




UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



INDICAÇÃO DE MONOGRAFIA PARA BANCA

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico KARINE BONELI QUERINO, no desenvolvimento de sua monografia intitulada O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO, bem como indico a monografia para análise da banca examinadora.

Criciúma, 13 de maio de 2016



THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA
EM EMPRESAS**

KARINE BONELI QUERINO

**UMA REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DESAFIOS,
OPORTUNIDADES E TENDÊNCIAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO**

CRICIÚMA

2016

KARINE BONELI QUERINO

**UMA REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DESAFIOS,
OPORTUNIDADES E TENDÊNCIAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas no curso de Administração com formação específica em empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco

CRICIÚMA

2016

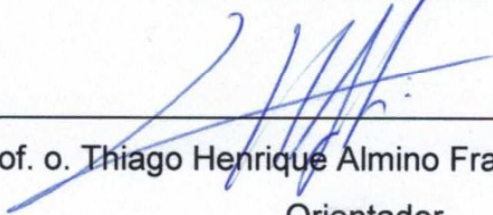
KARINE BONELI QUERINO

**UMA REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO: DESAFIOS,
OPORTUNIDADES E TENDÊNCIAS PARA O COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO**


Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Empresas.

Criciúma, 21 de junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. o. Thiago Henrique Almino Francisco – Msc. – UNESC -
Orientador



Prof. o. Jaime Dagostim Pícolo – Msc. – UNESC



Prof. o. Miguelangelo Gianezini – Dr. – UNESC

DEDICATÓRIA

A minha mãe e os meus avós, que sempre estiveram presentes em todas as escolhas da minha vida, deram o melhor que podiam e me ensinaram ser o que sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças nos momentos mais difíceis dessa trajetória acadêmica, e que pôs no meu caminho pessoas maravilhosas que estariam ao meu lado me apoiando.

Reverencio o Prof. o. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco, pela sua dedicação e profissionalismo, atenção e orientação do trabalho de conclusão de curso.

Também por meio deste, agradecer a toda comunidade da Universidade do Extremo Sul Catarinense, pela oportunidade e apoio a monografia, em especial o Prof. Msc. Júlio Cesar de Farias Zilli orientador na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso- Tcc I, pela dedicação e aprendizagem na elaboração de projeto TCC e da monografia.

Agradecer aos amigos (as) pelo incentivo e força na caminhada acadêmica e a minha família pela cooperação e apoio, em especial ao meu namorado Leonardo Duarte, que sempre esteve ao meu lado me ajudando e incentivando.

Por fim, gostaria de agradecer ao curso de Administração de Empresas em geral, à coordenação que está sempre buscando melhorias para o curso, aos professores que se dedicaram para formar profissionais competentes, e aos colegas que compartilharam tantas experiências.

RESUMO

QUERINO, Karine Boneli. **Uma reflexão sobre a gestão do conhecimento:** desafios, oportunidades e tendências para o compartilhamento do conhecimento. 2016. 58 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A gestão do conhecimento é um elemento que fortalece os estudos em gestão organizacional, por meio da possibilidade do entendimento das conexões que fortalecem a gestão dos ativos organizacionais. Sob esse pressuposto, este estudo tem o objetivo de apresentar os desafios, oportunidades e tendências para o compartilhamento do conhecimento a partir da análise de estudos empíricos. A fundamentação teórica traz elementos que fortalecem o entendimento da gestão do conhecimento como um processo, sobre o compartilhamento do conhecimento e seus elementos estruturantes. A metodologia se apresenta como um estudo bibliográfico, que guarda princípios da revisão integrativa de literatura, de maneira a utilizar estudos que se originam da BDTD/CAPES em nível de tese de doutoramento, que trata dos termos em discussão. Os resultados permitem concluir que compartilhamento do conhecimento é a investigação, pois é por meio dela que surgirá novas abordagens, e novos mecanismos apropriados ao nível organizacional. Por isso um dos grandes desafios para as organizações atualmente é fazer com que o conhecimento seja explorado pelos indivíduos, e com isso aumentar a competitividade entre as organizações.

Palavras-chave: Compartilhamento de Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Gestão.

ABSTRACT

QUERINO, Karine Boneli. **A reflection on knowledge management: challenges, opportunities and trends for the sharing of knowledge.** 2016. 58 pages. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Knowledge management is an element that strengthens the studies in organizational management, through the possibility to understand the connections that build up the management of organizational assets. Under this assumption, this study aims to present the challenges, opportunities and trends for the sharing of knowledge process from the analysis of empirical studies. The theoretical foundation brings elements that promotes the understanding of knowledge management as a field and the knowledge sharing as an structural element. The methodology procedures is presented as a bibliographic study, guarding principles of integrative literature review, in order to use studies that originate from BDTD/CAPES in a doctoral thesis level. The results indicate that knowledge sharing studies are growing, and that approaches will arise creating new mechanisms appropriated to the organizational management. Therefore, one of the major challenges for organizations today is to exploited knowledge by individuals, and thereby increase their competitiveness

Keywords: Knowledge Sharing; Knowledge management; Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.	17
Figura 2- Espiral do Conhecimento	20
Figura 3- Modelo SECI de criação do conhecimento.	26
Figura 4- Ano de publicação.....	42
Figura 5- Autor da Teses.....	44
Figura 6- Formação do orientador.....	46
Figura 7- Universidade de origem	47
Figura 8- Principais palavras-chaves	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Plano de Coleta de Dados	35
Quadro 2- Sugestões para trabalhos futuros.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	14
2.1.1 A economia do conhecimento	14
2.1.2 A organização que utiliza conhecimento	15
2.2 DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.2.1 A cadeia de valor do conhecimento	19
2.2.2 Modelos de Criação de Conhecimento	20
2.3 O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	23
2.3.1 Compartilhamento do Conhecimento	23
2.3.1 Instrumentos para o compartilhamento de conhecimentos	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	34
3.2 DEFINIÇÃO DO OBJETO E DO CONTEXTO DE ESTUDO.....	35
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	36
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	38
4.1 O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: UMA VISÃO DA PERSPECTIVA EMPIRICA	38
4.1.1. Uma visão do ponto de vista da gestão	40
4.1.2. Uma visão do ponto de vista da tecnologia	41
4.2 OS INDICADORES DOS ESTUDOS: O RESULTADO DA REVISÃO.....	42
4.3. AS LACUNAS DO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO: UMA ANÁLISE DAS SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	49
4.4 REVISITANDO A LITERATURA: DESAFIOS E TENDÊNCIAS PARA O COMPARTILHAMENTO DOS DIVERSOS TIPOS DE CONHECIMENTO	51
5 CONCLUSÃO	53

REFERÊNCIAS.....	55
-------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Com as transformações sociais e as mudanças tecnológicas as organizações começam a ter uma preocupação maior com a perda do conhecimento, que a cada momento vem aumentando gradativamente, pois o grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de reutilizar o conhecimento, que na maioria do tempo está restrito nas pessoas. Enquanto isso as pessoas continuam investigando e perdendo tempo com problemas que poderão ser esclarecidos com o conhecimento já construído internamente.

A literatura sobre gestão do conhecimento propõe que o conhecimento é composto pela combinação de duas dimensões: a tácita e a explícita. O conhecimento tácito é muito pessoal, difícil de ser identificado e de ser formalizado, tornando-se difícil à comunicação e o seu compartilhamento. Ela é constituída por meio de intuições e palpites, pertencendo ao experimento nas ações e na experiência do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que incorpora. De outro lado o conhecimento explícito que pode ser transmitido aos indivíduos de maneira rápida, fácil, sendo expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, auditivos e manuais, entre outros (TAKEUCHI E NONAKA, 2008).

