complemento ao benefício concedido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, uma aposentadoria confortável e adequada aos recursos financeiros destes empregados, calculando o risco e impacto de suas decisões sobre o planejamento.

Essa linha de negócio está baseada no escritório do Rio de Janeiro, conta com aproximadamente 35 pessoas do total de 61 empregados e representa 33,8% do faturamento da empresa. As equipes de trabalho são divididas por núcleos de clientes e anualmente são feitos remanejamentos estratégicos, tanto das pessoas nas equipes quanto dos núcleos de clientes.

A problemática foi definida a partir da percepção de que há uma diferença de senioridade entre os empregados desta área de negócio, onde é possível observar pessoas em início de carreira, de nível júnior com até três anos de experiência e também de nível pleno com até sete anos de experiência, em maior número do que pessoas de nível sênior que acumulam mais de dez anos de experiência. Esta configuração é, até certo ponto, saudável e comum, no entanto, tem como consequência a concentração de conhecimento específico e aprofundado em um grupo pequeno de pessoas. Essa constatação remete a alguns desafios gerenciais tais como: (a) desenvolver os indivíduos em início de carreira e de nível júnior para que se tornem produtivos fomentando o acúmulo de experiência; (b) apoiar a transição de carreira do nível pleno para o nível sênior através da transferência de conhecimento específico. Por se tratar de serviços de consultoria em áreas específicas de atuação, os projetos exigem aplicação de conhecimentos específicos e métodos cada vez mais avançados de solução de problemas. Os

serviços prestados pela empresa impactam diretamente a estratégia de negócio dos clientes, acarretando no aumento do nível de complexidade das informações, uma vez que atuam em mercados dinâmicos, com alto grau de incerteza e forte competição. Portanto, o nível de exigência em excelência profissional percebido pelo cliente e aplicação de conhecimento específico e aprofundado tornam-se um diferencial competitivo. Outro fator importante no mercado de consultoria é a construção de relacionamento com o cliente, que ocorre com o tempo e geralmente está baseado em confiança e apuração de resultados expressivos a partir de conselhos ou recomendações pautadas em conhecimento tácito aprofundado e sensibilidade para perceber o que exatamente o cliente necessita.

Os dois principais problemas de concentração de conhecimento tácito aprofundado percebido na empresa são encontrados nos serviços de contabilização dos recursos financeiros dos fundos de previdência privada e na recomendação de investimento dos recursos desses fundos no mercado financeiro para garantir um saldo positivo para pagamento das obrigações com os beneficiários dos planos. Os estudos são de natureza atuarial e visam à apuração dos passivos para a transição para as regras estabelecidas pelo Pronunciamento Técnico CPC nº 33 (R1), aprovado pela Deliberação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM nº 695, relativos ao plano de benefícios administrado. Por se tratar de áreas complexas, onde há regulamentação do governo e sanções de penalidades através de multas, requer a atuação de profissionais com alta capacidade cognitiva, mas também com experiência técnica e sabedoria para explorar situações complexas e tomar decisões rápidas e assertivas que gerem valor e resultados financeiros aos clientes. Os profissionais da empresa com essas capacidades são justamente os mais seniores, o que demonstra a necessidade de gerenciar e transferir este conhecimento aprofundado para os demais membros da equipe, de forma que aumente a excelência profissional dos empregados para gerar resultados cada vez mais expressivos.

Considerando que a gestão do conhecimento pessoal - GCP fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novos conhecimentos e competências por meio das experiências, valores, informação contextual e discernimento especializado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003) e uma vez que o foco principal é promover o desenvolvimento contínuo dos indivíduos para que possam contribuir com a organização mediante a utilização efetiva do conhecimento tácito (JUNG, 2009) visando o alcance da efetividade organizacional, nesta pesquisa propõe-se

investigar como os indivíduos constroem e transferem seus conhecimentos tácitos especializados e aprofundados, adquiridos através das experiências profissionais e de vida, moldados por crenças e fatores sociais, capazes de fornecer *insights* extraídos das relações interpessoais, da interpretação de contextos complexos e da sabedoria acumulada (LEONARD; SWAP, 2005).

Desta forma, a questão central que norteou a pesquisa é: como os especialistas da organização utilizam a gestão do conhecimento pessoal para formar, socializar e transferir seus conhecimentos tácitos?

A seguir são apresentados os objetivos final e intermediários.

1.3 – Objetivos

Este projeto tem como objetivo final elaborar um *framework* para auxiliar na formação, socialização e transferência do conhecimento pessoal aprofundado dos profissionais especialistas de uma empresa de consultoria a partir do modelo de transferência de conhecimento proposto por Leonard e Swap (2005) especificamente na área de Aposentadoria de uma empresa de consultoria domiciliada no município do Rio de Janeiro. Como objetivos intermediários, pretende-se:

- a) apurar as práticas de gestão do conhecimento pessoal e descrever como elas contribuem para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais;
- b) investigar como a organização utiliza a infraestrutura e os processos de conhecimento de acordo com o modelo de capacidades de gestão do conhecimento e efetividade organizacional (GOLD *et al.*, 2001), presente na seção 2.1;
- c) identificar o conhecimento existente e propor uma relação entre as formas de manifestação do conhecimento encontradas na literatura e apresentadas na seção 2.2;
- d) estudar o modelo SECI de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), demonstrado na seção 2.2, com foco na dimensão tácita e seus desdobramentos teóricos que contribuirão para a elaboração do *framework*;
- e) analisar a matriz das funções do conhecimento referente ao cultivo e transferência de *deep smarts* (LEONARD; SWAP, 2005), explorada na seção 2.4, e verificar como se

manifestam no ambiente estudado com o intuito de aplicá-las na conceituação do *framework*.

1.4 – Delimitação do estudo

O estudo está delimitado sobre a proposta de contextualização e investigação das seguintes temáticas: gestão do conhecimento pessoal, transferência do conhecimento pessoal e desenvolvimento de conhecimento aprofundado (*deep smarts*) de especialistas, cujo resultado é o alcance da efetividade organizacional. A pesquisa aprofundou-se no estudo exclusivo do conhecimento tácito sobre a vertente cognitiva de acordo com Polanyi (1966). A abordagem sobre os conceitos de estratégia organizacional e vantagem competitiva serviu apenas na perspectiva de fundamentação teórica, sem intenção de estudá-los com afinco no ambiente. A aplicação da pesquisa ocorreu entre os meses de maio e julho de 2016.

1.5 – Justificativas

A justificativa para realização desta pesquisa se apoia na premissa de que a gestão do conhecimento pessoal promove o desenvolvimento de *deep smarts*, que por sua vez precisa ser transferido para contribuir com o alcance da efetividade organizacional numa empresa de consultoria, uma vez que os projetos exigem a aplicação de conhecimento aprofundado e específico. A partir da constatação de que o conhecimento tácito especializado está concentrado em poucas pessoas com elevado nível de senioridade, a elaboração de um *framework* para transferência deste conhecimento torna-se vital para orientar na redução de possíveis lacunas do conhecimento visando a sustentação e o crescimento da organização.

O conhecimento tácito que o indivíduo acumula ao longo de anos de experiência é pessoal e constituído a partir de conhecimento prático subjetivo, *insights* e intuições, tornando-se difícil de formalizar ou comunicar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Neste sentido, o conhecimento tácito está mais relacionado à individualidade, às experiências adquiridas e hábitos, crenças e atribuição de valor (LINS, 2003; ALVARENGA NETO, 2007). Esse tipo de conhecimento é muito valorizado nas organizações, portanto, o desafio passa a ser transferi-lo promovendo ações para estimular as interações sociais e construção de redes de relacionamento, permitindo que os indivíduos adquiram conhecimento tácito por meio de socialização. Desta forma, Leonard e Swap (2005) defendem que é necessário preparar deliberadamente as

peças que irão receber o conhecimento aprofundado, fornecendo estruturas, ferramentas e processos para que a experiência com a transferência do conhecimento seja bem sucedida.

A pesquisa é relevante para a empresa porque permitirá equilibrar a concentração de conhecimento que hoje está sob o domínio de pessoas seniores. Além disso, irá contribuir para que os indivíduos em início de carreira e de nível júnior possam se tornar produtivos rapidamente. Ademais, irá favorecer a transição de carreira dos indivíduos de nível pleno para se tornarem especialistas de nível sênior. Portanto, o intuito é fornecer mecanismos para que a empresa e as próprias pessoas pratiquem a gestão do conhecimento pessoal de forma autônoma e efetiva, possibilitando a estruturação de um método eficaz de transferência deste conhecimento para manter a empresa competitiva.

A viabilidade desta pesquisa se concretiza pelo fato das temáticas estudadas serem amplamente investigadas e discutidas por teóricos acadêmicos, sendo notória a existência de literatura a respeito. Outrossim, a empresa estudada atua em um mercado altamente competitivo, onde os profissionais são especializados e percebem a importância das temáticas gestão e transferência do conhecimento pessoal e seus desdobramentos teóricos e operacionais. Outro ponto importante de se ressaltar é que alta diretoria da empresa participou efetivamente da pesquisa, fornecendo as informações necessárias para a realização do estudo e autorizando que os funcionários sejam entrevistados.

Este trabalho está estruturado com mais seis capítulos além deste introdutório. O capítulo 2 a seguir trata da fundamentação teórica sobre os conceitos de gestão do conhecimento nas perspectivas organizacional e pessoal, além de seus desdobramentos, e o conceito de especialista, mais especificamente no que tange o conhecimento tácito aprofundado. No capítulo 3 será apresentada metodologia utilizada para condução da pesquisa. O capítulo 4 é composto pela apresentação do estudo de caso no que se refere especificamente à área de negócio dentro da empresa onde a pesquisa foi desenvolvida. O capítulo 5 apresenta a análise dos dados e interpretação dos resultados obtidos. O capítulo 6 é dedicado à proposta de *framework* para auxiliar os indivíduos na formação, socialização e transferência do conhecimento tácito. Por fim, o capítulo 7 é destinada à conclusão e considerações finais.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em primeiro lugar serão abordados os conceitos de gestão do conhecimento - GC explorando especialmente a vertente que enfatiza sua contribuição para o alcance da efetividade organizacional através das capacidades dos processos e infraestrutura do conhecimento. Ademais, a GC está desdobrada em duas perspectivas cuja relação é indissociável, conhecimento organizacional e pessoal. Referente à gestão do conhecimento organizacional – GCO, foi feita uma proposição no sentido de que suas formas de manifestação são complementares e com múltiplas possibilidades de aplicação. No que tange a gestão do conhecimento pessoal – GCP, será introduzido o conceito de conhecimento em redes pessoais. Em seguida, será apresentado o conceito de *deep smarts* (LEONARD; SWAP, 2005) que consiste nos indivíduos que utilizam o conhecimento tácito especializado de forma efetiva em suas atividades com alto desempenho e contribuição significativa. Adiante, será discutida a importância do aproveitamento e formas de transferência deste conhecimento nas organizações. Na sequência, será apresentado o conceito de *nex'pert*, que consiste nos profissionais jovens, porém, com habilidades suficientes para receber o conhecimento. Concluindo a fundamentação teórica e consolidando a estruturação da pesquisa, será apresentado um quadro sinótico dos principais conceitos apreendidos e sua relação representada no mapa.

2.1 – Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento - GC ganhou importância nas organizações a partir do início da década de 1990 (OLIVEIRA, 2009) e tornou-se um processo central na busca por obtenção de vantagem competitiva devido às amplas possibilidades de processamento, armazenamento e acesso à informação e dados, amparados na tecnologia de informação e comunicação - TIC. Segundo Sveiby (1998), a GC não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial.

De acordo com a definição do dicionário Michaelis (2012), conhecimento é a ação ou efeito de conhecer, de conseguir entender por meio da inteligência, da razão ou da experiência. Circunstância ou situação em que se possui consciência sobre alguma coisa. Conhecimento é entendido como o ato ou efeito de abstrair uma ideia e pode ser classificado em quatro tipos:

senso comum; religioso, filosófico e científico (CARVALHO *et al.*, 2013). Davenport e Prusak (2003) afirmam que o conhecimento contém discernimento, diferentemente dos dados e informações. Os autores esclarecem que o conhecimento é como um sistema vivo que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Cribb (2010) corrobora com este sentido de conhecimento ao assegurar que ele transforma a realidade através da mudança de comportamento de quem o possui. O conhecimento tem o potencial de modificar algo ou alguém, seja inspirando a ação, seja tornando uma pessoa, ou instituição, capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Dentre as várias definições de GC encontradas na literatura, Abili *et al.*, (2011) conceituam como sendo o processo de simplificação, desenvolvimento e criação, aquisição, compartilhamento e disseminação do conhecimento dentro da organização. Allee (1997) classifica a GC em quatro atividades complementares: (i) criação; (ii) retenção; (iii) compartilhamento; e (iv) inovação. A definição apresentada por Nonaka (1991) considera a GC como a criação consistente de conhecimento novo para disseminá-lo através da organização visando incorporá-lo a novas tecnologias e produtos. A GC é um campo interdisciplinar construído a partir de uma ampla gama de tecnologias como a ciência cognitiva, sistemas de inteligência artificial e sistemas de apoio à decisão baseados em conhecimento como o *business intelligence - BI*, trabalho colaborativo apoiado por computador, sistemas de biblioteca e ciência da informação, gestão de documentos, redes semânticas, bancos de dados relacionais e objeto, e ciência organizacional (BARCLAY; MURRAY, 2000). Neste sentido, a GC pode ser apresentada como uma convergência de ideias promulgadas ao longo das duas últimas décadas, incluindo a transição da era industrial para a era do conhecimento, as competências essenciais e teorias baseadas em recursos da empresa, gestão de recursos de informação, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional e comunidades de prática, reengenharia de processos da gestão da qualidade total e de negócios, assim como o conceito de organização fundamentado em redes relacionais. Para Bukowitz e Williams (2002), a GC se caracteriza pelo processo de geração de riqueza baseado em conhecimento e capital intelectual. As autoras fazem uma correlação entre conhecimento e capital intelectual, sendo qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas e materializando-se em processos, sistemas, normas e valores, base de dados, metodologias, softwares, licenças e marcas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). A ideia de

conhecimento como bem intangível é abordada por Bueno *et al.*, (2004) ao relacionar a GC com ativos intelectuais a partir da identificação e mapeamento do capital humano visando o aumento de competência organizacional. Os autores esclarecem que a empresa precisa facilitar o acesso a informações corporativas, compartilhar experiências de tecnologia, investir em treinamento, incentivar a criatividade e a inovação para criar novos conhecimentos. De forma semelhante, Schultze e Stabell (2004) reconhecem o conhecimento como um ativo estratégico e relacionam a eficácia e capacidade de competição das empresas com suas estratégias de criação, organização, armazenamento e disseminação. Portanto, identificar o conhecimento existente na organização e utilizá-lo como instrumento de penetração no ambiente de negócios capacita a organização para competir no mercado (LANG, 2001).

Como prática de gestão do conhecimento, Choo (2006) apresenta o conceito de organizações do conhecimento como sendo as empresas capazes de usar estrategicamente a informação através do modelo de estruturação conceitual com três áreas de criação e uso da informação, são elas: (a) criação de significado, que considera a necessidade de adaptação às mudanças no ambiente externo e a interação com concorrentes, fornecedores, mercado, legislação, entre outros; (b) construção de conhecimento, maneira pela qual a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos através do aprendizado gerando novas habilidade e competências e aperfeiçoando produtos e serviços; e (c) tomada de decisão, que idealmente deve ser racional, baseada nas informações sobre os objetivos da empresa, alternativas e prováveis resultados.

O propósito da GC na organização é melhorar o fluxo de conhecimento entre as pessoas, e também entre as pessoas e a organização, para obter vantagem competitiva (BAILEY; CLARK, 2008). Neste sentido, a GC deve ser considerada como um instrumento capaz de proporcionar que a organização alcance seus objetivos através da aquisição, integração e compartilhamento de informações, alimentando a introspecção, sabedoria, pensamento sistêmico, indução e experiências de todos os membros (GOOIJER, 2000). A GC como processo sistêmico é abordada por Behr e Nascimento (2008), uma vez que os autores apontam que estudos sobre o tema visam predominantemente aspectos operacionais e tecnológicos, privilegiando noções e princípios de inteligência competitiva, gestão da inovação, capital intelectual, gestão de competências, aprendizagem organizacional,

comunidades de prática e infraestrutura tecnológica. Cribb (2010) também entende a GC como um conjunto sistêmico. No entanto, o autor cita que a GC precisa ser articulada e intencional a partir de práticas e processos embutidos tanto em indivíduos quanto em grupos e estruturas físicas. Nesta perspectiva, Cribb (2010) compreende tanto aspectos tecnológicos quanto aspectos humanos da GC ao afirmar que em qualquer ponto no tempo e em qualquer parte de uma determinada organização, indivíduos e grupos podem ser engajados em diferentes dimensões da GC. A dimensão explícita procura aumentar a eficiência pela codificação e o reuso do conhecimento principalmente mediante aos elementos das tecnologias da informação e comunicação - TIC cada vez mais avançadas. A dimensão tácita se define em torno da abordagem de personalização onde o conhecimento tácito é comunicado por meio de contatos diretos entre pessoas e por meio de processos de socialização (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Bhatt (2002) corrobora com a visão de que é preciso integrar tecnologias e pessoas afirmando que é possível obter e sustentar vantagem competitiva desde que a organização gere efetivamente seus conhecimentos criando um ambiente que incentive o aprendizado através da prática.

Embora existam inúmeras teorias e metodologias sobre a GC, elas convergem na direção de que o conhecimento é um dos principais ativos das organizações que precisa ser gerido de forma estratégica com o devido alinhamento com a estratégia de negócio. Neste sentido, é preciso desenvolver estratégias de GC a partir de abordagens capazes de obter o conhecimento certo e disponibilizá-lo para a pessoa certa, na hora e no formato certo (HALAWI *et al.*, 2006). Deste modo, as organizações que visam maior efetividade em seus negócios precisam garantir infraestrutura e processos adequados para fomentar as práticas de GC no ambiente.

A busca por efetividade e crescimento vem sendo tratada na literatura como as capacidades de GC em termos de infraestrutura e processos (GOLD *et al.*, 2001). De acordo com os autores, as organizações precisam identificar e avaliar suas capacidades para compreender os fatores que levam ao sucesso e fracasso das práticas de GC. Frost (2014) separa os fatores de insucesso em duas categorias, são elas: casual e resultante. A primeira compreende questões genéricas organizacionais e gerenciais que são necessárias para implementar as práticas de GC, como por exemplo, uma estrutura organizacional impropria e conflitos culturais. A

segunda refere-se aos problemas específicos relacionados com as atividades de GC, tais como, problemas com a qualidade, renovação e reutilização do conhecimento existente e uso inadequado das TICs. Portanto, Wen (2009) alerta que avaliar a efetividade das práticas de GC contribui para o alcance da efetividade organizacional através de quatro fatores principais: adaptação dos processos de GC; apoio à estrutura organizacional de GC; aplicação de tecnologias da informação em GC e pessoas envolvidas nos processos de GC. A efetividade organizacional está vinculada à capacidade da organização em atingir determinados objetivos, sendo concebida como a capacidade de sobrevivência demonstrada por uma organização e materializada pela capacidade de adaptação diante de um contexto de profundas e permanentes modificações (FERNANDES *et al.*, 2007). Em uma visão macro, Gold *et al.*, (2001) reconhecem que a complexidade e imprevisibilidade dos mercados impulsionam uma competição cada vez mais acirrada, obrigando as empresas a fortalecerem seus ativos de conhecimento para criar valor de forma sustentável. Os autores propõem um *framework* para auxiliar na compreensão e avaliação das capacidades e ativos de conhecimento como fator preponderante do sucesso das atividades de GC.

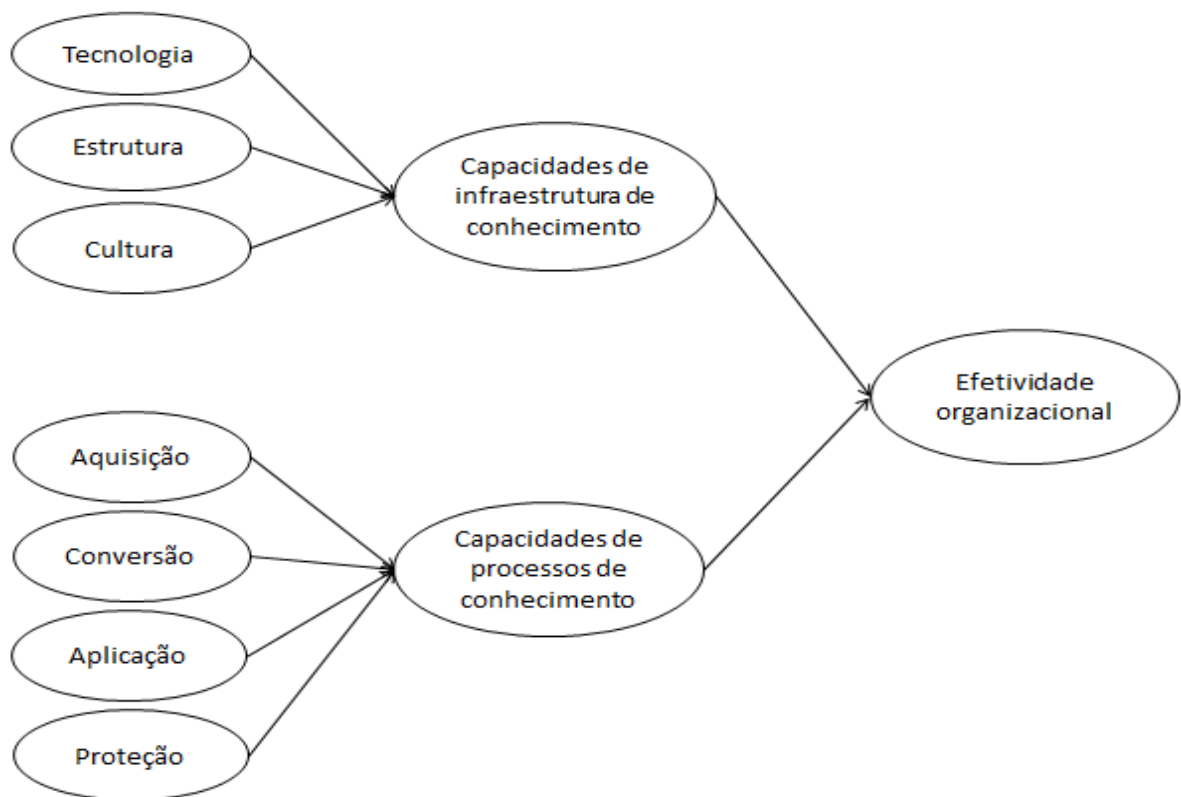


Figura 1 – Capacidades de Gestão do Conhecimento e Efetividade Organizacional

Fonte: Adaptado de Gold *et al* (2001)

O *framework* também oferece uma visão consistente da combinação e interdependência entre as capacidades e ativos do conhecimento para o alcance do sucesso organizacional através das atividades de GC. A Figura 1 demonstra que para alcançar uma efetividade organizacional é preciso conciliar as capacidades de infraestrutura de conhecimento, separadas em tecnologia, estrutura e cultura, e as capacidades dos processos de conhecimento, divididos entre as ações de aquisição, conversão, aplicação e proteção.

De acordo com os autores, no que se refere às capacidades de infraestrutura de conhecimento, a tecnologia tem papel fundamental devido à possibilidade de eliminar as barreiras de comunicação existentes nas diversas áreas da organização. As ferramentas tecnológicas com característica multifacetadas incluem *Business Intelligence – BI*, sistemas de colaboração e aprendizagem, além do mapeamento e compartilhamento de conhecimento. No que tange aos elementos estruturais, a principal funcionalidade é oferecer mecanismos para fomentar a colaboração e compartilhamento do conhecimento entre as fronteiras internas da organização. A estrutura deve promover a flexibilidade necessária para facilitar o fluxo do conhecimento entre as diversas áreas da organização. Sobre a influência da cultura, os autores ressaltam a importância da interação e diálogo entre as pessoas como elemento essencial para a inovação e criatividade. A cultura deve promover um ambiente de interação formal ou informal para incentivar a construção e transferência de conhecimento tácito.

Adicionalmente, os autores destacam a contribuição dos processos de conhecimento para a organização afirmando que é igualmente importante para atingir a devida eficiência ao gerenciar o conhecimento nas perspectivas interna e externa. O processo de aquisição de conhecimento envolve a captura, criação, geração e transferência de conhecimento. Configura-se como uma das principais atividades para a renovação do conhecimento existente, cujo objetivo é solucionar problemas inesperados. Este processo exige esforço de colaboração e experiência para identificar as lacunas de conhecimento e reconhecer a necessidade de obter novos conhecimentos através do compartilhamento e disseminação do conhecimento tácito. O processo de conversão do conhecimento consiste em tornar o conhecimento existente explícito e utilizável através da habilidade de organizar, integrar, combinar, coordenar e distribuir o conhecimento. Este processo visa reduzir redundâncias e

conciliar os conhecimentos individuais de diferentes pessoas para maximizar a eficiência organizacional. O processo de aplicação do conhecimento requer que se tenha habilidade suficiente nos processos de aquisição e conversão do conhecimento citados anteriormente. Além disso, para aplicação do conhecimento de forma eficaz é necessário desenvolver as atividades de armazenamento e recuperação do conhecimento existente. A efetiva aplicação do conhecimento pode contribuir para a organização acelerar o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, reduzir perdas e custos operacionais, além de promover uma ampla divulgação do conhecimento existente. O processo de proteção do conhecimento tem como principal finalidade impedir o uso ilegal ou inapropriado do conhecimento. Este processo contribui diretamente para a organização desenvolver as capacidades necessárias para competir no mercado. Algumas práticas de proteção do conhecimento, tais como patentes e direitos de propriedade intelectual são amplamente utilizadas, no entanto, essas ações isoladas não são capazes de abranger todo o conhecimento existente. De forma complementar, ações de conscientização da utilização do conhecimento como os códigos de ética e conduta, assim como o desenvolvimento de sistemas computacionais capazes de rastrear e limitar o acesso indevido ao conhecimento, demonstram-se úteis na proteção dos ativos de conhecimento.

Para determinar suas capacidades internas e crescer de forma efetiva as organizações precisam agir simultaneamente com o intuito de avaliar a estratégia de negócio existente e identificar o conhecimento necessário capaz de torná-las eficientes, ao mesmo tempo em que devem analisar o seu conhecimento existente e identificar qual será a melhor estratégia para extrair o melhor proveito (HALAWI *et al.*, 2006). Além disso, é possível perceber a relação entre o conhecimento e a estratégia existentes em termos de como a GC pode contribuir para o alcance da efetividade organizacional. As empresas que visam se posicionar a frente de seus concorrentes terão que compreender as relações entre as estratégias de GC e o desenvolvimento da criatividade e inovação (AZMA; MOSTAFAPOUR, 2011). Estabelecer uma estratégia de GC envolve analisar o contexto atual para elaborar novas maneiras de se estruturar para competir. Nesta perspectiva, as estratégias de GC podem incluir diversos campos de análise tais como o envolvimento de clientes, concorrentes, fornecedores, tecnologias, órgãos reguladores e estabelecimento de redes de relações profissionais e sociais.

2.1.1 – Estratégias de gestão do conhecimento

As organizações que buscam alcançar efetividade organizacional em ambientes de negócios cada vez mais imprevisíveis e turbulentos precisam estabelecer estratégias de GC para planejar, organizar, monitorar e controlar os recursos essenciais de conhecimento. De acordo com Huang *et al* (2011), estratégia de GC é uma ferramenta que capacita a organização para determinar como empregar seus recursos essenciais de forma a aumentar a quantidade e qualidade do conhecimento. Portanto, as estratégias de GC devem ser consideradas facilitadoras para o sucesso da organização (HUANG *et al.*, 2011). Neste sentido, as estratégias de GC configuram-se como elemento essencial para facilitar o alcance dos objetivos estratégicos, uma vez que tem como propósito criar, adquirir, codificar, expandir, disseminar, aplicar e explorar o conhecimento existente no ambiente (WEN, 2009; ABILI *et al.*, 2011).

Ademais, a GC vem ganhando destaque nos estudos e práticas organizacionais pela sua contribuição para analisar as lacunas entre o conhecimento existente e a estratégia estabelecida para promover ações de alinhamento, de forma a impulsionar a estratégia de GC nas organizações (CIVI, 2000; HALAWI *et al.*, 2006). Nesta perspectiva, é possível afirmar que o conhecimento configura-se como o ativo intangível de maior importância em qualquer organização e as estratégias de GC tornam-se fundamentais para o sucesso dos processos de criação e geração de ideias em ambientes colaborativos que envolvem equipes interdisciplinares com características de aprendizagem coletiva.

As estratégias de GC apresentam-se como planos estruturados e concebidos para fornecer à organização o conhecimento e as capacidades necessárias para atingir sua missão, visão de futuro e seus objetivos. As estratégias de GC são capazes de fornecer um quadro de referência através do qual a organização pode gerenciar novas formas de utilizar a GC. Além disso, as estratégias de GC precisam definir quais processos são necessários para gerenciar o conhecimento de forma eficaz (CHOI; JONG, 2010).

O quadro 1 a seguir expõe algumas abordagens estratégicas de GC extraídas da literatura no período entre 1997 e 2012.

Quadro 1 – Abordagens estratégicas de GC

Autor(es)	Abordagem estratégica
Wiig (1997b; 2000)	Compreende a GC em um sentido amplo que contempla a criação, captura, organização, recuperação, renovação e compartilhamento do conhecimento para ser utilizado por toda a empresa.
McKinsey (1998)	Entende o conhecimento como um ativo organizacional e sugere que a estratégia de GC deve oferecer possibilidade de mudança e buscar rentabilidade explorando quatro características: (i) alavancagem e retorno com o uso do conhecimento; (ii) fragmentação e necessidade de renovação contínua; (iii) incerteza de valor na medida em que pode crescer naturalmente ao mesmo tempo de pode ser interrompido inesperadamente e; (iv) incerteza de compartilhamento e aproveitamento uniforme.
Broadbent (1998)	Visa a capacidade de competição a partir da transformação do conhecimento tácito em explícito e do conhecimento explícito em tácito para (a) tornar o conhecimento visível; (b) construir conhecimento intensivo; (c) desenvolver uma cultura de conhecimento e; (d) construir uma infraestrutura de conhecimento.
Hansen <i>et al</i> (1999)	Separa a estratégia de GC em duas perspectivas: (i) codificação, cujo foco é prover alta qualidade de informação de forma rápida e confiável, permitindo sua codificação para ser reutilizada; (ii) personalização, com ênfase na criatividade, capacidade analítica, expertise individual e redes de relacionamento interpessoais para solucionar problemas de negócio.
Zack (1999a)	Elabora um modelo de estratégia de utilização do conhecimento separado em duas categorias, são elas: conservador e agressivo. A primeira considera a utilização do conhecimento interno e existente. A segunda considera a utilização do conhecimento externo e novo.
Davenport e Cronin (2000)	Exploram o conceito de GC em três áreas do conhecimento: (a) informação e biblioteconomia; (b) engenharia de processos; e (c) teorias organizacionais. A proposta é oferecer um instrumento de análise para contribuir com a compreensão coletiva e interações da GC.
Gold <i>et al</i> (2001)	Propõem um equilíbrio entre o conhecimento organizacional e as capacidades de alavancagem do conhecimento. A matriz do Portfólio de oportunidades de conhecimento contempla quatro iniciativas: codificação para capturar e armazenar o conhecimento explícito; integração para combinar e sintetizar o conhecimento explícito para desenvolver novos conhecimentos; mineração para produzir significado e promover diálogos sobre o conhecimento; e crescimento para desenvolver novas formas de governança utilizando o conhecimento tácito.
Alvesson e Kärreman (2001)	Estabelecem dois cenários para a estratégia de GC através dos meios de interação (social e tecnoestrutural) e intervenção gerencial (coordenação e controle) com base em quatro perspectivas: (i) comunidade, que tem origem a partir do incentivo à interação social e coordenação das intervenções gerenciais, cuja ênfase é no compartilhamento de ideias; (ii) controle normativo, com origem no incentivo à interação social e controle das intervenções gerenciais, cujo o foco é no controle normativo, onde a cultura organizacional atua como um repositório de conhecimento; (iii) armazenamento de experiências, que tem origem na coordenação das intervenções gerenciais e na tecnoestrutura visando a construção de uma biblioteca de conhecimento; e (iv) regras e modelos de ação, cuja origem vem do controle das intervenções gerenciais e tecnoestrutura para desenvolver modelos de ação.

Autor(es)	Abordagem estratégica
Lee e Kim (2001)	Apresentam dois modelos estratégicos para GC. O primeiro baseado em uma perspectiva gerencial com foco no desenvolvimento de trabalhadores do conhecimento, incluindo liderança, autonomia, formas de mensuração e recompensa, estrutura organizacional e cultura. O segundo baseado em uma perspectiva técnica, centrada em TICs, cuja ênfase está na facilitação dos processos de armazenamento e compartilhamento do conhecimento através de mineração de dados, fórum de discussão, internet e intranet.
Schultze e Leidner (2002)	Centralizam a estratégia de GC em dois modelos a partir de uma abordagem objetivista apoiada pelas TICs onde o conhecimento é algo a ser descoberto em suas diferentes formas e contextos, e também de uma abordagem subjetivista apoiada pelas relações sociais cuja proposta é explorar as experiências individuais a partir das comunidades de prática.
<i>Canadian Intitute of Knowledge Management</i> – CIKM (2003)	Propõem a criação de um <i>Knowledge Management Office</i> - KMO como estratégia para a integração e alinhamento centralizado da GC nas organizações, cujas funções são: implementação, suporte e refinamento do programa de GC e o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho para a GC.
Lytras e Pouloudi (2006)	Abordam a estratégia de GC como um fenômeno social e técnico propondo uma integração a partir de um fluxo dinâmico de transformação do conhecimento, e apresentam um modelo que integra três agentes do conhecimento: (i) indivíduo, com suas experiências, habilidades, cognição e capacidade de aprendizagem; (ii) grupos, que usam a sinergia entre os indivíduos para atingir metas e objetivos comuns; e (iii) organização, que orienta a ação de indivíduos e grupos através da estrutura e cultura.
Alvarenga Neto <i>et al</i> (2007)	Constroem um mapa conceitual estratégico considerando quatro pilares organizacionais, são eles: (a) estratégia, cujo foco está no conhecimento e competências essenciais; (b) estrutura, que visa a flexibilização dos processos de criação e disseminação do conhecimento; (c) processos/tecnologias, que inclui a identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento, (d) pessoas com habilidades e conhecimentos.
Choi e Jong (2010)	Apresentam uma matriz cujo propósito é consolidar as orientações estratégicas de GC divididas entre: (i) orientação passiva – a gestão do conhecimento ocorre de forma inconsciente e desestruturada; (ii) orientação tecnológica – a gestão do conhecimento é baseada em sistemas e ferramentas tecnológicas para disseminação do conhecimento tácito; (iii) orientação dinâmica – a gestão do conhecimento busca o equilíbrio entre as ações de orientação tecnológica e humana; (iv) orientação humana – a gestão do conhecimento é fundamentada na criação de conhecimento tácito e nas interações sociais.
Azyabi <i>et al</i> (2012a)	Propõem um alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de GC no âmbito das Micro e Pequenas Empresas – MPEs de acordo três classificações de comportamento estratégico: (i) Agressivo, cujo foco é na utilização de conhecimento externo, tácito, existente e amplo; (ii) Conservador, cujo foco é na utilização de conhecimento interno, explícito, novo e específico; e (iii) balanceado, cujo foco é encontrar um equilíbrio entre os comportamentos agressivo e conservador.

Fonte: Elaborado pelo autor

Três características principais podem ser observadas a partir dessas abordagens estratégicas. A primeira característica aborda a GC como um assunto restrito ao âmbito da TIC cuja principal contribuição é sua capacidade de mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento explícito através da construção de redes de conhecimento. Entretanto, um dos principais problemas sobre a contribuição da TIC na GC é a dificuldade de se registrar o conhecimento tácito dos indivíduos. Bhatt (2002) reconhece a dificuldade de extrair o conhecimento tácito afirmando que é impossível absorver ou codificar integralmente o conteúdo da mente humana e armazená-lo em um banco de dados. A segunda característica trata da necessidade de uma abordagem humana no contexto da GC. Nesta perspectiva, o foco estratégico está nas interações sociais, no incentivo ao compartilhamento de experiências, na aplicação das habilidades individuais e na promoção de uma cultura de inovação e desenvolvimento (SCHULTZE; LEIDNER, 2002). A terceira característica, por sua vez, é baseada no desenvolvimento organizacional, principalmente no que diz respeito à estrutura, processos, capacidade de competição e desempenho organizacional para melhorar a interação entre indivíduos, promovendo o compartilhamento do conhecimento (ROWLEY, 2001). Portanto, as organizações precisam desenvolver as competências necessárias para combinar as diferentes abordagens com o intuito de incentivar a transferências de conhecimento de forma efetiva para que os indivíduos possam tomar decisões corretas e agir de maneira que contribua para o crescimento organizacional (GONZALEZ; MARTINS, 2014).

Como abordagem integradora, Choi e Jong (2010) apresentam uma matriz com quatro tipos de estratégia de GC. Os autores construíram sua teoria para identificar a relação entre as estratégias de GC e o desempenho financeiro das organizações a partir de pesquisas empíricas de Choi e Lee (2003) cujo foco foi examinar a relação entre as estratégias de GC e o desempenho organizacional de empresas em várias indústrias, analisando a relação entre os tipos de estratégias de GC e os tipos de indústria. O resultado deste estudo concretiza-se na proposição de quatro estratégias de GC classificadas como: passiva, orientada para sistema, dinâmica e orientada para pessoas. As quatro estratégias foram elaboradas com base na visão baseada em conhecimento – VBC, cuja proposta fundamenta-se na crença de que os ativos de conhecimento podem ser um recurso exclusivo capaz de promover vantagem competitiva sustentável de longo prazo e fornecer uma forte base teórica. As quatro estratégias estão posicionadas entre as dimensões tácita e explícita do conhecimento propostas na literatura por

Nonaka e Takeuchi (1997) e que serão exploradas com profundidade na seção 2.2 – Gestão do conhecimento organizacional a seguir. Os autores alertam que muitas estratégias de GC são desenvolvidas para ajudar a organização a gerir o seu conhecimento, no entanto, há certa dificuldade para mensurar seus benefícios e formas de utilização (CHOI; JONG, 2010).

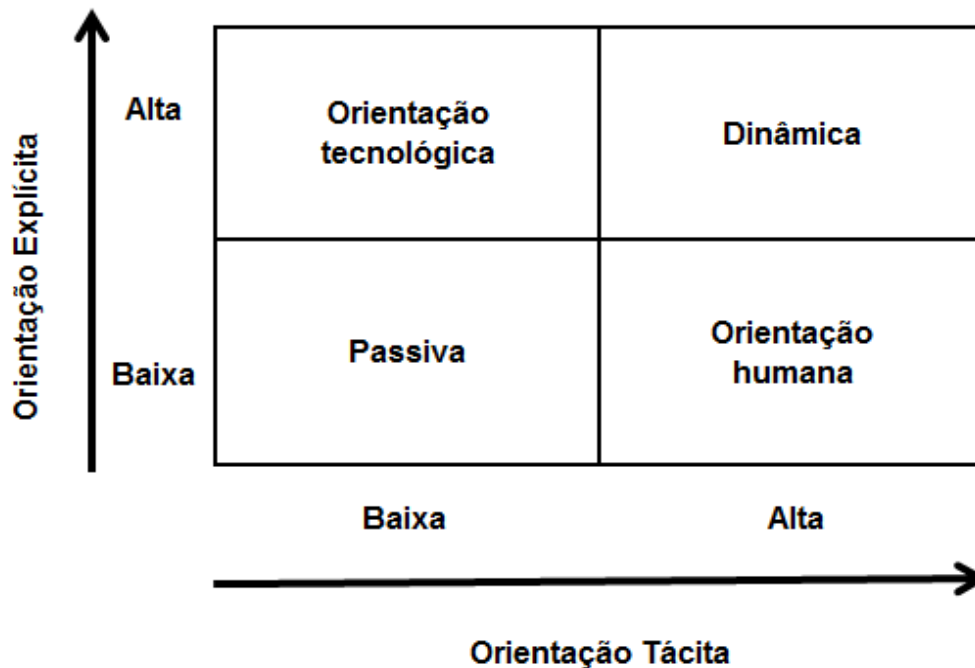


Figura 2 – Estratégias de Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Choi e Jong (2010)

Na matriz proposta por Choi e Jong (2010) as empresas que utilizam uma estratégia de GC com orientação passiva apresentam baixo desempenho e são ineficazes na integração de diferentes correntes de conhecimento e implementação de novos conhecimentos para a organização. De acordo com os autores, essas empresas não gerenciam e não exploram o conhecimento de forma sistemática, tampouco reconhecem a importância de armazenar e compartilhar o conhecimento dentro da empresa.

As empresas que utilizam a estratégia de GC com orientação tecnológica demonstram alto desempenho na dimensão explícita do conhecimento e buscam aumentar a eficiência organizacional por meio da codificação e reutilização do conhecimento através de avançadas ferramentas de tecnologia da informação e comunicação – TIC na tentativa de eliminar a ameaça de perder os ativos de conhecimento quando um empregado deixa a empresa (CHOI;

JONG, 2010). Os autores afirmam que essa estratégia é apropriada para organizações que rotineiramente enfatizam o conhecimento explícito incorporado em sistemas, regras e procedimentos. Huang *et al.*, (2011) ressaltam que para obter sucesso nas atividades de GC é preciso estabelecer estratégias apoiadas em TIC pela sua capacidade de mapeamento e construção de redes de conhecimento. Por conseguinte, os autores alertam que é necessário investir tanto em infraestrutura, que permite a empresa detectar e reagir a mudanças, quanto em engenharia de sistema, que possibilita a empresa aumentar a qualidade e o desempenho das ações. Hansen *et al* (1999) corroboram com a utilização da TIC no apoio à GC assegurando que a estratégia de codificar o conhecimento explícito possibilita um ganho de escala na reutilização deste conhecimento, que acarreta no crescimento no negócio. Dessì *et al.*, (2016) destacam a importância da TIC, principalmente no que se refere à sua capacidade de processamento, armazenamento e atribuição de significado ao grande volume de informações disponíveis nas organizações. No entanto, os autores reconhecem as dificuldades da sua aplicação em ambientes colaborativos e no que se refere às práticas de criação e compartilhamento de conhecimento tácito argumentando que a GC de forma centralizada, baseada isoladamente em TIC, não é adequada para apoiar o compartilhamento do conhecimento tácito uma vez que não incentiva adequadamente as relações interpessoais.

As estratégias de GC classificadas como orientação dinâmica visam o alinhamento das estratégias com orientação tecnológica e humana, cujo foco é conciliar as dimensões tácita e explícita do conhecimento. Para Choi e Jong (2010), empresas que adotam essa estratégia se posicionam à frente dos concorrentes porque ao mesmo tempo em que procuram utilizar o conhecimento existente, visam a criação constante de conhecimento novo. Dessì *et al.*, (2016) propõem a utilização de web semântica e ontologias aliadas à TIC ressaltando a importância de fornecer meios para que o conhecimento extrapole os limites da informação no âmbito tácito de forma a torna-lo explícito e amplamente acessível a uma comunidade. Outrossim, os indivíduos interessados em colaborar com fortalecimento e reutilização do conhecimento específico precisam compartilhar suas interpretações para que o conhecimento possa fluir entre as pessoas que têm interesses comuns, independente da origem do conhecimento. De forma complementar, Huang *et al.*, (2011) ressaltam que desenvolver uma estratégia de GC em múltiplas perspectivas fornece uma valiosa oportunidade de obter maior compreensão da realidade operacional, contribuindo para o fortalecimento das práticas de GC. Todavia,

Hansen *et al.*, (1999) alertam que, ao tentarem conciliar as duas estratégias, as empresas correm o risco de enfraquecer uma delas e desestabilizar o foco no negócio.

As estratégias de GC com orientação humana demonstram alto desempenho na dimensão tácita a partir de uma abordagem cuja ênfase é na aquisição e compartilhamento do conhecimento tácito através das experiências acumuladas a partir das relações interpessoais. De acordo com Choi e Jong (2010), empresas que adotam esse tipo de estratégia apostam em ações como a formação de comunidades de prática, técnicas de *coach*, *mentoring* e narrativa para fomentar a transferência do conhecimento de forma eficaz. Essa estratégia é apropriada para organizações com alta concentração de conhecimento aprofundado em especialistas ou aquelas que dependem essencialmente do conhecimento tácito existente, que precisa ser transferido para pessoas chave ou para os demais empregados. Portanto, as organizações que adotarem essa estratégia devem concentrar seus esforços nos processos de contratação e treinamento constante de indivíduos com características pessoais que se encaixam na cultura da empresa e com conhecimentos aprofundados capazes de contribuir para a construção do conhecimento organizacional (CARDOSO, *et al.*, 2012). Para esses autores, as iniciativas estratégicas de GC orientadas para pessoas dependem de uma estrutura que incentive e apoie o compartilhamento do conhecimento e experiência, e também as relações interpessoais. Hansen *et al.*, (1999) desenvolveram um estudo sobre as estratégias de GC adotadas por empresas de consultoria, que tem como principal ativo o conhecimento tácito. O estudo aponta para a necessidade da criação de uma cultura de colaboração baseada em redes de relacionamento interpessoal. Os autores afirmam que as TICs devem ser utilizadas não apenas para codificar, armazenar e permitir a reutilização do conhecimento, mas seu papel é também de facilitar a interação entre as pessoas e a construção de relações profissionais e sociais.

Hansen *et al.*, (1999) atestam que as empresas não escolhem suas estratégias em GC de forma arbitrária, mas a partir do contexto do ambiente econômico, do negócio principal, da forma como atende os clientes e do perfil dos empregados. Para os autores, as empresas que isolam a GC em departamentos, tais como recursos humanos ou tecnologia, assumem o risco de não aproveitar corretamente os benefícios da GC. Neste contexto, os conceitos sobre GC permitem concluir que as organizações precisam se esforçar para identificar as áreas que possuem expertise e aquelas onde será necessário desenvolver ou adquirir (STOLLENWERK,

2001). Portanto, os estudos sobre as dimensões da gestão do conhecimento e seus desdobramentos teóricos no âmbito organizacional apresentados a seguir configuram-se como essenciais para a gestão do conhecimento organizacional.

2.2 – Gestão do conhecimento organizacional

A literatura sobre GCO apresenta diversas definições cujos desdobramentos apontam para as atividades de aquisição, registro, explicitação, disseminação e compartilhamento das maneiras de pensar e agir que estão restritas aos indivíduos por todas as áreas da organização, propiciando a geração de conhecimentos em múltiplos formatos. Para Beckman (1997), a GCO tem como propósito a formulação e o acesso às experiências, ao conhecimento e expertise individual que cria novas capacidades, permitindo um desempenho superior e incentivando a criatividade e inovação. De acordo com Wiig (2000), a GCO é a sistemática e explícita gestão de atividades práticas, programas e políticas da organização relacionadas ao conhecimento. No contexto em que o conhecimento é um recurso de valor estratégico para as organizações, as práticas de GCO precisam ser sistematizadas e intencionais, demandam grande esforço e atenção para eliminar redundâncias de atividades sem conexão e por fim, necessitam de mecanismos formais de estabelecimento de metas para avaliação de resultados de suas atividades (SALIM, 2005). A Figura 3, em forma de um cubo aberto, demonstra, de maneira sintetizada, as várias dimensões e formas de manifestação do conhecimento encontradas na literatura.

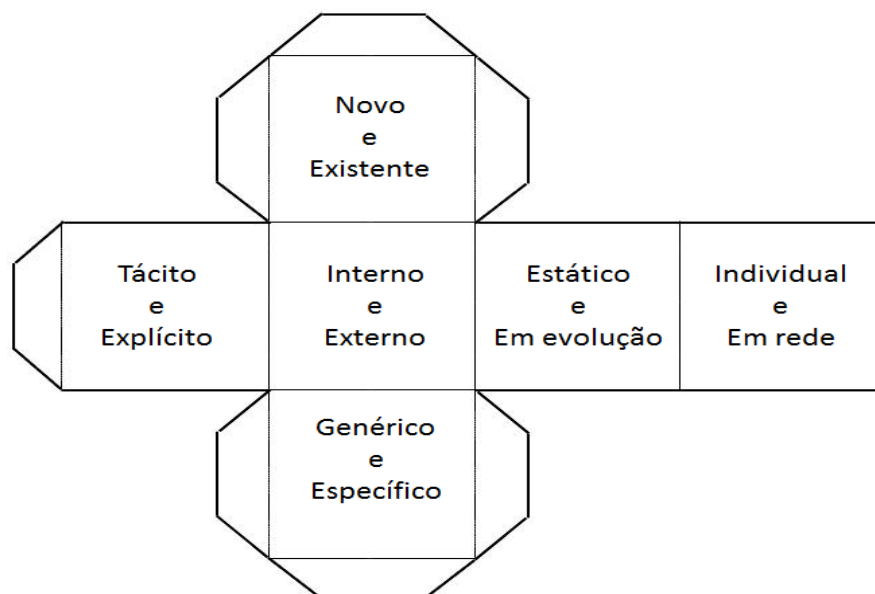


Figura 3 – Formas de manifestação do conhecimento organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

As formas de manifestação do conhecimento configuram-se como elementos complementares que direcionam as discussões teóricas para um conceito de múltiplas aplicações. A gestão efetiva do conhecimento organizacional deve apoiar as decisões estratégicas para definir como a organização irá competir no mercado e qual conhecimento é essencial para atingir a efetividade organizacional e os objetivos estratégicos. Por conseguinte, as organizações precisam promover infraestrutura adequada e definir seus processos de GCO para propiciar um ambiente colaborativo que incentive o desenvolvimento e aprendizagem individual e as interações sociais em redes de relacionamento, provocando uma importante mudança de comportamento nos indivíduos e facilitando o processo de transferência de conhecimento entre eles.

2.2.1 – Conhecimento tácito e explícito

Uma das teorias mais sólidas sobre criação e gestão do conhecimento organizacional – GCO foi proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) e engloba as dimensões epistemológica e ontológica. Os autores afirmam que o fundamento epistemológico é a distinção entre o conhecimento tácito e explícito, cuja chave para criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito. A dimensão ontológica, representada pelos níveis individual, grupo, organizacional e interorganizacional, é responsável pela criação do conhecimento, ficando a cargo da organização o dever de fomentar a criação desse conhecimento.

Portanto, entre as duas dimensões ocorre o que os autores denominaram de espiral da criação do conhecimento, visando a conversão e interação da dimensão tácita em explícita. Polanyi (1966) foi o primeiro a correlacionar o conhecimento tácito com a dimensão individual ao afirmar que adquirir conhecimento somente é possível se uma pessoa tem contato direto com determinadas situações que propiciam novas experiências, que por sua vez serão internalizadas com base em conceitos já existentes. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), conhecimento tácito é pessoal, difícil de formalizar ou comunicar e é constituído de conhecimento prático subjetivo, *insights* e intuições. Conhecimento explícito é formal, fácil de ser transmitido entre indivíduos e grupos, podendo ser codificado em fórmulas, especificações, regras, entre outros. O modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) de

conversão da informação em conhecimento contempla as quatro perspectivas a seguir: (i) socialização – processo pelo qual se adquire conhecimento tácito compartilhando experiências e habilidades técnicas; (ii) externalização – processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos expressos na forma de metáforas, analogias e modelos; (iii) combinação – processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimento explícito através de um processo de sistematização; e (iv) internalização – processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A Figura 4 demonstra esta teoria.

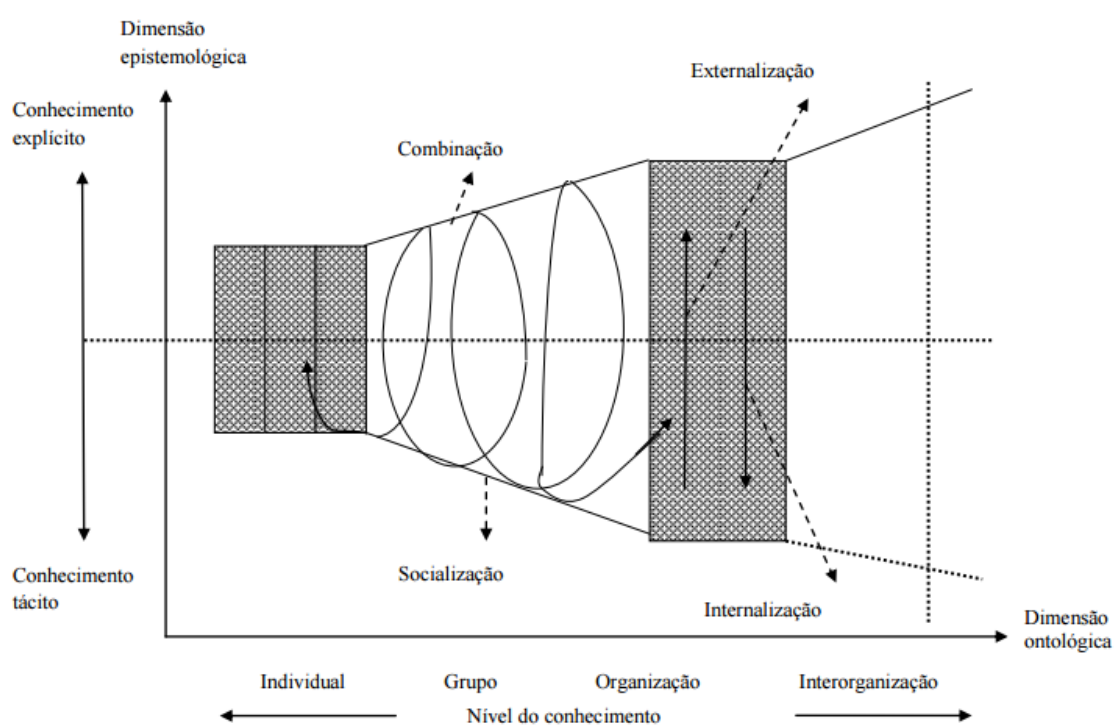


Figura 4 - Dimensão do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997)

Para que o espiral do conhecimento se concretize e seja promovido nas organizações para gerar novos *insights*, há cinco condições adequadas, denominadas pelos autores como condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional. São elas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos. A intenção, entendida como a aspiração da organização às suas metas, é carregada de valor e direciona a espiral (NONAKA; TAKEUCHI, 1997); a autonomia considera a necessidade de que cada indivíduo seja autônomo em suas ações e motivado a criar novos conhecimentos; a flutuação e o caos criativo permitem o aprimoramento motivado pelo questionamento e pela crise; a

redundância traz o conceito de informação em excesso para a organização, para motivar as trocas entre os indivíduos e gerar conhecimento; por fim, a variedade de requisitos caracteriza-se como disponibilidade e acessibilidade da maior quantidade de informações com qualidade aceitável, ao maior número de empregados, de forma rápida e adequada (LEITE; COSTA, 2007).

Desta forma, a experiência individual alimenta a construção dos conceitos e permite uma releitura da realidade sobre múltiplas influências. Portanto, de acordo com Polanyi (1966), todo conhecimento se fundamenta na dimensão tácita e pode ser separado em duas vertentes: (a) técnica, que compreende as competências e conhecimentos enraizados na ação dentro de um contexto específico; (b) cognitiva, que engloba as intuições, emoções, valores, crenças e atitudes.

O conhecimento tácito existe somente na mente humana e não se compartilha com facilidade ou espontaneidade. Ademais, o conhecimento tácito é um tipo de conhecimento existente no hábito, crenças e atribuição de valor, sendo transmitido nos diálogos, em casos e histórias sobre relacionamentos de negócios (LINS, 2003). Desta forma, o conhecimento tácito está mais relacionado à individualidade, às experiências adquiridas e está muito próximo dos fatores intangíveis do cotidiano. Esse tipo de conhecimento é muito valorizado nas organizações, já que é único e difícil de ser replicado. Já o conhecimento explícito está mais próximo do conhecimento científico, podendo ser facilmente repassado através de um aprendizado didático (MONTENEGRO JUNIOR, 2012). Portanto, assumindo essa afirmação como verdadeira, Alvarenga Neto (2007) reforça que o desafio passa a ser transferir o conhecimento tácito para transformá-lo em domínio coletivo, isto é, conhecimento organizacional.

2.2.2 – Conhecimento interno e externo

Zack (1999b) apresenta duas dimensões do conhecimento de acordo com sua fonte. Para o autor, o conhecimento pode ser separado entre interno, que é criado, distribuído e aplicado dentro da organização, e externo, que é adquirido através de fontes externas à organização. As fontes de conhecimento podem determinar o nível de dificuldade para se ter acesso ao conhecimento, ao passo que define em qual proporção esse conhecimento é apropriado para

uma determinada organização (AZYABI *et al.*, 2012a; 2012b). As fontes de conhecimento apresentam implicações distintas para as organizações e são determinantes para as escolhas estratégicas. Zack (1999b) entende que o conhecimento interno está presente no comportamento organizacional, nos processos de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, e nos sistemas computacionais. Este tipo de conhecimento é acessível, barato e pode ser facilmente comunicado. Azyabi *et al.*, (2012a; 2012b) reconhecem que o conhecimento interno é único, difícil de imitar e apropriado para o contexto organizacional. Por outro lado, Zack (1999) ressalta que o conhecimento externo pode ser adquirido através da contratação de pessoas, serviços de consultoria, alianças estratégicas, universidades e seminários. Este tipo de conhecimento é necessário para a inovação e criação de conhecimento novo, no entanto, é normalmente exposto aos competidores, caro de adquirir e precisa ser modelado para a organização. Azyabi *et al.*, (2012a; 2012b) alertam que podem haver barreiras legais e tecnológicas que dificultam a aquisição do conhecimento externo.

2.2.3 – Conhecimento novo e existente

No tange a utilização do conhecimento, a literatura apresenta as dimensões de exploração e exploração. De acordo com o dicionário Michaelis (2009), explorar significa descobrir. Já a palavra explorar significa extrair. Crossan *et al.*, (1999) atestam que a exploração tem origem na intuição coletiva enquanto a exploração inicia-se na intuição individual, sendo que ambas geram *insight* organizacionais. No âmbito da GCO, exploração está atrelada à criação de conhecimento novo, já a exploração refere-se à reutilização do conhecimento existente na organização (ZACK, 1999b). March (1991) afirma que o conceito de exploração está associado com pesquisa, experimentação e descobertas, ao mesmo tempo em que o conceito de exploração remete às atividades de refinamento, seleção e implementação. Para Zack (1999b), a exploração é frequentemente adotada por organizações com menor nível de conhecimento em comparação com seus concorrentes com a intenção de estabelecer uma posição competitiva favorável, além de melhorar o processo de inovação organizacional. No entanto, de acordo com o autor, a exploração está associada com as incertezas de mercado e pode demandar um grande esforço da organização. Em contraponto, a exploração é normalmente aplicada por organizações cujo nível de conhecimento é maior do que de seus concorrentes e seu principal benefício é proporcionar um ganho de eficiência na utilização dos ativos de conhecimento. Segundo O'Reilly e Tushman (2007), a prática de exploração resulta

em eficiência, aumento de produtividade, controle, segurança e redução de divergências. Por outro lado, a prática de exploração exige descoberta, autonomia e inovação. Os autores alertam que o alinhamento das competências, sistemas, estrutura e cultura para executar uma estratégia de exploração é completamente diferente do alinhamento necessário para a exploração, onde os principais fatores de sucesso apontam para uma perspectiva de longo prazo, mais autonomia, flexibilidade e gerenciamento de riscos e sistemas de controle menos formais. Raisch e Birkinshaw (2008), corroboram com essa perspectiva afirmando que exploração e exploração exigem estruturas substancialmente diferentes, processos, habilidades e estratégias que podem parecer contraditórias e difícil de combinar. Na visão de Azyabi *et al.*, (2012a; 2012b), as empresas que visam competir no mercado de forma efetiva precisam saber distinguir qual conhecimento deve explorado e qual conhecimento deve ser explorado, sendo igualmente importante saber decidir quando optar por uma ou outra opção. De forma complementar, March (1991) considera que a dúvida ou a falta de atitude em decidir quando utilizar a exploração e exploração causa danos ao desempenho organizacional. Portanto, as organizações precisam desenvolver a habilidade de equilibrar sua capacidade de criar conhecimento novo e reutilizar o conhecimento existente, assim como sua intensidade.

2.2.4 – Conhecimento genérico e específico

Também é possível encontrar na literatura as dimensões do conhecimento de acordo com sua amplitude, classificadas como especializada e generalizada. Azyabi *et al.*, (2012a; 2012b) afirmam que o conhecimento especializado pode levar as organizações a desenvolverem competências essenciais, ao passo que o conhecimento generalizado contribui para que as organizações associem conhecimentos relacionados com outros recursos e tecnologias organizacionais. Turner *et al* (2002) ressaltam a importância do conhecimento especializado em uma determinada área. No entanto, os autores reconhecem que em mercados altamente competitivos, as organizações com conhecimento generalizado podem sobressair sobre os concorrentes. Ao adotar uma estratégia de obter apenas conhecimento especializado, uma organização pode enfrentar dificuldade para reconhecer a necessidade de criar conhecimento novo, ao mesmo tempo em que adotar uma estratégia de obter apenas conhecimento generalizado pode acarretar em ineficácia de compreender e combinar conhecimento novo com o existente (AZYABI *et al.*, 2012a, 2012b). Em suma, as decisões sobre a amplitude do conhecimento que uma organização precisa desenvolver para competir de forma efetiva no

mercado devem estar baseadas na disponibilidade dos recursos, capacidades e infraestrutura de aplicação.

2.2.5 – Conhecimento estático e em evolução

Ibrahim *et al.*, (2009) também apresentam suas dimensões de conhecimento para a GCO. A primeira delas é definida pelos autores como objetivista, onde o conhecimento é visto como um ativo estocado e estático, podendo existir sob a forma de documentos, procedimentos operacionais, sistemas de computadores ou bancos de dados. A segunda é baseada na prática, que por sua vez considera o conhecimento como fenômeno socialmente construído e em constante evolução. O conhecimento posto em prática é intrinsecamente tácito, cuja questão central está no fato de que o conhecimento reside na mente humana e é dependente da pessoa que o possui (LINS, 2003; IBRAHIM *et al.*, 2009).

2.2.6 – Conhecimento individual e em rede

A literatura também aborda o conhecimento de acordo com o âmbito no qual ele é desenvolvido. Existe uma convergência no sentido de que o conhecimento tácito reside na mente humana (POLANYI, 1966; ALVARENGA NETO, 2007; IBRAHIM *et al.*, 2009) e portanto, é desenvolvido no âmbito individual na medida em que é posto em prática, havendo o acúmulo de experiência, valores e crenças (NONAKA; KONNO, 1998) e, conseqüentemente, a partir da interpretação da realidade através da atribuição de sentido à maneira como a ação foi executada. Portanto, o desenvolvimento do conhecimento de forma sistemática torna o indivíduo autônomo, permitindo que ele próprio avalie a criação e utilização do conhecimento de forma que possa expandir suas áreas de atuação através da participação em comunidade e redes de relacionamento interpessoal (LEVY, 2011; BEDFORD, 2012).

O desenvolvimento do conhecimento extrapola o âmbito individual e passa para o âmbito das comunidades e redes relacionais. Levy (2011) ressalta a importância das interações sociais e do diálogo entre os indivíduos e grupos de indivíduos. Efimova (2005) corrobora com este conceito e propõe a interação entre as perspectivas individual e coletiva através das redes de relações interpessoais para fomentar o processo de geração de ideias, que promove a renovação do conhecimento. De forma complementar, Chatti (2012) ressalta que o

conhecimento é renovado e fortalecido através das interações sociais na medida em que os indivíduos aprendem coletivamente através da prática e observação, compartilhando suas experiências com os membros de suas redes de relacionamento.

Desta forma, os indivíduos desenvolvem conhecimento no âmbito individual, compartilham suas experiências, crenças e valores em comunidades e redes, constroem relações de confiança, e internalizam o conhecimento para renová-lo e fortalece-lo. Essa sistematização facilita a transferência de conhecimento entre os indivíduos e entre suas redes de relacionamento. Diante desta conceituação, é possível dizer que o conhecimento é desenvolvido tanto no âmbito individual quanto no coletivo através das redes de relações profissionais e sociais.

2.2.7 – GCO como elemento de transformação através da aprendizagem

Fresneda *et al.*, (2009) afirmam que desenvolver a GCO requer mudança nos valores e na cultura organizacional, no comportamento das pessoas e nos modelos de trabalho e, fundamentalmente, requer que as pessoas tenham fácil acesso a recursos de informação importantes, para que o conhecimento possa ser gerado e compartilhado. O conhecimento organizacional tem um ciclo de vida sistematizado, iniciando pela aquisição, passando pela armazenagem, codificação, localização, transferência e terminando com a aplicação e aprendizagem dos ativos de conhecimento, provocando mudança na forma de agir e pensar.

No contexto de sistematização das atividades, a relação entre gestão do conhecimento e aprendizagem nas organizações ocorre tanto na dimensão do conhecimento organizacional quanto do conhecimento pessoal, uma vez que a aprendizagem configura-se como fonte de fortalecimento e criação do conhecimento pessoal (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE, 2003) que é revertido para a organização na forma de novas estruturas, novos processos, produtos e serviços. A criação de um ambiente de aprendizagem permite que uma organização gerencie efetivamente seu conhecimento e crie condições para sustentar sua capacidade de competição promovendo mudanças estratégicas. De acordo com Azma e Mostafarpour (2011), a GCO envolve criatividade e inovação constante, além da gestão e habilidades de aprendizagem organizacional. Os autores sugerem que a aprendizagem desenvolvida na organização precisa ser mapeada para tornar-se visível aos empregados,

possibilitando seu aproveitamento de forma consistente e sistemática. Através da aprendizagem contínua, a organização exercita sua competência e inteligência coletiva, contribuindo para que as pessoas consigam expandir continuamente sua capacidade de gerar resultados, aprendendo constantemente a aprender individual e coletivamente (SENGE, 2006). Portanto, os estudos sobre a gestão do conhecimento pessoal tornam-se essenciais para contribuir com o conceito de gestão do conhecimento em suas múltiplas formas de manifestação, uma vez que indivíduos com capacidade de gerenciar seus conhecimentos de forma autônoma e consciente tornam-se produtivos, solucionam problemas de forma assertiva, compreendem a importância de compartilhar o conhecimento e contribuem para o desenvolvimento organizacional.

2.3 – Gestão do conhecimento pessoal

A gestão do conhecimento pessoal - GCP, comumente identificada na literatura como *personal knowledge management - PKM*, configura-se como uma forma sofisticada dos indivíduos gerenciarem suas vidas pessoais e carreiras (PAULEEN; GORMAN, 2011) e tem crescido a partir de uma combinação de campos tão diversos como os da GC, gerenciamento de informações pessoais, filosofia, psicologia cognitiva e gestão das comunicações (NORDIN *et al.*, 2009). A GCP pode ser definida como o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, competências e habilidades que conduzem os indivíduos à prosperarem em ambientes organizacionais e sociais turbulentos, complexos e em constante mudança (ZHEN; SONG; HE, 2012). O conhecimento é inerentemente pessoal uma vez que emana ou está arraigado na dimensão tácita (POLANYI, 1966). Nonaka e Konno (1998), ressaltam que o conhecimento pessoal é enraizado nas experiências, valores, crenças e emoções individuais, fazendo com que somente possa ser gerenciado pela pessoa que o possui.

De forma geral, tanto a GCP como a GCO contribuem para criação de um ambiente altamente eficiente em compartilhar o conhecimento, a diferença entre as duas perspectivas é que a primeira é definida e implementada com foco no indivíduo, enquanto a segunda abrange os diferentes grupos e áreas que compõem a empresa, porém com o mesmo sentido colaborativo. Enquanto a visão tradicional da GC está principalmente preocupada com a GCO, incluindo o conhecimento que os indivíduos possuem e que são materializados pela combinação do uso de tecnologia e processos. Jain (2011) reforça que se o indivíduo se torna produtivo através da

GCP, conseqüentemente a organização também se tornará produtiva. Bedford (2012) enriquece essa discussão afirmando que quatro características dos mercados globalizados contribuem para que as organizações estabeleçam estratégias simultâneas para a GCO e GCP, são elas: (i) mudança da era industrial para a era do conhecimento; (ii) rápida evolução da web semântica; (iii) virtualização do ambiente de trabalho; (iv) mudança de foco das arquiteturas e tecnologias centradas em informação para arquiteturas e tecnologias centradas em conhecimento. Portanto, as organizações devem se preocupar cada vez mais com o que as pessoas sabem e como elas aprendem. Para a autora, a GCP capacita os indivíduos para monitorarem a criação, desenvolvimento e utilização de seus próprios conhecimentos, permitindo que se expanda pelas comunidades das quais participa e conseqüentemente pela empresa.

Frاند e Hixon (1999) definem a GCP como uma estrutura conceitual para organizar e integrar as informações que os indivíduos, através de introspecção, percebem como importante para compor a base de conhecimento pessoal. Esta visão fornece uma estratégia para transformar informações isoladas e fragmentadas em elementos que podem ser sistematicamente aplicados, possibilitando uma expansão estruturada do conhecimento pessoal. A GCP visa utilizar ferramentas de informação para ajudar os indivíduos a gerenciar seus recursos de conhecimento, melhorar a eficiência do trabalho individual e sua produtividade. O foco da GCP no suporte às informações para torná-las acessíveis, significativas e valiosas (HIGGISON, 2004) contribui para a manutenção das redes de contatos e comunidades, tornando o convívio mais fácil e agradável. Portanto, a formação do conhecimento pessoal nos processos de criação, aquisição, avaliação, organização e armazenamento, catalogação e indexação e recuperação da memória pessoal depende da gestão individual dos processos de trabalho e relações interpessoais (FRAND e HIXON, 1999). Desta forma, é possível pensar que, através da utilização da GCP, o indivíduo consegue rapidamente recuperar, integrar e compartilhar conhecimentos que podem obter recursos intelectuais eficazes para a organização.

Agnihotri e Troutt (2009) ressaltam que existem vários tipos de ferramentas e técnicas de suporte a GCP, no entanto, o foco deve ser dado à capacidade de facilitar o processo de aprendizagem visando solucionar os problemas existentes e identificar as necessidades dos

indivíduos. Neste contexto, a GCP configura-se como potencial fonte de vantagem tanto para o indivíduo quanto para a organização, possibilitando a identificação das lacunas do conhecimento e das habilidades pessoais necessárias para o devido aproveitamento do conhecimento interno (JAIN, 2011). A participação efetiva das pessoas na construção, armazenamento e utilização do conhecimento pessoal torna-se essencial para melhorar o desempenho individual à medida que incorporam suas crenças e valores às experiências vividas, criando um processo de aprendizagem sistemática. Portanto, a GCP se preocupa com a investigação de como os indivíduos podem melhorar sua produtividade através de uma melhor codificação para acessar e reutilizar seu conhecimento pessoal (VÖLKEL; ABECKER, 2008). O sucesso das iniciativas para gerenciar o conhecimento pessoal depende da disponibilidade dos indivíduos em aceitar e adaptar-se às novas práticas (EFIMOVA, 2004).

Jain (2011) resume a GCP em seis características peculiares.

- Tem foco no conhecimento pessoal;
- Refere-se ao conhecimento que é importante para o indivíduo em suas capacidades pessoais, de trabalho e sociais;
- Trata-se do gerenciamento do conhecimento para facilitar seu acesso e utilização;
- Configura-se como a base da gestão do conhecimento organizacional;
- Enfatiza a importância da gestão do conhecimento pessoal para melhorar a produtividade organizacional;
- Torna-se uma atividade contínua.

Em um sentido aprofundado, a GCP não diz respeito somente ao modo como uma pessoa absorve conhecimento, mas também à sua capacidade de produzi-lo e compartilhá-lo. Na perspectiva da GCP, não se pensa apenas no indivíduo, mas em suas redes de conexões e em como alimentá-las. Pauleen e Gorman (2011) apresentam cinco áreas nas quais a GCP deve ter foco estratégico, são elas: Gerenciamento; Aprendizado de longo prazo; Comunicação e habilidade interpessoal; Uso de tecnologias; e Previsão e antecipação. Os autores acreditam que GCP de forma estratégica aumenta as competências pessoais nas áreas citadas, contribui para a manutenção do conhecimento e melhora o processo de tomada de decisão. O gerenciamento determina a estrutura da GCP. O aprendizado de longo prazo é parte

importante da GCP uma vez que estimula a busca por capacitação constante. A comunicação e habilidade interpessoal fortalecem o poder de persuasão, a exposição e participação nas relações sociais. O uso de tecnologias deve suportar as estratégias de GCP. A previsão e antecipação permite a análise de múltiplas possibilidades e a preparação de ações quando necessário. Desta forma, a discussão sobre a GCP transfere o ponto central para comportamento do indivíduo, suas escolhas e suas múltiplas redes de relações profissionais e sociais, passando a se conectar em busca de encontrar, aprender e explorar o conhecimento relevante dentro da organização. Levy (2011) reconhece a importância da perspectiva individual que suporta a GCP e também das estratégias para promover interações coletivas ao introduzir um conceito social, afirmando ser necessário incentivar conversas criativas entre grupos de indivíduos. O autor extrapola o conceito de GCP para um nível de desenvolvimento de habilidades que capacitam o indivíduo a gerenciar o conhecimento pessoal de forma autônoma através de uma base educacional sólida e emancipadora. Para Smedley (2009), as competências sociais apoiam as atividades de trabalhos na solução de problemas de forma efetiva, incluindo a formação de equipes, e também na manutenção dessas atividades, e inserindo neste contexto a comunicação e habilidade de solucionar conflitos em ambientes colaborativos. Segundo a autora, a capacidade de atuar eficazmente em sistemas sociais complexos, especialmente em equipes de trabalho tais como as comunidades de prática, fornece um espaço reflexivo que contribui com a GCP.

Wright (2012) propõe que a GCP deve fornecer um caminho estruturado para que os indivíduos possam constantemente avaliar suas próprias atividades com o objetivo de identificar seus pontos fortes e principais pontos de aprimoramento. Desta forma, a ênfase da GCP está direcionada para encorajar os indivíduos a refletirem sobre como estão trabalhando, tanto de forma individual quanto colaborativa, possibilitando o desenvolvimento de mecanismos para atuar com maior eficiência. O autor alerta que as organizações dependem da contribuição efetiva dos trabalhadores do conhecimento, que são pessoas com alto nível de especialização e experiências, cujo papel principal envolve a criação, distribuição e aplicação do conhecimento. Geralmente, são indivíduos com autonomia para determinar o que, como, e quando um trabalho será realizado, cujas características principais são aprendizagem e aperfeiçoamento constante. Wright (2012) afirma que os trabalhadores do conhecimento utilizam quatro importantes atividades inter-relacionadas para utilizar o conhecimento pessoal

na solução de problemas: (a) processos analíticos; (b) acesso e aplicação dos recursos de informações; (c) colaboração e interação social; (d) aprendizagem contínua.

A literatura sobre GCP está repleta de quadros de referência cujo propósito é auxiliar os indivíduos a gerenciarem seu próprio conhecimento de forma que possa ser armazenado, codificado, selecionado, recuperado e compartilhado nas atividades diárias de trabalho e entre as pessoas de suas redes de relacionamento, principalmente com a finalidade de solucionar problemas e gerar novas ideias. Efimova (2005), propõe um *framework* constituído por três dimensões: individual, comunidades e redes, e ideias. A autora afirma que essa abordagem multidisciplinar deve ser aplicada a GCP uma vez que permite a interação entre as três dimensões, partindo de uma perspectiva individual para uma coletiva através das relações em redes, cujo resultado é a geração de novas ideias. Para Efimova (2005), este *framework* deve ser aplicado em um ambiente Web, ou seja, apoiado por TIC, uma vez que o conhecimento é desenvolvido naturalmente através das interações sociais, tornando-se ideal para o compartilhamento do conhecimento e o aumento das redes de relacionamento (SNOWDEN *et al*, 2011). A Figura 5 exemplifica as três dimensões proposta por Efimova (2005).

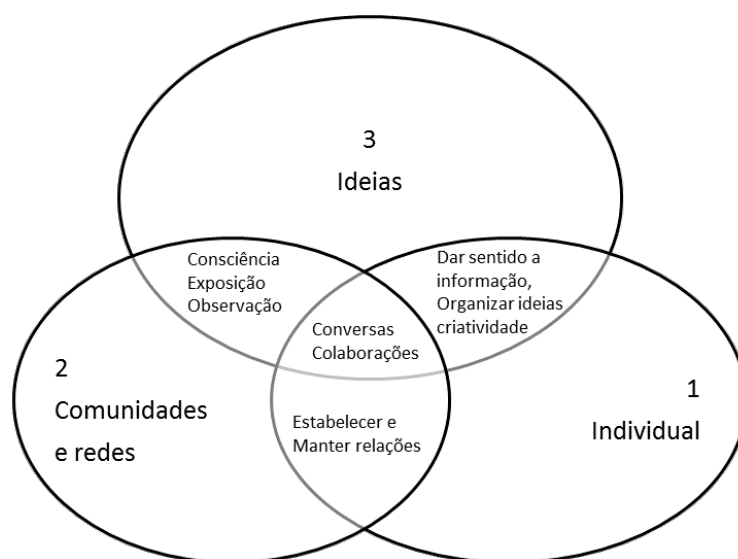


Figura 5 - Personal Knowledge Management Framework
Fonte: Adaptado de Efimova (2005)

É possível constatar que o conhecimento pessoal é utilizado nas relações profissionais e sociais através das comunidades e redes presenciais e virtuais, o que potencializa a geração de

novas ideias e a renovação contínua do conhecimento, permitindo seu compartilhamento de forma amplificada. No entanto, no que se refere aos ambientes virtuais, Pauleen e Gorman (2011) ressaltam que a TIC é um importante instrumento que apoia a GCP de forma eficaz, porém, não pode ser vista como equivalente.

Chatti (2012) alerta para o fato de que os *frameworks* encontrados na literatura tratam o conhecimento como um processo simples e linear ao invés de reconhecê-lo como incerto e complexo. Para este autor, os processos de GCP não são adequadamente ajustados para compreender a totalidade do conhecimento existente nas organizações nem tampouco acompanha as mudanças no ambiente. Por este motivo, o autor propõe um *framework* fundamentado nas relações sociais, denominado como *Personal Knowledge Networks - PKN*. A proposta engloba as dimensões tácita e explícita do conhecimento e faz uma abordagem considerando sua complexidade. O *framework* distingue o conhecimento pessoal e aquele proveniente das relações sociais, considerando questões individuais e também a GCO como responsável pela criação de um ambiente interativo e colaborativo. O aspecto mais importante do PKN é a *ecologia do conhecimento*, que engloba teoria e prática com foco na descoberta das melhores condições sociais, organizacionais, comportamentais e técnicas de criação e utilização do conhecimento (POR, 2000). A figura 6 demonstra as diferenças conceituais entre a GCO, GCP e PKN.

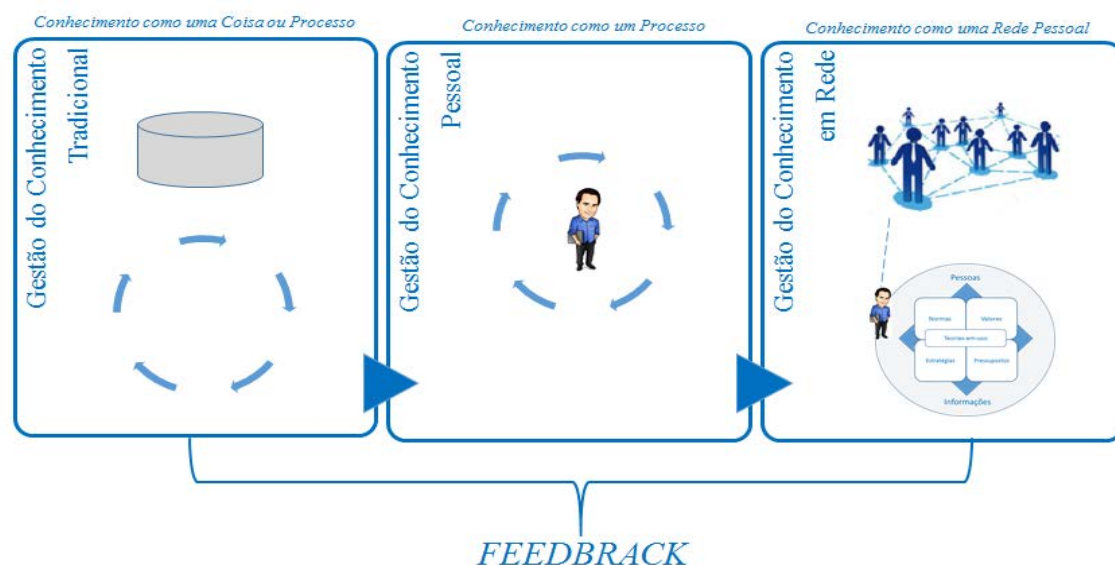


Figura 6 – Da gestão do conhecimento pessoal à gestão do conhecimento em rede
 Fonte: Adaptado de Chatti (2012)

O PKN compartilha da concepção da GCP de que o conhecimento é fundamentalmente de natureza pessoal. Além disso, está direcionado para o conhecimento em uma dimensão de redes de relacionamento, que são construídas a partir do conceito de *ecologia do conhecimento*, cuja característica principal é desenvolver-se de forma aberta e centrada no indivíduo, diferente da GCO que funciona dentro de um contexto estruturado, a partir de regras, comandos e controles, tais como ocorre nos grupos de trabalho e comunidades de prática. O *framework* está fundamentado em como as organizações aprendem e como proporcionam um ambiente que incentiva a aprendizagem, sugerindo que as pessoas aprendem trabalhando e trabalham aprendendo, e por este motivo, o conhecimento pessoal é fortalecido e renovado nas relações interpessoais. Katz *et al.*, (2000) já haviam ressaltado que as redes exigem um esforço individual para se organizar e manter um nível de colaboração eficiente, precisando desenvolver uma relação de confiança entre os indivíduos. O conhecimento criado nas redes de relacionamentos, especialmente aquelas com membros de fora da organização, torna-se um importante estímulo para a mudança e crescimento organizacional (ADLER; KNOW, 2002). As redes criam um ambiente com potencial aquisição de conhecimento entre seus membros uma vez que as relações são fruto de repetidas e duradouras trocas de experiência (INKPEN; TSANG, 2005). Para esses autores, as redes podem ser divididas em três categorias estruturais: (a) laços de formação; (b) configuração; e (c) estabilidade. Os laços de relacionamento de um membro da rede com pessoas de outras redes criam oportunidades para criar e transferir conhecimento entre ambas. A configuração das redes no que diz respeito à hierarquia e conectividade influenciam em aspectos como a extensão das redes e acessibilidade entre os membros. A estabilidade da rede é medida pelo tempo de permanência dos membros. Uma rede instável pode limitar a criação e transferência de conhecimento, principalmente porque quando um de seus membros sai os laços estabelecidos são desfeitos.

Wright (2005) sugere que o contexto da GCO no que se refere às redes de relacionamento está na capacidade de aplicação cognitiva, informacional e social para criar competências organizacionais através de uma série de competências individuais e sociais encontradas nas relações sociais dentro da organização. Essa perspectiva reconhece a complexidade das atividades de GCO e direciona o foco para a aprendizagem e compartilhamento do

conhecimento a partir da dimensão individual da gestão do conhecimento. Adotar as práticas de GCP envolve uma mudança de atitude e alterações profundas em níveis individuais e organizacionais (WRIGHT, 2005). Portanto, as organizações passam a enfrentar o desafio de identificar os indivíduos cujo conhecimento especializado contribui para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Uma vez identificados, é preciso entender como os indivíduos se comportam em ambientes interativos e colaborativos pela perspectiva de redes de relacionamento e como o conhecimento é formado, socializado, transferido e reaproveitado visando à efetividade organizacional. Por conseguinte, as organizações inseridas em mercados com alta competitividade deverão concentrar seus esforços no aproveitamento das pessoas cujo conhecimento aprofundado e especializado proporciona decisões rápidas e assertivas que geram resultados capazes de criar ou sustentar vantagens competitivas. O acúmulo das experiências e resultados positivos levam os indivíduos a se tornarem especialistas e desenvolverem sabedoria.

2.4 – Especialistas – *Wisdom and Deep Smarts*

Conhecimento é um elo entre uma pessoa e um fato (NAGEL, 2014) e uma mistura fluída de experiência, valores, informação contextualizada e discernimento especializado que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O acúmulo de experiências e conhecimento leva ao desenvolvimento de sabedoria, que pode ser compreendida como a capacidade de contemplar a totalidade da vida de forma ampla e aprofundada, permitindo ao indivíduo agir com base na apreciação de servir ao bem comum por uma perspectiva de longo prazo e para aprender lições de vida. Sternberg (2004) corrobora com a conceituação de sabedoria ao afirmar que trata-se da aplicação de inteligência, criatividade e conhecimento para o bem comum através de um equilíbrio intrapessoal, interpessoal e social de curto e longo prazos através da mediação de valores, de modo a adaptar-se ao ambiente. Küpers e Pauleen (2013) reforçam o conceito de sabedoria destacando que ela inclui o que Aristóteles chamou de *phrónesis*, que é a capacidade de julgamento de forma prudente e deliberada, onde determinadas circunstâncias são negociadas e postas em prática com foco no bem comum. Portanto, a sabedoria prática conhecida como *phrónesis* capacita os indivíduos a alcançarem resultados justos, aquilo que é adequado, algo que é perfeitamente ajustado (THIRY-CHERQUES, 2003). Nonaka e Toyama (2007) contribuem com essa conceituação ao afirmarem que a *phrónesis* é o conhecimento tácito de

alta qualidade, adquirido a partir das experiências práticas, que permite o indivíduo tomar decisões prudentes e tomar medidas adequadas a cada situação, guiadas por valores e ética. Neste âmbito, sabedoria posta em prática é considerada uma excelência em transmitir conhecimentos através de pensamentos e comportamentos exemplares admirados por quem está ao redor. Ambas as definições partilham aspectos em comum: (a) sabedoria é o conhecimento que tem um ponto de vista amplo; (b) sabedoria é desenvolvida ao longo do tempo; (c) sabedoria leva a um comportamento exemplar; e (c) sabedoria visa servir o bem comum. A sabedoria não é adquirida rapidamente, mas é, ao invés disso, o acúmulo de uma variedade de experiências ao longo do tempo nas quais os indivíduos podem discernir as nuances que impactam uma situação ou decisão, e agir de forma prudente e deliberada a serviço de um grupo mais amplo ou comunidade (LINDERMAN *et al.*, 2015).