A gestão do conhecimento é relevante para aumentar a competitividade nas empresas no cenário atual. Neste sentido, um dos principais aspectos para que organizações coordenem seus recursos de conhecimento é a busca constante por meios de integrá-los junto às pessoas e a organização.

No processo de conversão para atingir a competitividade sobre os seus concorrentes, a comunicação eficiente é de extrema importância, pois fortalece a interação entre os colaboradores, o que favorece a criação do conhecimento sustentável e inovação contínua (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As organizações buscam desenvolver suas atividades por meio de pessoas capazes de gerar valores que constroem o sucesso organizacional com aptidão infalível de solucionar as dificuldades encontradas nos processos empresariais de curto, médio e longo prazo. E nos tempos atuais o compartilhamento e o uso do conhecimento tácito são de extrema importância para o crescimento das organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.14) “Embora utilizemos a expressão criação do conhecimento “organizacional”, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo”.

Diante da situação de em um avanço tecnológico, onde a cada dia vem aumentando constantemente, as organizações precisam se adequar e aprimorar seus níveis de conhecimento, cujo grande parte do conhecimento é voltado para geração novos resultados, experiências e de um aprendizado contínuo. Entretanto para que não se perca tempo com problemas já resolvidos anteriormente é necessário que se tenha um método para repassar às áreas e indivíduos envolvidos. Portanto, este trabalho busca responder a seguinte questão: Quais são os desafios, oportunidades e tendências para o compartilhamento do conhecimento a partir da análise de estudos empíricos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar os desafios, oportunidades e tendências para o compartilhamento do conhecimento a partir da análise de estudos empíricos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o processo de compartilhamento do conhecimento e suas principais características, a partir dos artigos selecionados.

- b) Apresentar os estudos empíricos analisados sobre o compartilhamento do conhecimento e seus principais indicadores.
- c) Analisar as lacunas encontradas nos estudos utilizados na pesquisa.
- d) Discutir os desafios, oportunidades e tendências para o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo torna-se importante para o desenvolvimento da capacidade de absorção do indivíduo em transmitir seu conhecimento, sendo que o mercado está cada vez mais voltado para mente do que a mão de obra e entendeu-se que o compartilhamento é de extrema importância no processo produtivo positivo nos negócios, sendo que as consequências vão determinar se as organizações contaram com a alta competitividade, conseqüentemente para dar continuidade no mercado.

O trabalho objetiva-se levantar questões sobre o compartilhamento do conhecimento, caracterizando o processo de compartilhamento do conhecimento e quais são as suas principais características, fazendo uma discussão dos estudos já realizados anteriormente e apresentar novas oportunidades e desafios do compartilhamento. O trabalho propõe analisar as lacunas encontradas nos estudos utilizados na pesquisa, para identificar novas fontes e meios de compartilhamento.

Consciente desta realidade é importante para a pesquisadora o estudo do tema, pois permitirá a análise e discussão do compartilhamento do conhecimento nas empresas e instituições, permitindo explorar os aspectos práticos dos meios utilizados para a conversão de conhecimento.

Diante disso pode-se identificar que o estudo é importante para as empresas, especialmente para as organizações que buscam uma competitividade maior no mercado internacional, elas precisam adotar estratégias competitivas constantemente, pois só assim terão condição de participar das movimentações e acordos internacionais para troca de tecnologia e conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas referências teóricas acerca dos temas pesquisados. Onde nesta seção serão fundamentados os conceitos sobre gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, instrumentos de compartilhamento.

2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

“Uma nova civilização está emergindo em nossas vidas e por toda parte há cegos tentando suprimi-la”. Com esta afirmação Tofler (1997, p.56) inicia um discurso falando de uma transformação da qual ele não tinha muitas informações. Entretanto, considerava que esta transformação causaria mudanças exorbitantes na vida das pessoas.

São inúmeras as mudanças e exigências impostas pela sociedade do conhecimento. Sendo que a principal delas é em reconhecer o conhecimento como fator essencial para o desenvolvimento, competitividade e sucesso das organizações. Incorporado com o conhecimento, está a tecnologia que também se estabelece no mercado, sendo um elemento fundamental e de extrema importância na sociedade do conhecimento. A gestão do conhecimento surge neste ambiente como uma ferramenta que ensinará as organizações a gerenciarem e organizarem o seu bem de maior valor que ver a ser o conhecimento.

Deste modo, será necessária uma mudança de conceitos, comportamentos e crenças da sociedade de um modo geral. As empresas deverão adaptar-se a essa nova realidade, para se garantirem no mercado. E o profissional da informação precisará acompanhar essas transformações

2.1.1 A economia do conhecimento

O conceito de economia do conhecimento segundo Drucker (1969) serve para se referir à aplicação do conhecimento de qualquer campo ou fonte, novo ou velho, como estímulo ao desenvolvimento econômico. Entretanto, uma pessoa muito conhecida por chamar atenção para o impacto do conhecimento nas economias das sociedades avançadas é Daniel Bell.

Bell (1974) destaca que o conhecimento é fundamental e muito importante para o funcionamento da sociedade sendo ela qual fosse, no sentido de que o conhecimento abrange todas as dimensões. Bell argumentava que o traço distintivo das sociedades industriais avançadas era que o conhecimento teórico - "proposições organizadas de fatos ou ideias, apresentando um juízo ponderado ou resultado experimental" - teria passado a constituir o "princípio axial" do desenvolvimento. O conhecimento teórico teria adquirido esse novo papel porque a mudança de uma economia de produção para uma economia de serviços significava que: "quando o conhecimento se torna envolvido de alguma forma sistemática na transformação aplicada dos recursos, então se pode dizer que o conhecimento, não o trabalho, é a fonte de valor" (Bell, 1979, p.169).

2.1.2 A organização que utiliza conhecimento

Para Terra (2001) as empresas que centralizam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento tendem a desenvolver possibilidades de alcançar bons resultados e conseqüentemente tende a ter pessoas que possam a cada dia ter motivação para ir à busca de novas ideias, pois empresas que focam no conhecimento buscam por pessoas com atitudes e paixão pelo negócio, propiciando um ambiente competitivo e inovador. A gestão do conhecimento não é somente uma coleção de projetos, mas sim uma nova forma de entender os estímulos empresariais das organizações.

Segundo Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é uma fonte de experiências, princípios, informação e conhecimento que gera um suporte para avaliar e absorver novas experiências e informações. Tem origem e é desvelado no pensamento das pessoas. Entretanto nas organizações, ele está frequentemente inacessível, não só nos documentos e repositórios, mas também nos hábitos, processos, costumes e regras estabelecidas.

Davenport e Prusak (1998, p.6), propõem que o conhecimento é uma vantagem competitiva e definem conhecimento como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valor, informação contextual e insight experimentando, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O que diferencia o conhecimento da simples informação é que ele está relacionado à ação e ao contexto relacional específico.

Atualmente as empresas param se tornarem mais competitivas elas precisam criar estratégias voltadas às pessoas, fazer uma gestão voltada especialmente para os colaboradores, pois somente elas é que podem mudar e inovar. O conhecimento pertence a cada indivíduo e proporcionando este espaço para o desenvolvimento de ideias, as chances de projetos inovadores só tende a crescer.

Para Leonard-Barton (1998), coordenar o conhecimento em uma organização envolve compreender e entender as habilidades estratégicas que a organização possui e fazer uma análise diagnosticando cada ponto forte ou frágil dentro da organização, ou as habilidades tecnológicas estratégicas que a empresa venha a ter, no caso de organizações que têm por base a tecnologia.