O conceito de sabedoria está intrinsecamente ligado ao que Leonard e Swap (2005) entendem como *deep smarts*, que é uma forma de inteligência e especialização aprofundada com base em experiências profissionais e de vida, capaz de fornecer *insights* extraídos de conhecimento tácito, moldadas por crenças e fatores sociais. Para os autores, *deep smarts* é a engrenagem de toda organização, cuja gestão deve acontecer de forma efetiva, sendo necessário entender seu significado, saber como é criado e cultivado, e saber os caminhos para transferi-lo de forma efetiva. O conceito de *deep smarts* está relacionado com a experiência (*know-how*) e com a capacidade de compreender sistemas complexos e relações interativas para tomar decisões rápidas e assertivas, cujo resultado é expressivo. Uma vez que é baseada em experiências e sabedoria, essa forma de inteligência e especialização não é desenvolvida através dos métodos de aprendizagem ou treinamentos formais, mas pode ser fomentada e, com dedicação e instrumentos corretos, pode ser transferida ou recriada. Em todas as organizações há pessoas altamente especializadas cuja intuição, capacidade de julgamento e conhecimento estão armazenados em suas cabeças, e também em suas mãos (LEONARD; SWAP, 2005).

Pessoas que desenvolvem *deep smarts* possuem alta capacidade de interpretação e atribuição de sentido sobre os acontecimentos e estão constantemente avaliando e refletindo sobre as ideias, decisões, emoções e preferências. Essa sensibilidade evolui conforme o acúmulo de experiências e construção de relações sociais, permitindo utilizar os *deep smarts* durante suas ações e tomada de decisão (DERVIN, 2010). Ao longo do tempo, o indivíduo: (i) experimenta

uma situação, (ii) enfrenta barreiras e, ao superá-las, (iii) avalia toda a informação utilizada. Essa reflexão, que normalmente é inconsciente, embora repetida em comportamento, contribui para que o sentido atribuído seja recuperado e utilizado em situações semelhantes no futuro (LINDERMAN *et al.*, 2015). Este significado somente pode ser acessado de forma pura quando o indivíduo estiver experimentando uma sensação que presume que a realidade não é completa nem constante, mas cheia de falhas (DERVIN, 2010).

O conceito de *deep smarts* é facilmente compreendido quando se trata de conhecimento técnico. No entanto, *deep smarts* ligados a comportamentos gerenciais são difíceis de captar. As pessoas que experimentam uma ampla variedade de situações complexas ao longo da vida pessoal e profissional acumulam conhecimento e capacidade de raciocinar rapidamente, e sem muito esforço consciente (LEONARD; SWAP, 2005). Os autores afirmam que indivíduos com sabedoria e experiências que desenvolvem *deep smarts* apresentam alto desempenho e se destacam dos demais pela capacidade de: (a) tomar decisões rápidas e efetivas; (b) contextualizar o conhecimento adquirido; (c) extrapolar situações para solucionar problemas; (d) distinguir situações complexas. (e) utilizar o conhecimento de forma consciente; (f) reconhecer padrões; e (g) acessar o conhecimento tácito. Portanto, esses indivíduos com sensibilidade e experiências gerenciais ou técnicas são capazes de determinar rapidamente se os problemas enfrentados seguem algum padrão repetido no passado, usando suas habilidades de forma coerente, embora nem sempre conscientemente, para a construção de respostas efetivas. Podem, ainda, identificar as tendências e anomalias que escapam da atenção dos indivíduos menos experientes. Indivíduos com essa capacidade crítica e reflexiva são capazes de romper com o senso comum e combater as relações políticas e tentativas de dominação dentro das organizações (CARIA, 2014)

Leonard e Swap (2005) apresentam uma matriz que aborda as funções do conhecimento no processo de cultivo e transferência do *deep smarts*. A matriz está estruturada a partir de duas dimensões no sentido horizontal, que consideram as influências internas (pela perspectiva do indivíduo) e influências externas (pela perspectiva das relações sociais), e outras duas dimensões no sentido vertical, que tratam da formulação e aquisição do *deep smarts*. De acordo com as dimensões horizontais, o *deep smarts* é adquirido e formado conforme as influências internas do perfil e formação pessoal seja a educação familiar ou acadêmica. Ao

mesmo tempo, o *deep smarts* também é construído e modelado por fontes externas, seja por pessoas que, de alguma forma, são admiradas, seja por grupos e classes das quais o indivíduo faz parte e compartilha interesses em comum. Nas dimensões verticais, o *deep smarts* é construído a partir de dois processos que estão intrinsecamente conectados pelas influências internas e externas.

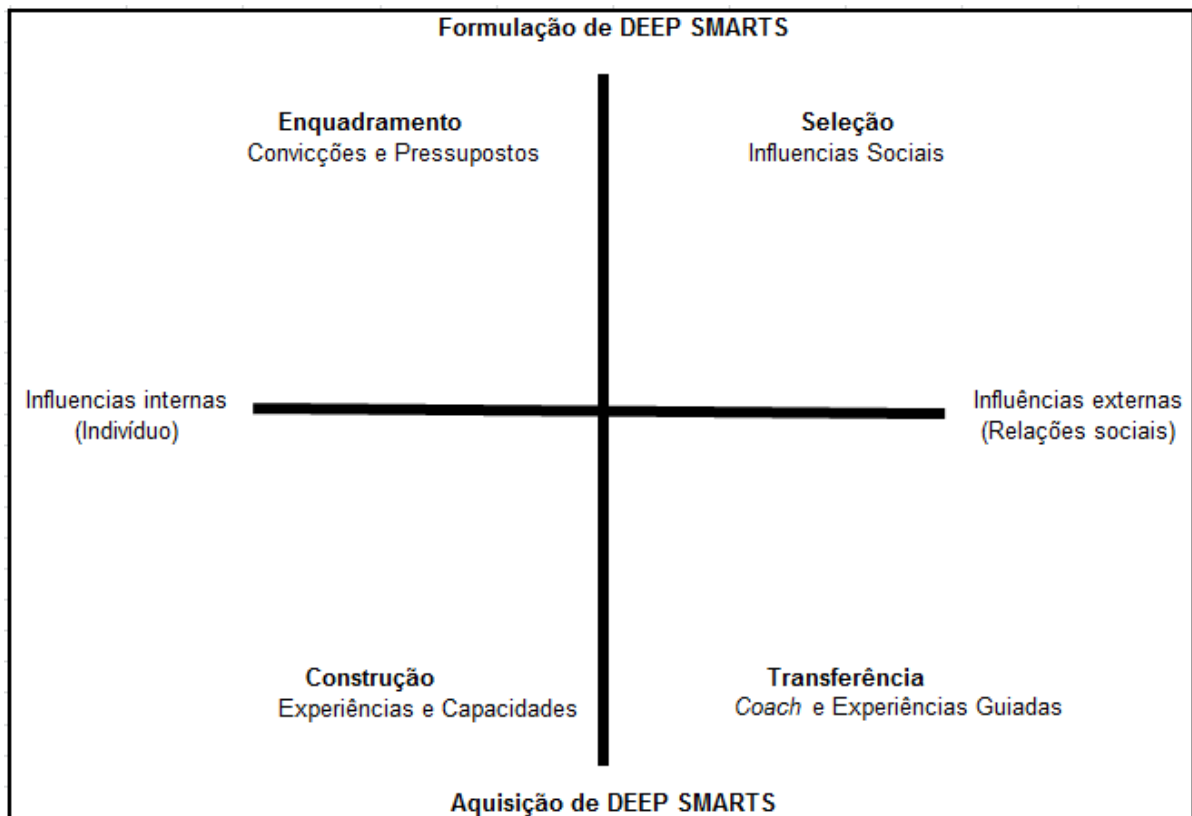


Figura 7 - O papel do conhecimento no cultivo e transferência de *Deep Smarts*

Fonte: Adaptado de Leonard e Swap (2005)

A aquisição de conhecimento ocorre através das experiências pessoais e utilização do conhecimento existente, ou através da observação e interpretação das experiências de outras pessoas. Outra forma de adquirir conhecimento é através da transferência, que pode ocorrer por meio de ações passivas com pouco aproveitamento e por meio de ações ativas, como as experiências guiadas e o acompanhamento de um *coach*. Já a modelagem do conhecimento é menos evidente e consciente, mas não menos poderosa para o desenvolvimento de *deep smarts*, que são, ao menos em parte, as formas de conhecimento socialmente construídas, de modo que incluem as próprias convicções e pressupostos sobre o que é real e verdadeiro, bem

como as crenças e suposições aceitas de outras pessoas ou grupos que são admirados, incluindo o uso de redes de relações sociais.

O acúmulo de experiências é um dos principais elementos que compõe o desenvolvimento de *deep smarts*. Por este motivo, quanto mais abrangente for o repertório de experiências, mais especializado e capacitado será o indivíduo para utilizá-las na tomada de decisão e solução de problemas. Especialistas são pessoas com propensão a desenvolver *deep smarts*, uma vez que possuem habilidade de usar a intuição ou a reflexão, de acordo com as circunstâncias, em favor do reconhecimento de padrões de forma rápida, porém prudente e assertiva, com base na experiência acumulada.

A seguir cada uma das quatro funções do conhecimento presentes na matriz de cultivo e transferência de conhecimento será apresentada em detalhes com o intuito de esclarecer como a literatura explora cada uma delas e quais são seus desdobramentos dentro das organizações, além de oferecer uma proposição sobre suas implicações para os indivíduos. Cabe ressaltar que as funções não se desenvolvem como um ciclo em estágios sequenciais. Ao invés disso, nota-se que as funções são complementares e estão pautadas na relação do indivíduo com o ambiente, sendo que cada uma delas terá maior ou menor representatividade de acordo com o perfil e capacidades de cada indivíduo.

2.4.1 – Acúmulo de experiências desenvolve *deep smarts*

O desenvolvimento de *deep smarts* está diretamente relacionado ao acúmulo de experiências ao longo da vida pessoal e profissional. Quanto mais desafios e atividades complexas os indivíduos assumirem, maior será o repertório de experiências e capacidade de compreender contextos incertos para propor soluções efetivas. O repertório de experiência precisa ser amplo e variado o suficiente para abranger até mesmo situações raras, ao mesmo tempo em que precisa ser profundo o suficiente para fazer julgamentos precisos. Para Leonard e Swap (2005), a ausência da experiência ou da prática pode acarretar em dificuldade para assimilar novas experiências, uma vez que a informação somente se transforma em conhecimento quando é contextualizada, ou seja, conectada com algum elemento já conhecido. Na visão de Thiry-Cherques (2003), o conhecimento teórico não é suficiente quando se trata de saber como agir. Para o autor, o saber teórico visa à conclusão, o fim a que se quer chegar, enquanto

o saber prático busca conhecer o problema que se quer resolver. Enquanto o conhecimento teórico é uma verdade, o conhecimento prático é uma indicação do melhor caminho para o bem de si próprio ou dos outros (THIRY-CHERQUES, 2003). Neste sentido, é preciso criar um vasto repertório de experiências para permitir a conexão com novos conhecimentos e, conseqüentemente, desenvolver habilidade para absorvê-los rapidamente. As experiências são construídas através da prática, que por sua vez significa exercitar, ou seja, fazer algo mais do que uma vez, de maneira consciente e com reflexão. Em síntese, o conhecimento é construído e posto em prática nas rotinas de trabalho por meio da interação com outros indivíduos, transformando a organização em um lugar de construção social e cultural de conhecimento (CAIRA, 2014).

Na visão de Leonard e Swap (2005), *deep smarts* é um tipo de expertise que consiste no desenvolvimento de habilidades complexas e profundo conhecimento adquirido através de experiências práticas e simuladas, fazendo com que os indivíduos que as possuem se tornem especialistas. Essas habilidades geralmente estão atreladas a três competências: (a) aprender a aprender com eficácia; (b) usar a rede pessoal para ajudar no processo de aprendizagem; (c) detectar as razões para a resistência à mudança. O conhecimento é criado a partir do momento em que o indivíduo interpreta a realidade de forma diferente dos outros e indica uma nova oportunidade de aplicação prática (NONAKA; TOYAMA, 2007). Os especialistas costumam desenvolver maior sensibilidade para tomar decisões de longo prazo porque possuem maior capacidade de enxergar além do que as pessoas sem experiência conseguem ver. Quanto mais profundo for o conhecimento, mais o indivíduo é capaz de perceber e extrair considerações do contexto. Os especialistas não só podem decidir o que fazer no contexto atual, mas também podem extrapolar, generalizar e avaliar alternativas hipotéticas. No entanto, Caria (2014) alerta sobre o risco de formar uma hierarquia do conhecimento, ou seja, que o conhecimento técnico e especializado não se transforme em culto ao positivismo e racionalismo em detrimento as práticas comuns de trabalho. Leonard e Swap (2005) advertem que o acúmulo de experiência é benéfico até que comece a impedir que o indivíduo aprenda coisas novas. Os especialistas podem, inadvertidamente, bloquear o processo de aprendizagem e inovação, tornando-se vítimas da própria autoconfiança e arrogância por achar que já sabe tudo.

Embora muitas vezes é preciso cultivar *deep smarts* individuais ou criar capacidades organizacionais, nem sempre é possível, ou mesmo desejável, desenvolver todos o conhecimento dentro da organização. Além do tempo necessário para os indivíduos, ou grupo de indivíduos, se tornem experientes e capazes de desenvolver *deep smarts*, nem sempre é possível dispor de amplo conhecimento para agir estrategicamente e cobrir todas as áreas de atuação da empresa. Portanto, é necessário decidir estrategicamente sobre os tipos de *deep smarts* que serão cultivados internamente e quais serão adquiridos externamente. O cultivo de *deep smarts* depende da extensão da rede de relacionamento profissional do indivíduo e o grau de conhecimento que suporta essa rede. Neste contexto, a habilidade para ter acesso ao conhecimento envolvido vai depender do acúmulo de capital social, que pode ser compreendido como a quantidade de conexões ativas entre pessoas, tais como: confiança, compreensão mútua e valores, e comportamentos comuns que unem os membros de redes de comunidades para tornar a ação cooperativa possível (LEONARD; SWAP, 2005). Os autores compreendem que os indivíduos podem extrair conhecimento de suas redes de relacionamento e expandir seu repertório de experiência a partir das relações de confiança estabelecidas ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, as redes de relacionamento podem servir para validar o próprio conhecimento a partir do uso das questões socráticas. No entanto, em ambientes complexos onde o conhecimento é encarado como fonte de poder e existe competição entre as pessoas de modo geral, as redes de relacionamento podem ser enfraquecidas por comportamentos conflituosos e luta por influência.

Deep smarts é adquirido através de conceitos e modelos mentais construídos a partir das experiências de vida e profissional, formação acadêmica, observação e redes de relacionamentos (LEONARD; SWAP, 2005). Sem esses elementos, as informações não são transformadas em conhecimento. Neste sentido, os indivíduos precisam cultivar uma consciência e sensibilidade de percepção e conexão com as experiências passadas para o devido aproveitamento do conhecimento.

2.4.2 – Crenças e pressupostos formam *deep smarts*

As crenças e pressupostos são importantes para desenvolver *deep smarts* por dois motivos. Primeiro, porque auxiliam na construção das experiências de vida e profissional, na escolha da carreira, e porque influencia a tomada de decisões. Segundo, porque as crenças

determinam a forma como os indivíduos enxergam o mundo e como decidem sobre o que é certo ou errado. Além disso, as crenças exercem forte influência sobre o comportamento humano. Fleury (2009) explora os aspectos de gestão e poder que a da cultura organizacional pode suportar, sendo concebida como o conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significado, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Neste sentido, admite-se a cultura como instrumento de gestão ou poder, possibilitando a discussão da política no conceito de cultura organizacional. Caria (2014) ressalta que o comportamento dos profissionais dentro das organizações é modelado pelo uso do conhecimento e pelo significado que é atribuído, seja de forma passiva aceitando as crenças e pressupostos dominantes, seja pela busca por autonomia por meio da crítica e ações não controladas.

Em qualquer área da organização que o conhecimento estiver sendo criado, capturado, e transferido, uma parte desse conhecimento é baseado em crenças. De acordo com Nonaka e Toyama (2007), a criação de conhecimento nas organizações depende das crenças, valores individuais e capacidade de julgamento dos indivíduos. Por este motivo, é importante reconhecer sistemas de crenças como parte de *deep smarts*. As crenças estão relacionadas à forma como os indivíduos identificam e atribuem sentido aos acontecimentos, as primeiras experiências de vida e profissional, a sua capacidade de introspecção e ao nível de que é aceito pelas pessoas que admiram. De acordo com Newell (2005), as crenças influenciam as atividades comportamentais e cognitivas de trabalho porque direcionam os processos prático e mental da aprendizagem. Na visão de Leonard e Swap (2005), qualquer tentativa de desenvolver *deep smarts* precisa considerar não apenas as crenças coletivas, mas também estar cientes das suas próprias crenças, que tanto estão relacionadas à identidade e perfil do indivíduo, quanto estão atreladas à identificação de novas oportunidades, análise de risco e inovação, ou seja, não estão conectadas com as experiências passadas, mas com a capacidade de percepção e análise de contexto.

Uma das formas de desenvolver conhecimento e, conseqüentemente, expandir o repertório de experiências é através dos questionamentos ou contestação das crenças existentes na organização. Compreender os pressupostos e contestá-los de forma consistente pode levar a

organização a ultrapassar as barreiras impostas pelas crenças. Outra forma de modificar as crenças é enquadrar determinadas situações e contextos de maneira diferente da convencional, principalmente oferecendo um olhar otimista sobre os fatos, transformando problemas em oportunidades. Devido ao fato das pessoas considerarem suas crenças pessoais, profissionais, organizacionais e culturais como verdade absoluta, e uma vez que elas são tácitas e difíceis de mudar, aceitar outras crenças torna-se um complexo desafio. Quando as crenças são conflitantes, pode haver três possíveis resultados: (a) aceitação, prevalecendo uma das crenças; (b) resistência, nenhuma das crenças é alterada; e (c) acomodação, as duas são ajustadas.

Embora as crenças sejam reconhecidamente difíceis de mudar, reconhecê-las como pressupostos que não podem ser compartilhados por outros abre o caminho para a discussão e compreensão mútua. Newell (2005) contribuiu com essa afirmação ao citar que o conhecimento é disruptivo e o receio de que novos conhecimentos enfraqueçam o poder de atuação ou decisão do indivíduo deve ser superado. Portanto, para que o desenvolvimento de *deep smarts* ocorra dentro da organização da forma adequada, é preciso haver um ambiente onde as crenças e pressupostos sejam frequentemente desafiados, uma vez que opiniões contrárias podem alavancar o processo de desenvolvimento de conhecimento. Os indivíduos precisam expandir sua capacidade de identificar suposições, seja de outros indivíduos ou suas próprias, para então questioná-las. Ao defender um ponto de vista o indivíduo precisa estar ciente de que suas crenças podem ser disfarçadas como fatos. O conhecimento acumulado pode ser uma "crença verdadeira justificada", mas para o receptor do conhecimento, apenas uma parte deste conhecimento pode ser aplicada.

2.4.3 – Influências sociais constroem *deep smarts*

Os indivíduos aprendem com as experiências acumuladas ao longo da vida, e, como seres sociais, olham para outros indivíduos na tentativa de definir como devem agir e para determinar o que é certo e errado, especialmente quando não tem certeza de suas convicções. Em termos gerais, os indivíduos são influenciados por meio de mecanismos que vão desde uma advertência até a forma mais complexa do tipo "lavagem cerebral". A diferença entre esses dois extremos é na medida em que o ser humano se envolve em um determinado comportamento, ou seja, pode apenas cumprir uma ordem sem acreditar no que está fazendo,

ou agir por convicção e paixão. Isto é, quanto maior a influência social sobre o *deep smarts*, mais difícil é mudar as convicções. Inkpen e Tsang (2005) ressaltam que as influências sociais fortalecem os laços de interação entre os indivíduos. Os autores alertam que os índices de *turnover* nas organizações impactam nas influências sociais porque os indivíduos perdem suas referências de conhecimento.

As influências sociais podem interferir no modo como os indivíduos fazem seus julgamentos. É possível construir conhecimento a partir dessas influências e transferi-lo para outras pessoas exercendo de igual forma uma influência social. Quanto mais conscientes os indivíduos estiverem de que seus conhecimentos são moldados socialmente, maiores serão suas capacidades de decidir como serão influenciados. Existem quatro níveis de influência social, são eles: (i) complacência, (ii) conformidade, (iii) pressões coletivas e (iv) grupos de interesse em comum.

- Complacência significa concordar com o julgamento de outra pessoa e também acreditar que tal pessoa é mais experiente ou capaz, portanto, dificilmente irá gerar condições de desenvolver *deep smarts* porque não haverá transferência de conhecimento ou valores.
- Conformidade ocorre quando uma atitude é tomada sem necessariamente haver complacência, ou seja, sem convencimento, mas por acomodação, falta de opção ou por algum tipo de pressão mesmo que sem intenção declarada para não haver exposição, ou até quando se concorda com julgamento de um superior apenas para evitar uma indisposição, o que dificulta o desenvolvimento de *deep smarts* na medida em que não há atribuição de sentido ao contexto.
- Pressões coletivas ocorrem quando uma pessoa está diante de uma situação complexa, cujo desdobramento é incerto, e ela não dispõe de *deep smarts* para tomar uma decisão, então apenas observa o comportamento das outras pessoas e segue sem questioná-los. Uma vez que o comportamento coletivo está tão enraizado na emoção e incerteza, as pessoas sofrem influência sobre o que os outros ao seu redor estão fazendo e agem sem questionar ou avaliar outras alternativas. Por este motivo, o comportamento coletivo, em suma, é baseado em conhecimento superficial, o que raramente se traduz em acúmulo de experiência para desenvolver *deep smarts*.

- Formação de grupos de interesse em comum favorece a criação de conhecimento e experiências porque as pessoas envolvidas têm objetivos semelhantes e geralmente compartilham as mesmas crenças.

As comunidades de prática são um exemplo de grupo com afinidade de interesse e são potenciais multiplicadores de *deep smarts*, uma vez que auxiliam seus membros a identificarem padrões, fomentam o processo criativo através do compartilhamento de experiências e apoiam os novos membros do grupo na adoção das crenças arraigadas. Wenger *et al.*, (2002) apresentam o conceito de comunidades de prática como ferramenta de construção de conhecimento de forma natural por meio das relações sociais. Os autores explicam que, para o melhor aproveitamento do conhecimento, deve haver um alinhamento entre os propósitos das comunidades de prática e dos indivíduos. E o mais importante, promove a interação entre as pessoas fazendo com que aprendam juntas. Essa contextualização remete ao conceito de “*ba*” (NONAKA; TOYAMA, 2007), que significa lugar em japonês, consiste num contexto compartilhado onde o conhecimento é compartilhado, criado e aplicado. Esse conceito significa que os pontos de vista individuais e subjetivos são compreendidos e compartilhados de modo que se possam influenciar uns aos outros, aceitando os pontos de vista e valores alheios. É o espaço onde os indivíduos compartilham diretamente uns com os outros seus conhecimentos, percepções e experiências (NONAKA; TOYAMA, 2007).

Os indivíduos são influenciados não apenas pelos grupos aos quais pertencem, mas também pelos que admiram e gostariam de pertencer. Ambos modelam o *deep smarts* através da capacidade de interpretar o conhecimento existente e identificar qual precisa ser transferido e/ou absorvido e como deve ser adaptado para obter o mesmo sucesso. No entanto, é preciso atenção com dois elementos essenciais: (a) as crenças e modelos utilizados; (b) o tempo adequado para aprender e adquirir as próprias experiências. Portanto, é possível utilizar padrões e modelos consagrados com certo grau de adaptação, mas somente será possível obter sucesso se o conhecimento e as crenças forem compreendidas e absorvidas.

As influências sociais são poderosas formas de construção de *deep smarts* porque modelam as crenças, valores e a forma como se adquire conhecimento e experiências (LEONARD; SWAP,

2005). As influências sociais podem ser negativas e positivas. São negativas quando o ambiente é confuso ou incerto com relação ao que é correto ou verdadeiro e os indivíduos tendem a seguir as decisões coletivas que nem sempre são dotadas de *deep smarts*, uma vez que são baseadas em emoções geralmente sem fundamentação e nem sempre estão convencidos de que é o melhor a ser feito. São positivas porque podem formar grupos de especialistas com interesses afins que podem criar crenças, valores e conhecimento tácito específico através da interação de pessoas com características interdisciplinares. A transferência de conhecimento neste sentido é facilitada quando existe sinergia entre as pessoas e quando se tem contato direto com uma pessoa ou método que se admira. Argote e Ingram (2000) ressaltam que o sucesso da transferência de conhecimento depende da influencias sociais recebidas pelos indivíduos porque elas podem conectar as pessoas aos novos recursos de conhecimento e facilitar a interpretação de novos conhecimentos.

Leonard e Swap (2005) reforçam que, em muitas situações onde se exige a transferência de conhecimento aprofundado, as pessoas destinadas a receber o conhecimento são colocadas em condição de sobreviver ou ser dispensado. Em alguns casos, pessoas com alguma habilidade adaptativa podem sugerir alterações na forma de condução dessa transferência. No entanto, geralmente a estratégia de sobreviver ou ser dispensado torna-se ineficaz. Neste sentido, os autores defendem que é melhor preparar deliberadamente as pessoas que irão receber o conhecimento aprofundado, fornecendo estruturas, ferramentas ou outros tipos de subsídios para que a experiência com a transferência do conhecimento possa ser um sucesso.

2.4.4 – Experiências guiadas cultivam e transferem *deep smarts*

A transferência de conhecimento se configura como uma importante forma de preparação para os indivíduos que buscam assumir novos desafios, interpretar situações e contextos complexos, entender comportamentos inconstantes, tomar decisões acertadas e desenvolver habilidades para determinar qual conhecimento precisa ser transferido, como deve ser transferido e quem está preparado para recebê-lo. Newell (2005) compreende que a transferência de conhecimento entre indivíduos e grupos permite que a aprendizagem ocorra a partir das experiências alheias. Leonard e Swap (2005) alertam que qualquer pessoa que possui certo nível de conhecimento pode assumir o papel de ensinar outra pessoa com nível de conhecimento reconhecidamente inferior. Os autores classificam quatro níveis de indivíduos

em uma espécie de hierarquia do conhecimento. O primeiro nível é de iniciante (*novice*) que não possui qualquer conhecimento, o segundo nível é de aprendiz (*apprentice*) que possui conhecimento limitado e superficial, o terceiro nível é de especialista (*journeyman*) que domina uma técnica ou é especialista em determinado assunto e o quarto e último nível é de pessoa experiente (*master*) que acumula conhecimento específico e vasta experiência. Por conseguinte, os autores recomendam que o indivíduo que está posicionado um nível acima do outro seja responsável por transferir o conhecimento, uma vez que pode haver melhor interação pela proximidade dos níveis de conhecimento. Neste caso, aquele que está posicionado um nível acima poderá entender as dificuldades e expectativas de quem está um nível abaixo. Por outro lado, é possível um indivíduo experiente treinar um iniciante ou grupo de iniciantes de maneira que ele utilize o conhecimento para moderar as discussões e avaliar o rendimento.

Leonard e Swap (2005) ressaltam que um especialista pode transferir conhecimento para um iniciante, no entanto, a diferença do nível de qualificação do conhecimento, a falta de paciência do especialista com as limitações e expectativas do iniciante e a retração do iniciante com relação ao especialista podem se transformar em barreiras. Uma barreira para transferir o conhecimento é não ser capaz de encontra-lo. A relação entre a pessoa que irá transferir o conhecimento e que o irá receber nem sempre é produtiva como se espera por diversos motivos: interesses distintos, crenças divergentes, tempo de resposta diferente e percepções desencontradas referentes ao conhecimento que o indivíduo entende que deve ser transferido e o conhecimento que o receptor espera ou precisa receber.

Quiroga e Meirelles (2013) destacam quatro tipos de barreiras para a transferência de conhecimento tácito. A barreira do contexto no qual o conhecimento é transferido refere-se ao fato de que o sucesso na transferência em um determinado momento não garante sucesso em momentos futuros. No que se refere à barreira da fonte do conhecimento, as principais causas são o tempo e o esforço necessários por parte de quem detém o conhecimento. Sobre a barreira relativa ao receptor do conhecimento, geralmente está atrelada a fatores como falta de motivação para receber o conhecimento, dificuldade de absorção e incapacidade de reter o conhecimento recebido. Já a barreira do conhecimento em si ocorre devido a incompreensão do contexto no qual o conhecimento deve ser aplicado e a falta de registro do sucesso em

processos de transferência de conhecimento, o que leva a insegurança e falta de engajamento por parte de transmissor e receptor do conhecimento.

A parte mais valiosa do *deep smarts* é o conhecimento tácito que o indivíduo acumula ao longo de anos de experiência. Este conhecimento é pessoal, difícil de formalizar ou comunicar, sendo constituído de conhecimento prático subjetivo, *insights* e intuições (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A extensão do conhecimento tácito que deve ser transferido está limitada à habilidade de utilizar as técnicas apropriadas para ensinar e a capacidade do receptor de aprender. Para Leonard e Swap (2005), o conhecimento tácito é difícil de ser transferido por vários motivos: (i) as experiências não podem ser previamente experimentadas; (ii) os especialistas raramente tornam esse conhecimento explícito espontaneamente; (iii) os indivíduos enxergam vantagens em manter o conhecimento tácito; (iv) o conhecimento é mais natural do que estruturado. Entre outros motivos, o conhecimento tácito precisa constantemente ser reaprendido ou recriado através do acúmulo de experiências, portanto, os receptores não devem receber conhecimento pronto. Mesmo diante deste conceito amplamente disseminado, as organizações insistem em utilizar meios inadequados para capturar o conhecimento, tais como (a) software; (b) website de melhores práticas; (c) repositório de relatórios; (d) treinamentos presenciais e on-line; e (e) palestras (LEONARD; SWAP, 2005). Segundo esses autores, até mesmo as pessoas mais capacitadas têm dificuldades em obter conhecimento a partir de tais métodos, porque muito do conhecimento que eles precisam está vinculado a contextos específicos e estão na dimensão tácita.

Argote e Ingram (2000) ressaltam que a criação e transferência de conhecimento são as bases para desenvolver vantagem competitiva e que alguns tipos de conhecimento são mais difíceis de transferir do que outros. Na visão dos autores, a transferência de conhecimento é um processo onde as maneiras de pensar e agir de um grupo são influenciadas pelas experiências de outros grupos e pode ser mensurada de duas formas, pela intensidade da renovação do conhecimento e pela melhoria do desempenho dos indivíduos (ARGOTE; INGRAM, 2000).

De acordo com Leonard e Swap (2005), o paradoxo central da transferência de *deep smarts* é que as pessoas só aprendem fazendo. Muitas técnicas de transferência de conhecimento nas organizações são fundamentadas em ações com baixa interação entre as pessoas. Os modelos

menos interativos transferem menos conhecimento tácito do que aqueles que envolvem interação e experiência guiada. Szulanski (2000) propõe um modelo de transferência de conhecimento em quatro estágios, iniciando pela fase de semear a necessidade de identificar as oportunidades de transferência, em seguida, conscientizar os indivíduos sobre a decisão de transferir o conhecimento, passando pela fase de aplicação do conhecimento para resolver um problema ou criar um novo serviço ou produto, e, por fim, avaliar os resultados e satisfação dos envolvidos. Quiroga e Meirelles (2013) apresentam um modelo de transferência em seis etapas descritas a seguir: (1) motivação e iniciação, que são atividades que produzem a necessidade de buscar um determinado conhecimento; (2) conscientização, visando identificar onde está o conhecimento que precisa ser adquirido; (3) equiparação, busca identificar os parceiros motivados e comprometidos com o processo de transferência; (4) implementação e aplicação, que é quando o conhecimento flui entre o transmissor e receptor com o intuito de criar novos conhecimentos; (5) integração e retenção, ocorre após o receptor do conhecimento ter atingido resultados satisfatórios na aplicação do conhecimento; (6) *feedback*, processo pelo qual o receptor informa sua percepção sobre a transferência de conhecimento e possíveis pontos de melhoria.

A utilização do *deep smarts* requer lembrar-se de um extenso repertório de experiência (LEONARD; SWAP, 2005). Embora seja possível descrever as experiências pessoais dizendo o que fazer, e como fazer, as dimensões tácitas do conhecimento precisam ser experimentadas pelas pessoas que receberão o conhecimento, possibilitando que as experiências sejam recriadas para uma assimilação adequada, ou seja, a pessoa precisa desenvolver o próprio conhecimento aprofundado através da prática, observação, resolução de problemas e experimentação sob a direção de um *coach*. A transferência de conhecimento utilizando *coach* é facilitada quando o receptor é escolhido pelo próprio. Essa relação deve ser pautada por alto grau de comprometimento e respeito mútuo. Geralmente os critérios utilizados para escolher o receptor do conhecimento estão ligados ao perfil e demonstração de vontade de aprender. Os *coaches* buscam reconhecer determinados padrões de comportamento e habilidades interpessoais que os fazem acreditar que o indivíduo é capaz de aprender.

Os indivíduos em início de carreira ou recém contratados que precisam adquirir conhecimento para se tornarem produtivos para a organização e se colocarem em condições de assumir

desafios, identificados como capazes de desenvolver *deep smarts*, são chamados de *Nex'pert*. O termo criado por O'Dell e Trees (2014) para representar o fato de que nas organizações há poucas pessoas preparadas para assumir cargos de liderança nas áreas de negócios e áreas técnicas. Neste sentido, Leonard e Swap (2005) alertam que, se a transferência de conhecimento aprofundado for uma exigência no sentido de sobreviver ou ser dispensado, o processo se torna ineficaz. Portanto, as pessoas destinadas a receber o conhecimento precisam desenvolver alguma habilidade adaptativa, além de estarem dispostas e preparadas. O sucesso da transferência de conhecimento está ligado à estruturas, ferramentas e subsídios para que a experiência transcorra de maneira adequada.

A partir deste entendimento, Leonard e Swap (2005) propõem uma série de técnicas onde os próprios indivíduos atuam como *coach* para compartilhar alguns de seus conhecimentos aprofundados baseados em suas experiências. A proposta está baseada no conceito de que as experiências guiadas com o acompanhamento de um *coach* aumentam o desenvolvimento de *deep smarts*, conforme demonstrado na Figura 8.

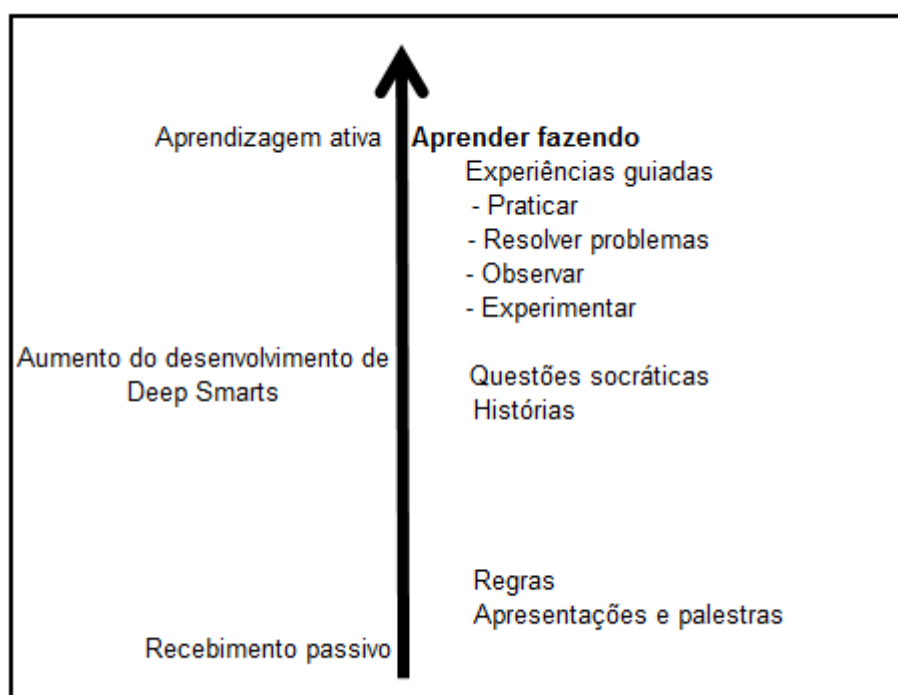


Figura 8 - Modelo de transferência de conhecimento

Fonte: Adaptado de Leonard e Swap (2005)

Na etapa menos interativa do modelo de transferência de conhecimento, que é constituída de apresentações e palestras, o *coach* pode simplesmente dizer o que outros indivíduos devem

fazer. Essas diretrizes são úteis em duas situações específicas, quando o “receptor” é experiente e consegue assimilar o conhecimento precisando apenas praticar ou quando o “receptor” é tão inexperiente que dizer o que ele deve fazer é mais eficaz para criar alguma experiência.

As regras possuem baixo nível de interatividade e fornecem, de forma simples e resumida, padrões confiáveis e de fácil assimilação. No entanto, geralmente descontextualizados cuja aplicação é questionável em determinadas situações. Os *coaches* que desenvolveram *deep smarts* possuem vasto repertório de padrões e experiências que servem como guia para a tomada de decisão. O *deep smarts* é adquirido ao longo do tempo e não pode ser transferido de uma única vez para um iniciante. Os iniciantes frequentemente encontram nas regras atalhos úteis para obter conhecimento explícito consolidado e os *coaches* geralmente utilizam esse recurso para transferir conhecimento de forma rápida e eficiente. Porém, as regras podem ser ineficientes quando é necessário interpretar determinadas situações de forma ampla e abstrata.

Já as histórias ou narrativas baseadas em experiências acumuladas podem ser eficazes na transferência de lições aprendidas porque são facilmente lembradas. Quanto mais as histórias contadas estimularem uma associação por imagem, mais fácil será a assimilação e maior será a capacidade de julgamento do que é certo ou errado. As histórias podem ser usadas para moldar a visão, para transmitir conhecimento e para formar a identidade e cultura organizacional. Sole e Wilson (2002) identificam o papel da narrativa como: (a) compartilhar normas e valores: as histórias facilitam a transmissão de normas e valores criando visões; (b) desenvolver confiança e compromisso: as histórias pessoais podem comunicar a própria capacidade e empenho através do compartilhamento de algo pessoal; (c) influenciar a confiabilidade percebida da empresa e sua gestão (positiva ou negativamente); (d) compartilhar conhecimento tácito: permite que os indivíduos articulem o conhecimento tácito para se comunicarem com sentido, que os ajuda a transmitir mais do que percebem ou do que sabem; (e) facilitar o desaprender: que muitas vezes requer mais do que argumentos racionais; (f) gerar conexão emocional: conectar com histórias carregadas de emoção ou uma história que causa impacto facilmente será lembrada por muito tempo no futuro.

Liebowitz (2009) esclarece que as histórias podem capturar o conhecimento e as rotinas do passado, permitindo que os indivíduos possam adaptá-la às novas condições. As narrativas podem, assim, ser organizacionais na medida em que capturam histórias, cultura, sabedoria ou podem ser ferramentas de liderança. Para este último, as narrativas são utilizadas pelos líderes das organizações para conseguirem um efeito desejado. Histórias são eficientes quando as pessoas conseguem identificar a moral por trás da história através da conexão com suas próprias experiências.

Questões socráticas direcionam os indivíduos à apurarem e esclarecerem palavras ou pensamentos vagos, fazendo com que aumente seu nível de engajamento para que possam desafiar seus próprios pressupostos pensando mais profundamente sobre fenômenos incompreendidos. Questões socráticas se mostram opostas as regras, uma vez que requer do indivíduo uma análise resumida por inferência para a devida aplicação do conhecimento recebido.

Pessoas com *deep smarts* podem ajudar outras pessoas a desenvolverem conhecimento, mas as atividades de *coach* serão mais eficazes se eles entenderem como as pessoas aprendem. Os *coaches* precisam estar convencidos de que seus esforços para transferir o conhecimento serão valorizados. Nem todos os *coaches* terão a mesma habilidade e desempenho em todos os modelos de transferência citados. No entanto, todos precisam saber identificar as diferenças entre os modelos e quando aplicar cada um deles de forma efetiva.

Como observado, transferir *deep smarts* tornou-se um desafio para as organizações que desejam preservar e aumentar estrategicamente seus ativos de conhecimento uma vez que estão sendo constantemente pressionadas a aumentar sua produtividade em cada vez menos tempo. Por este motivo, não é surpresa que as empresas queiram capturar os ativos de conhecimento dos especialistas e transferi-los para os iniciantes ou aprendizes de forma rápida para que sejam mais produtivos. As TICs aumentaram a capacidade das empresas de transferir conhecimento explícito de forma rápida, consistente e confiável. De forma semelhante, treinamentos formais com *Microsoft Powerpoint* ou *Excel*, manuais e guias de referência, e as técnicas apresentadas anteriormente podem preparar as pessoas para receberem conhecimento, mas não as prepara para desenvolverem *deep smarts*. Neste sentido, um dos

principais desafios é incentivar e estruturar processos que permitam as experiências guiadas. Portanto, é preciso concentrar menos esforços em transferir o conhecimento e dedicar mais tempo para promover ações para guiar os iniciantes ou aprendizes para criarem seus próprios *deep smarts*.

De acordo com Leonard e Swap (2005), conforme destacado na figura 8, há inúmeras justificativas que comprovam a eficácia das experiências guiadas resumidas a seguir para criar e transferir *deep smarts*.

- Práticas guiadas
- Solução guiada de problemas
- Observação guiada
- Experimentação guiada

As práticas guiadas, combinadas com o *feedback* imediato do *coach* para auxiliar na captura da essência da prática deliberada, contribuem para o desenvolvimento de *deep smarts* uma vez que promovem a reflexão e consciência para desenvolver habilidades através da repetição. Essa técnica possibilita que os resultados sejam avaliados de forma imediata e o método ajustado adequadamente por meio de *feedbacks* pontuais, tornando-se importante no incremento das experiências e habilidades dos *coaches* para auxiliar os iniciantes ou aprendizes a refletirem sobre seus desempenhos. Leonard e Swap (2005) advertem que praticar sem refletir sobre a ação pode levar o indivíduo a desenvolver habilidades equivocadas e gerar resultados desfavoráveis. Quiroga e Meirelles (2013) reforçam que a prática de *feedback* visa tornar a transferência de conhecimento um processo de retroalimentação.

De forma similar, a técnica de solucionar problemas de forma guiada exige maior engajamento por parte do iniciante ou aprendiz. Neste caso, o *coach* pode até saber a resposta para um determinado problema ou já ter passado por situação semelhante, mas é necessário deixar que o iniciante ou aprendiz aprenda como abordar/encarar o problema. Portanto, a solução guiada de problemas será efetiva quando houver a participação ativa da pessoa que irá receber o conhecimento. Assume-se aqui que, na hipótese do *coach* não saber a solução

adequada para um problema, ambos irão se aprofundar na questão, o que contribuirá para transferência de conhecimento e capacidade de discernimento e extrapolação da situação. Desta forma, o *coach* transfere mais *know-how* (saber como) do que *know-what* (saber o que). O *coach* pode provocar o iniciante ou aprendiz com perguntas para estimular a reflexão. A solução guiada de problemas combina uma série de técnicas de transferência de conhecimento: atenção direcionada; exercício prático com *feedback* imediato; oportunidade de imitar os mais experientes e engajar ativamente o iniciante ou aprendiz a desenvolver seu próprio *deep smarts* e contribuir para aumentar o repertório de experiências. Szulanski (2000) ressalta que o surgimento de problemas inesperados em geral impede o aprendiz de colocar em prática o conhecimento recebido. De forma complementar, o *coach* pode atribuir valor na solução de problemas independente se o iniciante ou aprendiz sabe a resposta adequada.

A técnica de observação é uma das primeiras formas de aprendizado utilizadas pelos seres humanos. Os *coaches* podem promover a observação guiada com dois propósitos: (i) para os iniciantes aprenderem determinadas práticas observando pessoas com *deep smarts* e (ii) para os iniciantes confrontarem seus pressupostos e crenças ao observarem determinados comportamentos que eles normalmente não são expostos. Para Leonard e Swap (2005), a observação guiada seguida de reflexão e aconselhamentos é uma técnica de transferência de conhecimento subutilizada, uma vez pode ser aplicadas com dois propósitos diferentes: (a) para recriar o conhecimento aprofundado; (b) para derrubar suposições arraigadas que podem estar fundamentadas em experiências desatualizadas. A observação guiada pode ser eficaz na transferência de *deep smarts* se o *coach* souber explorar os assuntos certos e direcionar a atenção dos iniciantes para observarem como os mais experientes se comportam, inclusive como utilizam o conhecimento tácito. Inkpen e Tsang (2005) destacam a importância dos aspectos culturais no que se refere à percepção dos indivíduos em um processo de transferência de conhecimento por observação do comportamento e interpretação dos conflitos internos.

A observação guiada pode, ainda, ser utilizada para auxiliar as pessoas a desaprenderem. Os processos de aprendizagem e inovação dependem de novas formas de enxergar o mundo. O ser humano tem uma forte tendência de enxergar aquilo que ele espera ou deseja e a observação guiada é uma poderosa ferramenta para gerenciar essas expectativas. Neste

sentido, a observação seguida e reflexão aumentam a habilidade de aprendizado, principalmente quando o indivíduo questiona o que está aprendendo, como por exemplo: O que estou aprendendo? Porque estou aprendendo? Quão relevante é essa informação? Pra que estou aprendendo? Quais adaptações é preciso fazer para aplicar o que estou aprendendo? Como serão feitas?

Finalmente, o *coach* pode ajudar na redução das incertezas através da experimentação, que aumenta exponencialmente a capacidade de aprendizado e se baseia em tudo o que se sabe sobre como as pessoas acumulam e retêm o conhecimento. Este método proporciona dois benefícios simultâneos: (i) bem duradouro na forma de conhecimento transferido; (ii) entrega de um novo processo ou produto de negócio. Leonard e Swap (2005) alertam que, diante de condições incertas, quando não é possível determinar limites, o indivíduo precisa experimentar e a exploração é a solução mais indicada. Portanto, *coaches* com experiência em processos de experimentação podem ajudar os iniciantes a definir quantos recursos serão necessários dedicar para que a experimentação ocorra e quão limitado pode ser essa experiência. A experimentação guiada constrói experiências de forma rápida e consistente, contribuindo para os iniciantes ou aprendizes desenvolvam melhores capacidades para construir hipóteses e testes, ou seja, outra forma de aprendizagem. Szulanski (2000) sugere que a experimentação oferece uma oportunidade de aprender antes de fazer “*learning before doing*” para, em seguida, aprender fazendo “*learning by doing*”, que implica a resolução de problemas que surgem quando novos conhecimentos são colocados em prática. A experimentação proporciona o questionamento das crenças e pressupostos através das experiências, contribuindo para se unir a grupo de pessoas com *deep smarts* (LEONARD; SWAP, 2005).

Um dos aspectos mais importantes para todas as possibilidades de experiência guiada é o fornecimento de *feedback* para reforçar novos comportamentos e corrigir possíveis decisões erradas. Os *feedbacks* extremamente positivos podem gerar barreiras para o progresso, assim como *feedbacks* severamente negativos podem desmotivar o indivíduo. Correções e críticas são absolutamente importantes para o aprendizado do iniciante, porém, o indivíduo pode prestar atenção apenas no que não está fazendo corretamente e não aproveitar para aprender como se desenvolver. A combinação das experiências guiadas com o auxílio do

aconselhamento imediato do *coach* facilita o desenvolvimento e transferência de *deep smarts* de uma pessoa experiente para um iniciante ou aprendiz.

2.5 – A relação entre GCP e Deep Smarts

Assim como a GCO alimenta e oferece subsídios essenciais para as práticas GCP no que se refere à infraestrutura, processos e incentivo ao aprendizado (GOLD *et al.*, 2001; EASTERBY-SMITH; BURGOYNE, 2003; WRIGHT, 2005; SENGE, 2006), a utilização efetiva das práticas de GCP configuram-se como condição *sine qua non* para o cultivo e transferência de *deep smarts*, uma vez que possibilitam as interações sociais e o compartilhamento de crenças e pressupostos para formar e socializar o conhecimento (LEVY 2011; CHATTI, 2012) da mesma forma que contribuem para o acúmulo de experiência através das práticas, solução de problemas, observação e experimentação guiadas com *feedback* imediato (LEONARD; SWAP, 2005). Portanto, é possível concluir que a GCP tem um papel preponderante na transferência de *deep smarts*, preparando os indivíduos para se tornarem autônomos em suas escolhas e experientes no âmbito pessoal e profissional, ou seja, pessoas com capacidades técnicas e intelectuais para refletirem sobre determinada situação e tomarem decisões adequadas visando um bem maior do que resultado imediato (LEONARD; SWAP, 2005; PAULEEN; GORMAN, 2011). Pessoas com essas capacidades tem maior propensão de atingir seus propósitos profissionais e, como consequência, contribuir para alcance dos objetivos e efetividade organizacionais.

Ademais, o desenvolvimento de *deep smarts* é resultado da habilidade de gerenciar efetivamente o conhecimento tácito, uma vez que este é moldado pelas crenças, valores, pressupostos e influências sociais. Neste sentido, a GCP contribui para que os indivíduos ampliem suas competências e capacidade de reconhecer padrões, compreender contextos e solucionar problemas de forma assertiva, o que acarreta no incremento da produtividade, maior exposição e crescimento profissional (LEONARD; SWAP, 2005; JAIN, 2011). Portanto, é possível concluir que a GCP proporciona o desenvolvimento de *deep smarts*, que resulta em maior consciência das ações e mudança de comportamento pelo domínio e utilização do conhecimento de forma efetiva.

A relação entre gerenciar o conhecimento pessoal e desenvolver *deep smarts* é fundamentada na percepção de que o segundo apresenta-se como uma forma evoluída e de maior complexidade em termos do nível de conhecimento do que o primeiro. O quadro a seguir demonstra essa relação.

Quadro 2 – Relação entre gerenciar o conhecimento pessoal e desenvolver *Deep Smarts*

Aspecto	Gerenciar o conhecimento pessoal	Desenvolver <i>Deep Smarts</i>
Foco	Indivíduo comum	Especialista, experiente
Abrangência	Indivíduos e organização	Indivíduos, organização e sociedade
Condição	Aprendizagem e experiência	Experiência e <i>Phrónesis</i>
Propósito	Solucionar problemas, ser produtivo, gerar ideias, melhorar a tomada de decisão e prosperar	Julgar de forma prudente e deliberada, refletir, analisar contextos complexos, reconhecer padrões e tomar decisões adequadas
Desenvolvimento	Treinamento, introspecção e prática,	Experiências, crenças e pressupostos, influências sociais
Transferência	Relações interpessoais e redes de relacionamento	Experiências guiadas por <i>coach</i>
Resultado	Autonomia, autossuficiência	Sabedoria

Fonte: elaborado pelo autor. Baseado em (WRIGHT, 2005; LEONARD; SWAP, 2005; JAIN, 2011; PAULEEN; GORMAN, 2011; CHATTI, 2012)

O ponto de maior convergência entre gerenciar o conhecimento pessoal e desenvolver *deep smarts* é que ambos estão fundamentados nas experiências acumuladas, relações interpessoais e intensa participação em redes de relacionamentos, tanto no aspecto pessoal quanto profissional, assim como de maneira intencional ou espontânea (WRIGHT, 2005; JAIN, 2011; PAULEEN; GORMAN, 2011). As redes de relacionamento fortalecem as interações sociais e sentido de colaboração dos indivíduos, permitindo a construção de sentimento de confiança e renovação do conhecimento (CHATTI, 2012).

Como ponto de divergência, é possível destacar as formas de transferência do conhecimento nas práticas de GCP e *deep smarts*. Enquanto o primeiro também pode ser transferido por meio de ações passivas como treinamentos formais, regras e guias de referência, assim como por meio de atividades informais, o segundo precisa de interações sociais e ações estruturadas como as experiências guiadas seguidas de *feedback* imediato, além da preparação do indivíduo que irá receber o conhecimento (LEONARD; SWAP, 2005). A principal justificativa para essa divergência é o fato de que o *deep smarts* é utilizado em situações

incertas e complexas, por este motivo, precisa ser recriado e assimilado através da atribuição de sentido e percepção da realidade dentro de um determinado contexto.

2.6 – Consolidação teórica e proposições da pesquisa

Esta seção tem por finalidade apresentar de forma consolidada e objetiva os principais conceitos explorados no referencial teórico da pesquisa. O quadro sinótico engloba os conceitos, abordagens, propósitos e respectivos autores das abordagens teóricas que fundamentam o estudo. Já o mapa conceitual retrata como essas abordagens estão relacionadas e qual será o caminho que se pretende percorrer para responder o problema e pesquisa e atingir os objetivos do estudo. É possível concluir que há uma relação direta entre os conceitos e suas proposições que tornam a pesquisa fluída e sequencial, explorando as interseções, contribuições e relação de interdependência entre elas.

Quadro 3 – Quadro sinótico do referencial teórico

Conceito	Abordagem	Propósito	Autores
GC	Processo sistêmico; Ativo intangível; Integra a organização e as pessoas; Orienta a GCO e GCP	Promover ações estratégicas em GC; Contribuir com a efetividade organizacional	Davenport e Prusak (2003) Choo (2006) Gold <i>et al</i> (2001) Choi e Jong (2010)
GCO	Dimensões do conhecimento; Ações sistematizadas de aquisição, armazenamento e compartilhamento de conhecimento; Políticas, infraestrutura e processos	Alimenta a GCP; Promove aprendizagem; Torna a informação disponível Visa o crescimento e inovação	Nonaka e Takeuchi (1997) Beckman (1997) Wiig (2000) Senge (2006)
GCP	Desenvolvimento de competências; Acúmulo de experiências; Transferência de conhecimento; Aplicação do conhecimento; Interação e formação de redes de relacionamento social; Cognição	Gerenciar a vida pessoal e profissional; Tornar o indivíduo consciente e autônomo; Prosperar na carreira; Desenvolver <i>deep smarts</i>	Frand e Hixon (1999) Wright (2005) Efimova (2005) Pauleen e Gorman (2011) Jain (2011) Chatti (2012)
<i>Deep Smarts</i>	Contempla a totalidade da vida de forma ampla e aprofundada; Estimula a <i>Phrónesis</i> ; Ligado a crenças, valores e influências sociais; Compreensão de contextos complexos; Capital social; Experiências guiadas com <i>feedback</i>	Servir ao bem comum; Julgar de forma prudente e deliberada; Tomar decisões rápidas e assertivas Recriar experiências para construir o próprio conhecimento; Desenvolver sabedoria	Leonard e Swap (2005) Küpers e Pauleen (2013) Linderman <i>et al</i> (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor

O mapa conceitual a seguir visa demonstrar a relação existente entre os principais conceitos que serão abordados nesta pesquisa e suas proposições. De acordo com Tavares (2007), os mapas conceituais visam estruturar o conhecimento com a finalidade de analisar sua profundidade e extensão, uma vez que permite demonstrar como os conceitos estão organizados numa representação visual.

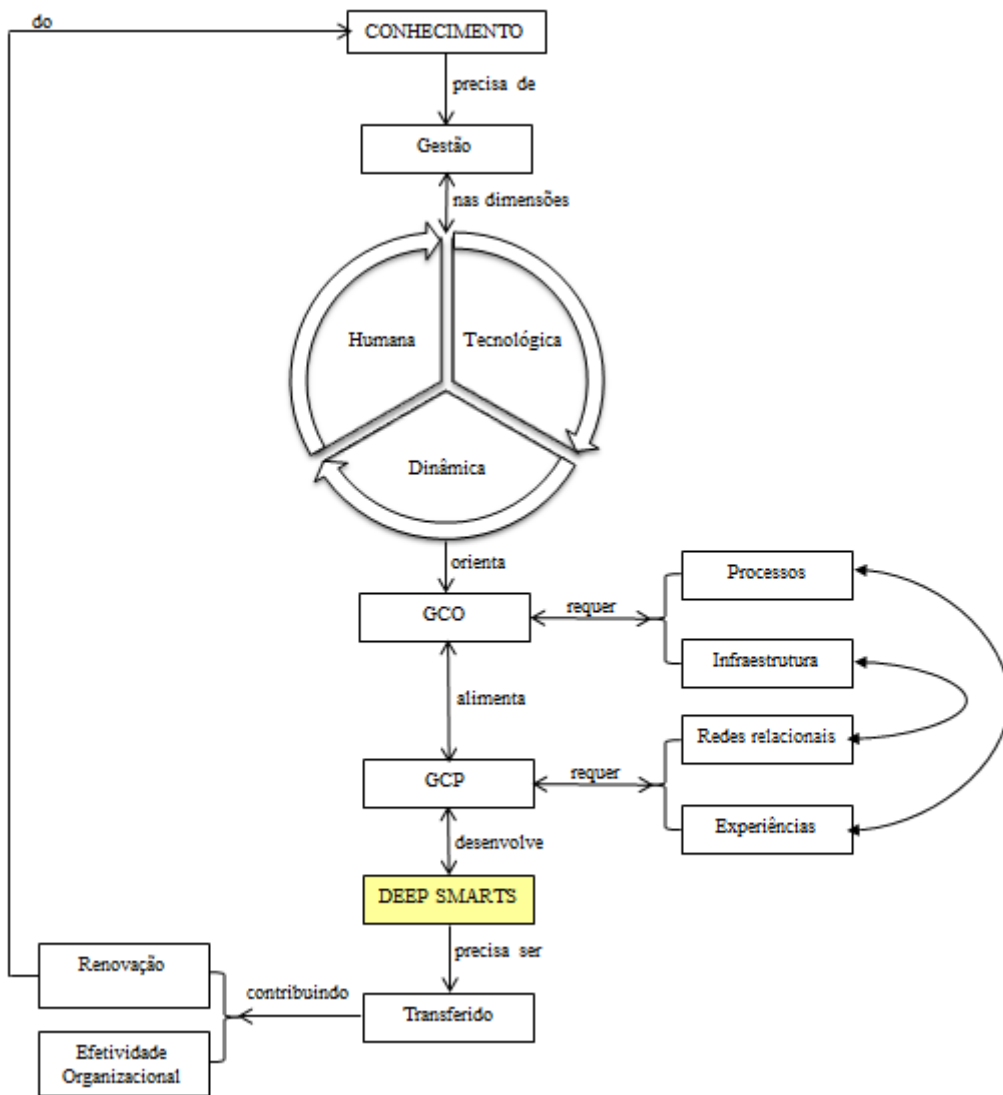


Figura 9 – Mapa conceitual da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta perspectiva, a pesquisa irá tratar o conhecimento como principal ativo organizacional que precisa ser gerenciado nas dimensões tecnológica, humana e dinâmica visando orientar a GCO e suas capacidades e infraestrutura, assim como alimentar a GCP pelas redes relacionais

e experiências. Essas ações contribuem para o desenvolvimento de *deep smarts* que por sua vez precisa ser transferido para que a organização alcance a efetividade organizacional, fazendo com que o conhecimento permaneça em constante estado de renovação. Assim como na literatura explorada, a pesquisa considera o conhecimento como um sistema vivo que ascende e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Portanto, o estudo irá investigar o conhecimento pela perspectiva de como ele transforma a realidade por meio da mudança de comportamento de quem o possui, através da ação, da razão e das experiências acumuladas.

Nesta pesquisa é reconhecido que o conhecimento precisa ser gerenciado com o intuito de utilizá-lo na capacitação da organização para competir no mercado, configurando-se como um importante instrumento de penetração. Desta forma, o estudo compreende a estratégia de Gestão do Conhecimento - GC como uma ferramenta que capacita a organização para aplicar seus recursos essenciais de forma a aumentar a quantidade e qualidade do conhecimento organizacional. A empresa pesquisada está inserida em um mercado complexo e turbulento, sendo necessário estabelecer estratégias de GC de forma clara e objetiva.

A partir deste entendimento, a pesquisa irá considerar três dimensões estratégicas que direcionam as práticas de GC na organização propostas por Choi e Jong (2010). A dimensão tecnológica visa obter alto desempenho na codificação, armazenamento e reutilização do conhecimento explícito por meio de avançadas ferramentas de tecnologia da informação e comunicação – TIC na tentativa de eliminar a ameaça de perder os ativos de conhecimento quando um empregado deixa a empresa. A dimensão humana visa obter alto desempenho na aquisição, formação e compartilhamento do conhecimento tácito através das experiências acumuladas e das relações interpessoais, cuja ênfase está nas ações dos indivíduos na busca por capacitação, autonomia e prosperidade na carreira, que contribui diretamente com o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. A dimensão dinâmica visa o alinhamento das duas estratégias, cujo foco é conciliar as dimensões tácita e explícita do conhecimento. Desenvolver uma estratégia de GCO em múltiplas perspectivas fornece uma valiosa oportunidade de obter maior compreensão da realidade operacional, contribuindo para o fortalecimento das práticas de negócio e alcance dos objetivos.

Diante destas constatações, a pesquisa irá abordar as práticas de GCO direcionadas para a distinção entre o conhecimento tácito e explícito. Neste sentido, pretende-se compreender e avaliar as capacidades dos processos de conhecimento e as capacidades da infraestrutura do conhecimento como fator preponderante para alcance da efetividade organizacional. Uma vez que a GCO suporta o compartilhamento da forma de pensar e agir dos indivíduos por todas as áreas da organização, propiciando a geração de conhecimentos em múltiplos formatos, o estudo considera que seu papel fundamental é alimentar a GCP, que é o conjunto competências e habilidades que conduzem os indivíduos a prosperarem em ambientes organizacionais e sociais turbulentos, complexos e em constante mudança. Portanto, a pesquisa irá investigar as práticas de GCP no sentido de desvendar como os indivíduos refletem sobre o trabalho, tanto de forma individual quanto colaborativa. Desta forma, o estudo da GCP explora a relação entre a perspectiva individual e as redes relacionais. Ademais, a capacidade de atuar eficazmente em sistemas sociais complexos fornece um espaço reflexivo que contribui com a GCP.

A pesquisa estabelece uma relação entre a GCO e a GCP através das capacidades dos processos de conhecimento, que permitem o acúmulo de experiências individuais, assim como através das capacidades de infraestrutura que fortalece as redes relacionais.

De forma objetiva, a pesquisa compreende que as práticas de GCP são responsáveis pelo desenvolvimento de *deep smarts*, uma vez que possibilitam as interações sociais e o compartilhamento de crenças e pressupostos para formar e socializar o conhecimento da mesma forma que contribuem para o acúmulo de experiência. O *deep smarts* está relacionado com a experiência (*know-how*) e com a capacidade de compreender sistemas complexos e relações interativas para tomar decisões rápidas e assertivas, cujo resultado é expressivo. Indivíduos com *deep smarts* possuem alta capacidade de interpretação e atribuição de sentido sobre os acontecimentos e estão constantemente avaliando e refletindo sobre as ideias, decisões, emoções e preferências. Por se tratar de uma forma de inteligência e especialização aprofundada com base em experiências profissionais e de vida, o *deep smarts* precisa ser transferido de forma consciente para que seja aproveitado de maneira efetiva.

Neste sentido, a transferência de conhecimento se configura como uma importante forma de preparação para os indivíduos que buscam assumir novos desafios, interpretar situações e contextos complexos, entender comportamentos inconstantes, tomar decisões acertadas e desenvolver habilidades para determinar qual conhecimento precisa ser transferido, como deve ser transferido e quem está preparado para recebê-lo. Esses indivíduos poderão contribuir diretamente para o alcance da efetividade organização e para a constante renovação do conhecimento.

A efetividade pode ser representada pelo alcance de objetivos ou o progresso no seu alcance. Assim, uma organização é efetiva desde que maximize os seus benefícios e melhore a sua posição dentro do seu setor, tendo em atenção o aumento da qualidade dos seus produtos e serviços e oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos seus empregados, bem como o apoio e a fidelidade de seus clientes.

Em paralelo, a renovação do conhecimento de forma sistematizada contribuiu para solucionar problemas inesperados e também permite identificar as lacunas de conhecimento, reconhecendo a necessidade de obter novos conhecimentos através do compartilhamento e transferência do conhecimento tácito.

A partir da consolidação teórica e proposições da pesquisa, onde buscou-se apresentar os principais conceitos explorados no referencial teórico de forma objetiva, serão apresentados a seguir os caminhos a serem percorridos para responder o problema de pesquisa, assim como atingir os objetivos propostos.

3 – METODOLOGIA

Com o intuito de elucidar a estruturação e operacionalização da pesquisa, serão apresentados o método científico e procedimentos técnicos aplicados, a partir de um arcabouço lógico e sistematizado, de caráter instrumental. Este capítulo descreverá em detalhes os caminhos que foram percorridos para responder o problema de pesquisa exposto no item 1.2, assim como atingir os objetivos propostos no item 1.3. A seguir, serão exibidos o tipo de pesquisa, os sujeitos que participaram do estudo, as técnicas de pesquisa, as formas de coleta de dados, bem como os métodos de análise de dados aplicados.

3.1 – Tipo de pesquisa

Este trabalho configura-se como pesquisa qualitativa, uma vez que irá tratar de dados textuais e visuais, com características contínuas e iterativas, permitindo que sejam analisados à medida que forem coletados (HAIR JR; JOSEPH; *et al.*, 2014). A pesquisa qualitativa exige uma compreensão complexa e detalhada da questão investigada. Esse detalhamento somente pode ser percebido falando diretamente com as pessoas envolvidas, possibilitando que contem histórias que não podem ser encontradas na literatura. Ao mesmo tempo, pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender os contextos ou ambientes em que os participantes de um estudo abordam um problema ou questão, assumindo não ser possível separar as pessoas do contexto investigado. Justifica-se pela capacidade de desenvolver teorias que captam adequadamente a complexidade do problema examinado (CRESWELL, 2014). Além desta conceituação, a escolha da abordagem qualitativa se justifica porque as medidas quantitativas e as análises estatísticas simplesmente não se enquadram com o tipo de problema a ser estudado (GOODYEAR, 1998).

No que se refere à classificação, segundo a taxinomia proposta por Vergara (2013), a pesquisa pode ser categorizada quanto aos fins e quanto aos meios.

- (a) quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa de caráter descritiva

- (b) quanto aos meios, a pesquisa configura-se como bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso simples.

A pesquisa descritiva tem como propósito identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e aprofunda o conhecimento da realidade (GIL, 2007; VERGARA, 2013).

O pesquisador utilizou pesquisa bibliográfica para elaboração do referencial teórico consultando livros, periódicos especializados e trabalhos científicos em geral. A pesquisa de campo ocorreu por meio de investigação empírica, na qual o pesquisador coletou informações sobre o fenômeno diretamente no campo, ou seja, onde estão os sujeitos da pesquisa. O estudo de caso foi desenvolvido visando à utilização de duas técnicas de coleta de dados comumente não presentes em outros métodos, (i) observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados; (ii) entrevista com as pessoas envolvidas com o objeto de estudo (YIN, 2005). Como estratégia de utilização desta abordagem, Yin (2005) alerta que os fenômenos e contexto estudados não podem ser seguramente distinguíveis. Portanto, limitou-se o número de variáveis a serem analisadas. Além disso, o pesquisador fez uso de observação participante, de caráter empírico, para compor possíveis lacunas, uma vez que permite a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um determinado contexto (YIN, 2005).

3.2 – Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos que participaram desta pesquisa são dez consultores, sendo que oito deles de nível sênior, com idade igual ou superior a trinta e sete anos, todos com mais de quinze anos de vínculo com a empresa, e dois de nível médio, com idade igual ou superior a trinta anos e com mais de oito anos de atuação na organização. Ambos possuem histórico de sucesso e grandes realizações na empresa. Os consultores de nível sênior podem ser considerados pessoas que desenvolveram *deep smarts* ao longo da vida pessoal e profissional. Já os consultores de nível médio estão em processo de amadurecimento profissional e podem ser classificados como *nex'perts*, ou seja, pessoas com capacidade reconhecida e que desenvolverão *deep smarts* com o passar dos anos. Além disso, os critérios adotados para escolha das pessoas obedecem aos conceitos de acessibilidade, ou seja, pelo acesso que o pesquisador teve no ambiente e às pessoas, e de tipicidade, pessoas que, no julgamento do pesquisador, reconhecidamente possuem conhecimento e domínio do assunto pesquisado.

O quadro 4, a seguir, apresenta os sujeitos da pesquisa na ordem em que foram entrevistados e demonstra suas principais características.

Quadro 4 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Matrícula	Idade	Gênero	Formação	Experiência profissional	Tempo na empresa
34798	43	M	Estatística e Atuária	Consultoria em riscos e serviços financeiros	19 anos
28766	45	F	Atuária	Previdência complementar com foco em fundos de pensão	22 anos
19777	51	F	Atuária	Gerente atuarial	28 anos
35105	52	F	Atuária	Consultoria em saúde e previdência	19 anos
40058	44	F	Atuária	Consultoria em benefícios e previdência	15 anos
40010	37	M	Atuária	Previdência complementar de entidades fechadas	16 anos
29160	54	F	Estatística	Consultoria em benefícios e previdência	21 anos
66444	30	F	Atuária	Previdência complementar	8 anos
35622	39	M	Atuária	Previdência complementar	18 anos
65989	32	F	Atuária	Previdência complementar	9 anos

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

A seguir serão elucidados o desenho da pesquisa e os procedimentos técnicos de coleta de dados.

3.3 – Desenho da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas, de forma individual, com o intuito de coletar informações sobre o tipo de conhecimento existente no ambiente, como ele é formado, socializado e transferido pelos indivíduos, além de compreender as estruturas e processos que sustentam a gestão do conhecimento pessoal. Para Duarte (2004), as entrevistas são essenciais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas sociais específicos, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Adicionalmente, utilizou-se da técnica de observação participante em complemento às entrevistas, cujo propósito foi compor possíveis lacunas. De acordo com Creswell (2014), a

observação é uma das ferramentas mais importantes para a coleta de dados em pesquisa qualitativa uma vez que permite observar o ambiente físico, os participantes, as atividades, as interações as conversas e o comportamento do próprio pesquisador no ambiente.

3.4 – Técnicas de coleta de dados

Nesta seção estão descritas em detalhes as técnicas de coletas de dados apresentadas no desenho da pesquisa. De acordo com Creswell (2014), a coleta de dados é definida como uma série de atividades inter-relacionadas com objetivo de reunir informações para responder o problema de Pesquisa. Este autor ressalta que a coleta de dados envolve atividades complexas como negociar permissões, escolher uma boa estratégia de amostragem, desenvolver meios para registrar as informações e prever questões éticas que possam surgir ao longo das atividades. De forma complementar, Vergara (2013) atesta que os dados coletados em pesquisa científica precisam estar correlacionados aos objetivos do estudo. A partir desta conceituação e, considerando a abordagem de investigação, a coleta de dados ocorreu utilizando fontes primárias e secundárias (MALHOTRA, 2012) com corte temporal de caráter transversal (VERGARA, 2013).

3.4.1 – Entrevista

Como técnica principal de coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas com roteiro elaborado por questões abertas que permitiram ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 1999). Segundo Creswell (2014), entrevista é uma série de passos sistematizados que contemplam: (a) elaboração das perguntas, (b) identificação dos entrevistados, (c) determinação do tipo de entrevista, (d) registro das entrevistas, (e) utilização de um roteiro ou protocolo de entrevista, (f) aplicação de teste piloto, (g) escolha do local da entrevista, (h) obtenção do consentimento do entrevistado e (i) utilização de procedimentos confiáveis. A técnica de entrevista foi tratada pelo pesquisador com rigor para permitir que os dados fossem coletados da maneira adequada.

O roteiro de entrevista apresentado no APÊNDICE A foi elaborado com base nos conceitos teóricos explorados na revisão de literatura e consolidados no quadro sinótico, assim como nos relatos coletados na entrevista exploratória, que será explicada a seguir. O intuito foi

confrontar a ocorrência dos fenômenos percebida no ambiente pesquisado com os conceitos teóricos existentes na literatura para compor possíveis lacunas e solucionar o problema de pesquisa. Para tanto, o roteiro foi elaborado com quinze perguntas, sendo as dez primeiras para apurar as práticas de GCP no que diz respeito a: (a) compreensão e identificação do conhecimento existente no ambiente; (b) criação, transferência e aplicação do conhecimento; e as cinco restantes para desvendar como o conhecimento é formado, socializado e transferido em um conceito de redes internas e externas. Buscou-se, ainda, elaborar as perguntas de acordo com os objetivos descritos na seção 1.3 deste trabalho com o intuito de extrair as informações necessárias para atingi-los ao final do estudo. Cabe ressaltar que tomou-se os devidos cuidados para que as perguntas fossem de fácil compreensão para o entrevistado, da mesma forma que pudesse estimular o entrevistado a falar não apenas o que se pensa, mas também o que se sente.

Optou-se por não fazer uso de entrevista piloto, uma vez que exigiria eliminar um dos sujeitos críticos da pesquisa. Devido as características do fenômeno investigado e, de acordo com os critérios de escolha dos sujeitos da pesquisa, não dispõem-se de muitas pessoas no ambiente que possam contribuir com o objeto de estudo. Em substituição à entrevista piloto, utilizou-se de entrevista exploratória, cujo propósito é contribuir com a construção do problema de pesquisa (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005). Segundo o autor, as entrevistas exploratórias auxiliam na descoberta de aspectos que ampliam ou retificam o campo de investigação. A entrevista exploratória foi realizada no dia 03/03/2016 com uma pessoa que acumula mais de quinze anos de experiência na área de consultoria, que é *core business* na empresa investigada, e tem profundo conhecimento do problema existente no ambiente, além de conhecer amplamente os principais conceitos teóricos explorados. Desta forma, foi possível desvendar determinados aspectos do fenômeno estudado que o investigador sozinho não teria abordado. A partir dos resultados da entrevista exploratória e do quadro sinótico, o autor consolidou o problema de pesquisa, ajustou os objetivos do estudo e elaborou o roteiro de entrevista apresentado no apêndice A.

Antes da realização das entrevistas, o roteiro de perguntas foi submetido a um teste de aceitabilidade com uma pessoa que reconhecidamente não desenvolveu *deep smarts*, ou seja, que não tem envolvimento com o fenômeno estudado, com o intuito de mensurar o nível de

clareza das perguntas. Além disso, essa iniciativa possibilitou a aferição do tempo dedicado, avaliação do tipo de abordagem e identificação de elementos que contribuíram para ajustes e aperfeiçoamento das entrevistas.

Foram realizadas dez entrevistas entre os dias 01 e 20 de junho de 2016 com duração média de 56 minutos, sendo a mais curta realizada em 44 minutos e a mais longa em 1 hora e 7 minutos. Antes do início das entrevistas os entrevistados tiveram acesso aos principais conceitos teóricos que seriam abordados e também ao roteiro de entrevistas para que pudessem decidir se concordavam ou não com o conteúdo que seria abordado. Há de se ressaltar que nenhum entrevistado desistiu de participar da entrevista após ter acesso às informações. Em seguida, durante o mês de agosto de 2016, mediante expressa autorização para gravação do conteúdo, foram feitas as transcrições de forma manual respeitando a ordem em que as entrevistas foram realizadas. Após esta etapa, utilizou-se o processo conhecido como conferência de fidedignidade, ou seja, as gravações foram ouvidas tendo o texto impresso para averiguar possíveis erros de interpretação. Em seguida, cada entrevistado recebeu uma cópia do documento para validação e consentimento da utilização do conteúdo.

3.4.2 – Observação participante

Optou-se por fazer uso de observação participante com o intuito de observar e anotar os acontecimentos sem se envolver e intervir nas atividades (CRESWELL, 2014), uma vez que, mesmo sendo funcionário da empresa estudada, não faz parte da área e do grupo objeto de estudo. Vergara (2013) corrobora com a conceituação de Creswell (2014) quando afirma que o pesquisador observador se engaja na situação se tornando um ator interativo.

Desta forma, a observação participante ocorreu seguindo os procedimentos recomendados por Creswell (2014). O pesquisador organizou-se e escolheu adequadamente o que e quem observar, registrando de maneira assertiva os eventos e atividades que ocorrerem no ambiente, descrevendo e refletindo sobre os aspectos, ideias e impressões percebidas. A estratégia de observação foi aplicada na medida em que as pessoas ou grupos se reuniam para discutir assuntos de trabalho, durante treinamentos específicos e também durante as reuniões promovidas por um comitê criado para deliberar sobre a contabilização dos passivos provenientes dos fundos de pensão das empresas em seus balanços patrimoniais.

3.4.3 – Pesquisa bibliográfica

Para compor o referencial teórico e consolidar os objetivos do presente estudo, o pesquisador utilizou pesquisa bibliográfica como instrumento de coleta em livros, periódicos nacionais, tais como o portal CAPES, Scielo e Google Acadêmico, e também internacionais, como por exemplo, Elsevier e Emerald. Segundo Vergara (2013) a pesquisa bibliográfica configura-se como um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material acessível ao público em geral.

Foram realizadas consultas por palavras-chave em português e inglês para formação de base sólida de conhecimento no período compreendido entre os meses de janeiro e abril de 2016. As palavras chaves foram: (a) gestão do conhecimento (*knowledge management*); (b) estratégia de gestão do conhecimento (*knowledge management strategy*); (c) gestão do conhecimento organizacional (*organizational knowledge management*); (d) gestão do conhecimento pessoal (*personal knowledge management*); (e) transferência de conhecimento (*transferring knowledge*); (f) *Experts*; (g) *Deep Smarts* e (h) conhecimento crítico (*critical knowledge*).

A seguir serão esclarecidos os métodos de análise de dados que envolvem a análise indutiva proposta por Thomas (2006), processo de categorização apresentado por Gibbs (2009) e a técnica de emparelhamento exibida por Trochim (1989).

3.5 – Modelo de análise dos dados

A análise dos dados em pesquisa qualitativa envolve uma série de procedimentos sistematizados que, em linhas gerais, visam à categorização dos dados coletados e contribuem para comparação e estudo das relações dos dados. Neste sentido, utilizou-se a abordagem indutiva de Thomas (2006), que é um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos que tem como característica ser guiada por objetivos específicos de avaliação, cujo propósito é que os dados emergam de temas recorrentes encontrados nos dados brutos, sendo os mesmos dominantes ou significativos (THOMAS, 2006).

O processo de análise foi realizado a partir das etapas de preparação dos dados, codificação, categorização descritiva, categorização analítica e análise comparativa, fazendo uso, inclusive, de métodos complementares e suas contribuições. Os dados foram preparados conforme os procedimentos da abordagem indutiva, cuja finalidade é reduzir os dados brutos em formato de resumo, com o intuito de estabelecer relações entre os objetivos da pesquisa e as conclusões decorrentes dos dados, além de desenvolver um quadro de processos evidentes nos dados brutos (THOMAS, 2006).

Após a preparação dos dados, deu-se início a fase de codificação que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), é uma técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam. Portanto, utilizou-se a técnica de codificação descritiva dos dados proposta por Gibbs (2009), cujo propósito é a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados. Pela codificação descritiva, passagens são identificadas e então relacionadas com um nome ou uma ideia, ou seja, com um código para indexar ou categorizar o texto visando estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a eles (GIBBS, 2009). Primeiramente, realizou-se a categorização descritiva para extrair o significado contido nos dados e, em seguida, foi feita a categorização analítica através da interpretação das ideias gerais contidas nos trechos codificados, conforme indicado por Gibbs (2009).

A etapa de preparação, codificação e categorização dos dados seguiu a seguinte sequência:

- (i) preparação dos arquivos de dados brutos (limpeza de dados) para estrutura-los em formato comum: Nesta etapa, as transcrições foram padronizadas em formato Microsoft Word docx. com numeração de página e das linhas, totalizando 65 páginas e 2558 linhas, conforme apresentado no Apêndice C.
- (ii) leitura atenta e detalhada do texto para compreensão dos temas abordados: concluída a etapa (i), o texto foi lido com atenção para familiarização do conteúdo, possibilitando a codificação das ideias centrais e dos principais trechos de cada frase, que ajudaram a compor a criação das categorias. No processo de codificação, foi criado um código alfanumérico composto por dois números e uma letra na maioria dos casos, e também por números e duas letras para codificar as respostas das perguntas de número três e quatro, uma vez que ambas tinham desdobramentos provocados de forma proposital. Em ambos os casos, o primeiro

número identifica o entrevistado, o segundo número aponta a pergunta correspondente, e a letra representa a sequência dos trechos extraídos de cada resposta. Utilizou-se, ainda, o recurso de marcar os trechos codificados com cores diferentes para destaca-los do restante do texto.

Esse processo foi repetido para cada entrevista conforme demonstrado a seguir na figura 10.

469 Entrevistado 2: Hoje é nitido pra gente, vou falar da parte técnica aqui tá?, mas a gente tem
470 a parte de contabilização do benefício pós emprego que....a gente sabe fazer as contas mas
471 muitas vezes a gente precisa falar com o contador ou alguém da área financeira do cliente e
472 eu não tenho o mesmo linguajar, eu não vivo o dia a dia da pessoa, as vezes ele fala onde eu
473 classifico isso no balanço e eu não tenho a menor ideia.....e a sensação de impotência é
474 enorme porque você quer ajudar a pessoa mas não tem a menor noção daquilo....a gente
475 tem pessoas aqui na empresa que sabem muito disso, a gente recorre a essas pessoas, mas é
476 ruim porque fica um grupo enorme recorrendo a duas ou três pessoas....eu acho que é um
477 desafio grande, difícil de superar, porque é uma mistura da nossa profissão com outro ramo
478 que é a contabilidade e parte financeira....a gente tenta estudar, faz treinamento, mas é um
479 desafio constante aqui pra gente.)

Comment [a61]: 2.6.a - Conhecimento técnico, externo, em rede

Comment [a62]: 2.6.b - Conhecimento específico

Comment [a63]: Concentração de conhecimento crítico em poucas pessoas

Comment [a64]: 2.6.c - Conhecimento novo, externo, em rede

Figura 10 – Exemplo de codificação dos dados da entrevista (arquivo Microsoft Word: Entrevistas Consolidadas – v6. 23.10.16.docx)
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

(iii) criação das categorias descritivas e analíticas a partir das ideias, frases ou significado em segmento de texto específico, conforme destacado na etapa (ii): após a etapa anterior, foi realizada uma nova leitura e, a partir de então, transferiu-se os segmentos de texto e seus respectivos códigos para uma planilha em arquivo do Microsoft Excel xlsx. Identificada pelo nome Categorização das entrevistas – v6, datada de 23 de outubro de 2016, onde criou-se em primeiro momento as categorias descritivas, conforme demonstrado a seguir na figura 11.

Pergunta	Código	Categoria descritiva	Trecho do texto
12 - Conte uma situação em que você precisou consultar outras pessoas com conhecimento específico sobre determinado assunto.	9.12.a	Construção de relações de confiança	ela é uma amiga que eu tenho e é reconhecida por todo mundo por ter um conhecimento muito amplo sobre atuária, então eu busco muito ela
	9.12.b	Conhecimento como fonte de destaque e reconhecimento	
	9.12.c	Diálogo como meio de transferência de conhecimento	eu falei eu assimilei a informação, comecei a elaborar a resposta com o que eu sabia e pensei que uma parte do que o cliente estava questionando fazia sentido, e aí eu fui confirmar meu entendimento com a XXXXXXXX e pude finalizar minha resposta para o cliente
Pergunta	Código	Categoria descritiva	Trecho do texto
13 - Na sua opinião, como as relações interpessoais dentro da empresa influenciam a transferência de conhecimento?	9.13.a	Nível hierárquico como barreira da transferência de conhecimento	o diretor da empresa era o XXXXXXXX e todo mundo sabe que ele é o cérebro da atuária e trocar uma informação com ele era muito difícil
	9.13.b	Construção de relações de confiança	criar até era muito difícil porque você não tem meio de falar diretamente e quando você vai falar com uma pessoa com quem você convive aí não há esse receio e a troca fica mais fácil e fácil
Pergunta	Código	Categoria descritiva	Trecho do texto
14 - Você participa de fóruns, associações ou grupos de trabalho com o intuito de renovar e/ou compartilhar seus conhecimentos? Explique por que? Dê um exemplo?	9.14.a	Desconsideração das redes externas	Não, nunca despertou meu interesse, acho legal
	9.14.b	Criação de redes formais	difundir conhecimento é sempre bom, acho que é uma oportunidade de criar relacionamento com outras pessoas e ser reconhecido, isso é interessante

Figura 11 – Exemplo do processo de criação das categorias a partir da correlação com a codificação das ideias e frases significativas (Arquivo Microsoft Excel: Categorização das entrevistas – v6. 23.10.16.xlsx)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Em um segundo momento, após nova leitura criteriosa dos trechos destacados e das categorias descritivas, foram criadas as categorias analíticas e suas subcategorias. Buscou, nesta etapa, um estreito alinhamento com os objetivos de pesquisa como forma de orientação para, inclusive, possibilitar o surgimento de elementos que não haviam sido previstos no início da pesquisa. Na sequência de cada leitura, o pesquisador elencava os extratos de texto mais recorrentes e consultava os objetivos final e intermediários da pesquisa para identificar se havia um alinhamento com os trechos destacado, e como poderia ser feita uma conexão coerente que contribuísse com o alcance dos objetivos. A partir deste alinhamento, percebeu-se melhoria significativa no processo de indução e na identificação dos trechos mais relevantes e significativos extraídos das transcrições, o que facilitou a criação das subcategorias e dos links entre elas. A distribuição em duas folhas sequências dos textos mais recorrentes e da estrutura proposta para criação das categorias analíticas e suas subcategorias contribuiu para o processo de desenvolvimento. A Figura 12 a seguir demonstra o processo de criação manual das categorias analíticas e suas subcategorias.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RÓTULO DA CATEGORIA	LINK
4ª CATEGORIA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO AMBIENTE: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	DEMANDA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	EXISTE UMA PRONDISPOSIÇÃO PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTO ENTRE OS INDIVÍDUOS E TRANSFERÊNCIAS OCORREM, NA MAIOR PARTE DO TEMPO, POR DEMANDA DURANTE AS ATIVIDADES DE TRABALHO	
	TRANSFERÊNCIA POR MEIO DE EXTERNALIZAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO	A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO OCORRE POR MEIO DE SOCIALIZAÇÃO COM CONVERSAS INDIVIDUAIS E TAMBÉM ATRAVÉS DE EXTERNALIZAÇÃO A PARTIR DE REUNIÕES E CONVERSAS COM GRUPOS	
	BARREIRAS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	A AUSÊNCIA DE UM PROCESSO ESTRUTURADO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E O GAP DE SENIORIDADE ENTRE OS INDIVÍDUOS CONFIGURAM-SE COMO BARREIRAS PARA A DESSEMIANÇÃO EFETIVA DESEMIANÇÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE	
	RESULTADOS DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO POR DEMANDA DE TRABALHO A PARTIR DAS EXPERIÊNCIAS GUIADAS RESULTA EM MAIOR INTERAÇÃO ENTRE AS PESSOAS E MELHOR APROVEITAMENTO DO CONHECIMENTO PELA POSSIBILIDADE DE VALIDAÇÃO DO CONHECIMENTO E ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS	

4ª CATEGORIA EXTRAÍDA DAS PERGUNTAS 7, 8, ~~9~~

PRONDISPOSIÇÃO ?/ TRANSF. CONHECIMENTO XXXXXX	EXPERIMENTAÇÃO GUIADA XX
EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO XXXX	PRÁTICA GUIADA XXX
TRANSFERÊNCIA ESPONTÂNEA X	INFLUÊNCIAS SOLIARIS XX
TRANSFERÊNCIA POR DEMANDA XXXXXXXXXXXX	OBSERVAÇÃO GUIADA
SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO XXXXX	APRENDIZAGEM PELA PRÁTICA XX
MISEMIA DE PROCESSO ESTRUTURADO XXXX	TRANSF. DE CONHECIMENTO COMO FORMA DE DESENVOLVIMENTO
	SENIORIDADE COMO BARREIRA PARA TRANSFERIR CONHECIMENTO
	TREINAMENTO XX

Figura 12 – Exemplo do processo de criação das categorias analíticas
 Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

- (iv) sobreposição de categorias e texto não codificado: uma nova leitura foi realizada para avaliar possíveis sobreposições uma vez alguns temas ou ideias se repetiam em blocos de questões distintos. Nesses casos, optou-se por duplicar os trechos nas categorias em que eram relevantes.
- (v) continuação da revisão e refinamento do sistema de categorias visando identificar sub tópicos dentro das categorias, selecionando citações que transmitam a ideia central da categoria: nesta última etapa, foi realizada uma última análise com o intuito de agrupar ou descartar algumas categorias a fim de se chegar ao número final, máximo, de oito categorias conforme orienta Thomas (2006). Este processo repetiu-se até que se reduziram as categorias

ao número de oito e as subcategorias ao número de 32, que compõem o resultado final da análise das entrevistas. O quadro 5 a seguir demonstra essa composição.