O conhecimento decorre das informações logo então as informações derivam de dados. Davenport e Prusak (1998, p.5), afirmam que os “dados se tornam informação quando o seu criador lhes acrescenta significado”. Estes autores afirmam “para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo trabalho, isto é, essa transformação vai agregar valor à informação”. Assim, Davenport e Prusak (1998, p.7), concluem que “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões, ou tomadas de ação às quais ele leva”. De outra parte, Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), afirmam que:

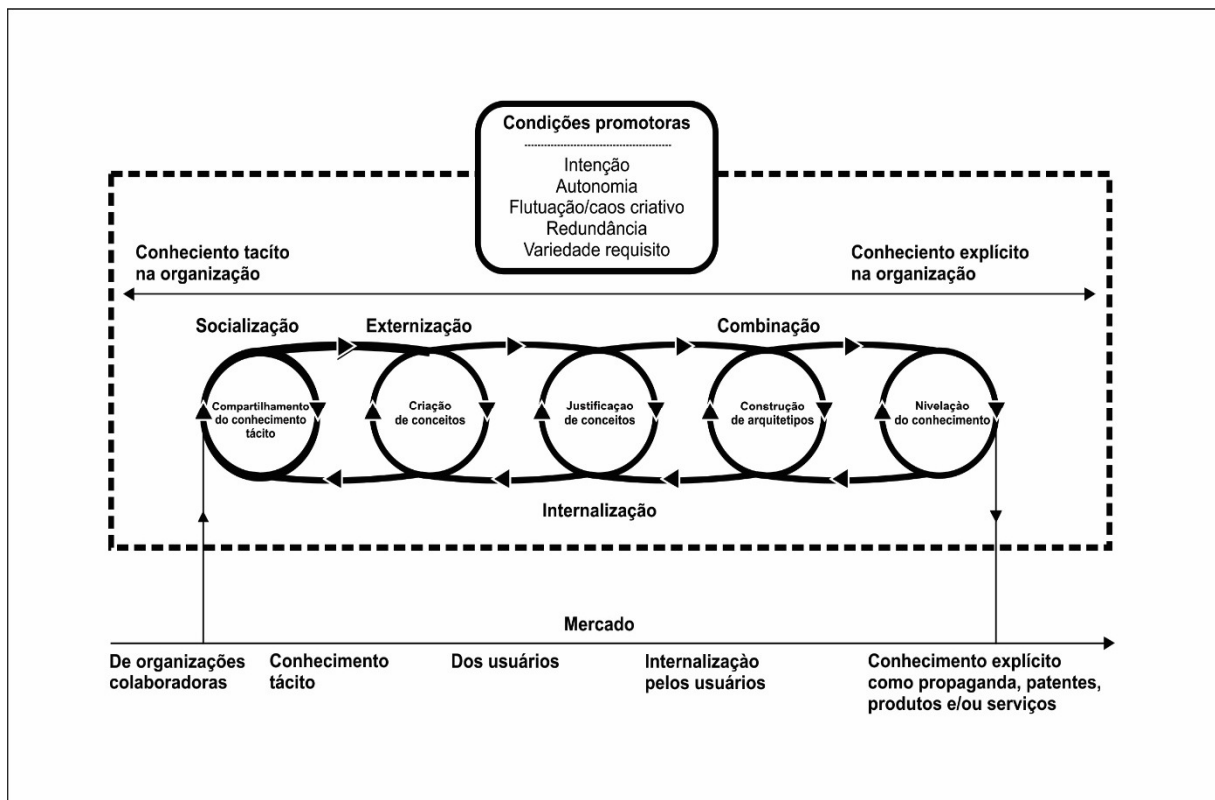
a) o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica; b) o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre um conhecimento com algum fim; c) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. São específico ao contexto e é relacional.

Os destaques do conhecimento nas as organizações vêm sendo evidenciado por Nonaka e Takeuchi (1997) que asseguram que o conhecimento é uma técnica humana ágil e que requer a “capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, em 1995, Davenport e Prusak (1998) adotou pela primeira vez o termo *knowledge management*, que em português vem a ser gestão do conhecimento. Segundo eles, o conhecimento não tem uma forma específica, ele é

constituído de práticas, valores, informações e de competentes compreensões estruturadas. Entretanto, o conhecimento está composto não apenas nos documentos ou arquivos, mas também nos costumes organizacionais, processos, práticas e regras. O conhecimento faz parte da organização e faz com que a mesma busque por meios de reter esse conhecimento, para aplicar e codificar da melhor forma possível.

Figura 1- Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka, Takeuchi, 1997.

Na prática, a gestão do conhecimento compreende a identificação e a localização dos ativos intelectuais junto à organização e à criação de novos conhecimentos, tendo em vista a uma ordenação muito mais vantajosa na concorrência pelo mercado. E vem a ser atingível a grande capacidade de informações corporativas, dividindo as melhores práticas e a tecnologia que viabiliza tudo isso, sendo qualificados instrumentos para gestão do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Davenport e Prusak (1998) também consideram conhecimento como pessoal e orientado para a ação. Os autores reconhecem que ele existe dentro das

peças, é orientado para a ação e faz parte da complexidade humana. Eles o definem como:

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6)

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997), adotam uma definição importante de conhecimento organizacional, eles destacam a natureza do conhecimento como 'crença justificada', assim:

A epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não humana do conhecimento, em geral expressa em proposições e pela lógica formal, considerando o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à 'verdade'. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Segundo Dawson (2000, apud Sousa, 2003), o conhecimento contém um recurso fundamental e de extrema importância para o bom desempenho de uma organização e é a principal propriedade para a criação de mais valor dentro da organização, um valor raro é único que a empresa venha a ter como seu, e somente vai pertencer a ela. Por meio das mudanças que surgiram, entende-se que a necessidade de evoluir de uma perspectiva de gestão da informação, para um conceito mais amplificado de gestão do conhecimento que trata de todos os aspectos relacionados com a forma como as pessoas desempenham funções baseadas em conhecimento. Somente ter informação sistematizada não é o bastante para se desenvolver uma empresa competitiva, o mercado atualmente exige muito mais que informação, ele requer e cobra das empresas um diferencial, uma inovação constante.

2.2 DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento aborda as formas de organizar e administrar os recursos intangíveis de uma organização, orientando e centralizando o conhecimento para que sirva de base para que os objetivos estratégicos sejam estabelecidos e alcançados.

A relevância da gestão do conhecimento no âmbito das organizações, especialmente quando sua adoção é bem-sucedida, reveste-se em sua habilidade de conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo à excelência.

A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão do conhecimento.

2.2.1 A cadeia de valor do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O que diferencia o conhecimento da simples informação é que ele está relacionado à ação e ao contexto relacional específico.

Para Leonard-Barton (1998), coordenar o conhecimento em uma organização envolve compreender e entender as habilidades estratégicas que a organização possui e fazer uma análise diagnosticando cada ponto forte ou frágil dentro da organização, ou as habilidades tecnológicas estratégicas que a empresa venha a ter, no caso de organizações que têm por base a tecnologia.