Quadro 5 – Processo de codificação em análise indutiva proposto por Thomas (2006)

Atividade	Thomas (2006)	Pesquisa
Criar modelo incorporado para as categorias mais importantes	3 a 8 categorias	8 categorias
Reduzir a sobreposição e redundância entre as categorias	15 a 20 categorias	16 categorias
Rotular os segmentos de texto para criar categorias	30 a 40 categorias	42 categorias
Identificar os segmentos de texto específicos relacionados com os objetivos	Muitos segmentos	410 segmentos
Leitura dos dados de texto	Muitas páginas	65 páginas

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

Na abordagem indutiva os resultados da análise são apresentados em forma de quadro que resume os dados brutos e transmite as ideias chaves (THOMAS, 2006). As categorias analíticas e subcategorias resultantes da codificação e categorização descritiva serão apresentadas no quadro 6, no capítulo 5 intitulado ANÁLISE DOS DADOS, onde serão encontradas as seguintes informações:

- (a) Rotulo da categoria: palavra ou frase curta usada para se referir a categoria;
- (b) Descrição da categoria: descrição do significado da categoria com as principais características;
- (c) Texto ou dados associados à categoria: exemplo de textos codificados na categoria que ilustram seu significado;
- (d) Links: relação com as demais categorias e/ou subcategorias;
- (e) Tipo de modelo em que a categoria está inserida: modelos, teorias ou quadros nos quais a categoria possa estar inserida.

Os resultados obtidos com a categorização e codificação dos dados foram analisados e confrontados com a teoria a partir dos modelos explorados no referencial teórico e quadro sinótico, utilizando-se da contribuição da correspondência de padrão (*Pattern Matching*) proposta por Trochim (1989). Para o autor, a correspondência de padrão envolve uma

tentativa de ligar dois padrões distintos, sendo um classificado com padrão teórico e o outro como padrão observado ou operacional (TROCHIM, 1989). A figura 13 a seguir demonstra o modelo de correspondência de padrão.

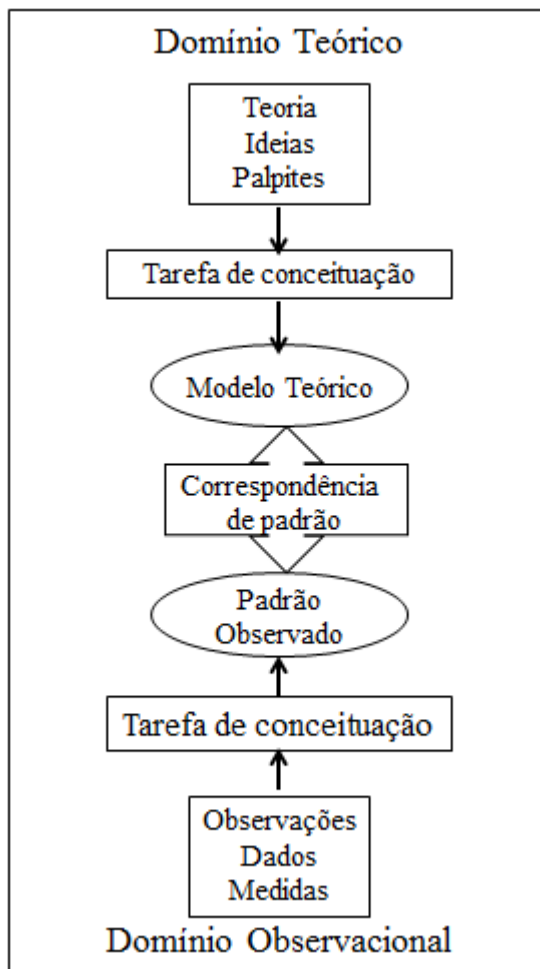


Figura 13 – Modelo de correspondência de padrão
Fonte: Adaptado de Trochim (1989, p. 356).

Por conseguinte, pretende-se, confrontar os resultados obtidos com os conceitos discutidos no referencial teórico, principalmente entre o modelo SECI de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), o modelo de capacidades de gestão do conhecimento e efetividade organizacional (GOLD *et al.*, 2001), os conceitos de gestão do conhecimento pessoal e seus desdobramentos, e o modelo de cultivo e transferência do conhecimento aprofundado denominado por Leonard e Swap (2005), aplicando a técnica de correspondência de padrão, uma vez que, segundo Yin (2005), trata-se de uma das técnicas mais desejáveis

para análise e estudo de caso, uma vez que tem a capacidade de comparar um padrão baseado empiricamente com um padrão com várias previsões possíveis.

Na visão de Yin (2005), se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a fortalecer a sua validade interna. Da mesma forma, Trochim (1989) afirma que a correspondência de padrão também é útil para garantir a validade interna da pesquisa, pois trará uma observação multivariada do fenômeno.

3.6 – Limitações do método

Referente às ferramentas de coleta de dados, há duas evidentes limitações que recaem sobre as entrevistas semiestruturadas. A primeira delas é sobre o excesso de dados ocasionado pelo fato de o entrevistado falar livremente. Como consequência, o pesquisador terá dificuldade em analisá-los (ROESCH, 2009). A segunda limitação está relacionada com a insegurança, preconceito, juízo de valor, falta de memória e articulações imprecisas do entrevistado (YIN, 2005; VERGARA, 2013). Nesse sentido, o pesquisador terá atenção permanente para minimizar ambos os tipos de limitação.

No que tange a análise dos dados, Thomas (2006) reconhece uma limitação da análise indutiva afirmando que, inevitavelmente, os resultados são moldados pelos pressupostos e pelas experiências dos avaliadores que conduzem o estudo, evidenciando a influência da subjetividade das pesquisas qualitativas na realização da análise. Por fim, considera-se também como uma limitação do método a utilização de uma amostra não probabilística e o fato de o pesquisador ser empregado da empresa estudada.

4 – ESTUDO DE CASO

A seguir será apresentado o estudo de caso, descrevendo em detalhes o contexto no qual a pesquisa foi desenvolvida. A realização do estudo foi formalmente autorizada pelo diretor da empresa por meio da assinatura do Termo de Anuência para Autorização de Pesquisa, assim como a divulgação dos resultados obtidos. No entanto, cabe ressaltar que o nome da empresa será preservado por questões de confidencialidade.

4.1 – Empresa de consultoria

A empresa participa ativamente do desenvolvimento da previdência privada no Brasil, sendo responsáveis pela implantação de grande parte dos programas de aposentadoria existentes. Ao longo de mais de trinta anos de atuação no mercado de previdência, vem contribuído fortemente com os clientes e seus fundos de pensão na análise dos modelos de planos de aposentadoria, buscando refletir a evolução do cenário de previdência complementar. Tem como principal desafio desenvolver programas de aposentadoria adequados aos limites dos recursos financeiros das organizações. Temas como o custo, o risco e a instabilidade do atual governo são questões fundamentais para aconselhar os clientes a lidarem com o impacto de suas decisões sobre o planejamento da força de trabalho e o gerenciamento de talentos.

Os principais serviços oferecidos são: avaliar os programas de aposentadoria à luz da volatilidade do mercado de capitais, das novas legislações e das necessidades fiscais da organização; analisar se o nível de comprometimento financeiro dos programas de aposentadorias está adequado com a capacidade da organização; averiguar se as estratégias de investimento de planos de pensão são ajustadas para refletir ambientes de taxas de juros variáveis; apontar as estratégias que podem ajudar o cliente a atingir os objetivos de redução de riscos do seu plano de pensão; e, por fim, criar programas de investimentos com o intuito de ajudar os empregados a entender suas opções de poupança e aprender como gerenciar seus investimentos para suprir suas necessidades futuras.

A partir desta caracterização, é possível apontar que a empresa de consultoria estudada se enquadra no conceito de Empresas de Serviços Intensivos em Conhecimento, que em inglês tem o nome de *Knowledge Intensive Business Services* – KIBS. De acordo com Quiroga e

Meirelles (2013), KIBS são organizações privadas que utilizam conhecimento intensivo para propor soluções em serviços para seus clientes. Muller e Zenker (2001) afirmam que as KIBS prestam serviços de alto valor intelectual agregado e difundem o conhecimento para o sistema econômico por meio da formulação de diagnósticos, na busca por alternativas ou implementação de uma solução em determinada situação.

4.2 – Os desafios impostos pelo mercado de Previdência Privada

Empresas multinacionais precisam equilibrar-se em ambientes diversos e cada vez mais complexos. Cultivar uma presença global forte e consistente, e, ao mesmo tempo, manter sua presença local de maneira autêntica em cada mercado cuja concorrência é acirrada exigem conhecimento e capacidades específicas para considerar as flutuações econômicas e políticas que acontecem em todo o mundo. A mudança do contexto econômico do Brasil impõe às empresas e gestores de fundos de pensão desafios sem precedentes. O investimento estratégico em um mix apropriado de benefícios pode fornecer às organizações vantagem financeira de que precisa para recrutar e reter os melhores talentos, enquanto ajudam seus empregados a constituírem as economias necessárias para a aposentadoria quando chegar a hora. O negócio atualmente envolve mais de 750.000 beneficiários, conta com mais de 1.000 fundos de pensão e investidores institucionais, e possui ativos sob consultoria no valor de mais de US\$2 trilhões. Avaliar riscos, adotar estratégia de ativos, selecionar gestores de investimentos e terceirizar serviços de investimentos ajudam a criar valor financeiro para os investidores institucionais em todo território nacional.

4.3 – Características do ambiente pesquisado

A pesquisa foi aplicada numa área de negócio da empresa denominada como Aposentadoria, que conta com trinta e cinco empregados dos quais 90% (noventa por cento) são formados em Atuária e 10% (dez por cento) são formados em Estatística. Devido à característica da formação acadêmica em Ciências Exatas e, uma vez que os projetos desenvolvidos são baseados puramente em cálculos e projeções matemáticas, logo no início da pesquisa percebeu-se a necessidade de explicar em detalhes os conceitos e linhas teóricas que seriam aplicados durante a realização das entrevistas. A dualidade entre os conceitos de conhecimento tácito e explícito, assim como o conceito de *Deep Smarts*, foram rapidamente e

consistentemente assimilados. No entanto, o conhecimento de Gestão de Conhecimento Pessoal somente foi compreendido quando se fez uso de exemplos claros e objetivos.

Uma característica peculiar que vale ser ressaltada sobre os empregados que atuam na área de Aposentadoria é que, do grupo pesquisado, todos estudaram e se formaram na Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ e tiveram vários professores em comum, mesmo que em anos diferentes, sendo que um dos professores foi diretor da empresa estudada e se aposentou no ano de 2012. O fato citado acima influencia positiva e negativamente em dois aspectos importantes da pesquisa. O primeiro é que a linguagem utilizada na transferência de conhecimento durante as atividades de trabalho é compreendida imediatamente uma vez que os empregados carregam os termos técnicos e jargões do mercado desde a faculdade. Este aspecto é positivo porque acelera o ritmo das conversas e atividades de trabalho, ao passo que pode se transformar em aspecto negativo na medida em que exclui profissionais de outras áreas que porventura precisam participar de reuniões técnicas sobre o mercado de Previdência Privada. O segundo está relacionado com a formação das redes internas e o estabelecimento de relações de confiança sólidas, que por vezes tiveram início durante as aulas na faculdade. O lado positivo é que as redes internas se demonstram capazes de fomentar a transferência de conhecimento entre os membros. Já o lado negativo é que as redes já estabelecidas não demonstram propensão para transferir o conhecimento entre as diversas redes que se formam a todo tempo.

5 – ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta em detalhes a análise dos dados e resultados obtidos nas dez entrevistas e observação participante. O processo de análise para se chegar aos resultados seguiu a sistematização descrita na seção 3.5. A seguir serão apresentadas as categorias e seus desdobramentos. Após essa etapa, será demonstrado o emparelhamento dos resultados com a teoria utilizada neste estudo por meio da técnica de *Pattern Matching*.

5.1 – Descrição das categorias

O quadro 6 a seguir apresenta as oito categorias analíticas e as trinta e duas subcategorias. Para cada categoria será apresentada quatro subcategorias. As categorias estão separadas em dois blocos conforme a estruturação do roteiro de entrevista.

Quadro 6 – Categorias e subcategorias da pesquisa

1º bloco – Dimensão individual da GCP	
Categoria	Subcategoria
1 – Raio X da GCP: perfis e resultados	1.1 – Experiência prática de trabalho
	1.2 – Formação educacional familiar e acadêmica
	1.3 – Capacidade de tomar decisão e solucionar problemas
	1.4 – Autonomia por meio do reconhecimento profissional e expansão das redes de relacionamentos
2 – A gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura e o ambiente organizacional	2.1 – Acesso ao conhecimento por meio de mapeamento e interações formais
	2.2 – Promoção de um ambiente de confiança para facilitar o compartilhamento do conhecimento e otimizar o tempo de aprendizagem
	2.3 – Reutilização do conhecimento para melhorar e padronizar as rotinas de trabalho
	2.4 – Aplicação do conhecimento para responder as demandas de trabalho impostas pelo mercado
3 – Formas de conhecimento existentes, não existentes, suas aplicações e implicações no ambiente	3.1 – Conhecimentos existentes e suas aplicações
	3.2 – Conhecimentos não existentes e suas implicações
	3.3 – Conhecimentos técnicos e suas consequências
	3.4 – Conhecimentos cognitivos
4 – Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências	4.1 – Demanda de transferência de conhecimento
	4.2 – Transferência por meio da externalização e socialização
	4.3 – Barreiras de transferência de conhecimento
	4.4 – Resultados da transferência de conhecimento
5 – Formação do conhecimento: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamento	5.1 – Aprendizagem pela prática
	5.2 – Treinamento como forma simples e resumida de adquirir conhecimento
	5.3 – Busca por conhecimento
	5.4 – Características do conhecimento

2º bloco – Dimensão em redes de relacionamento da GCP	
Categoria	Subcategoria
6 – Conhecimento em rede por meio da socialização e validação do conhecimento	6.1 – Autonomia por meio das crenças, pressupostos e utilização do conhecimento
	6.2 – Reflexão, diálogo e validação do conhecimento
	6.3 – Relações de confiança e influências sociais na busca por conhecimento
	6.4 – A importância dos grupos de trabalho no compartilhamento do conhecimento
7 – Redes internas de conhecimento: formações e atuações	7.1 – Redes formadas por afinidade pessoal
	7.2 – Reconhecimento profissional como elemento de formação das redes formais
	7.3 – Fatores impeditivos da formação das redes
	7.4 – Benefícios das redes no ambiente
8 – Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional	8.1 – GCP por meio das redes externas
	8.2 – Renovação do conhecimento organizacional através de fóruns e associações de classe profissional
	8.3 – Ampliação do <i>networking</i> pessoal
	8.4 – Motivos que levam os indivíduos a desconsiderarem as redes externas

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

A seguir, as categoria e subcategoria serão exploradas em detalhes, acompanhadas das análises e percepções do pesquisador e comentários adicionais dos entrevistados apurando durante as entrevistas e nas etapas de preparação dos dados.

5.1.1 – Categoria 1 - Raio X da GCP: perfis e resultados

Na visão dos entrevistados, de uma maneira geral, a GCP ocorre durante as atividades de trabalho, tanto por meio do acúmulo de experiência obtida com a exposição a determinados temas, seja por observação ou por prática de trabalho, quanto a partir do momento que o indivíduo precisa aplicar o conhecimento adquirido.

“aprender com as pessoas que estão ao seu lado e que tem mais experiência, vê como a pessoa faz o trabalho..... como ela desenvolve, e absorve essa experiência” (R1, 1.1.c, 44-46)

“com essa regulamentação o meu conhecimento com operadora de plano de saúde aumentou e eu comecei a desenvolver meu “lado” para empregadores, que eu até então nunca tinha visto, eu aprendi toda a parte do Passivo Atuarial, então quer dizer, a empresa foi uma “escola” pra mim”, vivenciei bastante coisa” (R4, 4.1.a, 972-975)

“a utilização do conhecimento é para tentar tornar as coisas mais práticas, é facilitar o seu trabalho e dos seus colegas” (R9, 9.1.c, 2159-2160)

“a medida dos anos que você vai participando dos projetos você vai tendo uma visão diferente e vai aprimorando a maneira de se fazer e isso também alinhado a passar esse conhecimento” (R10, 10.1.b, 2339-2341)

Outro aspecto importante extraído das entrevistas é que a GCP é compreendida como um processo intuitivo, sendo que para um dos entrevistados, é um processo inconsciente.

Eu acredito que, intuitivamente, com o tempo de projetos e trabalhos realizados (R2, 2.1.a, 309-310)

o que eu faço em relação a gestão do meu próprio conhecimento?...eu diria que nada, a não ser conversar com as pessoas e assistir treinamento (R8, 8.1.b, 1961-1962)

Ao mesmo tempo, quando perguntados sobre como a CGP melhora a produtividade, três entrevistados demonstraram ter consciência da sua importância no processo de atribuição de significado ao conhecimento.

eu não tinha espírito crítico de ficar observando, criticando, hoje em dia eu vejo que você precisa aplicar algumas coisas também (R4, 4.2.a, 1000-1002)

“eu consegui entender o impacto do trabalho que nós desenvolvíamos aqui na empresa no cliente” (R5, 5.1.b, 1161-1162)

“Eu não consigo separar o aprendizado teórico do aprendizado empírico.....acho que as duas “coisas” conversam o tempo inteiro” (R7, 7.2.a, 1745-1746)

As experiências e conhecimentos adquiridos com a educação familiar e educação acadêmica contribuem para a GCP na forma de amadurecimento como indivíduo e desenvolvimento como profissional.

“Como pessoa, se voltarmos lá atrás na nossa família quando nossos pais falavam as vezes pra gente e eu ficava revoltado, mas hoje, com meu filho, faço a mesma coisa, acho que o convívio interpessoal no trabalho faz com que você também leve “lá pra fora” esse.....você muda” (R6, 6.2.a, 1461-1464)

“eu iria procurar um curso de gerenciamento de projeto para eu entender como o “povo” faz ai fora, mas não, as pessoas fazem como no ano passado, vão passar trinta anos fazendo da mesma maneira..... só que na hora de planejar o projeto ninguém olha isso direito e a empresa perde dinheiro com isso, o que acontece, tem que estudar, vai fazer um curso de PMBOK” (R5, 5.4a.a,1270-1272, 1286-1288)

É possível concluir que, no entendimento dos entrevistados, a GCP também contribui para capacitação dos indivíduos no que se refere à tomada de decisão e solução de problemas.

“acho que quando você está exposto a um problema real e precisa tomar uma decisão..... aí você vai adquirir experiência” (R1, 1.2.b, 71-73)

“aprende a tomar decisão.....a não fazer nada impensadamente, acho que ajuda em tudo, eu passei a aplicar muita coisa que aprendi aqui na minha vida pessoal” (R9, 9.2.a, 2167-2168)

“e aí é uma correlação do profissional com o pessoal, e que pode ter vindo daí também, é toda a cautela que eu tenho de tomada de decisão do lado profissional” (R2, 2.2.a, 334-335)

Encerrando a análise da primeira categoria e suas quatro subcategorias, os entrevistados afirmam que a GCP proporciona aos indivíduos reconhecimento profissional e a expansão da rede de relacionamentos, tornando-o um sujeito autônomo na forma de pensar e agir.

“fomos aperfeiçoando aqui, fomos mudando, e essa interação foi ótima também, então, assim, tanto na parte pessoal quanto profissional, eu acho que eu desenvolvi bastante e as pessoas reconhecem isso” (R4, 4.1.b, 985-987)

“essa história de ganhar o mercado e o respeito dos meus colegas aumentou mesmo a minha rede, tem gente que me procura.....porque eu dou curso sobre esse tema no mercado também” (R5, 5.2.b, 1210-1212)

“trocando informação, você aprende muito com outras pessoas.....e sabendo quem são as melhores pessoas para você aprender fica ainda mais fácil para obter conhecimento” (R9, 9.1.b, 2147-2149)

“Acredito que a construção do conhecimento define o profissional que você sai ser” (R7, 7.1.a, 1735-1736)

O quadro 7 a seguir sintetiza a análise da primeira categoria e suas subcategorias.

Quadro 7 – Síntese da análise da categoria Raio X da GCP: perfis e resultados.

Categoria	Subcategoria	Rótulo da categoria	Trecho extraído das entrevistas	Link
1 - Raio X da GCP: perfis e resultados	1.1 - Experiência prática de trabalho	A GCP está vinculada as experiências práticas e influências do trabalho, constituindo um processo sistêmico tanto intuitivo quando consciente	<p><i>neste caso vem especificamente de uma repetição do mesmo trabalho (R1, 1.1.a, 20)</i></p> <p><i>esse meu tempo de mais de vinte anos como profissional foi o acúmulo de acertos e erros de projetos realizados... acumulando esses conhecimentos que nos ajudam a aperfeiçoar os projetos futuros (R2, 2.1.b, 314-316 e 311-312)</i></p> <p><i>um entendimento do seu trabalho e do que você é capaz de fazer.....ao longo dos anos eu vou tentando</i></p>	2.3; 5.1

			<i>calibrar (R10, 10.2.b, 2349-2352)</i>	
	1.2 - Formação educacional familiar e acadêmica	A GCP está fundamentada na educação básica familiar e na busca consciente por conhecimento acadêmico que auxilia na atribuição de sentido ao trabalho	<i>aprender com o seu próprio pai. ... eu acho que é mais relacionado a vivência familiar mesmo (R1, 1.2.a, 59-60)</i> <i>procurar conhecimento externo para agregar no meu trabalho foi quando eu tomei a decisão de fazer o MBA em Finanças (R5, 5.1.a, 1152-1154)</i>	
	1.3 - Capacidade de tomar de decisão e solucionar problema	A GCP capacita o indivíduo para tomar decisões de forma rápida e assertiva, assim como para solucionar problemas do cotidiano	<i>porque você enxerga os "gaps" nos grupos de trabalho.... "gaps" de conhecimento mesmo...você vai conversar com uma pessoa sobre um assunto que você domina e a outra pessoa não domina você entende que está um passo a frente ali e como você pode contribuir para diminuir esse "gap" de conhecimento e ajudar a resolver um problema também, isso é muito satisfatório, te estimula, dá satisfação de acordar pela manhã e vir trabalhar sabe (R5, 5.2.a, 1197-1202)</i> <i>se eu sei como gerenciar as "coisas" mais facilmente, eu diria que isso se aplica para tomar decisões em todos os campos (R8, 8.2.a, 1967-1969)</i> <i>acho que o conhecimento traz experiência e rapidez na resolução de problemas (R3, 3.1.a, 680-681)</i>	6.1
	1.4 - Autonomia por meio do reconhecimento profissional e expansão da rede de relacionamentos	A GCP tem papel preponderante para o indivíduo ser reconhecido profissionalmente e para a expansão da rede de relacionamento	<i>e comecei efetivamente a contribuir e a mostrar para o grupo que eu tinha um conhecimento diferenciado nessa área, a empresa reconheceu isso, e eu ganhei espaço no mercado</i>	2.1; 6.3

			<p><i>como uma pessoa que lidera esse tema no mercado (R5, 5.1.c, 1181-1184)</i></p> <p><i>eu estou na posição que estou, graças a todo conhecimento e os resultados que eu apresentei durante esses anos todos (R6, 6.1.b, 1451-1453)</i></p> <p><i>Acho que qualquer tipo de gerenciamento ou controle que você faça na sua vida profissional vai trazer retorno.....se você não tem um planejamento, um autoconhecimento (R10, 10.2.a, 2346-2349)</i></p>	
--	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

5.1.2 – Categoria 2 – A gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura e ambiente organizacional.

De acordo com a opinião dos entrevistados, as TICs configuram-se como importantes ferramentas de apoio para mapear, armazenar e recuperar o conhecimento explícito. Da mesma forma, as TICs apresentam-se como facilitadoras das interações sociais.

“pegando o exemplo da nossa rede, o que você tem de informação e conhecimento mapeado e você ter acesso a essa leitura acho que é absurdo né?” (R1,1.3b.a, 105-106)

“ter um espaço dentro da rede em que eu posso colocar uma informação ali e ficar disponível para toda a empresa é muito importante porque permite você saber o que existe, você pode dizer, olha, tem um documento que fala sobre o tema tal” (R5, 5.3a.a, 1218-1220)

“a troca de conhecimento é através da tecnologia, não só para aproximar as pessoas.....você poder falar com uma pessoa que está em outro estado ou outro País, ela facilita em todos os aspectos” (R3, 3.3a.a, 695-697)

“uma coisa que facilitou com a tecnologia é a gente poder pesquisar nos EUA como as pessoas estão fazendo determinados trabalhos” (R6, 6.3a.a, 1479-1481)

“a gente tem o Skype, a vídeo conferência, mas essa interação eu vejo muito com São Paulo” (R4, 4.3a.a, 1010-1011)

Os entrevistados entendem que a estrutura da organização incentiva a colaboração entre os empregados e que existe uma cultura que estimula as interações sociais, promovendo um ambiente saudável e propício ao compartilhamento do conhecimento.

“eu entendo que essa estrutura de trabalho onde tudo deve ser revisto, eu acho que é extremamente benéfica para o crescimento profissional, porque você tem a troca de conhecimento, você tem as pessoas mais seniores passando conhecimento para as pessoas mais juniores” (R3, 3.3b.a, 709-712)

“exatamente por ter essa cultura de treinamento, de repassar conhecimento para os mais jovens sem restrição” (R6, 6.3c.a, 1506-1507)

É possível observar que a estrutura e cultura organizacional promovem maior agilidade nos processo de trabalho e possibilita o desenvolvimento profissional por meio da aprendizagem.

“existem alguns procedimentos operacionais que na execução de determinadas tarefas você ganha tempo para fazer um trabalho mais analítico.....você poder encontrar outros caminhos, aprender uma “coisa” mais intelectualizado do que a parte operacional” (R5, 5.3a.b, 1222-1226)

“você consegue envolver dez pessoas e resolver um problema e isso dá uma velocidade incrível para o trabalho” (R9, 9.3a.b, 2177-2178)

Por outro lado, na opinião de um dos entrevistados, a pressão do ambiente de trabalho afeta o tempo dedicado à aprendizagem e a busca por novos conhecimentos.

“o dia a dia acaba “prendendo” muito porque você tem que fazer “isso”, tem que responder “aquilo” então você as vezes não consegue separa uma hora do meu dia para investigar novos conhecimentos que estejam disponíveis e que sejam do meu interesse” (R7, 7.4c.a, 1820-1823)

Na maior parte do tempo, o conhecimento existente é recuperado e utilizado para melhorar e padronizar os processos de trabalho busca maior eficiência e qualidade nos resultados.

“por exemplo tem um relatório que é padrão então você sabe que tem que seguir o trabalho com base naquele relatório fazendo as adaptações que são necessárias.....isso é importante porque você padroniza em termos de resultado para a empresa” (R2, 2.4b.a, 399-402)

“ai a gente reúne um comitê e para pensar juntos....e como é que a gente faz assim?....tem que gerar conhecimento novo para aplicar essa norma nos nossos processos e alterar o que a gente fazia antes, além de aprender a fazer isso tem que pensar como vamos programas em nossos sistemas” (R8, 8.4a.a, 2007-2011)

“por pressão interna para melhorar os processos e reduzir as horas de trabalho por uma questão de orçamento” (R10, 10.4a.b, 2394-2395)

A preocupação com a padronização fica evidente com o trecho da resposta de um dos entrevistados, onde é possível apurar que a empresa sofreu sérias consequências por não ter conseguido uniformizar um processo de trabalho.

“a gente não conseguiu ainda descobrir uma maneira uniforme....tanto que gerou conflitos e gerou problemas de desempenho nos últimos anos que a gente chama de perda, devido a empresa não ter unificado o conhecimento e o entendimento de certas normas” (R6, 6.4b.b, 1540-1543)

Quando perguntados sobre o desenvolvimento de novos serviços a partir da aplicação do conhecimento, quatro entrevistados reconheceram que o conhecimento é aplicado nas rotinas

e processos de trabalho existente e que a criação de novos serviços não existe ou não é percebida.

“A gente não tem algo assim..... oitenta por cento do nosso tempo é para os trabalhos rotineiros e vinte por cento vamos tentar inovar, a gente não tem isso” (R1, 1.4c.a, 162-164)

“há muito tempo atrás, uma pessoa desenvolveu um produto que a gente vende até hoje para os clientes, é uma planilha que faz cálculo atuarial e funciona até hoje, fora isso não me lembro de nada” (R3, 3.4c.a, 762-764)

“então a gente gera novos conhecimentos sim, mas assim, setenta por cento do nosso trabalho é receita de bolo, é o conhecimento existente que vai passando e que vai sendo aplicado” (R6, 6.4a.c, 1528-1530)

“Não, é muito difícil surgir um novo serviço ou novo tipo de negócio” (R10, 10.4c.a, 2417)

De acordo com os entrevistados, uma possível explicação para a falta de desenvolvimento de novos serviços é o fato dos indivíduos serem extremamente técnicos em uma área de conhecimento muito específica e o mercado ser fortemente regulado por um órgão do governo.

“nosso mercado é realmente muito fechado, muito específico e acho que tudo que acontece de novo tem haver com uma demanda do mercado” (R9, 9.4c.a, 2214-2216)

“agora, além disso, nosso trabalho é todo regulamentado pela PREVIC, que é o órgão do governo que regula o mercado de Fundos de Pensão, e frequentemente ela anuncia uma nova norma que diz que agora tem que ser feito assim” (R8, 8.3c.b, 2005-2007)

“porque hoje a gente faz simplesmente para cumprir a legislação, isso não agrega nada para o cliente” (R10, 10.4c.a, 2423-2424)

Predominantemente, a aplicação do conhecimento ocorre para responder as demandas impostas pelos clientes que são impactados pela regulamentação do mercado por meio dos órgãos reguladores do governo.

“a gente tem muitos trabalhos “ongoing” que demandam muito tempo da gente, então tem alguns conhecimentos sim, a gente teve agora que fazer uma provisão, que é uma provisão para eventos socorridos não avisados, que é obrigatória para as operadoras de plano de saúde que é através de uma formulação que está na regulamentação” (R4, 4.4c.a, 1048-1052)

“na maioria das vezes, muitos dos nossos negócios tem sido gerados pelas mudanças na lei e aí você tem que estudar a lei.....e agregando o seu conhecimento você gera negócio, mas inovações na área que eu trabalho especificamente não tenho visto muito não” (R6, 6.4c.a, 1548-1551)

“Em geral a gente utiliza um conhecimento que já existe.....acho que a gente gera conhecimento novo por pressão.....seja por uma pressão do mercado ou dos órgãos governamentais que determinam novidades regulatórias e, em função disso, a gente adapta o que já existe” (R10, 10.4a.a, 2393-2397)

O quadro 8 a seguir sintetiza a análise da segunda categoria e suas subcategorias.

Quadro 8 – Síntese da análise da categoria Gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura e o ambiente organizacional

Categoria	Subcategoria	Rótulo da categoria	Trecho extraído das entrevistas	Link
2 - A gestão do conhecimento a sua relação com a estrutura e o ambiente organizacional	2.1 - Acesso ao conhecimento por meio das práticas de mapeamento e interações formais	O uso de tecnologia da informação permite o mapeamento e armazenamento do conhecimento, assim como facilita as interações sociais formais no ambiente de trabalho	<i>arquivar em um único lugar que todo mundo tem acesso a todos os projetos que foram realizados e com isso você consegue pegar ideias que já foram utilizadas (R2, 2.3b.b, 351-352)</i> <i>você com um computador consegue mapear esse volume de informações de forma muito mais eficiente</i>	

			<p>(R7, 7.3a.b, 1762-1764)</p> <p><i>agora com o portal de dados nós estamos aprendendo e interagindo bastante com o pessoal de “RET” (R4, 4.3c.b, 1028-1029)</i></p> <p><i>eu acho que a gente tem uma cultura de compartilhar conhecimento... tanto que formar os grupos de discussão não foi difícil (R5, 5.3c.b, 1255 e 1258)</i></p> <p><i>eu posso acessar uma pessoa de São Paulo e ela pode me ajudar imediatamente, ela consegue passar o conhecimento mesmo estando fisicamente longe (R8, 8.3a.a, 1983-1985)</i></p>	
	<p>2.2 - Promoção de um ambiente de confiança para facilitar o compartilhamento do conhecimento e otimizar o tempo de aprendizagem</p>	<p>A existência de um ambiente de colaboração pautado pela confiança entre as pessoas incentiva a disseminação do conhecimento e agiliza o processo de aprendizagem</p>	<p><i>a gente tem uma relação muito boa de trabalho....a gente não tem competitividade, não tem medo de passar conhecimento (R3, 3.3c.b, 742-743)</i></p> <p><i>a pessoa te mostra como tem que fazer, isso ajudou com essa questão de “tirar” dúvidas com as pessoas....então o clima e o companheirismo de ajudar a pessoa que está mais enrolada, alguém que está com problema (R6, 6.3b.b, 1495-1497)</i></p> <p><i>as pessoas interagem muito.....eu tenho grandes amigos aqui na empresa que fui conquistando ao longo dos anos (R7, 7.3c.a, 1780-1781)</i></p> <p><i>as pessoas aqui estão</i></p>	<p>4.2; 7.1</p>

			<p><i>sempre abertas, estão sempre buscando colaborar, ajudar (R9, 9.3c.a, 2191-2192)</i></p> <p><i>you spend an hour of time of each person and the whole world learns the same thing (R1, 1.3a.b, 97-98)</i></p>	
	<p>2.3 - Reutilização do conhecimento para padronizar e melhorar as rotinas de trabalho</p>	<p>O conhecimento existente é direcionado na maior parte do tempo para a padronização dos processos e melhoria das rotinas de trabalho</p>	<p><i>temos o Peer Review que na verdade é uma revisão teórica, geralmente é feita por uma pessoa mais sênior que vai focar no conceito, na viabilidade.</i></p> <p><i>Internamente é isso, os processos de revisão (R1, 1.4d.a, 178-180)</i></p> <p><i>a estrutura que a gente tem aqui de revisão....nenhum trabalho sai sem revisão editorial ou técnica, ao mesmo tempo que dá um conforto para quem tá fazendo porque sabe que o seu trabalho vai ser revisto (R2, 2.4d.a, 443-445)</i></p> <p><i>Primeiro a gente define padrões, tudo tem padrão, para avaliação atuarial, para apresentação... esses padrões são colocados no "Tool Collaboration Team – TCT" então a gente faz dessa forma (R3, 3.4b.a, 756-759)</i></p> <p><i>o comitê técnico está catalogando os assuntos polêmicos e as decisões de como vão trabalhar aquilo e todo o conhecimento que é gerado para melhorar o processo de tomada de decisão (R5, 5.4c.b, 1309-1311)</i></p>	<p>1.1; 3.1</p>
	<p>2.4 - Aplicação do conhecimento para responder às</p>	<p>A geração e aplicação do conhecimento no ambiente visa</p>	<p><i>temos os processos de revisão e eu estou sempre acompanhando o trabalho</i></p>	<p>3.3</p>

	demandas de trabalho impostas de mercado	predominantemente responder às demandas impostas pelos clientes e órgãos reguladores da atividade profissional	<i>de todo mundo (R4, 4.4d.a, 1061-1062)</i> <i>Acho que a gente é bom em soluções técnicas, aparece um problema no cliente que é complexo....a turma se reúne para atacar o problema (R5, 5.4c.a, 1306-1307)</i> <i>“Nosso conhecimento é muito técnico, muito específico, eu acho que não, no meu caso pelo menos não” (R8, 8.4c.a, 2029-2030)</i>	
--	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

5.1.3 – Categoria 3 – Formas de conhecimento existente e não existente, suas aplicações e implicações no ambiente.

O ambiente organizacional é comumente repleto de conhecimentos que se manifestam em múltiplos formatos. A análise das entrevistas permitiu identificar os tipos de conhecimento que capacitam os indivíduos a se tornarem mais produtivos. O conhecimento técnico é tão valorizado quanto o conhecimento cognitivo. Da mesma forma, os conhecimentos novo e externo adquiridos na universidade são complementados com os conhecimentos existentes, interno e individual oriundos das atividades de trabalho.

“Crítico pra mim é o conhecimento técnico, você vem pré-moldado da faculdade onde você vê muita coisa teórica, mas você não tem a prática e os anos de experiência trabalhando te molda pra você ser mais produtivo” (R1, 1.5.a, 186-188)

“conhecimento técnico, atuarial” (R9, 9.5.a, 2226)

“eu acho que o principal é o planejamento, muitas vezes eu me vejo trabalhando na quarta-feira e pensando no que eu tenho que entregar na semana seguinte” (R2, 2.5.a, 452-453)

“Olha, posso dizer que é o conhecimento técnico atuarial sobre a aplicação das fórmulas e regras matemáticas que você aprende na faculdade” (R10, 10.5.a, 2438-2439)

“acredito que o conhecimento vem muito assim.....surge um desafio, deste desafio você estuda, lê uma legislação, estuda um sistema, pesquisa” (R2, 4a.a, 385-386)

“eu preciso entender o que o cliente quer....isso é crítico pra mim, mas eu tenho que saber a legislação de saúde, eu tenho que saber as práticas de mercado, tem cliente que quer uma determinada coisa, mas não é aquilo que ele precisa, eu preciso sempre tentar entender o que ele precisa” (R4, 4.5.a, 1065-1068)

“acho que minha parte de relacionamento e inteligência emocional me ajuda muito a agregar minha parte técnica e favorecer meu trabalho” (R6, 6.5.a, 1573-1575)

“é um pouco você entender o que você tem, usar o capital intelectual, deliberar, ajudar, passar conhecimento, simplificar assuntos complexos” (R5. 5.3b.b, 1244-1246)

Em um ambiente extremamente técnico, a ausência de determinados conhecimentos gera alguns desafios de aprendizagem e, em alguns casos, causam alto grau de concentração de conhecimento, expondo uma vulnerabilidade para a empresa.

“eu acho que é um desafio grande, difícil de superar, porque é uma mistura da nossa profissão com outro ramo que é a contabilidade e parte financeira.....a gente tenta estudar, faz treinamento, mas é um desafio constante aqui pra gente” (R2, 2.6.c, 476-479)

“a mesma coisa para os cálculos de custos das operadoras, o pessoal não sabe e eu ajudo, isso é uma vulnerabilidade, tanto se eu sair quanto se ela sair” (R4, 4.6.b, 1076-1077)

“O conhecimento contábil que a gente sabe muito pouco, temos apenas a XXXXXXXXXX que é nosso foco quando o assunto é a parte contábil” (R8, 8.6.a, 2057-2058)

“eu acho que na hora de negociar o escopo, a demanda, os prazos, falta a participação de alguém técnico para que fosse melhor aproveitado” (R9, 9.6.a, 2233-2234)

Em contrapartida, essa mesma concentração de conhecimento técnico, individual e específico no ambiente pesquisado contribui para a formação de profissionais especialista, altamente capacitados e capazes de desenvolver sabedoria.

“eu costumo compreender o que está por trás.....talvez seja dos meus pressupostos e normalmente eu não me engano” (R7, 7.6.a, 1873-1874)

“saber absorver a demanda e saber como encaminhar ela.....parar, pensar, saber dividir com quem for necessário” (R9, 9.5.b, 2226-2227)

“isso pra mim é gestão do conhecimento, é você entender que um processo não está funcionando, não está bom e precisa ser revisto....e ninguém olha isso, muito poucas pessoas “abrem” a cabeça para olhar o todo” (R5, 5.4a.b, 1288-1290)

Há também o reconhecimento dos entrevistados quanto a importância do conhecimento cognitivo nas relações interpessoais, tanto com os demais empregados quanto com os clientes.

“mal ou bem eu várias vezes dou a palavra final, então eu vejo que a gente tem que estar sempre atualizada, sempre! para poder transmitir segurança e poder dar a palavra final” (R3, 3.5.b, 781-783)

“hoje é mais comportamental porque eu já tenho embasamento técnico...o conhecimento comportamental é para o meu desenvolvimento” (R4, 4.5.b, 1069-1071)

“eu aprendi mesmo no on the job vendo o que um faz, o que o outro faz, vendo o comportamento que eu achava positivo e o que eu não achava positivo, e fui agregando e formando o meu ‘ser consultor’ através da observação e da prática” (R7, 7.5.b, 1853-1855)

O quadro 9 a seguir sintetiza a análise da terceira categoria e suas subcategorias.

Quadro 9 – Síntese da análise da categoria Formas de conhecimento existente, não existente, suas aplicações e implicações no ambiente.

Categoria	Subcategoria	Rótulo da categoria	Trecho extraído das entrevistas	Link
3 - Formas de conhecimento existente e não existente, suas aplicações e implicações no ambiente	3.1 - Conhecimentos existentes e suas aplicações	Tanto os conhecimentos técnicos, individuais, internos ou externos à organização, quanto os conhecimentos cognitivos, novos, e até certo ponto genéricos, capacitam os indivíduos para se tornarem mais produtivos	<p>conhecimento de gestão de negócios e eu fui buscar porque eu não conhecia planejamento estratégico (R5, 5.5.a, 1321-1322)</p> <p>hoje eu me sinto preparado com a parte técnica, eu consigo ir para o cliente mais confiante e consigo entender melhor, interpretar melhor sem me preocupar (R6, 6.5.b, 1579-1581)</p> <p>gerenciar meu tempo, saber aplicar o conhecimento na hora certa e da forma certa, algo mais focado (R10, 10.5.b, 2443-2444)</p>	1.2; 6.1
	3.2 - Conhecimentos não existentes e suas implicações	A falta de conhecimento novo e a ausência de conhecimentos oriundos de áreas diferentes das ciências exatas ocasionam gaps de aprendizagem e rupturas entre pessoas de diferentes níveis e áreas	Como eu falei no início, a nova geração não estuda o que está por trás da automatização, então a gente tem dificuldade hoje de ver as pessoas se desenvolverem.....eles querem fazer mais rápido, mas eles pecam porque não entendem o que está	8.4

			<p><i>acontecendo (R3, 3.6.a, 788-789; 792-793)</i></p> <p><i>Gerenciamento de projeto! Acho que não fazemos bem o gerenciamento dos nossos projetos, acho que é “capenga” (R5, 5.6.a, 1331-1332)</i></p> <p><i>a gente tem a parte de contabilização do benefício pós emprego que.....a gente sabe fazer as contas mas muitas vezes a gente precisa falar com o contador ou alguém da área financeira do cliente (R2, 2.6.a, 469-471)</i></p>	
	3.3 - Conhecimentos técnicos e suas consequências	<p>A concentração de conhecimentos interno, individual e específico, ao mesmo tempo demonstra vulnerabilidade e alto grau de dependência de um pequeno grupo de pessoas, torna essas pessoas especialistas e possuidores de <i>Deep Smarts</i></p>	<p><i>a gente tem pessoas aqui na empresa que sabem muito disso, a gente recorre a essas pessoas, mas é ruim porque fica um grupo enorme recorrendo a duas ou três pessoas (R2, 2.6.b, 474-476)</i></p> <p><i>A parte de contabilização eu não domino, a XXXXXXXX domina e eu fico bastante vulnerável se ela um dia sair (R4, 4.6.a, 1074-1075)</i></p> <p><i>tem que saber “mexer” nas ferramentas, e são muitas, temos vários sistemas, tem o conhecimento da faculdade, preciso de certo conhecimento contábil para analisar os balanços, tem que conhecer a legislação, tanto local quanto dos órgão de “fora”, precisa saber falar inglês (R8, 8.5.a, 2048-2051)</i></p>	2.4; 6.2
	3.4 - Conhecimentos cognitivos	<p>A interação e o diálogo entre os indivíduos fortalece o conhecimento em rede, que por sua vez favorece o</p>	<p><i>por estar em uma empresa global, é importante o conhecimento comportamental também pra você conhecer as</i></p>	1.4; 5.4

		desenvolvimento de senso crítico	<p><i>peessoas, interagir (R1, 1.5.b, 188-190)</i></p> <p><i>No meu papel, como gerente do grupo, como uma pessoa que outras pessoas seniores vêm falar comigo para ouvir minha opinião, eu acho que é muito importante eu estar atualizada....tem que estar sempre estudando, ouvir a opinião do mercado (R3, 3.5.a, 778-781)</i></p> <p><i>acima de tudo meu conhecimento para me relacionar com pessoas.....porque hoje em dia metade do meu trabalho é relacionamento (R7, 7.5.a, 1845-1847)</i></p>	
--	--	----------------------------------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

5.1.4 – Categoria 4 – Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências.

A partir da análise das entrevistas é possível perceber que os indivíduos compartilham seus conhecimentos de forma espontânea e natural e que isso predominantemente ocorre durante as atividades de trabalho, citada pelos entrevistados com o termo “*on the job*”.

“Eu acho que sim.....eu sou uma pessoa que gosta de explicar, o que eu sei eu falo com a maior naturalidade” (R2, 2.7.a, 484-485)

“Sim, minha sala fica sempre aberta para as pessoas irem “tirar” dúvidas” (R5, 5.7.a, 1337)

“a transferência é “on the job”, depende muito assim..... agora a gente precisa fazer isso então eu vou pedir para alguém fazer” (R1, 1.8.b, 224-225)

“eu gosto quando uma pessoa chega na minha mesa e me dá um desafio assim, não estou conseguindo chegar nesse número ou nessa conclusão, isso pra mim.....eu paro tudo que estou fazendo e vou ajudar a pessoa, é um desafio pra mim” (R2, 2.7.b, 485-487)

“nos projetos eu procuro explicar o que vai ser feito, eu tento dividir meu conhecimento com a pessoa com quem estou trabalhando” (R3. 3.7.a, 808-809)

“eu passo o conhecimento de algumas formas, quando uma pessoa vem falar comigo sobre um trabalho e eu ajudo na hora ou quando eu vou conferir alguma coisa e vejo que o trabalho não está “andando” como deveria” (R6, 6.7.a, 1603-1606)

“a gente percebe no “on the job”.....quando você passa um trabalho e efetivamente você percebe se a pessoa conseguiu fazer ou não” (R10, 10.8.b, 2467-2469)

A transferência de conhecimento no ambiente ocorre tanto por meio de conversas individuais, caracterizando um processo de socialização, quanto por meio de reuniões formais, treinamento e conversas em grupo, que pode ser considerado um processo de externalização.

“a gente revisa e depois acaba treinando a pessoa naquilo porque tem que explicar tudo” (R6, 6.7.c, 1612-1613)

“as vezes eu estou com um trabalho para conferir e ai se tem algo errado eu vou lá explicar para ele” (R8, 8.7.c, 2071-2072)

“a gente transfere conhecimento em um bate papo comum ou quando surge um problema inesperado” (R9, 9.7.b, 2248-2250)

“A gente faz reuniões com os estagiários para explicar o que a gente faz, até para eles se familiarizarem com os termos, as notações que a gente usa e etc, eu não tenho nenhum tipo de restrição” (R1, 1.7b, 210-212)

“a gente faz reunião, explica a legislação, de uma certa forma, estou passando meu conhecimento e experiência para o grupo” (R3, 3.7.b, 812-813)

“eu tomei a iniciativa do comitê justamente para passar conhecimento, porque eu tenho a consciência de que o conhecimento precisa continuar dentro da organização....ele não pode parar em mim” (R5, 5.7.b, 1337-1340)

Foi possível apurar durante a pesquisa que, no entendimento de metade dos empregados entrevistados, não há um processo estruturado e institucionalizado para transferência de conhecimento e que, em alguns casos, esse fato pode configurar-se como uma barreira para o compartilhamento do conhecimento no ambiente.

“Não, acho que não, nunca tinha parado para pensar nisso, mas não, acho que tem.....de transferência de conhecimento não, as coisas aqui são muito “ongoing” de trabalho” (R2, 2.8.a, 498-500)

“estruturado eu não visualizo, acho que é mais cultural do clima de colaboração” (R6, 6.8.a, 1628-1629)

“Não, mas até que a gente tenta estruturar” (R9, 9.8.a, 2255)

A transferência de conhecimento, quando ocorre por meio das experiências ou observações guiadas, resulta em maior interação entre as pessoas e permite o esclarecimento de dúvidas na hora em que a atividade é executada.

“ as vezes tem um colega de trabalho que você tem intimidade e você vai perguntar.....eu enxergo isso como positivo, porque a gente interage, “tira” as dúvidas e resolve junto as questões” (R2, 2.8.d, 533-536)

“fazemos vários treinamento no “Quantify” com vários grupos, e nós temos os “anjos”, que são cinco pessoas que são “experts” e são responsáveis por treinar e acompanhar um grupo de pessoas” (R3, 3.8.b, 832-834)

“a gente tenta identificar quem domina determinados assuntos para montar os treinamento e esclarecer as dúvidas para tentar deixar todo mundo no mesmo patamar de conhecimento” (R9, 9.8.b, 2255-2257)

O quadro 10 a seguir sintetiza a análise da quarta categoria e suas subcategorias.

Quadro 10 – Síntese da análise da categoria Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências.

Categoria	Subcategoria	Rótulo da categoria	Trecho extraído das entrevistas	Link
4 - Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências	4.1 - Demanda de transferência de conhecimento	Existe uma predisposição para compartilhar conhecimento entre os indivíduos e as transferências ocorrem, na maior parte do tempo, por demanda e durante as atividades de trabalho	<p><i>em qualquer situação eu vou passar o meu conhecimento a diante, eu não tenho problema nenhum (R1, 1.7.a, 200-210)</i></p> <p><i>Ah, não tem, assim, acho que estamos caminhando nessa direção, porque como a gente transfere conhecimento.....no “on the job”, no dia a dia (R5, 5.8.a, 1346-1347)</i></p> <p><i>as pessoas vêm me perguntar como faz um trabalho e eu explico, isso é o dia inteiro aqui, as pessoas perguntam como faz isso, meu número não está “fechando”, é assim,</i></p>	1.1; 2.4

			<p><i>simples, é muito corriqueiro isso (R8, 8.7.b, 2068-2070)</i></p> <p><i>Eu gosto de compartilhar.....eu tenho prazer em compartilhar (R9, 9.7.a, 2243)</i></p>	
	<p>4.2 - Transferência por meio de externalização e socialização</p>	<p>A transferência de conhecimento ocorre por meio de socialização com conversar individuais e também através da externalizando a partir de reuniões e conversas em grupos</p>	<p><i>sempre tem alguém na minha mesa perguntando, me chamando, tirando dúvida (R2, 2.7.c, 489-490)</i></p> <p><i>eu vou lá e falo, olha o trabalho é esse, tem que fazer assim, ai a pessoa vai, critica dados, eu vou dar uma olhada.....olha, tem que fazer isso assim (R4, 4.7.b, 1080-1082)</i></p> <p><i>não tenho nenhuma rotina ou processo para transmitir o conhecimento, mas sentar, conversar, olha isso é assim por isso, aquilo, é muito ligado ao dia a dia, não temos nada estruturado (R7, 7.7.b, 1879-1881)</i></p> <p><i>foi criado um comitê para se discutir algumas questões (R8, 8.6.b, 2059)</i></p> <p><i>quando eu descubro algum erro ou vejo que tem formas melhores de se fazer alguma coisa e eu compartilho por e-mail (R10, 10.7.b, 2457-2458)</i></p>	<p>2.2</p>
	<p>4.3 - Barreiras de transferência de conhecimento</p>	<p>A ausência de um processo estruturado para transferência de conhecimento e o gap de senioridade entre os indivíduos configuram-se como barreiras para a efetiva disseminação do conhecimento no ambiente</p>	<p><i>Não, não existe, até tem os treinamentos presenciais e online, mas as pessoas não fazem, talvez por falta de tempo, porque não se atrai, eu não vejo isso como prática (R3, 3.8.a, 819-821)</i></p> <p><i>está havendo um gap muito grande dos mais jovens para os mais seniores (R6, 6.7.b, 1609-1610)</i></p>	<p>7.3</p>

			<p><i>Não, bem definido não...uma regra, uma “coisa” bem definida, tipo um mapa que a pessoa olha e sabe o que ela vai aprender em cada momento não (R10, 10.8.a, 2463-2466)</i></p>	
	4.4 - Resultados da transferência de conhecimento	<p>A transferência de conhecimento por demanda de trabalho a partir das práticas guiadas resulta em maior interação entre os indivíduos e melhor aproveitamento do conhecimento pela possibilidade de validação e esclarecimento de dúvidas</p>	<p><i>no geral eu acredito que na hora da revisão a gente consiga ver isso, perceber na desenvoltura.....e o que aconteceu, se aprendeu ou não (R2, 2.8.c, 521-523)</i></p> <p><i>pra gente que é mais sênior, treinar uma pessoa não significa o crescimento só daquela pessoa, significa também o nosso crescimento (R6, 6.8.b, 1629-1630)</i></p> <p><i>quando as vezes eu descubro alguma “coisa” eu chamo a XXXXXXX por ser minha amiga e sentar perto de mim eu divido com ela (R9, 9.7.c, 2250-2252)</i></p> <p><i>eu dou um treinamento ou explico um trabalho e em seguida e acompanho a pessoa começar a fazer (R10, 10.8.c, 2469-2470)</i></p>	2.3; 6.2

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

5.1.5 – Categoria 5 – Formação do conhecimento: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamento.

A aquisição de conhecimento pela prática de trabalho e exposição a determinadas situações do cotidiano da empresa mostrou-se muito valorizada pelos entrevistados, principalmente quando a experiência acumulada é acompanhada ou guiada por um profissional mais experiente. Isto porque, na opinião dos entrevistados, permite experimentar situações reais e perceber o resultado de forma imediata.

“Nos processos de trabalho, tem “coisas” que só no dia a dia mesmo que você vai pegando” (R4, 4.9.a, 1100-1102)

“no trabalho, você bota a mão na “massa” e pronto, vai fazer, eu acredito que o conhecimento também vem do erro, quando você erra aquilo fica marcado e você evita tanto de cometer de novo aquele erro” (R2, 2.9.a, 544-547)

“na hora que você vai fazer, dá errado, da bug, surge uma coisa nova, quando você vai efetivamente por em prática você vê que as “coisas” são diferentes” (R8, 8.9.b, 2090-2091)

Dois entrevistados reconhecem a importância dos treinamentos para a aquisição de conhecimento. No entanto, um deles é categórico ao afirmar que a aprendizagem é resultado da prática.

“Já falei várias vezes para as pessoas da minha área e também pessoas de fora, treinamento é muito bom e muito importante, mas você só aprende fazendo, trabalhando no projeto” (R1, 1.9.a, 241-243)

“eu aprendo melhor com os processos de trabalho.....mas isso não invalida o treinamento” (R7, 7.9.a, 1892-1893)

Foi possível apurar que os treinamentos são constantes no ambiente investigado, porém, um tanto desestruturados a pontos dos entrevistados considerarem que ele oferece conhecimento de forma simples e resumida que não remete ao aprendizado.

“O treinamento muitas vezes é a simplificação de alguma situação, já o processo de trabalho é a vida real” (R10, 10.9.b, 2484-2485)

“Pra mim o treinamento é bom para dar um overview” (R2, 2.9.b, 549-550)

“o treinamento é importante porque desperta interesse, dá o conhecimento básico, e aí você aplica na prática e vai aprendendo” (R9, 9.9.c, 2268-2269)

“por mais que nos treinamentos você “pegue” as “coisas”, tipo.....se eu já tenho algum conhecimento sobre o assunto eu faço uma associação, mas se depois eu não aplicar eu esqueço” (R8, 8.9.a, 2085-2087)

Os entrevistados relatam que, ao sentirem necessidade de adquirir conhecimento, buscaram tanto os cursos de especialização fora da empresa quanto o conhecimento existente na sua rede de relacionamento.

“o conhecimento técnico que quando você começa a trabalhar sempre se identifica com uma pessoa e dessa pessoa eu absorvi muita coisa da parte técnica que me ajudou de mais com o crescimento técnico” (R2, 2.10.a, 553-555)

“‘on the job’ eu fui até um determinado limite, eu busquei, eu estudei, eu troquei, eu fazia minhas interpretações” (R5, 5.9.a, 1362-1363)

“só tinha uma pessoa que sabia usar o sistema e ela não podia fazer e conferir, ela tinha que passar pra alguém, eu disse queria aprender, eu encarei aquilo como um desafio, eu aprendi e aquilo me fez crescer bastante” (R6, 6.10.a, 1651-1653)

Ao tomarem consciência do conhecimento e ao atribuírem sentido a ele os entrevistados demonstraram que conseguiram desenvolver alguns elementos da GCP, tais como senso

crítico, busca por produtividade, significado à atividade de trabalho e reconhecimento profissional.

“hoje eu sei identificar aquilo que ele quer ver, aquilo que ele vai entender, hoje eu tenho uma percepção de que se eu apresentar um determinado quadro o cliente não vai entender nada.....tipo o que ele quer ver é isso, é só o impacto, é só a diferença, eu acho que isso é difícil” (R3, 3.10.b, 867-870)

“entrei no grupo de trabalho, li muita coisa, falei com várias pessoas, e hoje, quando eles querem falar de alguma coisa no Brasil eles me chamam, é como se eu fosse o representante deles” (R1, 1.10.b, 253-255)

“nesse projeto eu me desenvolvi muito fortemente, eu fui no limite do meu conhecimento, eu avancei, e foi aí que eu “bati no teto” do meu conhecimento aqui na empresa, tudo que eu podia aprender eu aprendi ali, e foi bem técnico.....comportamental também porque a gente interagia muito com a auditoria e com a liderança sênior do cliente também, e eu passei a entender melhor como as “coisas” funcionavam, e eu passei a contribuir mais, ser mais produtiva, nas reuniões e até nos relatórios.” (R5, 5.10.b, 1373-1378)

“Hoje eu tenho mais atenção quando vou cobrar um resultado ou pressionar alguém por um cálculo porque isso influencia muito nas relações de trabalho e no resultado final” (R10, 10.10.b, 2496-2498)

“logo eu comecei a me relacionar com os clientes e virei consultora, pra mim foi fácil porque eu tinha o conhecimento técnico, já trabalhava com eles e fui desenvolvendo a parte comportamental e fui reconhecida por isso” (R7, 7.10.c, 1908-1910)

“Eu acho que foi a minha mudança de visão, minha mudança de comportamento” (R10, 10.10.a, 2489-2490)

O quadro 11 a seguir sintetiza a análise da quinta categoria e suas subcategorias.

Quadro 11 – Síntese da análise da categoria Formação do conhecimento no ambiente: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamento.

Categoria	Subcategoria	Rótulo da categoria	Trecho extraído das entrevistas	Link
5 - Formação do conhecimento no ambiente: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamento	5.1 - Aprendizagem pela prática	A aquisição de conhecimento por meio das práticas de trabalho permite que os indivíduos experimentem situações reais, apliquem o conhecimento e percebam o resultado	<p><i>Infinitamente com um processo de trabalho.....fui lá conhecer o sistema, aprendi, fiz uma conversão lá, voltei pra cá e não usei mais, não tem jeito, chegou aqui eu não utilizei e esqueci muita “coisa” (R6, 6.9.a, 1639-1641)</i></p> <p><i>you já começa a ter um pouco de noção do que está acontecendo, mas you não absorve o suficiente.....you vai absorver mesmo trabalhando (R9, 9.9.b, 2266-2267)</i></p> <p><i>já no “on the job” é na hora mesmo, you faz, aprende.....ai faz de novo, aprende de novo, melhora o processo (R10, 10.9.a, 2483-2484)</i></p>	1.1; 4.4
	5.2 - Treinamento como forma simples e resumida de adquirir conhecimento	O conhecimento absorvido durante os treinamentos é reconhecido como útil, porém, básico e simplificado	<p><i>hoje em dia o treinamento pra mim é um aprendizado certo (R9, 9.9.a, 2263-2264)</i></p> <p><i>Acho que o treinamento ou curso te dá um conhecimento primário, básico, aquilo deixa de ser novo, e isso ajuda muito (R1, 1.9.a, 245-246)</i></p> <p><i>o treinamento dá uma visão geral, mostra o conceito básico (R7, 7.9.b, 1894)</i></p>	3.2
	5.3 - Busca por	Os indivíduos buscam	<i>eu “bati” em uma barreira</i>	1.2;

	conhecimento	tanto o conhecimento externo em universidades quanto o conhecimento interno em sua rede de relacionamento	<p><i>que eu não tinha base para avançar sozinha, e essa base eu ganhei no MBA em finanças (R5, 5.9.b,1364-1365)</i></p> <p><i>teve um momento que eu queria me desenvolver na parte de consultoria e eu pedi para uma pessoa sênior aqui me levar nos clientes e isso me deu mais confiança (R6, 6.10.b, 1656-1658)</i></p> <p><i>aprendi a estruturar meu material de apresentação, a falar, como se comportar, isso tudo eu aprendi com a observação de como os mais experientes faziam (R7, 7.10.b, 1903-1905)</i></p>	2.1
	5.4 - Características do conhecimento	A compreensão do conhecimento pelos indivíduos demonstra várias características da GCP: (i) desenvolvimento de senso crítico, (ii) melhoria na produtividade, (iii) atribuição de sentido ao trabalho e (iv) reconhecimento profissional	<p><i>então quando eu comecei a vivenciar mais isso, a ter mais contato com a parte de consultoria.....com os consultores no dia a dia, eu acho que comecei a fazer meu trabalho com outra visão sabe.....mais crítico eu acho (R2, 2.10.b, 558-560, 563)</i></p> <p><i>a pessoa ver o resultado do seu trabalho para o cliente, entender o que está por trás, ver o que o cliente está mais interessado em saber (R6, 6.10.c, 1659-1660)</i></p> <p><i>eu sempre consegui me tornar uma referência nos sistemas de avaliação, Excel e isso alavancou minha carreira porque quando as pessoas precisam elas recorrem a mim (R9, 9.10.b, 2275-2277)</i></p>	3.4

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

5.1.6 – Consolidação das análises das categorias de nº 1 a nº 5 relacionadas à dimensão individual da gestão do conhecimento pessoal.

A partir da análise detalhada das categorias de número um a cinco, referentes à dimensão individual da gestão do conhecimento pessoal, é possível propor que há uma relação concatenada entre elas, porém, não exatamente na ordem em que foram apresentadas anteriormente. Buscou-se correlacionar os principais elementos extraídos de cada categoria de forma que pudessem ser traduzidos em uma sistemática capaz de explicar como ocorre o fluxo da gestão do conhecimento na organização na perspectiva de cada entrevistado. A figura 14 a seguir demonstra esses desdobramentos.

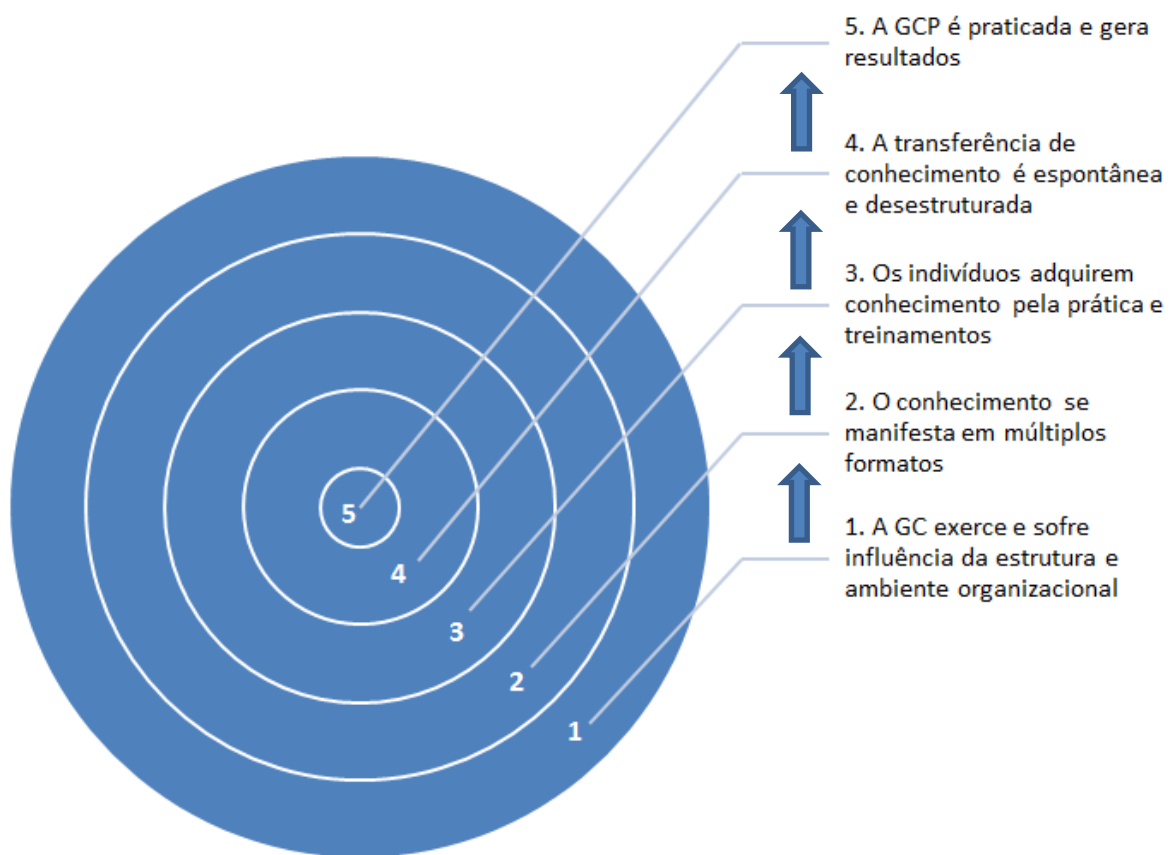


Figura 14 – Relação entre as categorias de 1 a 5 referentes à dimensão individual da GCP

A sistematização partiu de uma dimensão macro, que é a organização, para uma dimensão micro, que é o indivíduo, perpassando da origem do conhecimento até sua aplicação no ambiente. Desta forma, propõe-se que a gestão do conhecimento exerce e sofre influência da estrutura e do ambiente organizacional. Por meio das TICs e dos processos de trabalho, a

estrutura permite acesso ao conhecimento e as pessoas que o detêm. Em paralelo, a cultura organizacional promove um ambiente de confiança e colaboração entre os indivíduos. Neste mesmo ambiente, o conhecimento se manifesta em múltiplos formatos e, tanto a organização quanto os indivíduos, são beneficiados pelo desenvolvimento e complementariedade entre um viés técnico e cognitivo do conhecimento. A aquisição do conhecimento é percebida no ambiente como resultado em maior grau das práticas de trabalho e em menor grau dos treinamentos. Já a transferência, mesmo que desestruturada e sobre demanda, ocorre majoritariamente por meio de socialização e externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) do conhecimento tácito. Por fim, os indivíduos praticam a GCP prioritariamente de forma consciente e percebem os resultados na tomada de decisão, solução de problemas e autonomia para pensar e agir.

A seguir serão apresentadas as análises das três categorias e suas respectivas subcategorias relacionadas à dimensão em redes de relacionamento da GCP.

5.1.7 – Categoria 6 – Conhecimento para tomada de decisão por meio da socialização e validação do conhecimento.

Os entrevistados que aplicam o conhecimento individual de forma consciente como prática da GCP utilizam suas crenças e pressupostos para se comportarem diante de determinadas situações e tornam-se autônomos para tomar suas próprias decisões durante as atividades de trabalho, principalmente quando trata-se de assuntos técnicos.

“se é mais técnico eu preciso de um tempo sozinha para estruturar minha forma de trabalhar e depois sim eu vou compartilhar e trabalhar em grupo” (R10, 10.15.b, 2553-2554)

“quando é PREVIC eu tenho muita segurança em tomar as decisões e acho que a minha base de conhecimento é suficiente” (R6, 6.11.a, 1670-1671)

“A primeira coisa que eu faço é ver se eu já fiz isso em algum trabalho anterior, alguma “coisa” que me ajude a tomar uma decisão” (R8, 8.11.a, 2105-2106)

“tento sempre formar minha opinião para não ser induzida” R2, 2.11.b, 587)

“Primeiro eu utilizo o meu conhecimento, até para eu estruturar o que estou imaginando para aquela resposta” (R4, 4.11.a, 1113-1114)

Após a recuperação do conhecimento obtido nas experiências de trabalho, os indivíduos buscam compartilhar seus conhecimentos com outras pessoas.

“As vezes trabalhar sozinho é importante para você aprofundar em alguma “coisa”, mas a troca é fundamental” (R9, 9.15.a, 2325-2326)

“eu gosto muito de aprender sozinho, de estudar e depois interagir para trocar conhecimento” (R1, 1.15.b, 297-298)

“tem processos que é melhor você fazer sozinho, mas, em geral, os processos são melhores aproveitados quando as pessoas trabalham em grupo” (R10, 10.15.a, 2551-2552)

Na opinião dos entrevistados parece haver um limite para o uso do conhecimento individual e, por meio da reflexão e do diálogo, procuram socializar e validar seus conhecimentos.

“eu monto uma solução e falo, o que você acha dessa solução.....o problema é esse, esse e esse, eu resolveria assim, e aí a pessoa responde” (R5, 5.11.c, 1387-1389)

“não gosto de decidir nada muito rápido, eu procuro assimilar a questão e se por acaso for uma “coisa” que eu sei eu uso meu conhecimento” (R9, 9.11.a, 2287-2288)

“eu faço muita coisa sozinha, mas no final das contas eu preciso dividir para ter outra opinião, eu sinto essa necessidade, eu gosto quando uma pessoa critica o meu trabalho.” (R4, 4.15.b, 1141-1143)

“ver se minha linha de raciocínio está adequada ou se tem alguma outra solução melhor ou mais produtiva” (R10, 10.11.b, 2504-2505)

se for uma questão mais técnica que envolve cálculo eu prefiro trabalhar sozinho, se for uma questão nova eu prefiro dividir com outras pessoas (R6, 6.15.a e 6.15.b, 1724-1725)

“as vezes você sabe mas não tem tanta certeza, aí você conversa com alguém e se sente mais segura” (R8, 8.15.b, 2135-2136)

Outra questão levantada durante a análise das entrevistas é que, além da validação do conhecimento, a busca pelo conhecimento ocorre por meio das influências exercidas pelos indivíduos cuja competência é amplamente reconhecida e admirada.

“tem momentos que eu converso com outras pessoas também, se for algo da área jurídica eu converso com a XXXXXX devido a possibilidade de risco para a empresa, se for mais técnico da minha área eu procuro o XXXXXX” (R3, 3.11.b, 880-882)

“chega um e-mail com uma pergunta sobre um assunto que eu tenho muito domínio, de repente, eu vou preparar a resposta e pedir para a alguém sênior revisar, agora se eu não tiver conhecimento, eu vou passar direto para a XXXXX que vai saber responder” (R1, 1.11.b, 261-264)

eu também vou buscar de acordo com o meu insight de quem eu acho que tem aquele conhecimento complementar que eu preciso (R7, 7.11.b, 1916-1918)

“também gosto da troca, então muitas vezes eu saio ali da minha rotina e vou conversar com pessoas mais experientes” (R2, 2.15.b, 654-655)

Não apenas os indivíduos, mas os grupos de trabalho são reconhecidos pelos entrevistados como influenciadores da aquisição, aplicação e compartilhamento do conhecimento.

“todo o meu ganho de capital intelectual foi assim, eu cresci trabalhando em grupo, meu conhecimento se expandiu trabalhando em grupo” (R5, 5.15.b, 1426-1428)

“gosto muito de trabalhar em grupo, acho que tem muita troca, muito complemento” (R7, 7.15.a, 1941-1942)

“gosto muito de aprender sozinho, de ler, “meter as caras”, mas eu acho que você precisa ter o mínimo de conhecimento para poder entrar em um grupo de trabalho” (R1, 1.15.a, 295-297)

“eu diria que é essencial o compartilhamento de informação e o trabalho em grupo até pela busca da eficiência dos processos” (R10, 10.15.c, 2555-2557)

O quadro 12 a seguir sintetiza a análise da sexta categoria e suas subcategorias.

Quadro 12 – Síntese da análise da categoria Conhecimento em rede por meio da socialização e validação do conhecimento.

Categoria	Subcategoria	Rótulo da categoria	Trecho extraído das entrevistas	Link
------------------	---------------------	----------------------------	--	-------------

6 - Conhecimento em rede por meio da socialização e validação do conhecimento	6.1 - Autonomia por meio das crenças, pressupostos e utilização do conhecimento individual	Os indivíduos utilizam o conhecimento pessoal como forma de preparação para prática do trabalho e tomada de decisão	<p><i>antes de fazer qualquer pergunta, ou trocar ideias, você deve ter seu pensamento, a sua opinião formada (R2, 2.11.a, 585-586)</i></p> <p><i>gosto de trabalhar sozinha, no meu “mundinho ali”.....as vezes trabalhar com outra pessoa você depende que a outra pessoa faça o trabalho para você fazer o seu (R2, 2.15.a, 653-654; 662-663)</i></p> <p><i>eu preciso dos meus cinco minutosas vezes eu tenho que absorver um pouco a questão para depois eu emitir minha opinião (R5, 5.15.a, 1424-1426)</i></p>	1.3; 3.1
	6.2 - Reflexão, diálogo e prática de validação do conhecimento	O conhecimento pessoal é utilizado até determinado limite e os indivíduos buscam conhecimento complementar ou a validação do conhecimento com outras pessoas	<p><i>A primeira coisa que eu faço quando tenho situações difíceis, seja com pessoas ou no trabalho.....assim, primeiro eu penso muito, eu não gosto de decidir rápido (R3, 3.11.a, 875-876)</i></p> <p><i>uso meu conhecimento pessoal.....se ele não é suficiente para resolver o problema ai eu vou buscar ajuda, eu vou trocar com colegas que eu respeito, que eu considero que tenham conhecimento que possam agregar pra mim (R5, 5.11.a, 1382-1384)</i></p> <p><i>primeiro eu uso tudo que eu tenho, aí eu contextualizo e mostro o problema, depois eu digo minha opinião e pergunto o que a pessoa tem para agregar (R7, 7.11.a, 1914-1916)</i></p> <p><i>se eu tiver uma ponta de</i></p>	3.3; 4.4

			<i>dúvida eu vou procurar alguém que saiba e se não for suficiente eu busco outras pessoas até poder responder com assertividade (R9, 9.11.b, 2289-2291)</i>	
	6.3 - Relações de confiança e influências sociais na busca por conhecimento	A busca por conhecimento para prática de trabalho e tomada de decisão está pautada pelas relações de confiança e influências sociais exercidas pelos indivíduos seniores cujo conhecimento é amplamente reconhecido	<i>a gente tem por prática sempre consultar alguém, até por segurança (R1, 1.11.a, 261)</i> <i>falando de regras contábeis que tem um peso grande no balanço das empresas eu procuro a XXXXXXXX porque é a pessoa que mais sabe aqui e ela faz parte de um comitê externo (R6, 6.11.b, 1672-1674)</i> <i>quando eu tenho que tomar uma decisão sobre um assunto mais complexo eu procuro ajuda de alguém com mais experiência (R10, 10.11.a, 2502-2503)</i>	1.4; 7.2
	6.4 - Importância dos grupos de trabalho no compartilhamento do conhecimento	Os grupos de trabalho exercem influência na aquisição e aplicação do conhecimento	<i>acho que você aprende com a “troca”, sempre, eu acabei de criar um grupo para discutir uma nova legislação para poder ouvir, ouvir, brainstorming (R3, 3.15.a, 945-947)</i> <i>se o pessoal aqui dentro da empresa não sabe a gente troca com colegas de fora, por exemplo com o pessoal de auditoria.....porque é assim a gente usa a rede de conhecimento para isso também (R5, 5.11.b, 1384-1386)</i> <i>eu mando e-mail para o pessoal dos EUA para esclarecer dúvidas, adquirir conhecimento, aprender como fazer (R9, 9.15.b, 2327-2328)</i>	3.4; 7.4

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

5.1.8 – Categoria 7 – Redes internas de conhecimento: formações e atuações.

Os entrevistados entendem que as redes internas de relacionamentos são formadas a partir de fatores como afinidade, amizade, empatia e confiança entre as pessoas.

“quando você tem um contato e afinidade fica muito mais fácil, o linguajar é mais fácil” (R2, 2.13.a, 612-613)

“além da afinidade, eu identifico aqui que a amizade as vezes é muito boa na transferência de conhecimento” (R3, 3.13.b, 918-919)

“é um caso não exatamente técnico, mas bastante de confiança e relacionamento que nós construímos ao longo dos anos com as pessoas” (R7, 7.12.b, 1927-1929)

“quanto você já conhece a pessoa a relação é mais natural porque você já tem intimidade, agora quando não conhece é preciso “quebrar o gelo” você precisar eliminar a rigidez da conversar” (R10, 10.13.a, 2528-2530)

Na visão de um dos entrevistados, o critério para formação das redes internas varia entre aspectos pessoais e profissionais, ou seja, ocorre por meio de uma aproximação baseada em afinidade e também por reconhecimento profissional.

“Eu costumo brincar que a XXXXX é minha “AAAA - Assistente Atuarial para Assuntos Aleatórios” e ela é uma amiga que eu tenho e é reconhecida por todo mundo por ter um conhecimento muito amplo sobre atuária, então eu busco muito ela” (R9, 9.12.a e 9.12.b, 2296-2298)

Há também entre os entrevistados aqueles que compreendem os fatores puramente profissionais, tais como competência, experiência e sabedoria, como elementos fundamentais para a formação das redes internas de relacionamento.

“nesse tipo de dúvida eu vou direto na XXXXXX porque além de ser a melhor pessoa na empresa para responder é uma das melhores do mercado” (R6, 6.12.a, 1682-1684)

“eu consulto primeiro a XXXXXX (risos) por que eu acho que ela sabe muita coisa” (R8, 8.12.b, 2117-2118)

“eu vendi uma “coisa” que eu não tinha conhecimento, mas eu sabia que “dentro de casa” eu tinha e eu “usei” o colega que tem esse conhecimento e funcionou super bem” (R5, 5.12.a, 1396-1398)

“Dependendo do assunto eu procuro a XXXXXXXX para questões de contabilização ou o XXXXXXXX para questão de formulação das propostas e escopo do trabalho” (R4, 4.12.a, 1122-1124)

Os entrevistados também relataram fatores que podem configurar-se como inibidores da formação das redes internas para transferência de conhecimento, tais como desnivelamento de senioridade, insegurança causada por protecionismo e dificuldade de acesso a pessoa.

“pra mim não dá mais para perder tempo com gente “junior” não” (R4, 4.13.b, 1128-1129)

“quando ela trabalha com alguém mais sênior que passa seu conhecimento ela não desenvolve uma segurança própria porque ela sabe que a pessoas que é amiga vai dizer assim....faz assim, deixa que eu olho, eu te ajudo” (R3, 3.13.c, 921-923)

“o diretor da empresa era o XXXXXXXX e todo mundo sabe que ele é o crânio da atuário e trocar uma informação com ele era muito difícil” (R9, 9.13.a, 2311-2312)

A formação das redes internas traz benefícios para o ambiente e impacta positivamente os resultados alcançados com o desenvolvimento de pessoas e respostas as demandas dos clientes.

“eu sei explicar todos os cálculos que eu fiz, mas não sei falar pra ele o que é preciso fazer no balanço, então eu vou na pessoa que tem o conhecimento e peço ajuda” (R2, 2.12.a, 599-601)

“as vezes quando eu quero desenvolver um “junior” ou coloco do lado ou “boto” para trabalhar com ela porque eu sei que a pessoa vai crescer” (R3, 3.13.a, 916-918)

“ela é uma pessoa que eu me espelho de onde eu quero chegar na parte técnica de gerenciamento de projeto” (R6, 6.13.a, 1689-1690)

“eu assimilei a informação, comecei a elaborar a resposta com o que eu sabia e pensei que uma parte do que o cliente estava questionando fazia sentido, e ai eu fui confirmar meu entendimento com a XXXXXXXX e pude finalizar minha resposta para o cliente” (R9, 9.12.c, 2303-2306)

“nós sentamos definimos o escopo, eu usei meu conhecimento para algumas “coisas” e ele definiu muito bem nossa abordagem e conseguimos” (R7, 7.12.a, 1926-1927)

“se eu tenho abertura com a pessoa eu vou além do que ela me pediu, vou dedicar mais tempo naquele assunto e posso sugerir melhorias” (R10, 10.13.c, 2532-2534)

O quadro 13 a seguir sintetiza a análise da sétima categoria e suas subcategorias.

Quadro 13 – Síntese da análise da categoria Redes internas de conhecimento: formações e atuações.

Categoria	Subcategoria	Rótulo da categoria	Trecho extraído das entrevistas	Link
7 - Redes internas de conhecimento: formações e atuações	7.1 - Redes formadas por afinidade pessoal	Afinidade e empatia apresentam-se como fatores determinantes na formação das redes de relacionamento	<p><i>é muito importante essa parte da empatia que você tem pela pessoa, isso ajuda muito (R1, 1.13.a, 277-278)</i></p> <p><i>vou primeiro na pessoa que eu tenho afinidade.....não tenha dúvida, a não ser que eu saiba que essa pessoa não é a pessoa certa para aquele contexto.....ai a gente vai buscar ajuda de outra forma (R2, 2.13.b, 618-621)</i></p> <p><i>acaba que as vezes você tira muito mais dúvidas com uma pessoa que você confia que pode ser do mesmo nível que você, do que com uma pessoa mais sênior (R6, 6.13.b, 1694-1696)</i></p> <p><i>eu consulto muito também as pessoas que são próximas (R8, 8.12.a, 2115-2116)</i></p>	2.2
	7.2 - Reconhecimento profissional como elemento de formação das redes formais	Indivíduos cuja competência e conhecimento são reconhecidos e admirados exercem influência na formação das redes formais	<p><i>Eu procuro o XXXXXXXX porque ele tem muito conhecimento, responde rápido, escreve bem (R3, 3.12.b, 903-905)</i></p> <p><i>você tem que transferir para todos, agora eu prefiro trabalhar com aquelas pessoas que eu acho que vão fazer melhor (R4, 4.13.a, 1127-1128)</i></p> <p><i>apesar de não ter</i></p>	6.3

			<p><i>relacionamento interpessoal com ele, eu sabia que ele tem uma experiência grande nesse assunto (R5, 5.12.b, 1399-1400)</i></p> <p><i>pode haver diferentes interpretações, e ai eu procurei a XXXXXX que a pessoa aqui no escritório que mais conhece.....ela é uma espécie de guia (R10.10.12.a, 2513-2514)</i></p>	
	7.3 - Fatores inibidores da formação das redes	Os mesmos fatores que incentivam a formação das redes, tais como senioridade, confiança e competência, podem, esporadicamente, inibir as articulações dos indivíduos	<p><i>chegar até ele era muito difícil porque você fica com medo de falar besteira e quando você vai falar com uma pessoa com quem você convive ai não há esse receio e a troca fica mais fácil e ágil (R9, 9.13.b, 2313-2315)</i></p> <p><i>tem aquelas pessoas que você não confia, e que você não vai expor uma fraqueza de conhecimento para essas pessoas (R5, 5.13.a, 1403-1405)</i></p> <p><i>se eu não tenho tanta intimidade eu fico com receio de levar um fora, ou a pessoa não responder direito, ou não passar tudo que sabe, sei lá.....ai eu não pergunto certas “coisas” para ela (R8, 8.13.a, 2121-2123)</i></p>	4.3
	7.4 - Benefícios das redes no ambiente	As redes de relacionamento impactam direta e positivamente no resultado do trabalho	<p><i>converso com a minha chefe, ou com uma pessoa superior e troco ideia.....olha o resultado do trabalho foi esse, o que você acha, tá coerente, tem essa sensibilidade ou não tem? (R2, 2.12.b, 605-607)</i></p> <p><i>aquilo que eu falei, o conhecimento e a experiência dá uma</i></p>	3.4; 6.4

			<i>rapidez, uma dinâmica nas respostas (R3, 3.12.c, 906-907)</i> <i>Como era uma novidade eu procurei ela para chegar num melhor resultado final (R10, 10.12.b, 2515-2516)</i>	
--	--	--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

5.1.9 – Categoria 8 – Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional.

A formação das redes externas de relacionamento é muito bem vista por uma parte dos entrevistados, que consideram a troca de experiências com outros profissionais uma fonte valiosa de conhecimento que, inclusive, favorece a GCP por meio de reflexão e aplicação do conhecimento nas atividades de trabalho.

“você vê que todos têm as mesmas dúvidas e cada um pensa uma maneira diferente de tratar do mesmo assunto, aí tem uma troca de ideias muito grande” (R8, 8.14.a, 2128-2129)

“Sim, participo de uma comissão EFPP no Instituto Brasileiro de Atuário – IBA..., é muito bom, eu gosto muito, eu acho ótimo, eu levo assuntos para ouvir a opinião das pessoas” (R3, 3.14.a, 931-932, 934-935)

“é um exercício de liderança, tolerância e humildade, de entender que você não é o dono da verdade, que as vezes o que você pensa não bem por aí” (R5, 5.14.c, 1416-1418)

Outra vantagem percebida pelos entrevistados é que o conhecimento disseminado nos fóruns e associações profissionais é utilização para renovar o conhecimento organizacional e permite que a empresa tenha uma visão de mercado mais apurada.