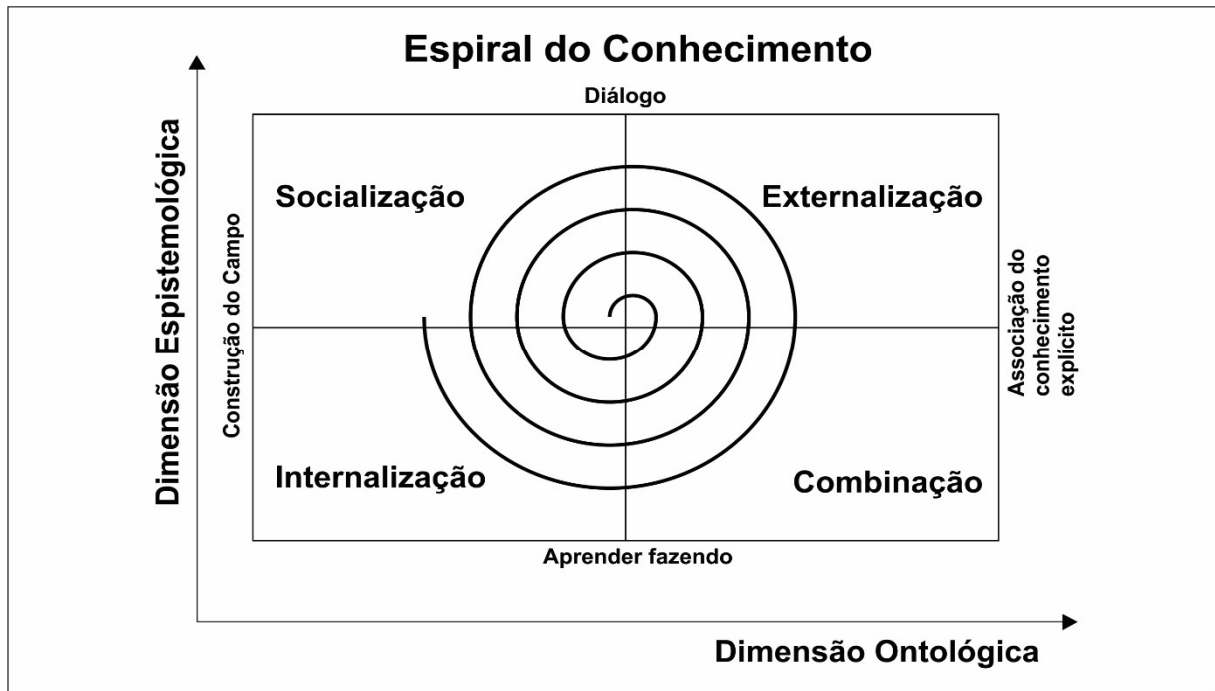
Para Terra (2001) as empresas que centralizam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento tendem a desenvolver possibilidades de alcançar bons resultados ou tendem a ter pessoas que possam a cada dia ter motivação para ir à busca de novas ideias, pois empresas que focam no conhecimento buscam por pessoas com atitudes e paixão pelo negócio, propiciando um ambiente competitivo e inovador. Para essas pessoas o reconhecimento por aquilo que elas estão ajudando desenvolver é muito gratificante, estimulando as mesmas a continuarem desenvolvendo conhecimento e conseqüentemente transmitir para os demais indivíduos.

O conhecimento decorre das informações logo então as informações derivam de dados. Davenport e Prusak (1998), afirmam que os “dados se tornam informação quando o seu criador lhes acrescenta significado”. Estes autores afirmam “para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo trabalho, isto é, essa transformação vai agregar valor à informação”. Assim, Davenport e Prusak (1998), concluem que “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões, ou tomadas de ação às quais ele leva”.

A criação de um novo conhecimento além de dados e informação envolve tanto ideais quanto ideias, aprender com os outros, adquirirem conhecimento externo, construir conhecimento por si mesmo e dentre os membros da organização, recriar a empresa e todos dentro da empresa em um processo contínuo de auto renovação

organizacional e pessoal. Também se deve no processo de criação do novo conhecimento a criação de uma interação dentre o pessoal interno e externo, focalizar os insights, intuições e palpites altamente subjetivos obtidos através do uso de metáforas, imagens ou experiências transmitidas (NANOKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 2- Espiral do Conhecimento



Fonte: Takeuchi, Nonaka 2008.

Entretanto o conhecimento pessoal não exposto ou convertido para a exploração, faz entender-se que os membros das organizações têm pouco valor para as organizações, portanto os que detêm os palpites tem que convertê-lo em conhecimento em explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com os demais parceiros das empresas (NANOKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2.2 Modelos de Criação de Conhecimento

O modelo de processo de compartilhamento do conhecimento considera importantes quatro fases. Sendo elas iniciação, implementação, apoio e incorporação.

A fase de iniciação é caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para

empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados.

Segundo Tonet (2004) a primeira fase do modelo considera a possibilidade de serem encontrados conhecimentos disponíveis, ou seja, modelos já existentes no indivíduo, ou na organização, que não estão sendo mais utilizados, ou que poderiam ser mais bem mais aplicados, evitando perda de tempo. A localização desses conhecimentos, e a indução do seu compartilhamento poderão contribuir para solucionar problemas e atender as necessidades existentes, e conseqüentemente transformar-se em vantagem competitiva. É notório que existem em organização conhecimentos que permanecem desconhecidos e sem aplicação, as pessoas geralmente sabem muito mais do que costumam demonstrar no cotidiano e que muitos conhecimentos que permanecem restritos a alguns indivíduos, poderiam ser usados por outros, tornando um ambiente muito mais competitivo.

Nesse contexto Tonet (2004) afirma que a segunda etapa é a fase de implementação é nesta fase que são estabelecidos vínculos entre a fonte possuidora do conhecimento e o destinatário do conhecimento a ser compartilhada, a base de maior interesse nessa fase é a transferência com que ocorrem entre a origem e o destinatário, e as condições em que elas ocorrem. Os principais problemas que pode ocorrer nessa fase estão relacionados diretamente com as habilidades de origem para repassar aquilo que sabe, e do destinatário, em compreender e conseguir gerenciar o conhecimento que está sendo compartilhado.

Outro fator seria as atitudes e traços pessoais de ambos, que poderão facilitar ou até mesmo dificultar o processo, dependendo de como se colocarem diante do compartilhamento de conhecimento. E por fim os aspectos do contexto organizacional, como disponibilidade de tempo e condições estruturais adequadas para o compartilhamento, diante de situações formais e informais para encontros e conversas entre as pessoas, e locais adequados para o repasse de conhecimentos.

A implementação do conhecimento é auxiliada com o uso da redundância (Nonaka; Takeuchi, 1997), que é um recurso para assegurar a qualidade da recepção do conhecimento compartilhado. "Na teoria da informação, a redundância mede o excedente relativo de signos com relação ao número mínimo que teria sido necessário para carregar a mesma quantidade de informação".

Em sequência Tonet (2004) demonstra a fase de apoio que pressupõe a necessidade e a existência de oportunidades para expandir conhecimentos

repassados que ainda requerem atenção, para evitar que passem a ser usado de forma ineficaz ou desapropriado. A magnitude dessa fase está interligada ao volume e gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento compartilhado, e do empenho exigido para encontrar as soluções.

Problemas surgidos nessa fase devem ser enfrentados o quanto antes possível, para evitar o agravamento a que podem ser levados, práticas incorretas, quando se tornam inabaláveis, são mais difíceis de serem removidas. Nessa fase Tonet (2004) afirma que a aplicação do conhecimento compartilhado poderá ocorrer de forma sucessiva ou instantaneamente. Em uma mesma situação, a prática do conhecimento compartilhado tenderá a conviver com outras similares, dominadas anteriormente pelos recebedores do conhecimento, até que ocorra a total substituição destas. No segundo caso, a substituição das práticas será imediata à adoção do conhecimento.