“Isso enriquece muito, muito mesmo, porque nós temos toda uma cultura dentro da empresa.....uma forma de trabalhar, uma forma de enxergar problema e tudo” (R5, 5.14.a, 1409-1410)

“várias pessoas aqui participam, trazem bastante informação.....a sensibilidade do que está acontecendo no mercado, o que as pessoas pensam, uma troca importante” (R2, 2.14.b, 639-641)

“essa participação faz com que ela tenha uma visão de mercado e um entendimento com relação a interpretações de leis, como as outras empresas estão de comportando” (R6, 6.14.a, 1701-1703)

Em alguns casos, as redes externas são vistas como uma oportunidade de aumentar o *networking* e favorecer o reconhecimento profissional por meio da exposição ao mercado.

“vejo pessoas mais ativa “abrirem” muito a rede de contatos e é legal porque vê como as pessoas fazem determinadas coisas, como elas interpretam e como elas solucionam alguns problemas” (R10, 10.14.b, 2545-2547)

Para uma parte dos entrevistados, as redes externas não agregam valor ao conhecimento e não justifica a dedicação de tempo necessário para tal finalidade. Para um deles, o conhecimento existente internamente é suficiente e a internet pode suprir a falta de conhecimento no ambiente.

“Não, nunca despertou meu interesse, acho legal” (R9, 9.14.a, 2318)

“não acho que tenha feito falta, até pela rede que temos aqui “dentro”, até porque tá tudo na internet e posso ler e me atualizar, então não tenho esse foco no momento” (R1, 1.14.b, 290-292)

“não estou participando de nada.....nada fora da empresa, aqui eu participo dos comitês que tem aqui dentro e que são suficientes, mas fora não” (R2, 2.14.a, 635-636)

“dava palestra, fazia “não sei o que” ia na ANS, na FENASEG, aquele “negocio todo”, eu acho um “saco”, sinceramente, atualmente pra mim.....é um “saco”. Chega lá é um “blábláblá” danado” (R4, 4.14.a, 1132-1134 e 1136)

“acho que até é produtivo, mas fica muito no óbvio, no específico” (R7, 7.14.a,1937)

O quadro 14 a seguir sintetiza a análise da oitava categoria e suas subcategorias.

Quadro 14 – Síntese da análise da categoria Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional.

Categoria	Subcategoria	Rótulo da categoria	Trecho extraído das entrevistas	Link
8 - Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional	8.1 - GCP por meio das redes externas	A troca de experiência com a rede externa provoca reflexão e favorece a GCP, tanto a aquisição de conhecimento novo quanto na aplicação das atividades de trabalho	<i>quando você tem um pensamento, uma ideia, e você vai lá e ouve outras ideias, as vezes você pensa, nossa!.....eu acho que ele tem razão, acho que a opinião dele tá mais correta do que a minha (R3, 3.14.b, 938-941)</i> <i>você vai para uma comissão de mercado e você escuta outros pontos de vista, outras formas de enxergar o problema (R5, 5.14.b, 1411-1412)</i>	
	8.2 - Renovação do conhecimento organizacional através da participação em fóruns e associações de classe profissional	O conhecimento existente nas discussões em fóruns e associações de classe profissional renova o conhecimento organizacional e permite a empresa ter uma melhor visão de mercado	<i>a gente teve uma melhora com algumas pessoas participando desse comitês e que nos trouxeram uma visão de mercado e eram coisas que a gente estava precisando (R2, 2.14.c, 643-645)</i>	5.4

			<i>é legar saber o que as pessoas estão pensando, o que está acontecendo no mercado, as preocupações mais comuns e ai tentar aplicar aqui (R10, 10.14.a, 2541-2543)</i>	
	8.3 - Ampliação do <i>networking</i> pessoal	A rede externa oferece uma oportunidade de ampliação dos contatos pessoais e fortalece o reconhecimento profissional	<i>difundir conhecimento é sempre bom, acho que é uma oportunidade de criar relacionamento com outras pessoas e ser reconhecido, isso é interessante (R9, 9.14.b, 2318-2320)</i>	
	8.4 - Motivos que levam os indivíduos a desconsiderarem as redes externas	Os indivíduos não reconhecem valor nas redes externas por dois principais motivos, são eles: (i) tempo de dedicação; (ii) possibilidade de adquirir conhecimento nas redes dentro da empresa	<i>algumas pessoas aqui da empresa são ligadas ao Instituto Brasileiro de Atuária - IBA, mas eu nunca me interessei por isso, já é difícil conciliar a vida pessoal e profissional (R1, 1.14.a, 286-288)</i> <i>O que sai hoje de novo aparece nas regulamentações e ai tem as discussões (R4, 4.14.b, 1134-1135)</i>	3.2

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

5.1.10 – Consolidação das análises das categorias de nº 6 a nº 8 relacionadas a dimensão em redes de relacionamentos da gestão do conhecimento pessoal.

A partir da análise detalhada das categorias de número seis a oito, referentes à dimensão em redes de relacionamentos da gestão do conhecimento pessoal, é possível propor que elas estão intrinsecamente conectadas entre si e serão apresentadas exatamente na ordem em que foram apresentadas anteriormente. De maneira semelhante à análise das categorias anteriores, buscou-se correlacionar os principais elementos extraídos de cada categoria de forma que pudessem ser materializados em uma sistematização capaz de demonstrar como as redes de relacionamento influenciam os indivíduos na gestão do conhecimento pessoal e os grupos com os quais esses indivíduos se relacionam dentro e fora da organização de acordo com a visão de cada entrevistado. Essa sistematização expõe algumas forças e fraquezas da organização considerando-a como macroambiente, o indivíduo e suas relações como

microambiente, e o ambiente externo na forma das relações com pessoas e organizações fora da empresa. A partir de então, propõe-se que, ao chegarem no limite de seus conhecimentos pessoais por meio da recuperação das experiências, os indivíduos buscam validar o conhecimento existente com outros indivíduos e grupos. Neste momento, as redes internas são formadas e a escolha das pessoas obedece a critérios pessoais e profissionais, cujo resultado geralmente é o reconhecimento dos membros da rede e maior produtividade. Já as redes externas são o foco daqueles que visam à renovação do conhecimento pessoal e organizacional, ampliação do *networking* e melhor visão das práticas e tendências de mercado. A figura 15 a seguir demonstra essa relação intrínseca.

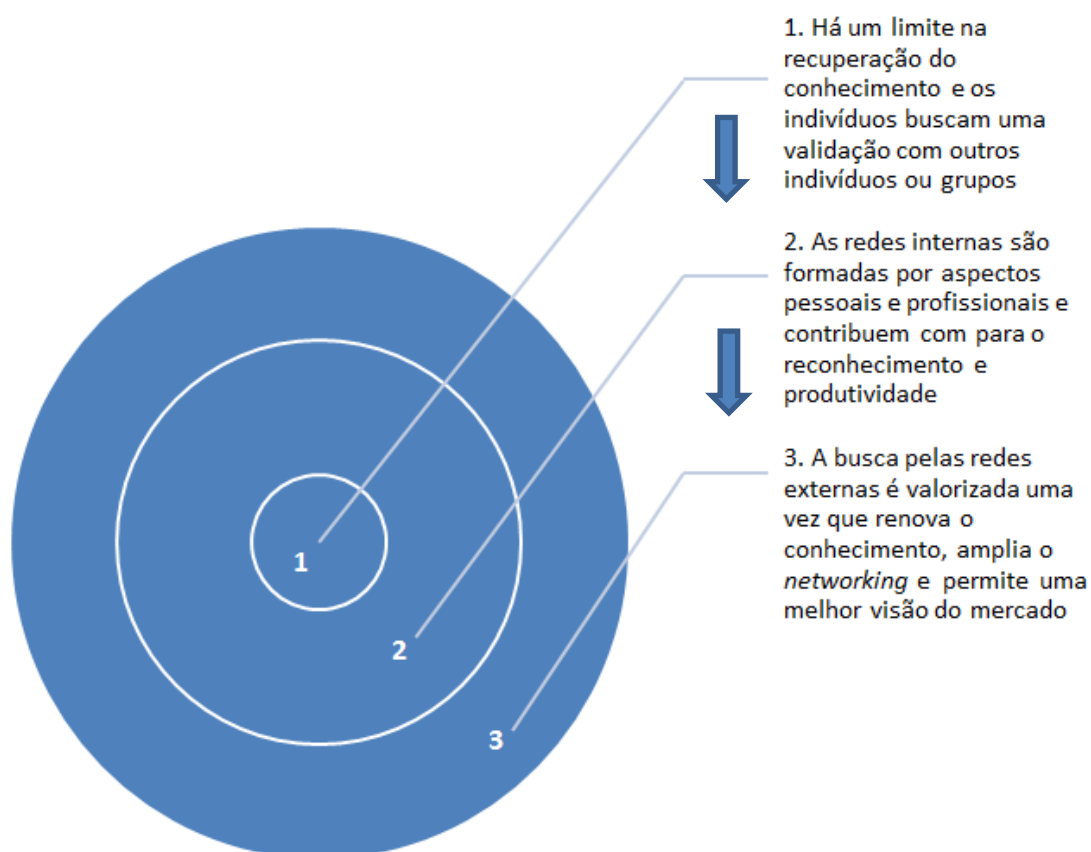


Figura 15 - Relação entre as categorias de 6 a 8 referentes à dimensão em redes de relacionamentos da GCP

A seguir serão apresentados os resultados da aplicada a técnica de emparelhamento (*Pattern Matching*).

5.2 – Emparelhamento (*Pattern Matching*)

Com o propósito de relacionar os padrões observados e extraídos das categorias analíticas com os padrões teóricos da literatura, esta seção apresentará a confrontação entre os dois padrões conforme proposto por Trochim (1989) e detalhado no item 3.5 que trata do modelo de análise de dados.

5.2.1 – Raio X da GCP: perfis e resultados.

Referente aos perfis e resultados da GCP apurados na análise das entrevistas, na visão dos respondentes, a GCP está atrelada as experiências de trabalho acumuladas ao longo do tempo e as influências recebidas do ambiente e das pessoas com as quais têm relacionamento pessoal e profissional, configurando tanto como um processo natural e intuitivo, quanto um processo sistêmico e consciente. Quanto maior a exposição a determinadas situações, maior será a necessidade de atribuição de sentido e aplicação do conhecimento no trabalho e na vida pessoal. Pauleen e Gorman (2011) definem a GCP como sendo uma forma sofisticada dos indivíduos gerenciarem seus conhecimentos e suas vidas pessoais e profissionais, o que remete a necessidade de se ter consciência sobre a GCP e também de praticá-la de forma sistêmica. Para Nonaka e Konno (1998), o conhecimento pessoal é enraizado nas experiências, valores, crenças e emoções individuais, e que o mesmo somente pode ser gerenciado pela pessoa que o possui. Portanto, as visões dos entrevistados sobre a GCP no que se refere às experiências acumuladas e exposição a situações do cotidiano convergem com a conceituação desses autores. Frand e Hixon (1999) abordam a GCP como uma estrutura conceitual capaz de organizar e integrar as informações que os indivíduos recebem e percebem no ambiente, o que remeta a questão citada pelos entrevistados quanto à atribuição de sentido ao conhecimento.

Outro aspecto da GCP citado nas entrevistas foi a influência da educação familiar e acadêmica no amadurecimento pessoal do indivíduo e seu crescimento profissional. A educação básica familiar forma o caráter do indivíduo e a busca consciente da educação formação acadêmica contribui com o desenvolvimento profissional. Para Leonard e Swap (2005) os indivíduos desenvolvem uma forma de inteligência e se tornam especialistas a partir da formação educacional familiar e acadêmica. Levy (2011) contribui com essa visão ao afirmar que uma base educacional sólida capacita o indivíduo a gerenciar seu conhecimento

de forma autônoma. Senge (2006) reforça que os indivíduos precisam aprender continuamente para expandir suas capacidades de gerar resultados. Referente ao desenvolvimento do indivíduo como profissional, Zhen *et al.*, (2012) ressaltam que a GCP é um conjunto de competências e comportamentos que conduzem os indivíduos a prosperarem em ambientes organizacionais turbulentos, complexos e em constante mudança, ou seja, por meio da GCP a pessoa se desenvolve e prospera profissionalmente.

Os entrevistados compreendem que a GCP capacita os indivíduos para tomarem decisões rápidas e assertivas e solucionarem problemas do dia-a-dia de trabalho. Pauleen e Gorman (2011) acreditam que a prática da GCP de forma estratégica aumenta as competências pessoais e melhora o processo de tomada de decisão. Da mesma forma, Dervin (2010) ressalta que o acúmulo de experiências permite utilizar o conhecimento especializado durante a tomada de decisão. Leonard e Swap (2005) atestam que os indivíduos que possuem sabedoria tornam-se especialistas e destacam-se pela capacidade de tomar decisões rápidas e efetivas, assim como conseguem extrapolar situações do cotidiano para solucionar problemas. Para Smedley (2009), a GCP desenvolve competências sociais que apoiam as atividades de trabalho na solução de problemas. Agnihotri e Troutt (2009) compartilham da mesma visão sobre a GCP e afirmam que o foco deve ser facilitar o processo de aprendizagem visando solucionar os problemas existentes.

As respostas sobre a contribuição da GCP para os indivíduos revelam que as pessoas tanto percebem um reconhecimento profissional quanto conseguem expandir suas redes de relacionamento. Para Efimova (2005), a GCP favorece o reconhecimento profissional nas redes de relacionamentos por meio da geração de ideias. Wright (2012) cita a importância da colaboração e interação social para a criação, distribuição e aplicação do conhecimento para que os indivíduos atuem com maior eficiência. Bedford (2012) também reconhece a GCP como forma de capacitação das pessoas no que se refere à criação, desenvolvimento e utilização do conhecimento, permitindo que o conhecimento se expanda pelas redes e comunidades das quais os indivíduos participam.

O quadro 15 sintetiza o emparelhamento da primeira categoria com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 15 – Síntese do emparelhamento da categoria 1

Categoria	Subcategorias	Emparelhamento
1 - Raio X da GCP: perfis e resultados	1.1 – Experiência prática de trabalho	Pauleen e Gorman (2011) Frاند e Hixon (1999) Nonaka e Konno (1998)
	1.2 – Formação educacional, familiar e acadêmica	Zhen <i>et al</i> (2012) Levy (2011) Senge (2006) Leonard e Swap (2005)
	1.3 – Capacidade de tomar decisão e solucionar problema	Pauleen e Gorman (2011) Dervin (2010) Smedley (2009) Agnihotri e Troutt (2009) Leonard e Swap (2005)
	1.4 – Autonomia por meio do reconhecimento profissional e expansão da rede de relacionamento	Wright (2012) Bedford (2012) Efimova (2005)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

5.2.2 – A Gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura e o ambiente organizacional.

Na segunda categoria, criada a partir da análise das respostas para as perguntas três e quatro do instrumento de pesquisa e seus desdobramentos, onde buscou-se investigar a presença e contribuição dos elementos que compõem a infraestrutura e os processos de conhecimento de acordo com o modelo de capacidades de Gestão do Conhecimento e Efetividade Organizacional proposto por Gold *et al.*, (2001), foi possível apurar que as TICs são consideradas importantes ferramentas para mapear e armazenar o conhecimento explícito. Para Barclay e Murray (2000) a gestão do conhecimento é um campo interdisciplinar construído a partir de uma ampla gama de tecnologias. Neste mesmo sentido, Bailey e Clark (2008) entendem que a GC tem como propósito melhorar o fluxo de conhecimento entre as pessoas, e também entre as pessoas e a organização. Na visão de Behr e Nascimento (2008), a GC visa predominantemente aspectos operacionais e infraestrutura tecnológica para obter vantagem competitiva. Outro aspecto observado nas respostas é que as TICs facilitam as interações sociais entre as pessoas e grupos de pessoas. Gold *et al.*, (2001) defendem que as TICs exercem um papel fundamental para eliminar as barreiras de comunicação dentro das organizações e entre organizações. Para Huang *et al.*, (2011), as TICs possuem capacidade de mapear o conhecimento e construir redes de conhecimento. Snowden *et al.*, (2011) tem uma

visão semelhante sobre o papel das TICs na promoção de interação social uma vez que, para os autores, é a forma ideal de compartilhar o conhecimento e aumentar as redes de relacionamento.

Os entrevistados destacaram a estrutura organizacional como fator de incentivo a colaboração entre as pessoas e apontaram a cultura como elemento que promove uma relação de confiança entre os indivíduos. A combinação dos dois aspectos incentiva a disseminação de conhecimento no ambiente e favorece o processo de aprendizagem. Abili *et al.*, (2011) destacam que, entre as várias definições de gestão do conhecimento na literatura, uma delas envolve o processo de disseminar o conhecimento dentro da organização. Na visão de Gold *et al.*, (2001), a estrutura precisa apoiar a gestão do conhecimento promovendo a flexibilidade necessária para facilitar o fluxo de informações entre as áreas da organização. Para os autores, a cultura exerce o papel de incentivar as interações formais, informais e os diálogos entre as pessoas. Schultze e Leidner (2002) apresentam uma visão sobre a gestão do conhecimento cujo foco estratégico está nas interações sociais e no incentivo ao compartilhamento de experiências. Choi e Jong (2010) corroboram com esse pensamento ao afirmarem que a abordagem de gestão do conhecimento orientada para pessoas tem ênfase no compartilhamento do conhecimento a partir das relações interpessoais.

As respostas também apontaram que os entrevistados recuperam o conhecimento de experiências passadas e o reutilizam predominantemente para melhorar e padronizar os processos de trabalho. Zack (1999b) classifica o conhecimento que é criado, distribuído e aplicado dentro da organização como conhecimento interno e que o mesmo está presente no comportamento organizacional. Para Gold *et al.*, (2001), o conhecimento interno é utilizado para reduzir redundâncias e maximizar a eficiência operacional. Os autores destacam que a aplicação de conhecimento pode contribuir para a organização reduzir perdas e custos operacionais. A utilização efetiva do conhecimento individual para contribuir com a organização é destacada por Jung (2009) como uma das características da GCP.

Um dos aspectos mais preocupante em termos estratégicos para competição frente aos concorrentes apurados durante as análises das respostas é que, na visão dos entrevistados, a aplicação de conhecimento não gera novos serviços e novas oportunidades de negócio no

mercado. Ademais, os entrevistados disseram que, na maior parte do tempo, a utilização do conhecimento está direcionada para responder as demandas impostas pelos clientes e pelos órgãos governamentais que regulamentam o mercado. A visão de March (1991) sobre a predominância da utilização do conhecimento nos processos internos é que gera um ganho de eficiência na utilização dos ativos de conhecimento. Gold *et al.*, (2001) destacam que os processos de conhecimento são importantes para o atingimento da eficiência organizacional nas perspectivas internas e externas. Para Fernandes *et al.*, (2007), a efetividade organizacional está vinculada a capacidade da organização atingir seus objetivos, sendo medida por fatores como sobrevivência e poder de adaptação às demandas impostas pelo mercado. Para Azyabi *et al.*, (2012a; 2012b) as empresas que pretendem competir no mercado devem saber distinguir e equilibrar o conhecimento utilizado para os processos de trabalho e aquela destinada para inovações de novos serviços ou produtos. A empresa pesquisada demonstra características de pouca inovação em serviços, no entanto, é reconhecida no mercado por ser extremamente eficiente nas respostas às demandas do mercado e pela qualidade dos serviços entregues aos seus clientes.

O quadro 16 sintetiza o emparelhamento da segunda categoria com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 16 – Síntese do emparelhamento da categoria 2

Categoria	Subcategorias	Emparelhamento
2 - A gestão do conhecimento e sua relação com a estrutura e o ambiente organizacional	2.1 – Acesso ao conhecimento por meio de mapeamento e interações formais	Huang <i>et al</i> (2011) Snowden <i>et al</i> (2011) Bailey e Clark (2008) Behr e Nascimento (2008) Gold <i>et al</i> (2001) Barclay e Murray (2000)
	2.2 – Promoção de um ambiente de confiança para facilitar o compartilhamento do conhecimento e otimizar o tempo de aprendizagem	Abili <i>et al</i> (2011) Choi e Jong (2010) Schultze e Leidner (2002) Gold <i>et al</i> (2001)
	2.3 – Reutilização do conhecimento para melhorar e padronizar as rotinas de trabalho	Jung (2009) Gold <i>et al</i> (2001) Zack (1999b)
	2.4 – Aplicação do conhecimento para responder as demandas de trabalho impostas pelo mercado	Azyabi <i>et al</i> (2012a; 2012b) Fernandes <i>et al</i> (2007) Gold <i>et al</i> (2001) March (1991)

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.3 – Formas de conhecimento existentes, não existentes, suas aplicações e implicações no ambiente.

A terceira categoria foi criada a partir das respostas às perguntas de número cinco e seis do instrumento de pesquisa e teve como propósito identificar as formas como o conhecimento se manifesta no ambiente. Majoritariamente, foi possível identificar conhecimentos técnicos, na dimensão tácita, e conhecimentos cognitivos, tanto tácitos quanto explícitos. A dualidade da conceituação do conhecimento nas dimensões tácita e explícita foi inicialmente abordada por Polanyi (1966) e ganhou notoriedade com o espiral do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Lins (2003) afirma que o conhecimento tácito reside na mente humana, é difícil de ser replicado, normalmente é identificado nos hábitos, crenças e na interpretação de contextos, podendo ser transferido por meio de diálogo e práticas guiadas de trabalho. Já o conhecimento explícito, na visão de Montenegro Junior (2012), está próximo do conhecimento científico, existe na forma das regras, manuais e processos de trabalho, é fácil de ser replicado, podendo ser transferido através de treinamentos, livros e apresentações de forma geral. A distinção entre o conhecimento técnico e cognitivo é apresentada por Polanyi (1966) como sendo duas vertentes do conhecimento tácito. A primeira vertente está atrelada às competências e conhecimentos enraizados na execução das atividades. A segunda vertente engloba elementos como intuições, emoções, valores, crenças e comportamentos.

Também observou-se a presença de conhecimento interno e, em alguns casos, percebeu-se a consciência pela busca do conhecimento externo. Para Zack (1999b) o conhecimento pode ser identificado de acordo com sua fonte. O conhecimento interno é criado e aplicado de acordo com o contexto organizacional e geralmente está presente nas rotinas de trabalho. O conhecimento externo é adquirido com a contratação de pessoas, alianças estratégicas, universidades e seminários.

A pesquisa revelou a ausência de conhecimento novo no ambiente. Na visão dos entrevistados, este fato gera desafios nos processos de aprendizagem e também causa alto grau de concentração de conhecimento em poucas pessoas. Zack (1999b) alerta que a geração de conhecimento novo melhora o processo de inovação no ambiente e permite estabelecer uma posição competitiva favorável frente aos concorrentes. Para O'Reilly e Tushman (2007),

o conhecimento novo tem origem em novas descobertas e inovação. A empresa estudada demonstra fragilidade e vulnerabilidade nestes aspectos. Em termos de aprendizagem, Easterby-Smith e Burgoyne (2003), reforça que o conhecimento pessoal é fortalecido pela aprendizagem e é revertido para a organização em forma de novos processos, produtos e serviços. A empresa melhora e padroniza constantemente seus processos, mas não há evidências concretas da geração de novos serviços.

Em contrapartida, os entrevistados citaram em diversos momentos que o ambiente é composto por profissionais extremamente técnicos, cujos conhecimentos podem ser classificados como individual e específico, o que contribui para a formação de especialistas capazes de se tornarem cada vez mais produtivos e desenvolverem sabedoria. Azyabi *et al.*, (2012a; 2012b) afirmam que o conhecimento específico contribui com a organização no desenvolvimento de competências essenciais. Os autores alertam que as organizações com alto grau de conhecimento específico podem ter dificuldades para reconhecer a necessidade de criar conhecimento novo. Na visão de Jain (2011), os indivíduos especialistas que utilizam a GCP são capazes de contribuir com a organização por meio do melhor aproveitamento do conhecimento interno e da capacidade de se tornar mais produtivo. De forma semelhante, para Völkel e Abecker (2008), a GCP melhora a produtividade dos indivíduos por meio da reutilização eficiente do conhecimento pessoal. Na visão de Leonard e Swap (2005), os indivíduos especialistas apresentam alto desempenho em acessar o conhecimento e utilizá-lo de forma consciente.

Os entrevistados também abordaram o conhecimento cognitivo como benéfico para as relações interpessoais e o diálogo, o que pode favorecer o conhecimento em redes de relacionamentos. Para Higgison (2004), os indivíduos que utilizam a GCP buscam a participação em redes e comunidades e possuem habilidades para tornar o convívio fácil e agradável. Leonard e Swap (2005) contribuem com essa conceituação afirmando que os indivíduos especialistas e conscientes de seus conhecimentos buscam o diálogo e a formação das redes invariavelmente porque possuem interesses em comum e objetivos semelhantes, o que favorece a criação de conhecimento e compartilhamento de experiências. Wright (2005) ressalta que a capacidade de aplicação de conhecimento cognitivo, informacional e social cria

competências organizacionais através da complementariedade de uma série de competências individuais e sócias.

O quadro 17 sintetiza o emparelhamento da terceira categoria com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 17 – Síntese do emparelhamento da categoria 3

Categoria	Subcategorias	Emparelhamento
3 - Formas de conhecimento existentes, não existentes, suas aplicações e implicações	3.1 – Conhecimentos existentes e suas aplicações	Montenegro Junior (2012) Lins (2003) Nonaka e Takeuchi (1997) Zack (1999b) Polanyi (1966)
	3.2 – Conhecimentos não existentes e suas implicações	O’Reilly e Tushman (2007) Easterby-Smith e Burgoyne (2003) Zack (1999b)
	3.3 – Conhecimentos técnicos e suas consequências	Azyabi <i>et al</i> (2012a; 2012b) Jain (2011) Völkel e Abecker (2008) Leonard e Swap (2005)
	3.4 – Conhecimentos cognitivos	Leonard e Swap (2005) Wright (2005) Higgison (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.4 – Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências.

A quarta categoria trata especificamente da transferência de conhecimento no ambiente e foi desenvolvida a partir das respostas às perguntas de número sete e oito. Os entrevistados foram categóricos ao afirmarem que transferem seus conhecimentos de forma espontânea e natural durante as atividades de trabalho. Conforme identificado em análises anteriores, o conhecimento mais valorizado e mais percebido pelas pessoas é o conhecimento tácito na forma de conhecimento técnico, individual e específico. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é constituído de conhecimento prático subjetivo, *insights* e intuições, portanto, difícil de explicitar. Na visão de Leonard e Swap (2005) o conhecimento tácito especializado somente pode ser transferido pelas experiências guiadas, onde os indivíduos que detém o conhecimento atuam como *coach* ou mentor durante a troca de experiências para aumentar o entendimento e absorção de quem irá receber o conhecimento.

Na visão dos entrevistados, a transferência de conhecimento durante as práticas de trabalho ocorre prioritariamente na forma do que Nonaka e Takeuchi (1997) classificaram como socialização e externalização. A socialização é por meio de conversar individuais e também do acompanhamento das atividades durante o trabalho. Já a externalização é através de reuniões formais, conversar em grupo de interesse comum e, em menor frequência, treinamentos. Leonard e Swap (2005) defendem que as experiências guiadas devem acontecer por meio de (i) práticas guiadas; (ii) solução guiada de problemas; (iii) observação guiada e (iv) experimentação guiada. Para os autores, essas quatro atividades são eficazes para transferir o conhecimento tácito especializado. Por outro lado, Leonard e Swap (2005) alertam que os treinamentos não são adequados para transferir conhecimento tácito porque é uma forma passiva onde há pouca ou nenhuma interação entre as pessoas.

As análises das entrevistas mostraram que, de uma forma geral, na visão dos indivíduos, a empresa não tem um processo estruturado de transferência de conhecimento. A falta de estruturação configura-se como uma barreira para a transferência de conhecimento. Um dos entrevistados citou o *gap* de senioridade entre as pessoas como um possível motivo. Para Leonard e Swap (2005), a transferência de conhecimento tácito especializado é facilitada quando o possuidor do conhecimento está um nível acima do receptor do conhecimento, uma vez que facilita a interação ao mesmo tempo em que afasta a possibilidade de inibição ou medo no caso de pessoas muito experientes.

Os entrevistados percebem dois grandes benefícios com a transferência de conhecimento tácito especializado por meio da socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e das experiências guiadas (LEONARD; SWAP, 2005). O primeiro é o melhor aproveitamento do conhecimento devido à interação entre as pessoas. Chatti (2012) reforça a importância da interação entre as pessoas e diz que o conhecimento pessoal é renovado nas relações interpessoais porque as pessoas aprendem durante o trabalho. O segundo é a possibilidade de validar e aplicar o conhecimento na hora em que ele é transferido. Leonard e Swap (2005) também reconhecem a importância das relações interpessoais para a validação do conhecimento e reforçam que as pessoas são influenciadas socialmente, não apenas por outras pessoas, mas também por grupos dos quais fazem parte ou gostariam de fazer.

O quadro 18 sintetiza o emparelhamento da quarta categoria com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 18 – Síntese do emparelhamento da categoria 4

Categoria	Subcategorias	Emparelhamento
4 - Transferência de conhecimento no ambiente: causas e consequências	4.1 – Demanda de transferência de conhecimento	Leonard e Swap (2005) Nonaka e Takeuchi (1997)
	4.2 – Transferência por meio de externalização e socialização	Leonard e Swap (2005) Nonaka e Takeuchi (1997)
	4.3 – Barreiras de transferência de conhecimento	Leonard e Swap (2005)
	4.4 – Resultados da transferência de conhecimento	Chatti (2012) Leonard e Swap (2005) Nonaka e Takeuchi (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.5 – Formação do conhecimento: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamentos.

A categoria cinco surgiu a partir da análise das respostas às perguntas nove e dez do instrumento de pesquisa, que buscou investigar como ocorre a formação do conhecimento no ambiente. Para os entrevistados, o conhecimento é adquirido durante as práticas de trabalho e quando eles se deparam com uma situação real que exige a aplicação do conhecimento e tomada de decisão. Para Leonard e Swap (2005), quanto mais desafios e atividades complexas os indivíduos assumirem, maior será o acúmulo de experiências e aquisição de conhecimento tácito, específico e até aprofundado. Nonaka e Takeuchi (1997) atestam que a aquisição de conhecimento tácito ocorre através do compartilhamento de experiências e habilidades técnicas. Choo (2006) reforça que a construção do conhecimento dentro das organizações gera novos conhecimentos, novas habilidade e competências. Fresneda *et al.*, (2009) contribuem com essa conceituação ao afirmarem que a prática da gestão do conhecimento requer mudança nos valores e comportamentos e que a aprendizagem é uma das formas de provocar mudança.

Um fato interessante e peculiar é que os entrevistados não reconhecem o treinamento como forma estruturada de transferência de conhecimento e aquisição de conhecimento por entenderem que trata-se de uma forma simples e resumida de transferir conhecimento básico.

Essa percepção é explicada por Leonard e Swap (2005) sob a alegação de que o conhecimento tácito deve ser constantemente reaprendido ou recriado, portanto, não deve ser transferido como conhecimento pronto, uma vez que é necessário estar vinculado a contextos específicos, o que nem sempre é possível por meio de treinamento.

A busca por conhecimento entre os entrevistados segue basicamente dois critérios. Conhecimento externo é adquirido nas universidades e cursos de especialização. Já o conhecimento interno é absorvido nas redes de relacionamentos pessoais. Wright (2012) esclarece que os indivíduos que gerenciam seus conhecimentos tendem a buscar as interações sociais e aprendizagem contínua. Levy (2011) enfatiza que a GCP passa necessariamente por uma base educacional sólida que os indivíduos adquirem na convivência familiar e na formação acadêmica. Leonard e Swap (2005) incrementam essa conceituação considerando as crenças e pressupostos na busca e na formação do conhecimento. Para os autores, as crenças influenciam na forma como os indivíduos enxergam o mundo e decidem sobre o que é certo e errado.

Para os entrevistados, a formação e a busca por conhecimento resultam no desenvolvimento de competências que são características da GCP e do acúmulo do conhecimento tácito e especializado, tais como senso crítico, busca por produtividade, atribuição de sentido ao trabalho e reconhecimento profissional. Na visão de Leonard e Swap (2005), os indivíduos que desenvolvem um conhecimento especializado e aprofundado conseguem tomar decisões rápidas e assertivas, contextualizar o conhecimento adquirido e extrapolar situações para solucionar problemas. Para Linderman *et al.*, (2015), a atribuição de sentido ao conhecimento ocorre quando o indivíduo experimenta uma situação, enfrenta barreiras ou dificuldade e, avalia todos o contexto. Desta forma, o conhecimento pode ser recuperado e aplicado em situações semelhantes. Dervin (2010) tem entendimento semelhante e afirma que, ao acumularem experiência, os indivíduos desenvolvem maior sensibilidade para construir relações interpessoais e aplicar o conhecimento nas ações e tomada de decisão. Pauleen e Gorman (2011) corroboram com as conceituações anteriores e relatam que a prática da GCP permite ao indivíduo desenvolver uma habilidade de previsão e antecipação a determinadas situações, fazendo com que melhore o processo de tomada de decisão. O quadro 19 sintetiza o emparelhamento da quinta categoria com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 19 – Síntese do emparelhamento da categoria 5

Categoria	Subcategorias	Emparelhamento
5 - Formação do conhecimento: similaridades e diferenças entre prática de trabalho e treinamento	5.1 – Aprendizagem pela prática	Fresneda <i>et al</i> (2009) Choo (2006) Leonard e Swap (2005) Nonaka e Takeuchi (1997)
	5.2 – Treinamento como forma simples e resumida de adquirir conhecimento	Leonard e Swap (2005)
	5.3 – Busca por conhecimento	Wright (2012) Levy (2011) Leonard e Swap (2005)
	5.4 – Características do conhecimento	Linderman <i>et al</i> (2015) Pauleen e Gorman (2011) Dervin (2010) Leonard e Swap (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.6 – Conhecimento em rede por meio da socialização e validação do conhecimento.

A sexta categoria visa consolidar e analisar a percepção e opinião dos entrevistados em uma dimensão coletiva, que considera os benefícios das práticas de GCP para o melhor aproveitamento possível das redes de relacionamento. Essa categoria busca uma transição do conhecimento puramente individual para o conhecimento presente nas relações sociais.

Devido a formação e o perfil profissionais extremamente técnico dos entrevistados, as respostas demonstraram que os indivíduos preferem usar suas crenças e pressupostos para formar uma opinião sobre determinado assunto e, em seguida, buscam compartilhar seus conhecimentos e percepções com outras pessoas. Leonard e Swap (2005) reforçam que as crenças e pressupostos precisam ser constantemente desafiados, e até questionados, para que os indivíduos possam acumular novas experiências e adquirir novos conhecimentos. Na visão de Chatti (2012), é preciso considerar toda a complexidade que envolve a formação das redes para a criação de um ambiente interativo e colaborativo.

Os relatos dos entrevistados sugerem haver um limite para o uso do conhecimento pessoal e que, a partir de então, os indivíduos buscam a reflexão e o diálogo para validar seus conhecimentos. Küpers e Pauleen (2013) destacam que a reflexão e a capacidade de

juízo de forma prudente e deliberada são característica de sabedoria. Para os autores, é uma excelente forma de transferir conhecimento tácito por meio de comportamentos admirados e compartilhamento dos pensamentos. Para Sternberg (2004), é preciso desenvolver equilíbrio interpessoal, intrapessoal e social para aplicar o conhecimento de forma inteligente e criativa.

Os entrevistados relataram que buscam validar ou adquirir conhecimento de pessoas que exercem influências no ambiente, cuja competência é amplamente reconhecida. Para Leonard e Swap (2005), os indivíduos são influenciados por pessoas que admiram e também pelos grupos aos quais pertencem ou gostaria de pertencer, mas alertam que é preciso haver uma interpretação do conhecimento existente. Bedford (2012) reforça que o indivíduo que desenvolve conhecimento utilizando a GCP de forma sistemática torna-se autônomo e consegue expandir suas áreas de atuação e fortalecer suas relações interpessoais.

De forma semelhante, os entrevistados disseram que os grupos de trabalho também exercem influência na aplicação do conhecimento e na formação das redes de relacionamento. Smedley (2009) os grupos de trabalho tais como as comunidades de prática fornecem um espaço reflexivo que contribui com a GCP para todos os envolvidos. Chatti (2012) oferece uma visão complementar afirmando que os grupos e redes devem atuar de forma aberta e centrada no indivíduo e como ele se relaciona com o ambiente. O quadro 20 sintetiza o emparelhamento da sexta categoria com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 20 – Síntese do emparelhamento da categoria 6

Categoria	Subcategorias	Emparelhamento
6 - Conhecimento em rede por meio da socialização e validação do conhecimento	6.1 – Autonomia por meio das crenças, pressupostos, senso crítico e utilização do conhecimento	Chatti (2012) Leonard e Swap (2005)
	6.2 – Reflexão, diálogo e validação do conhecimento	Küpers e Pauleen (2013) Sternberg (2004)
	6.3 – Relações de confiança e influências sociais na busca por conhecimento	Bedford (2012) Leonard e Swap (2005)
	6.4 – A importância dos grupos de trabalho no compartilhamento do conhecimento	Chatti (2012) Smedley (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.7 – Redes internas de conhecimento: formações e atuações

As redes internas são formadas, de modo geral, por fatores de cunho pessoal, como por exemplo, afinidade, amizade, empatia e confiança entre as pessoas. Essa peculiaridade pode ser explicada por dois motivos. Primeiro, os profissionais se formam na mesma universidade e, em alguns casos, as redes são formadas no âmbito acadêmico. Segundo, os profissionais atuam em um mercado restrito cercado de conhecimento técnico, específico e aprofundado que não é encontrado em outros mercados. Katz *et al.*, (2000) ressaltam que a formação das redes requer um esforço individual para se organizar e manter o nível de colaboração eficiente que é pautado pelo estabelecimento de uma relação de confiança entre os indivíduos. Para Efimova (2005), a abordagem multidisciplinar das redes atrelada a GCP permite maior interação entre as pessoas. Leonard e Swap (2005) compreendem que os indivíduos podem extrair conhecimento de suas redes de relacionamento e expandir seu repertório de experiência a partir das relações de confiança.

De forma complementar, alguns entrevistados também reconhecem fatores puramente profissionais na influência e formação das redes. Leonard e Swap (2005) explicam que é possível construir conhecimento a partir das influências sociais e transferi-lo para pessoas e grupos exercendo influência semelhante. Para os autores, os indivíduos que utilizam a GCP conseguem decidir como serão influenciados, que pode ocorrer das seguintes maneiras: (i) complacência; (ii) conformidade; (iii) pressões coletivas e (iv) interesses comuns. Na visão de Levy (2011), a melhora na produtividade influencia o reconhecimento profissional. Portanto, a GCP auxilia na utilização efetiva deste conhecimento possibilitando que os indivíduos se desenvolvam e se destaquem na organização (JUNG, 2009).

Os entrevistados citaram alguns elementos que podem, em alguns casos, inibir a formação das redes, como por exemplo, um desnivelamento de senioridade entre as pessoas. Na visão de Leonard e Swap (2005), a transferência de conhecimento tácito entre pessoas com níveis de senioridade muito diferentes pode não ser eficiente caso não haja habilidade adaptativa das duas partes. O'Dell e Trees (2014) apresentam o conceito de Nex'pert para reformar a necessidade de preparar as pessoas para receber conhecimento tácito, técnico e específico.

Para os indivíduos entrevistados, as redes beneficiam o desenvolvimento das pessoas e impactam positivamente nos resultados apresentados. Jain (2011) reitera que a GCP possibilita o indivíduo utilizar o conhecimento que é de fato importante conforme suas capacidades pessoais, profissionais e de relações sociais. Invariavelmente, os indivíduos que utilizam a GCP podem discernir as nuances que impactam uma situação ou decisão, e agir de forma prudente e deliberada a serviço de um grupo mais amplo ou comunidade (LINDERMAN *et al.*, 2015). Para Leonard e Swap (2005) pessoas que acumulam muito conhecimento tácito ao longo da vida podem desenvolver sabedoria e se tornar mais competentes e produtivas. O quadro 21 sintetiza o emparelhamento da sétima categoria com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 21 – Síntese do emparelhamento da categoria 7

Categoria	Subcategorias	Emparelhamento
7 - Redes internas de conhecimento: formação e atuações.	7.1 – Redes formadas por afinidade	Leonard e Swap (2005) Efimova (2005) Katz <i>et al</i> (2000)
	7.2 – Reconhecimento profissional como elemento de formação das redes formais	Levy (2011) Jung (2009) Leonard e Swap (2005)
	7.3 – Fatores impeditivos da formação das redes	O’Dell e Trees (2014) Leonard e Swap (2005)
	7.4 – Benefícios das redes no ambiente	Linderman (2015) Jain (2011) Leonard e Swap (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.8 – Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional.

A oitava e última categoria foi composta com as respostas sobre a participação e avaliação das pessoas quanto às redes externas. Uma parte dos entrevistados consideram as redes externas uma fonte valiosa de conhecimento, que inclusive, favorece a GCP por meio da reflexão. Pauleen e Gorman (2011) atestam que a GCP permite que os indivíduos que indivíduos gerenciem suas vidas pessoais e suas carreiras de forma mais eficiente e autônoma. Wright (2012) atribui a reflexão sobre o trabalho e o conhecimento às práticas de GCP.

Os entrevistados também citaram que o conhecimento absorvido com a participação em redes externas possibilita e renovação do conhecimento organizacional e melhor visão das práticas e

tendências do mercado. Gold *et al.*, (2001) reforçam que a renovação de conhecimento exige esforço de colaboração e experiência por parte dos indivíduos para identificar as lacunas de conhecimento e reconhecer a necessidade de obter novos conhecimentos. Tanto o conhecimento organizacional quanto o pessoal é renovado e fortalecido através das interações sociais, que por sua vez contribui com a ampliação das redes e *networking* pessoal (CHATTI, 2012; EFIMOVA, 2005).

Em contrapartida, alguns entrevistados relataram que não enxergam valor nas redes externas e alegaram dois principais motivos. A escassez de tempo que precisa ser dedicado para tal finalidade e o entendimento de que o conhecimento interno é suficiente para exercer suas atividades de trabalho, podendo utilizar a internet para buscar conhecimento. Quanto à utilização do conhecimento interno em detrimento ao conhecimento externo, Azyabi *et al.*, (2012) entendem que, tão importante quanto distinguir o que é conhecimento interno e externo, é saber definir quando cada um deles deve ser aplicado. Sobre a utilização da internet para buscar e criar conhecimento, Dessì *et al.*, (2016) destacam a importância das TICs de forma geral para o processamento e atribuição de sentido ao grande volume de informações. No entanto, os autores reconhecem que as TICs isoladamente não são adequadas para adquirir e transferir conhecimento tácito. O quadro 22 sintetiza o emparelhamento da oitava categoria com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 22 – Síntese do emparelhamento da categoria 8

Categoria	Subcategorias	Emparelhamento
8 - Redes externas de relacionamento: contribuições para o conhecimento pessoal e organizacional	8.1 – GCP por meio das redes externas	Wright (2012) Pauleen e Gorman (2011)
	8.2 – Renovação do conhecimento organizacional através dos fóruns e associações de classe profissional	Chatti (2012) Efimova (2005) Gold <i>et al</i> (2001)
	8.3 – Ampliação do <i>networking</i> pessoal	
	8.4 – Motivos que levam os indivíduos e desconsiderarem as redes externas	Dessì <i>et al</i> (2016) Azyabi <i>et al</i> (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O próximo capítulo será dedicado à apresentação e explicação detalhada do *framework* proposto para atingir o objetivo final da pesquisa.