Seguindo este pensamento Tonet (2004) cita a fase de incorporação do conhecimento, o conhecimento compartilhado passa a ser incorporado à medida que o recebedor ou destinatário aplica o conhecimento no seu cotidiano e principalmente quando mais pessoas resolvem fazer o mesmo. A maior importância da fase de incorporação está relacionada ao esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado, e para lidar com os desafios que vão surgindo conforme a sua aplicação, o que pode depender de mudanças no trabalho realizado pelo recebedor.

Segundo Tonet (2004) essa fase poderá ser alterada por ocorrências externas, como mudanças ambientais, e também por eventos internos, sendo um delas as expectativas indevidas dos recebedores, por estarem aplicando o novo conhecimento, um exemplo são as expectativas não previstas de promoção ou atribuição de diferencial salarial, devido à agregação de novas competências com o conhecimento assimilado; exigência de aplicação do conhecimento em situações não totalmente esclarecidas; exemplo: orientação para transpor conhecimento de uma situação para outra, sem que as implicações da ação estejam plenamente claras; evidências de consequências disfuncionais ou indesejáveis, decorrentes do uso do conhecimento; exemplo, redução de quadro funcional e desligamento de pessoal; mudanças súbitas nas atividades realizadas pelas pessoas, que dificultem ou inviabilizem o uso do novo conhecimento; exemplo, atribuição de novas e diferentes atividades, com sobrecarga de trabalho para os indivíduos.

As principais dificuldades existentes nessa fase estão relacionadas com a capacidade de gestão dos conflitos organizacionais quanto ao uso do conhecimento, indicadas anteriormente, e com as habilidades e atitudes necessárias para a aplicação do conhecimento. As pessoas podem divergir nas rotinas de aplicação do conhecimento compartilhado, devido a: diferenças nos mecanismos de percepção dos benefícios e das ameaças que poderão advir do seu uso rotineiro; falta de habilidades para redirecionar ações e rever as rotinas, quando ocorrem obstáculos ao emprego do conhecimento de forma otimizada; resistência ou indisponibilidade das pessoas para mudanças que se tornam necessárias, à medida que as práticas decorrentes do novo conhecimento começam a se consolidar e conseqüente pressão contrária, das chefias e pares sobre as vantagens e benefícios do uso do novo conhecimento. Tonet (2004).

2.3 O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Segundo Von Krogh (2001) o compartilhamento de conhecimento é um processo muito delicado, pois requer que os indivíduos se exibam ao dividir e justificar seus princípios perante aos outros indivíduos. Este processo não se sujeita às técnicas de gestão tradicionais. Portanto deve ser apoiado por várias atividades organizacionais, para que possa ser concebido condições para que ele ocorra, apesar das dificuldades e da resistência. Essas barreiras ocorrem tanto no nível do indivíduo quanto no domínio organizacional, de forma coligada.

2.3.1 Compartilhamento do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento nas organizações é uma interação contínua entre o conhecimento tácito e explícito. A transformação do conhecimento tácito em explícito para que este venha ser compartilhado e transmitido tem sido alvo de muito investimento, gerando propostas metodológicas e iniciativas de práticas que destacam a passagem do individual e pessoal para o comum, sendo um exemplo os quatro modos de criação do conhecimento também distinguida como modelo SECI. Baseados nesta hipótese, demonstram quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, que se dá pela relação entre conhecimento tácito e explícito:

Socialização - tácito para tácito – “processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”.

Externalização - tácito para explícito – “processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáfora, analogias, conceitos, hipóteses e modelos”

Combinação - explícito para explícito – processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.

Internalização - explícito para tácito – processos de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.69-77).

A conversão do conhecimento é um processo social entre indivíduos, e não confinada dentro do indivíduo. O modelo dinâmico pressupõe que o conhecimento humano é criado e se expande mediante interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, evoluindo ontologicamente desde o nível individual ao Inter organizacional (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; Von KROGH, 2009; NONAKA, Von KROGH; VOEPEL, 2006).

A socialização é a fase em que o conhecimento tácito é compartilhado. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um processo eminentemente de compartilhamento de experiências, emergindo daí o conhecimento tácito na forma de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Para esses autores, a experiência é o segredo para a aquisição do conhecimento tácito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97) o “conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação de conhecimento organizacional”. E o conhecimento tácito é especialmente importante para inovação tecnológica porque:

Muito da acumulação tecnológica envolve conhecimento que é tácito: em outras palavras, não codificável e incorporada em pessoas (ou instituições). Isto porque lidar com a complexidade não pode ser reduzida a simplesmente derivada e facilmente aplicáveis “melhores práticas”, mas envolve “regras de ouro” que pode ser adquirida e melhorada somente com a experiência. (BELL; PAVITT, 1993, p.166).

Na socialização, o conhecimento tácito é trocado mediante experiências conjuntas, estar juntos, despender tempo convivendo no mesmo ambiente, em vez de repassar o conhecimento via linguagem escrita ou de instruções verbais (NONAKA; KONNO, 1998). Nesse processo, segundo Nonaka e Toyama (2008, p. 97), “o método fenomenológico de ver as coisas como elas são é eficaz”. Esses autores exemplificam

esse método como o conhecimento tácito que se pode sentir e acumular sobre clientes, a partir de nossa própria experiência como clientes. Nisso, afirmam eles, as contradições são abraçadas em vez de serem confrontadas. Dessa forma os atores podem absorver o conhecimento em seu contexto, em seu ambiente social através da ação e da percepção.

A externalização é o processo de articulação do conhecimento tácito. O método frequentemente usado para isso é a combinação de dedução e indução (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Como exemplo de dedução, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 62) cita o desenvolvimento do conceito do carro RX-7 da Mazda: “um autêntico carro esportivo que permite dirigir com conforto e entusiasmo”, que derivou do *slogan* corporativo: “criar novos valores e apresentar o alegre prazer de dirigir”, combinado com o posicionamento do novo carro como: “um carro estratégico para o mercado americano e uma imagem de inovação”. Ao mesmo tempo, afirmam esses autores, a indução é a síntese de experiências (viagens conceituais) ao mercado que deseja atender, opiniões de clientes e de especialistas em carros. Complementam que, quando não se pode encontrar uma expressão adequada para uma imagem, mediante métodos analíticos de dedução e indução, o recurso é o método não-analítico – a metáfora, ou analogia, como reforça Nonaka (1994).

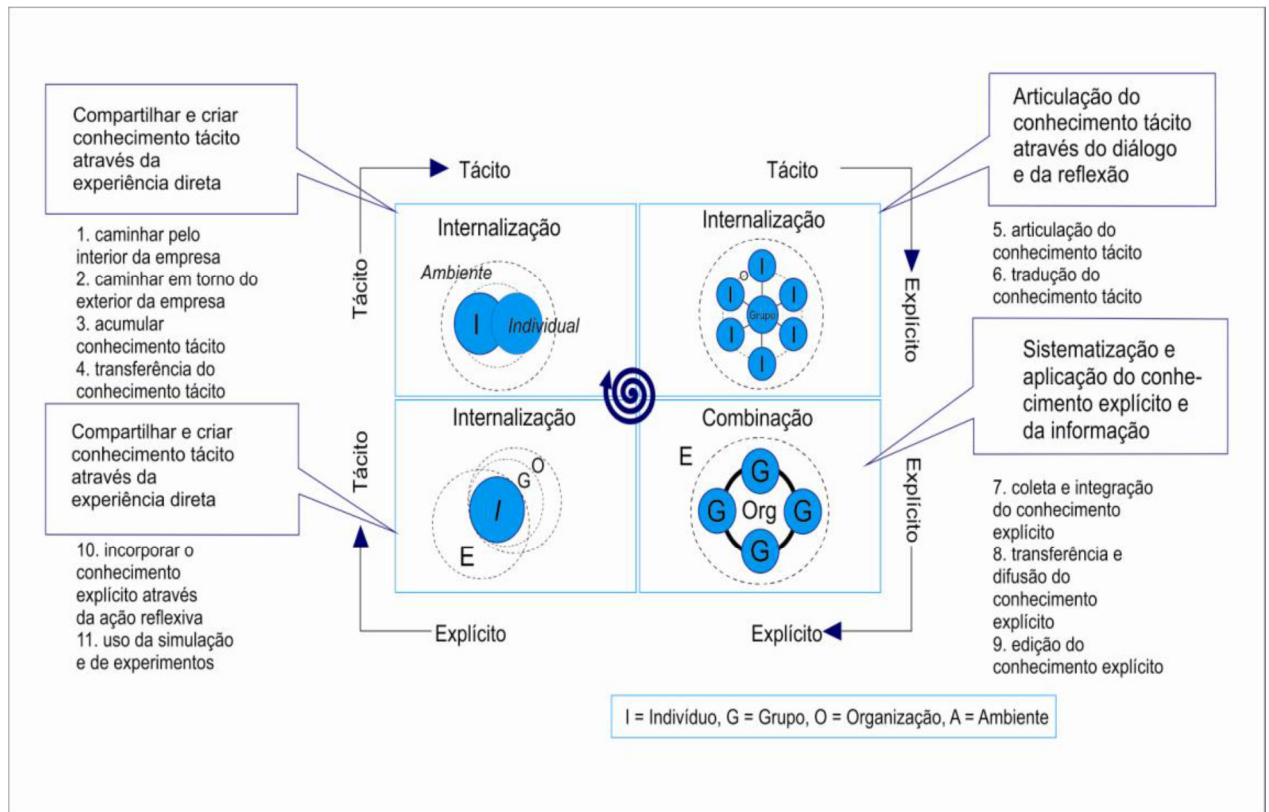
O modo de externalização é desencadeado por sucessivas rodadas de “diálogos” significativos. Nesse diálogo, o sofisticado uso de “metáforas” pode ser utilizado para habilitar membros da equipe a articular suas próprias perspectivas e, portanto, revelar conhecimento tácito oculto que, por outro lado, é de difícil comunicação. (NONAKA, 1994, p. 20)

O valor do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2008) está nas experiências que, conjugando as quatro fases de conversão, são internalizadas e sedimentadas com conhecimento tácito do indivíduo, quer seja como modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico. Ou seja, a capacidade em definir uma situação ou problema é ampliada quando indivíduos interagem e compartilham conhecimento tácito e explícito (NONAKA, VONKROGH; VOELPEL, 2006).

Essas quatro fases de conversões dizem respeito tão somente à dimensão epistemológica do conhecimento. Pela própria definição a criação de conhecimento depende do contexto no qual se justifica. No processo de criação de conhecimento organizacional, cabe à organização promover o contexto adequado para facilitar as atividades do grupo, ou de equipes auto organizadas (NONAKA, 1994; NONAKA;

TAKEUCHI, 2008; NONAKA, VON KROGH; VOELPEL, 2006). Assim o conhecimento é criado pela interação dos seres humanos, como podemos entender na figura a baixo:

Figura 3- Modelo SECI de criação do conhecimento.



Fonte: Takeuchi; Nonaka, 2008.

Os recursos e as oportunidades expostas ao meio ambiente formam as nossas ações cotidianas e as nossas ações criam uma nova realidade. Assim, a criação do conhecimento começa com o processo da socialização onde o conhecimento tácito é convertido em conhecimento pelas experiências partilhadas nas interações sociais feitas diariamente. No ato da Externalização os detentores do conhecimento usam a consciência discursiva, racionalizam e articulam o conhecimento tácito que pode ser feito por intermédio de diálogo para o conhecimento tácito se tornar explícito e sintetizado, portanto o conhecimento tácito é tornado explícito para que possa ser partilhado com os outros e se torne um novo conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é extremamente pessoal e de difícil formalização, sendo que é estabelecido em aquilo que se fazem experiências adquiridas e valores próprios do indivíduo. Já o conhecimento explícito,

é aquele suscetível de transmissão por meio da fala formal e sistemática, baseado em documentos, regra e procedimentos. Neste sentido possivelmente está localizado um dos principais desafios para a área da gestão do conhecimento organizacional, ou seja, de que modo é possível que a organização se favoreça do conhecimento que está nos indivíduos. De qual modo e qual a maneira mais apropriada de se favorecer de métodos que contribuam para maior eficácia e fazer com as pessoas se comuniquem, para trocar experiências e ideias, em prol de uma melhoria constante para organização.

Mesmo que o conhecimento tácito não possa ser preparado e transmitido por meio da fala, não significa que ele não possa ser transmitido de outra forma. Spender (1996) alerta que o conhecimento tácito não pode ser visto como algo simbólico, ele pode estar nas características culturais das empresas em suas práticas organizacionais. Nesse sentido, o tácito pode ser internalizado por meio da observação, semelhança e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ainda no contexto ao conhecimento tácito, Spender (1996) afirma que no ambiente de trabalho, ele aparece em três aspectos sendo eles os conscientes, automáticos e coletivos. O consciente é aquele que a indivíduo é capaz de entender e explicar o que está fazendo e por isso é o mais prático de ser codificado. No componente automático, a pessoa age de forma não consciente, ou seja, não tem consciência que está aplicando determinado conhecimento. E por fim, o componente coletivo, refere-se ao conhecimento criado pelo próprio indivíduo e compartilhado com os outros e ao conhecimento que é resultado da formação praticada na sociedade.

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que as empresas criadoras de conhecimento geram automaticamente novos conhecimentos, espalhando o conhecimento por toda a organização e introduzindo às novas tecnologias, processos e produtos. Esse conjunto de sistema acontece por meio da conversão entre os conhecimentos implícitos e explícitos, envolvendo os indivíduos, grupos de trabalho, a própria organização e o espaço onde está adentrado. A transmissão do conhecimento ocorre de quatro formas: pela socialização, pela externalização, pela combinação e pela internalização, que se associam de forma contínua e complementar nesse processo, formando a chamada *espiral do conhecimento*.

Davenport e Prusak (2004) também observam o conhecimento tácito, afirmando que algumas pessoas são bem instruídas, mas não conseguem associar seu conhecimento tácito.

O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho. Tal transformação ocorre através de palavras iniciadas com C tais como as seguintes: Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas? Consequências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação? Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado? Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação.

Leonard-Barton (1998) afirma que o conhecimento é formado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. O conhecimento que cada indivíduo possui é extremamente único e precioso, cada um tem o seu modo de pensar e agir. Portanto nenhuma organização pode criar conhecimento sem as pessoas. O que elas podem fazer é apoiar e proporcionar suporte para as pessoas inovadoras, determinadas, com vontade de contribuir para com a empresa e para com a própria sociedade no qual ela está envolvida e conseqüentemente providenciar contextos para que elas gerem conhecimento. Além da geração ou aquisição de conhecimento, é necessário cuidar para que este seja listado, transferido, compreendido e o principal que é ser utilizado. Pois desenvolver uma melhoria ou algo novo, e não codificar o mesmo, não vai gerar ferramentas para que mais pessoas venham a usufruir de tal conhecimento já desenvolvido, fazendo com que aquele tempo se esquecido.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam modelos que dão oportunidades às organizações identificar, relatar e testar modelos mentais individuais e coletivos, buscando identificar, codificar padrões intelectuais que proporcione o aprendizado e a inovação. A principal ideia é que sejam consideradas as práticas subjetivas que tacitamente complementam o formalismo que descreve o trabalho, onde possa capturar as práticas informais e as inovações que são incluídas às tarefas organizacionais devidamente descritas e documentadas. A identificação e documentação dessas práticas serviriam de recurso para novas ideias.