6 – Proposta do FRAMEWORK

O *framework* apresentado a seguir tem como principal propósito atender ao objetivo final da pesquisa que é auxiliar na formação, socialização e transferência do conhecimento pessoal aprofundado dos profissionais especialistas de uma empresa de consultoria. Inicialmente, pretendeu-se utilizar apenas o modelo de transferência de conhecimento proposto por Leonard e Swap (2005) como embasamento teórico. No entanto, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, percebeu-se a necessidade e também a oportunidade de acrescentar ao *framework* outros embasamentos teóricos, tais como o modelo de gestão do conhecimento em rede (CHATTI, 2012), o modelo de capacidades de gestão do conhecimento e efetividade organizacional (GOLD *et al.*, 2001) e o modelo que trata das dimensões do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e os principais elementos extraídos das categorias analíticas, conforme explicado no capítulo 5 intitulado ANÁLISE DOS DADOS, como por exemplo, diálogo, colaboração, interação social e sistematização de processo.

6.1 – A elaboração do framework

O *framework* está estruturado considerando um processo de fluxo contínuo para a gestão do conhecimento pessoal – GCP e abrange quatro temáticas denominadas macro áreas através das quais o ciclo da GCP deverá ser desenvolvido, são eles: (i) Pessoas; (ii) Ambiente; (iii) Tecnologia; e (iv) Processos. Cada macro área será apresentada em detalhes com o intuito de esclarecer o que a pesquisa revelou sobre o tema, como a teoria utilizada trata o assunto, e a relevância prática para a empresa investigada.

Referente as pessoas, a pesquisa mostrou que o conhecimento predominante no ambiente é na dimensão tácita, que os profissionais da empresa são altamente capacitados e possuem conhecimento técnico classificado como individual, aprofundado e específico, e que a gestão do conhecimento pessoal é um processo natural, em alguns casos intuitivo, que precisa ser cultivado, disseminado e sistematizado de forma consciente. A pesquisa mostrou, ainda, que o conhecimento é formado durante os processos de trabalho quando os indivíduos estão diante de situações em que precisam aplicar seus conhecimentos para tomar uma decisão, momento no qual ocorre a busca por validar o conhecimento existente e adquirir conhecimento novo com outras pessoas. Portanto, buscou-se embasamento teórico no modelo que trata das

dimensões do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), principalmente no que se refere às características do conhecimento tácito e da necessidade de compartilhá-lo e transformá-lo em conhecimento explícito. A partir deste entendimento, propõe-se que o *framework* auxilie a empresa a promover diálogos entre as pessoas, tanto de forma estruturada com temas pré-definidos quanto de forma aberta, permitindo que elas direcionem os diálogos de acordo com os temas que consideram relevantes.

Com relação ao ambiente, foi possível identificar que a empresa possui uma cultura organizacional que incentiva a colaboração e a interação entre as pessoas, e os relatos dos entrevistados apontam que o ambiente propicia uma relação de confiança entre elas. Adicionalmente, os entrevistados citaram que esses fatores facilitam o processo de aprendizagem na empresa. A combinação desses fatores pode ser traduzida de forma que a aprendizagem configura-se como o resultado da colaboração, confiança e da interação. Cabe ressaltar que esse entendimento sobre a aprendizagem refere-se exclusivamente ao ambiente pesquisado, não havendo qualquer pretensão ou compromisso de generalização. Outro aspecto importante a ser destacado é que essas mesmas características do ambiente contribuem para a formação das redes internas. A partir de então, utilizou-se os conceitos teóricos contidos no modelo de capacidades de gestão do conhecimento e efetividade organizacional de Gold *et al.*, (2001), onde os autores atestam que o ambiente organizacional deve oferecer a estrutura e flexibilidade necessárias para facilitar o fluxo de conhecimento entre as pessoas e grupos que compõem a organização. Ademais, considerou-se o modelo de *Personal Knowledge Network* - PKN proposto por Chatti (2012) que trata da criação do conhecimento como resultado das relações sociais. Diante desta constatação, propõe-se que o *framework* contribua com a empresa no sentido de esclarecer a importância de se cultivar um ambiente organizacional capaz de incentivar a criação das redes internas e onde a aprendizagem seja traduzida em resultados consistentes e duradouros.

No que se refere à tecnologia, a pesquisa revelou contribuições nos processos de mapeamento e armazenamento do conhecimento interno. Além disso, foi possível observar que os entrevistados consideram a tecnologia fundamental para eliminar as barreiras de comunicação entre as pessoas. A tecnologia da informação, os sistemas computacionais e a internet favorecem a participação dos indivíduos em redes externas a organização, tais como fóruns

online, congressos e eventos organizados pelas associações de classe profissional onde são debatidos temas relacionados com os desafios da profissão e dos mercados onde os profissionais atuam. As redes externas contribuem para a renovação do conhecimento no ambiente e para que a empresa tenha conhecimento sobre as práticas e tendências do mercado onde está inserida. Neste sentido, optou-se por utilizar os conceitos teóricos contidos no modelo de capacidades de gestão do conhecimento e efetividade organizacional de Gold *et al.*, (2001), onde os autores ressaltam que a renovação do conhecimento depende do esforço dos indivíduos para identificar as lacunas de conhecimento e reconhecer a necessidade de adquirir novos conhecimentos. Agregou-se a essa conceituação o modelo de *Personal Knowledge Network* - PKN proposto por Chatti (2012) onde o conhecimento é desenvolvido de forma aberta e centrada no indivíduo e nas suas relações sociais internas ou externas à organização. Desta forma, propõe-se que o *framework* contribua com o processo de disseminação do conhecimento na organização, seja o conhecimento existente nas redes internas, seja o conhecimento adquirido nas redes externas.

No que tange aos processos organizacionais de trabalho que, de acordo com os resultados da pesquisa, é quando ocorre a transferência de conhecimento tácito no ambiente, caracterizada pelos entrevistados como uma atividade natural e espontânea, foi possível apurar que não há qualquer estruturação neste sentido. A pesquisa revelou, ainda, que os indivíduos não reconhecem os treinamentos como forma de transferência de conhecimento por que entendem que não é possível retratar a realidade e a totalidade das situações enfrentadas no cotidiano, sendo considerado uma forma simples e resumida de compartilhar conhecimento básico. Os relatos das entrevistas não deixaram dúvidas quanto à forma como o conhecimento é transferido, citados em alguns momentos como “*on the job*”, tampouco sobre a complexidade de se transferir conhecimento tácito, técnico e específico em um ambiente extremamente dinâmico. A partir deste entendimento, recorreu-se ao modelo de transferência de conhecimento de Leonard e Swap (2005) onde os autores sugerem que o conhecimento tácito deve ser transferido por meio das práticas e experiência guiadas para possibilitar que os indivíduos possam entender e absorver o conhecimento de uma pessoa mais experiente durante as atividades de trabalho. Adicionalmente, utilizou-se o modelo que trata das dimensões do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) para compreender que o conhecimento tácito é formado por conhecimento prático, *insights* e intuições que são difíceis

de explicar e transferir, e que deve ser transferido por meio da socialização, ou seja, compartilhando experiências e habilidades técnicas. Diante desta constatação, propõe-se que o *framework* seja utilizado como base para sistematizar os processos de trabalho de forma que possam facilitar a transferência de conhecimento tácito no ambiente. Como exemplo, a empresa deve constituir um *coach* para cada etapa dos processos de trabalho que compõem os projetos de consultoria para acompanhar os indivíduos em suas atividades de trabalho, possibilitando a aplicação e validação do conhecimento durante os processos de trabalho por meio do diálogo entre as pessoas e grupos envolvidos.

A Figura 16 a seguir consolida toda essa conceituação na forma do *framework* proposto nesta dissertação, visando auxiliar na formação, socialização e transferência do conhecimento pessoal, e refletindo no seu objetivo final.

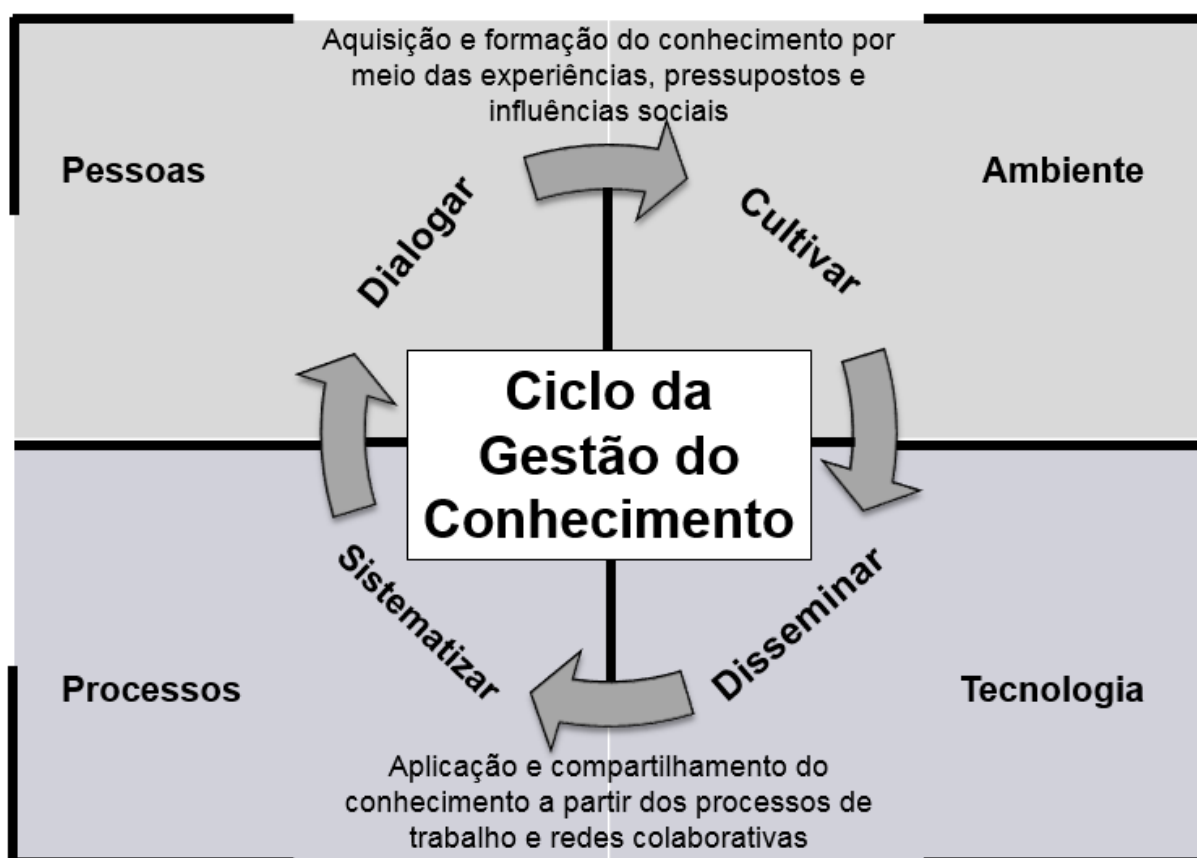


Figura 16 - Framework para formação, socialização e transferência de conhecimento tácito.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A seguir serão apresentados os principais resultados esperados com a aplicação do *framework* no ambiente pesquisado.

6.2 – Resultados esperados com a aplicação do framework

A partir da proposição de que o *framework* auxiliará na formação, socialização e transferência do conhecimento pessoal dos indivíduos, espera-se que a empresa estudada compreenda a importância estratégica da gestão do conhecimento nos âmbitos pessoal e organizacional para o alcance da efetividade organizacional e direcione tempo e recursos necessários para aplicar os conceitos apresentados nesta pesquisa.

De forma prática, durante o desenvolvimento da pesquisa e elaboração do *framework*, alguns dos indivíduos que participaram do estudo relataram mudanças nas suas formas de pensar e agir sobre a gestão do conhecimento pessoal e estão conseguindo perceber os resultados na vida pessoal e profissional. De maneira geral, o *framework* poderá gerar resultados expressivos, tanto para os indivíduos quanto para a organização, no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que podem contribuir para o reconhecimento profissional como pessoal, e para o reconhecimento da empresa como centro de excelência em gestão do conhecimento.

Para a macro área pessoas, espera-se resultados no sentido de que os indivíduos possam se tornar mais produtivos em suas atividades, autônomos na recuperação e aplicação do conhecimento para tomada de decisão e que consigam prosperar e serem reconhecidos profissionalmente. Para a macro área ambiente, espera-se que a empresa consiga manter uma estrutura e cultura organizacional capaz de incentivar a colaboração entre as pessoas e grupos, propiciar a formação das redes internas e fomentar a construção de relações de confiança. Para a macro área tecnologia, espera-se que a empresa renove constantemente o conhecimento existente por meio da participação das pessoas em redes externas, tais como fóruns online, congressos e eventos organizados pelas associações de classe profissional, e que dissemine o conhecimento entre as pessoas transpondo as barreiras de comunicação e promovendo maior interação social. Por fim, para a macro área de processos, espera-se que a empresa desenhe seus processos de trabalho considerando que os mesmos são a fonte da criação e transferência de conhecimento no ambiente e que constitua os *coaches* para auxiliar neste processo.

7 – CONCLUSÕES

Este capítulo é dedicado às conclusões da pesquisa no que se refere aos objetivos final e específicos, as considerações finais onde o pesquisador responderá o problema de pesquisa, e, por fim, as recomendações de novos estudos.

7.1 - Conclusões

O presente trabalho foi desenvolvido partindo-se da premissa de que há grande concentração de conhecimento tácito em um pequeno número de profissionais de nível sênior na organização e que esse seria um dos motivos pelos quais a empresa enfrenta dificuldades de desenvolver pessoas de níveis júnior e pleno e estruturar um plano de crescimento de carreira e sucessão. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, percebeu-se que a empresa enfrenta outros problemas de maior proporção e grau de dificuldade para ser resolvido, impactando não apenas a carreira dos indivíduos, mas comprometendo o crescimento do negócio como um todo, tais como: falta de processo estruturado para transferência de conhecimento e ausência de evidências sobre o desenvolvimento e aplicação de conhecimento novo para criação de novos negócios.

A concentração de conhecimento é fruto de longos anos de acúmulo de experiência profissional e o desenvolvimento de conhecimento técnico, específico e aprofundado, tratado neste estudo pelo nome de *Deep Smarts*, é consequência do uso, mesmo que em alguns casos inconsciente, da gestão do conhecimento pessoal. Os indivíduos que demonstraram comportamentos com características da gestão do conhecimento pessoal para desenvolver, resgatar, aplicar e transferir seus conhecimentos foram os que apresentaram ter consciência sobre seus conhecimentos, capacidade de interpretar contextos complexos, resultados profissionais expressivos, nível apurado de senso crítico e foram os que mais se destacaram em termos de reconhecimento profissional dos colegas de trabalho.

Como resposta ao problema de pesquisa, que buscou esclarecer como os especialistas da organização utilizam a gestão do conhecimento pessoal para formar, socializar e transferir seus conhecimentos tácitos, a pesquisa revelou que a formação do conhecimento ocorre pelas influências sociais recebidas das pessoas com mais experiência e admiradas no ambiente de

trabalho e também quando as pessoas estão diante de situações em que precisam usar senso crítico e interpretar contextos para aplicar seus conhecimentos numa tomada de decisão ou na solução de problemas de trabalho. A socialização do conhecimento foi percebida durante os diálogos entre os indivíduos que compartilham um mesmo processo de trabalho ou quando há a necessidade de validar o conhecimento com um indivíduo mais experiente e que possui competências específicas e reconhecidas pelos colegas de trabalho. A transferência de conhecimento é espontânea, porém absolutamente desestruturada, e acontece durante os processos de trabalho nos projetos de consultoria. O benefício percebido neste processo é a possibilidade de aplicação imediata do conhecimento e atribuição de significado ao trabalho que está sendo desenvolvido aliado à oportunidade de conceder *feedback* no ato em que a atividade é executada. A deficiência percebida é que as atividades de trabalho são, na maior parte do tempo, executadas sobre pressão do tempo de resposta exigido pelo cliente e o conhecimento aplicado não é compartilhado com os demais membros das equipes de trabalho.

A pesquisa desenvolveu-se tendo como objetivo final a elaboração de um *framework* para auxiliar na formação, socialização e transferência do conhecimento pessoal aprofundado dos profissionais especialistas de uma empresa de consultoria. O *framework* apresentado e explicado em detalhes no capítulo anterior foi elaborado com base em quatro modelos conceituais explorados na fundamentação teórica da pesquisa e também com os principais achados da pesquisa de campo. O intuito foi demonstrar como eles convergem e podem ser integrados de maneira sistêmica para contribuir para a gestão do conhecimento pessoal dos indivíduos. Buscou-se uma estruturação com quatro macro áreas ligadas a gestão do conhecimento pessoal e com uma proposta de ação para cada uma delas, cuja a intenção é integra-las em fluxo contínuo virtuoso capaz de direcionar as formas de pensar e agir dos indivíduos.

Referente aos cinco objetivos intermediários, cada um foi explorado e alcançado ao longo do desenvolvimento do estudo, sendo uns de forma conceitual e outros de forma prática e objetiva conforme explicado a seguir.

7.1.1 – Objetivo (a) apurar as práticas de gestão do conhecimento pessoal e descrever como elas contribuem para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

O tema gestão do conhecimento pessoal foi recebido pelos entrevistados com certo grau de surpresa pela sua existência e curiosidade pelo seu significado. A gestão do conhecimento pessoal é praticada pelos indivíduos de forma natural e intuitiva na medida em que buscam o aprimoramento constante do conhecimento técnico e aplicam no ambiente para melhorar os processos de trabalho e atender as demandas impostas pelos clientes. A contribuição dessas práticas para o alcance dos objetivos pessoais se dá por meio do desenvolvimento de competências, reconhecimento profissional e projeção de carreira, ao passo que a contribuição para alcance dos objetivos organizacional ocorre através da tomada de decisão rápida e assertiva e da solução dos problemas relacionados aos projetos de consultoria.

7.1.2 – Objetivo (b) investigar como a organização utiliza a infraestrutura e os processos de conhecimento de acordo com o modelo de capacidades de gestão do conhecimento e efetividade organizacional.

A partir do estudo do modelo teórico de Gold *et al.*, (2001) que trata das capacidades de gestão do conhecimento e efetividade organizacional, foi possível apurar elementos relacionados a infraestrutura de conhecimento que podem ser considerados como benéficos para a organização e outros relativos aos processos de conhecimento que expõem uma fragilidade da empresa que precisa ser corrigida imediatamente. Como pontos positivos, a tecnologia da informação e comunicação – TIC é utilizada no ambiente para reduzir as barreiras de comunicação entre as pessoas por meio das diversas aplicações tecnológicas como o Skype for Business, o sistema de vídeo conferência e a rede de colaboração disponível na intranet. Além disso, a cultura organizacional é considerada a responsável pelo ambiente colaborativo e pelas relações de confiança construídas no dia a dia de trabalho. Como pontos extremamente negativos que precisam ser combatidos de forma efetiva e imediata é possível destacar que as pessoas não desenvolvem conhecimento novo no sentido de criar novas oportunidades de negócio para a empresa. Além disso, uma parte dos indivíduos não reconhecem as redes externas como uma possível fonte de renovação de conhecimento na empresa.

7.1.3 – Objetivo (c) identificar o conhecimento existente e propor uma relação entre as formas de manifestação do conhecimento encontradas na literatura e apresentadas na seção 2.2.

O ambiente estudado é absolutamente repleto de conhecimento tácito, técnico e específico que, na maior parte do tempo, está presente na mente dos indivíduos. Foi possível observar a existência de conhecimento cognitivo, no entanto, aplicado na construção de redes internas de conhecimento e interação social. O conhecimento explícito não foi objeto desta pesquisa e portanto não foi estudado. O conhecimento aplicado no ambiente é predominantemente interno e o conhecimento externo é utilizado na forma do estudo da legislação que regulamenta o mercado de previdência privada. Há grande concentração de conhecimento específico e pouca de conhecimento genérico, o que explica a dificuldade de reconhecimento da necessidade de renovar o conhecimento no ambiente. O conhecimento em rede é algo que começa a ser explorado no ambiente, porém, os indivíduos utilizam o conhecimento individual até chegarem a um limite para então buscar validação nas redes de relacionamentos com objetivos em comum.

7.1.4 – Objetivo (d) estudar o modelo SECI de conversão do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) com foco na dimensão tácita e seus desdobramentos teóricos.

A transferência de conhecimento entre os indivíduos ocorre predominantemente por meio das interações durante os processos de trabalho em atividades que podem ser caracterizadas como socialização e externalização do conhecimento do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997). A socialização ocorre quando as pessoas conversam individualmente sobre os processos de trabalho e quando interagem para tomar uma decisão, para interpretar um contexto relacionado ao negócio ou para resolver um problema durante o andamento dos projetos de consultoria. A externalização ocorre quando os grupos de trabalho interagem e quando os indivíduos utilizam sua rede de conhecimento para validar ou buscar um conhecimento que ele ainda não domina. O estudo do modelo foi útil para identificar as características do conhecimento tácito e sua complexidade no que diz respeito ao desenvolvimento e transferência. Além disso, foi possível fazer uma clara distinção entre conhecimento técnico e cognitivo, e como cada um deles é utilizado pelos indivíduos.

7.1.5 – Objetivo (e) analisar a matriz das funções do conhecimento referente ao cultivo e transferência de *deep smarts* proposta por Leonard e Swap (2005) e verificar como se manifestam no ambiente estudado.

A matriz do cultivo e transferência de *deep smarts* contribuiu para a compreensão e identificação desta forma de conhecimento aprofundada e específica que foi abundantemente encontrada entre os indivíduos. O *deep smarts* se manifesta no ambiente como conhecimento tácito, técnico e cognitivo, individual e específico, sendo aplicado para se obter resultados exponenciais visando um bem maior do que consequências imediatistas. Essa forma de conhecimento é desenvolvida com o acúmulo de experiências profissionais e de vida quando, de maneira geral, os indivíduos estão diante de uma situação em que exige aplicação de senso crítico e interpretação de contextos complexos utilizando suas crenças e pressupostos. Os indivíduos exercem e sofrem influência de outros indivíduos que admiram e também das redes de conhecimento que participam durante os projetos de consultoria.

7.2 – Considerações finais

A condução deste trabalho impôs ao pesquisador desafios no âmbito pessoal e profissional. Os novos conhecimentos adquiridos e a exigência de produzir resultados consistentes, fazendo uso de métodos científicos aprimorados, exigiu do pesquisador um esforço no sentido de organização, dedicação e determinação que serão aplicadas em novos projetos ao longo da vida. O desenvolvimento de competências como capacidade analítica, senso crítico e tomada de decisão de forma deliberada contribuiu para um crescimento de carreira exponencial em curto espaço de tempo. A realização de uma pesquisa científica *stricto sensu* transforma a vida de uma pessoa e aprimora as formas de pensar e agir profissional e pessoalmente.

Referente ao processo de revisão de literatura, buscou-se a todo o momento explorar os modelos teóricos de forma que pudessem contribuir diretamente para o alcance dos objetivos propostos e para subsidiar a resposta ao problema de pesquisa. A elaboração do *framework* que auxiliará os indivíduos no processo de gestão do conhecimento pessoal foi concretizada utilizando quatro modelos conceituais, sendo cada um deles apresentados em uma das quatro principais seções da fundamentação teórica demonstrando consistência na pesquisa bibliográfica e também a preocupação com uma forma de análise que pudesse integrar esses modelos de maneira sólida e consistente.

Como principais achados da pesquisa, destaca-se: (i) uma combinação entre um ambiente ser extremamente técnico e absolutamente colaborativo, fazendo com que os indivíduos utilizem seus conhecimentos até um determinado limite para desenhar suas percepções, formar suas opiniões e direcionar as possíveis decisões para somente depois buscar uma validação ou complemento de conhecimento entre os membros de sua rede interna ou com pessoas que eles reconhecem que podem contribuir com suas experiências; (ii) uma conexão entre a concentração de conhecimento interno, a ausência de conhecimento novo combinado com a falta de criação de novos negócios e a desconsideração das redes externas como fonte de renovação do conhecimento. A literatura estudada ao longo da pesquisa revelou a necessidade de equilibrar o conhecimento interno e existente com o conhecimento externo e novo, ressaltando que a primeira combinação em grande escala dificulta o reconhecimento da necessidade de buscar a segunda combinação. Essa constatação teórica foi confirmada por meio da análise de dados que revelou o conhecimento tácito e técnico como absoluto no ambiente, a falta de evidência de conhecimento novo destacada anteriormente e pouca utilização das redes externas como fonte de renovação do conhecimento.

Por fim, a empresa de consultoria precisa conscientizar-se de que, em uma organização na qual o conhecimento tácito é reconhecidamente o principal ativo intangível de valor estratégico, a gestão do conhecimento nos âmbitos pessoal e organizacional precisa ser encarada e planejada como potencial fator de diferenciação e vantagem competitiva.

7.3 – Recomendações para novos estudos

Como proposição para novos estudos, recomenda-se investigar como os indivíduos formam, socializam e transferem seus conhecimentos tácitos em uma organização em que haja predominância de competição entre os indivíduos e que seja possível entrevistar pessoas com formações técnicas e acadêmicas em diferentes áreas de conhecimento. Um ambiente com maior nível de diferenciação entre os tipos de conhecimento existentes e formação diversificada poderá apresentar resultados diferentes no que se referem as crenças, pressupostos e influências sociais exercidas e recebidas pelas pessoas. Provavelmente, a formação das redes internas e a busca por redes externas de conhecimento obedecerá ordem diferente no que tange os critérios de escolha dos seus membros. É igualmente possível que as

formas de manifestação do conhecimento sejam ampliadas ou confirmadas em maior número dadas as características do ambiente.

Acredita-se que uma pesquisa fundamentada em um modelo de transferência de conhecimento estruturado, mesmo que considere os processos de trabalho como fio condutor, apresentará resultados expressivos quanto a busca e criação de conhecimento novo com foco na geração de novos negócios.

Referências

ABILI, K.; THANIB, F. N.; MOKHTARIAN, F.; RASHIDID, M. M. *The role of effective Factors on Organizational Knowledge Sharing*: International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011). Procedia - Social and Behavioral Sciences 29. pp. 1701 – 1706, 2011.

ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: Prospect for a new concept. *Academy of Management Review*, 2002. 27: 17–40.

AGNIHOTRI, R.; TROUTT, M. D. *The effective use of technology in personal knowledge management*: a framework of skills, tools and user context. *Online Information Review*. v. 33, n. 2, p. 329-342, abr. 2009.

ALLEE, V. *Principles of knowledge management, Training and Development*. (1997) pp. 71–74

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento no contexto de organizações atuantes no Brasil**: uma mudança em direção ao conceito de “Gestão de Contextos Capacitantes”. *Caderno de Ideias*, Ano 7, n.17, Fundação Dom Cabral, Out/ 2007.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12 (1), 5-24. 2007. Disponível em <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/>

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. *Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management*. *Journal of Management Studies*. 2001, 38(7), 995-1018

APSHVALKA, D.; WENDORFF, P. *A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management*. ECKM. 2005. p. 34-41.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 82, No. 1, May, pp. 150–169, 2000. < available online at <http://www.idealibrary.com> >

AZMA, F.; MOSTAFAPOUR, M. A. **Identify knowledge management and organizational learning indicators and its relation with creativity**. *Social and Behavioral Sciences* 30. 2011, 2249 – 2252.

AZYABI, N.; FISHER, J.; TANNER, K.; GAO, S. **Developing a Theoretical Framework for Knowledge Management Strategic Orientation among SMEs**. The 16th Pacific Asia Conference on Information Systems, Ho Chi Minh, Vietnam. 2012a.

AZYABI, N.; FISHER, J.; TANNER, K.; GAO, S. **The Relationship between Knowledge Management Strategic Orientation and Business Strategic Orientation among SMEs**. 23rd Australasian Conference on Information Systems KM & Strategic Orientation. Dec 2012b, Geelong.

BAILEY, C.; CLARKE, M. *Managing knowledge for personal and organizational benefit*. Journal of Knowledge Management. 2001. Vol. 5 n° 1, pp 58-67.

BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. C. *What is Knowledge Management?* Knowledge Praxis. Acesso em 23/01/2016. Disponível em:
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf

BECKMAN, T. *A Methodology For Knowledge Management, International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference: Banff, Alberta, Canada. 1997.*

BEDFORD, D. A. D. *Enabling personal knowledge management with collaborative and semantic technologies*. Bulletin of the American Society for Information Science and Technology, v. 38, n. 2, p. 32-39, 2012.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. **A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito**. Cadernos EBAP.BR (FGV), v. VI, p. 1-11, Mar. 2008.

BERTUCCI, J. L. O.; MORAES, W. B. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. E&G Economia e Gestão, v. 3, n. 6, p. 58-89, dez. 2003.

BHATT, G. D. *Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge*. Journal of Knowledge Management. 2002, 6(1), 31-39.

BROADBENT, M. *The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession*. Information Outlook, Vol. 2 No. 5, pp. 23-31. (1998)

BUENO, G. S.; BENEVIDES, M. V. S.; ALBIERO, M. B.; VAZ, S. R. **Gestão estratégica do conhecimento**. Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.101-102, jan./jun. 2004

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

CARDOSO, L.; MEIRELES, A.; PERALTA, C. F. *Knowledge management and its critical factors in social economy organizations*. Journal of knowledge management, 2012, 267-284.

CARIA, T. H. Hierarquias de Conhecimento e Saber Profissional. **Cadernos de Pesquisa**. V.44 n.154 p.798-826 out./dez. 2014.

CARVALHO, F. A; GOULART, I. B; MATTOS, M. C. **Construindo o conhecimento: Um caminho sugerido pela psicologia e pela ciência da informação**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 18-29, out. 2013.

CHATTI, M. A. *Knowledge Management: a personal knowledge network perspective*. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. Vol. 16 NO. 5 2012, pp. 829-844

CHOI, Y. S. *An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management*. Doctoral Dissertation, Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska, Lincoln, NB. 2000.

CHOI, B.; JONG, A. M. **Assessing the impact of knowlwdge management strategies announcements on the market of firms**. *Information & Management Journal*, p.42-52. 2010.

CHOI, B.; LEE, H. **An empirical investigation of km styles and their effect on corporate performance**. *Information & Management* 40 (5), 2003, pp. 403–417.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2006.

CANADIAN INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANEGEMENT. **A common KM framework for the Government of Canada: Frid Framework for enterprise knowledge management, version 3.0**. Ottawa, 2003

CIVI, E. **Knowledge management as a competitive asset: a review**. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 No. 4, 2000. pp. 166-74.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª Ed. – Porto Alegre: Penso, 2014.

CRIBB, A. Y. **Uma Abordagem Pragmática de Construção de Estratégias de Gestão do Conhecimento em Organizações**. *Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática*, v. 7, p. 75-80, 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H.; WHITE, R. E. **An Organizational Learning Framework: From intuition to Institution**. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. **Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?** Annual Meeting of the Association for Library and Information Science Education, San Antonio, Jan. 2000.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DERVIN, B. **Clear ... unclear? Accurate ... inaccurate? Objective ... subjective? Research ... practice?** Why polarities impede the research, practice and design of information systems and how sense-making methodology attempts to bridge the gaps, part 1. 2010. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16, 994–997.

DESSÌ, N.; MILIA, G.; PASCARIELLO, E.; PES, B. **COWB: A cloud-based framework supporting collaborative knowledge management within biomedical communities**. *Future Generation Computer System* 54. pp 399-408. Elsevier. 2016.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Interviews in qualitative research*. Educar, Curitiba, n. 24, 213-225, 2004. Editora UFPR.

EASTERBY-SMITH, M., & BURGOYNE, J. **Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management**. In: EASTERBY-SMITH, M., & BURGOYNE, J. (Org.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden/USA, 2003, p. 1-15.

EFIMOVA, L. **Discovering the iceberg of knowledge work: a weblog case**. Proceedings of the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, OKLC. 2004.

EFIMOVA, L. **Understanding personal knowledge management: A weblog case**. Enschede: Telematica Instituut, 2005.

FERNANDES, M. N.; BARALE, R. F.; SANTOS, T. R. C.; COSTA, T. A.; JÚNIOR, S. G. **Percepção de Efetividade Organizacional: construção e validação de uma medida do construto**. rPOT Volume 7, Número 2, JULHO - DEZEMBRO 2007 p. 115-132.

FLEURY, M. T. L; **O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. (Coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas 2009.

FRAND, J.; HIXON, C. **Personal Knowledge Management: Who, What, Why, When, Where, How?** 1999.

FRESNEDA, P. V; GONÇALVES, S. M; PAPA M. A; FONSECA, A. F. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA)**. II CONSAD CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília, 2009.

FROST, A. **A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors**. Disponível em: www.knowledge-management-tools.net/failure.html. Acesso em: 09/02/2016.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLD, A. H; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. **Knowledge management: An organizational capabilities perspective**. *Journal of Management Information Systems*. 2001.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development**. *J. Technol. Manag. Innov.* 2014, Volume 9.

GOODYEAR, M. O. **que é a pesquisa qualitativa?** In: Colin MacDonald, Phyllis Vangelder (Eds.). *ESOMAR Handbook of Market of Opinion Research*. (4ª ed., Cap. 7, pp. 177-239). Amsterdam: ESOMAR, 1998.

GOOIJER, J. *Designing a knowledge management performance framework*. Journal of knowledge management, 2000. vol 4, pp 303-310.

GRIFFITHS, P.; REMENYI, D. **Aligning Knowledge Management with Competitive Strategy: A Framework**. The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 6 Issue 2 2008, pp. 125 – 134. Disponível em: www.ejkm.com

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 456 p.

HALAWI, L. A.; MCCARTHY, R. V.; ARONSON, J. E. *Knowledge management and the competitive strategy of the firm*. Emerald. The Learning Organization. Vol. 13 No. 4, 2006. pp. 384-397.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review. March-April, 1999.

HIGGISON, S. *Your say: Personal knowledge management*. Inside Knowledge, 2004.

HUANG, H. L.; CHEN, Y. Y.; TSAI, M. C.; LEE, C. J. *The Relationship between Knowledge Management Strategy and Information Technology Strategy*. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:5, No:5, 2011.

IBRAHIM, F.; EDGAR, D.; REID, V. *Assessing the Role of Knowledge Management in Adding Value: Moving Towards a Comprehensive Framework*. Journal of Information & Knowledge Management, Vol. 8, No. 4 (2009) 275-286.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*. 2005, Vol. 30, No. 1, 146–165.

JAIN, P. *Personal knowledge management: the foundation of organizational knowledge management*. SA Jnl Libs & Info Sci, 2011.

JUNG, D. I.; CHOW, C.; WU, A. *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings*, The Leadership Quarterly, 2003. Vol. 14 n° 20, pp. 525-544.

JUNG, J. J. *Knowledge distribution via shared context between blog-based knowledge management systems: A case study of collaborative tagging*. Expert Systems with Applications 36 (2009) 10627–10633. Elsevier.

KATZ, R.; *et al.* Organizations. In: DORF, R. C. (ed). *The technology management handbook*. Boca Raton: CRC Press: 2000. Cap.7.

KÜPERS, W.; PAULEEN, D. J. *A Handbook of Practical Wisdom*. Leadership, Organization and Integral Business Practice. United Kingdom: Ashgate Publishing Limited. 2013

LANG, J. C. "Managerial concerns in knowledge management", Journal of knowledge management , Vol , 5. nº 1. pp 43-57, 2001.

LEE, J. H.; KIM, Y. G. *A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis*. Expert System with Applications. 2001, 20(3), 299-311.

LEITE, F.; COSTA, S. M. de S. *Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica*. Ciência da Informação, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.

LEONARD, D.; SWAP, W. *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*. Harvard Business School Press. 2005.

LEVY, P. *The semantic sphere 1: computation, cognition, and information economy*. ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc. 2011.

LIEBOWITZ, J. Knowledge Retention: Strategies and Solutions, CRC Press, LLC. 2009.

LINDERMAN, A; PESUT, D; DISCH, J. *Sense Making and Knowledge Transfer: Capturing the Knowledge and Wisdom of Nursing Leaders*. 2015. Prof Nurs 31:290–297, 2015. Elsevier.

LINS, S. **Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2003.

LYTRAS, M.; POULOU DI, A. Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning and knowledge infrastructures. *Journal of Knowledge Management*. 2006. 64-80.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCH, J. G. **Exploration and exploitation in organizational learning**. Organization Science, 1991, 71-87.

MCKINSEY QUARTERLY. *Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies*. **The McKinsey Quarterly**. 1998. Disponível em: <<https://www.questia.com/library/journal/1G1-20853171/best-practice-and-beyond-knowledge-strategies>>. Acesso em 23/01/2016.

MICHAELIS. **Michaelis Dicionário Prático Língua Portuguesa**. Nova Ortografia. Melhoramentos. 2009

MONTENEGRO JUNIOR, C. A. **A importância da Gestão do Conhecimento: um estudo de caso realizado em duas organizações prestadoras de serviço**. 2012. Revista ESAB.

MULLER, E.; ZENKER, A. *Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems*. **Research Policy**, 30, 1501-1516. 2001.

NAGEL, J. *Knowledge: A very short introduction*. UK Oxford University Press. 2014.

NEWELL, S. Knowledge Transfer and Learning: Problems of Knowledge Transfer Associated With Trying to Short-Circuit the Learning Cycle. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação / Journal of Information Systems and Technology Management**. Vol. 2, No. 3, 2005, pp. 275-289.

NONAKA, I. *The knowledge-creating company*. In: Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, p. 21-45. 1991. Disponível em < <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> >. Acesso em 04/04/2015.

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

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation**, California Management Review, 1998, Vol. 40 No. 3, pp. 40-54.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). **Industrial and Corporate Change**, Volume 16, Number 3, pp. 371-394. 2007.

NORDIN, M.; PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. *Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system*. Journal of Knowledge Management. Vol. 13 No. 2. 2009, pp. 4-20

O'DELL, C.; TREES, L. *How Smart Leaders Leverage Their Experts*. APQC Report. 2014 Acesso em 22/03/2016. Disponível em: <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/how-smart-leaders-leverage-their-experts-strategies-capitalize-internal-kno>

OLIVEIRA, R. B. C. **Uma metodologia de modelagem de processos de negócio orientada à gestão da informação e do conhecimento**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. 2009. Referências: f. 123-126

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*. 2007.

PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. *Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives*. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul, London. 1966.

POR, G. *Nurturing systemic wisdom through knowledge ecology*. The Systems Thinker, 2000, Vol. 11 No. 8, pp. 1-5.

QUIROGA, G. M. M; MEIRELLES, D. S. Transferência de Conhecimento em Projetos de Consultoria em Vendas: Um Estudo de Caso de uma Empresa P-KIBS. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p 168-196, set./dez. 2013.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. Manual de Investigação em Ciências Sociais. Ed. Gadiva, 4ª edição. Lisboa. 2005.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. **Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators**. Journal of Management, 2008; 34; 375.

RAMOS FILHO, Américo C. **Conhecimento e crescimento em organizações globais**. Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá), v. 15, p. 23-37, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 3ª Ed. 1999.

ROWLEY, J. **Knowledge management in pursuit of learning**. The learning with knowledge cycle. Journal of Information Science. 2001, 27(4), 227-237.

SALIM, J. J. O conhecimento em ação. In Wood Jr, T. (Coord.). Gestão Empresarial - comportamento organizacional. São Paulo: Atlas. 2005.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. E. Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. MIS Quarterly, 2002, 26(3), 213-242.

SCHULTZE, U.; STABELL, C. **Knowing What You Don't Know?** Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research. Journal of Management Studies, 2004, pp 549-573.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Tradução: OP Traduções. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. 443 p.

SMEDLEY, J. K. **Modelling Personal Knowledge Management**. OR Insight (Dec 2009) Vol. 22, 4, 221–233

SNOWDEN, D.; PAULEEN, D. J.; VAN VUUREN, S. J. **Knowledge management and the individual: it's nothing personal**. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. (Org.) Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.

SOLE, D.; WILSON, D. G. **Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations**. LILA, Harvard, Graduate School of Education, 2002.

STOLLENWERK, M. F. L. **Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos**. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: UnB, 2001, p.143-163).

- STERNBERG, R. *Words to the wise about wisdom*. Human Development, 2004.
- SVEIBY, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SZULANSKI, G. The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol. 82, No. 1, May, pp. 9–27, 2000. < available online at <http://www.idealibrary.com> >
- TAVARES, R. Construindo mapas conceituais. **Ciências & Cognição**. 2007; Vol 12: 72-85.
- THIRY-CHERQUES, H. R. O racional e o razoável: Aristóteles e o trabalho hoje. **Cadernos EBAP.BR** - Volume I – Número 1 – Agosto 2003.
- THOMAS, D. R. *A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data*. American Journal of Evaluation. v. 27, n. 2, Jun. 2006.
- TROCHIM, W. M. K. **Outcome pattern matching and program theory**. Evaluation and Program Planning. v.12, p.355-366, 1989.
- TURNER, S. F; BETTIS, R. A; BURTON, R. M. **Exploring depth versus breadth in knowledge management strategies**. Computational & Mathematical Organization Theory, 2002, 49-73.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2013.
- VÖLKEL, M; ABECKER, A. *Cost-Benefit Analysis for the Design of Personal Knowledge Management Systems Proc.* of 10th International Conference on Enterprise Information Systems, 2008.
- ZACK, M. **Developing a Knowledge Strategy**. California Management Review. 1999a. pp 125-145.
- ZACK, M. **Managing Codified Knowledge**. Sloan Management Review. 1999b. pp 45-58.
- ZHEN, L.; SONG, H. T.; HE, J. T. *Recommender systems for personal knowledge management in collaborative environments*. Expert Systems with Applications 39. Elsevier. 2012. pp. 12536–12542.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WEN, Y. F. *An effectiveness measurement model for knowledge management*. Knowledge-Based Systems 22. Elsevier. 2009. pp 363–367.
- WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice**. Boston: Harvard, 2002.

WIIG, K. M. *Knowledge management: where did it come from and where will it go?* Expert Systems with Applications, Vol. 13 No. 1, pp. 1-14. 1997b.

WIIG, K. M. *Application of Knowledge Management in Public Administration*. Texas, USA, 2000

WRIGHT, K. *Personal knowledge management: Supporting individual knowledge worker performance*. Knowledge Management, Research and Practice 3. 2005, 156–165.

WRIGHT, K. *Personal knowledge management: Planning Guide*. Knowledge Resources. 2012.

APÊNDICE A

Roteiro para entrevista semi estruturada.

Por favor, me diga seu nome, idade, formação, área de atuação na empresa e tempo de experiência nas atividades.

_____X_____

1º bloco de perguntas

1 - O que você entende sobre GCP?

2 - Você pratica a GCP de forma consciente? Como isso tem ajudado você a se desenvolver pessoalmente e crescer na profissão?

3 - Qual é a sua percepção sobre a tecnologia, estrutura e cultura da empresa no apoio à GCP?

4 - Como você avalia os processos de aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento?

5 - Qual conhecimento você considera crítico para exercer suas atividades de trabalho?

6 - Qual conhecimento não existe ou precisa ser desenvolvido entre as pessoas com as quais você trabalha?

7 - Você compartilha seu conhecimento de forma espontânea? Se sim, em qual situação?

8 - Existe algum processo estruturado de transferência de conhecimento?

9 - Dentre suas metas anuais de trabalho existe alguma relacionada a aprendizagem?

10 – Qual foi o mais importante conhecimento que você adquiriu em um processo de trabalho? Conte em detalhes

_____X_____

2º bloco de perguntas

11 - Conte uma situação em que você precisou consultar outras pessoas com conhecimento aprofundado sobre determinado assunto.

12 - Quando você está diante de uma questão complexa que exige tomar uma decisão, como você se comporta?

13 - Na sua opinião, a empresa incentiva as relações interpessoais com o intuito de transferir conhecimento existente?

14 - Você compartilha seu conhecimento entre os membros de sua rede de relacionamento?

15 - Você aprende melhor sozinho(a) ou através das interações sociais?