Assim, compreende-se que o compartilhamento de conhecimento ocorre independentemente de haver um gerenciamento desse processo, acontecendo de forma fragmentada e localizada. A melhor forma de assegurar o compartilhamento de conhecimento é “contratar pessoas eficazes e deixar que elas conversem entre si”. No entanto na maioria das vezes as organizações não permitem ou incentivam seus empregados a conversar (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.3.1 Instrumentos para o compartilhamento de conhecimentos

Davenport e Prusak (1998) afirmam que os elementos essenciais para a transferência do conhecimento têm de ser formalizados, pois é essencial o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar as trocas espontâneas entre os indivíduos. Os autores propõem algumas práticas de compartilhamento de conhecimento que podem ser utilizados e estimulados nas organizações. Estes hábitos visam um maior nível de comprometimento no compartilhamento do conhecimento, pois este tipo de compartilhamento pode ser inserido em procedimentos, e banco de dados.

Davenport e Prusak (1998) citam o uso de ferramentas de qualidade especialmente desenvolvidas pela tecnologia da informação como repositórios tecnológicos, dados que podem ser recuperados, mapas do conhecimento que propiciam a organização conhecer quem gera conhecimento, e de que forma ele pode ser usado em benefício da empresa. Entretanto ressaltam que os valores, regras e cultura é o que constituem a empresa, e são os principais originadores do sucesso da transferência do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) também citam a transferência de conhecimento por meio de comunicação entre os indivíduos, é importante que os indivíduos se reúnam para debater os problemas e compartilhar ideologias, convicções e trocar ideias. São diversas as maneiras de as empresas estimularem o compartilhamento do conhecimento na organização, alguns exemplos que podem ser trabalhos: conceber lugares e momentos para os colaboradores interagirem naturalmente, como fóruns do conhecimento, ou formalmente, em reuniões, relações de aquisição, aprendizado. Bukowitz e Williams (2002), ao citarem a falta de inspiração em relação a contribuição, ressaltam a importância da troca de conhecimentos por meio de:

- Correio eletrônico, compartilhamento de dados.
- Comunidades de prática: grupos organizados informalmente com o propósito de compartilhar conhecimento em áreas específicas.
- Funções dedicadas para apoiar o processo de contribuição: papel desempenhado por especialistas ou experts no processo de gestão do conhecimento.

- Uso de abordagens não-convencionais como a de “contar histórias” – um relato informal de eventos que abrange o pessoal ou experiência.
- Reuniões físicas entre indivíduos ou grupos pequenos.

Bukowitz e Williams (2002) oferecem formas de intervenção para a criação de uma rede organizacional que resultariam em maior contribuição e compartilhamento, entre elas:

- Programas de monitoramento: monitores orientam trabalhadores mais novos e com experiências diferentes, estimulando novos fluxos de conhecimento.
- Programas de intercâmbio e estágio: levar pessoas a mudarem e trabalharem com outros grupos ou disciplinas ajuda a romper os esquemas de fidelidade. As redes tornam-se estendidas e reforçadas.
- Equipes temporárias de projeto: compor equipes com pessoas de antecedentes diferentes para solucionar problemas ou trabalhar em projetos de curto prazo.
- Programas de treinamento: programas de treinamento face a face, seminários e oficinas também reúnem pessoas.
- Reuniões de trocas de ideias, sem agenda: reuniões sem agenda formal, com o propósito de fazer ideias fluírem livremente. As pessoas contam histórias e trabalham juntas em equipe, participando de jogos que dependem da comunicação.
- Agentes do conhecimento: pessoas com talento particular para se relacionar com as outras – impulsionadoras organizacionais e catalisadoras de redes.

Nonaka e Takeuchi (1997) também citam formas para o compartilhamento do conhecimento: a utilização de metáforas e analogias. Para eles, o uso da linguagem figurada é uma forma de fazer com que indivíduos fundamentados em contextos diferentes e com diferentes experiências compreendam algo intuitivamente por meio da imaginação e dos símbolos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Outro elemento que facilita a transferência do conhecimento tácito e difunde o conhecimento

explícito é a utilização da redundância. Entendem os autores que a redundância estimula o diálogo frequente e ajuda criar uma “base cognitiva comum”.

Terra (2005) destaca tecnologias que podem ser empregadas para o compartilhamento da informação: *intranets, groupware, document management systems, data warehouse, desktop vídeo conferencing*, etc. O autor divide essas ferramentas em três grandes áreas:

- Repositório de materiais de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços.
- Expertise maps: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isso facilitaria o compartilhamento do conhecimento tácito ao permitir que as pessoas se localizem mais rapidamente e estabeleçam o devido contato pessoal.
- *Just-in-time knowledge*: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos.

Segundo Gattoni (2004), existem diversos outros mecanismos para melhor administrar tanto a geração quanto a codificação e a transferência do conhecimento no interior das organizações. No entanto, segundo o que foi apurado pelo autor, a maior parte destes mecanismos alternativos se enquadra, de uma forma ou de outra, em pelo menos uma destas categorias, quando não de várias delas. Além disso, e de forma proposital, não foram abordadas as possíveis ferramentas de tecnologia da informação disponíveis para a automatização dos mecanismos de gestão do conhecimento.

Para Leonardi (2005), em um primeiro momento, o indivíduo precisa ter a iniciativa de compartilhar seu conhecimento e isso é fruto de um esforço pessoal e voluntário. Em segundo lugar, é preciso um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros. A autora analisou as bases da disposição em compartilhar conhecimento, que se fundamenta no comportamento do indivíduo, influenciado não só pelas suas características e valores pessoais, mas também moldado pelos valores do grupo e da organização onde atua. Segundo a autora, a literatura oferece um elenco de condições ou aspectos que podem influenciar favoravelmente o compartilhamento de conhecimento na organização e, sobretudo, a disposição para

compartilhar conhecimento com base nas atitudes e percepções dos indivíduos. Esses aspectos podem advir de crenças e valores pessoais ou ser percebidos como valores pregados pela equipe onde este indivíduo atua ou mesmo pela organização. Entre os aspectos citados pela autora, cinco foram selecionados pela maior consonância com os outros autores como Von Krogh *et al.* (2001), Bukowitz e Williams (2002), Davenport e Prusak (1998), Probst *et al.* (2000) e Terra (2005):

- Reconhecimento: percepção do indivíduo de que o compartilhamento de conhecimento é devidamente reconhecido.
- Consciência da utilidade do conhecimento: consciência de que o conhecimento pode ter utilidade para outras pessoas na organização.
- Reciprocidade: percepção de que, ao compartilhar um recurso, a outra parte estará disposta a retribuir com um conhecimento de mesmo valor.
- Confiança: certeza de que o compartilhamento de conhecimento não trará danos a si mesmo, certeza quanto ao uso a ser feito do conhecimento compartilhado.
- Relevância: percepção de que há ganhos pessoais relevantes ao se compartilhar conhecimento.

Tonet e Paz (2006) evidenciam que a realidade está mostrando às organizações a necessidade de incentivar seus colaboradores e parceiros, estimulando os indivíduos a compartilharem os conhecimentos que possuem. A consciência de que o conhecimento é uma importante fonte de riqueza e vantagem competitiva tem estimulado o interesse pela gestão do conhecimento em organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os aspectos metodológicos que conduziram a trajetória da pesquisa e os seus desdobramentos visando à consecução de seus objetivos gerais e específicos

O método científico é o caminho percorrido para se chegar a determinado fim, isto é, são as operações mentais e técnicas que possibilitam o alcance de uma meta ou objetivo (GIL, 1994). Segundo o autor os métodos derivam da metodologia e correspondem ao conjunto de processos necessários para explorar um determinado fenômeno, produzir algo ou desenvolver certos procedimentos, comportamentos, e, compreende processo tanto intelectual quanto operacional.

A metodologia é a ciência que corresponde a um conjunto de procedimentos que consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis e identificar suas limitações. Sendo assim, a metodologia estuda, descreve, explica, interpreta, compreende e avalia os métodos (BARROS; LEHFELD, 2000).

Contudo, Barros e Lehfeld (2000) afirmam que o método pode ser considerado como a visão abstrata da ação e a metodologia como sendo a visão concreta da investigação.

De acordo com Sommerman (2006), é de caráter substantivo a compreensão da interdisciplinaridade, e de suas vertentes, como ferramentas de reorganização do conhecimento, numa tentativa de criar uma nova estrutura metodológica para a reflexão sistemática sobre o mundo. Apesar de ajudar a fortalecer as crises da universidade que são discutidas por Groppo (2011), a interdisciplinaridade fortaleceu a colaboração entre as disciplinas e auxiliou a diminuir a “ortodoxia” das instituições educacionais.

Japiassu (1976) busca auxiliar o entendimento de que esses conceitos auxiliam a construção de uma visão de mundo que estão fora dos padrões conceituais propostos, determinando que as definições se fortaleçam no contexto acadêmico e social. Desse modo, a interdisciplinaridade cria uma tendência que é absorvida por uma série de áreas de conhecimento, constituindo-se em mecanismo que extrapola os métodos formais de construção de conhecimento e se alinham com uma nova e dinâmica forma de construir ciência em tempos contemporâneos.

Desta forma, serão apresentados neste capítulo o delineamento da pesquisa, definição do objeto e do contexto de estudo, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Define-se pesquisa como sendo o processo formal e sistemático de evolução do método científico, bem como a obtenção de conhecimentos e respostas aos problemas iniciais de estudo (GIL, 1994). Para Barros e Lehfeld (2000), pesquisa é a busca por uma resposta que represente significado a uma dúvida ou problema em questão.

Segundo Gil (1996) o delineamento da pesquisa é o desenvolvimento da pesquisa, de que forma será planejada conforme a análise e interpretação da coleta de dados. Define-se aqui o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação. Quanto aos fins esta pesquisa terá caráter exploratório, descritivo, pesquisa básica, documentação direta e indireta e estudo bibliográfico:

Pesquisa básica: Objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.

Documentação indireta: Consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre o assunto a ser pesquisado.

Documentação direta: Consiste no levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem.

Pesquisa Exploratória: Proporciona esclarecimento e compreensão, descoberta de ideias. E possui amostra pequena e não representativa.

Pesquisa Descritiva: Descreve características ou funções de mercado. São utilizados dados secundários, por levantamentos, e por observação.

O presente trabalho caracterizar-se-á como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação. A pesquisa descritiva é um levantamento ou observação de um fenômeno ou processo (SANTOS, 2004), bem como descreve as características de determinado fenômeno (GIL, 1996).

Segundo (MENDES, 2008) “este método será utilizado, pois a pesquisa se baseará em informações que serão obtidos a partir do levantamento de dados. Desta

forma, poderá se chegar aos objetivos do trabalho por meio das características que serão levantadas dos dados de pesquisa”.

Quanto de investigação terá a pesquisa bibliográfica.

Pesquisa Bibliográfica: Se caracteriza por citações das principais conclusões que os autores já fizeram acerca do assunto a ser pesquisado.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida por materiais que estão em livros e artigos científicos, ou seja, já foram elaborados (GIL, 1996).

3.2 DEFINIÇÃO DO OBJETO E DO CONTEXTO DE ESTUDO

O contexto do processo de compartilhamento será realizado por meio de estudos empíricos coletados na base de dado. (BDTD).

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados deve esclarecer se os dados da pesquisa são dados primários ou secundários (ROESCH, 2007). A técnica de coleta será por meio da revisão integrativa de literatura. A revisão integrativa da literatura consiste na construção de uma análise ampla da literatura, contribuindo para discussões sobre métodos e resultados de pesquisas, assim como reflexões sobre a realização de futuros estudos. O propósito inicial deste método de pesquisa é obter um profundo entendimento de um determinado fenômeno baseando-se em estudos anteriores.

Na pesquisa será utilizado o plano de coleta de dados secundários, pois criará dado a partir dos dados fornecidos. Os dados secundários já foram usados por outra pessoa e que auxiliam o pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2010). A seguir segue quadro com o plano de coleta de dados desta pesquisa:

Quadro 1- Plano de Coleta de Dados

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
A). Caracterizar o processo de compartilhamento do conhecimento e suas principais características.	Artigos e livros	Sites e biblioteca

B). Apresentar os estudos empíricos analisados sobre o compartilhamento do conhecimento e seus principais indicadores	Tese	BDTD
C). Analisar as lacunas encontradas nos estudos utilizados na pesquisa.	Tese	BDTD
D). Discutir os desafios, oportunidades e tendências para o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito.	Tese	BDTD

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Entre os principais métodos que compõe o processo de análise dos dados temos a abordagem quantitativa, qualitativa e mista, as quais se caracterizam por questões fechadas, análise de dados numéricos e dados numéricos (CRESWELL, 2007).

Segundo Creswell (2007) na pesquisa qualitativa o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Neste sentido, a pesquisa será de forma qualitativa, devido ao fato de que a pesquisadora irá fazer a análise dos dados necessários para a pesquisa e identificar todos os objetivos pretendidos.

Obtendo os dados por meio de análises a pesquisadora irá verificar e minuciar cada item que julgar importante para dar início a codificação dos dados.

A análise é o procedimento por meio do qual os dados são divididos, conceitualizados e se estabelece suas relações. Todo o processo analítico que neste momento se inicia, tem por objetivos: construir a teoria, dar ao processo científico o rigor metodológico necessário, auxiliar o pesquisador a detectar os vieses, desenvolver o fundamento, a densidade, a sensibilidade e a integração necessária para gerar uma teoria (STRAUSS; CORBIN, 1990).

Os códigos gerados na teoria fundamentada nos dados são de dois tipos: os códigos substantivos que conceitualizam a substância empírica da pesquisa e os códigos teóricos aos quais se aplicam esquemas analíticos aos dados para aumentar sua abstração, tendo por objetivo ajudar o pesquisador a mover-se de uma estrutura descritiva para uma referencial, favorecendo a abstração do pesquisador sobre os dados.

A codificação é o procedimento por meio de dados que serão divididos, conceituados e estabelecidos. Todo o processo analítico que se inicia, tem por objetivo construir uma teoria, dar ao processo científico a precisão metodológica necessária, dar assistência a pesquisadora para detectar as qualidades, desenvolver o fundamento, e a ampliação necessária para criar uma teoria (CASSIANI, CALIRI e PELA, 1996).

Seguindo com a codificação axial o pesquisador procura descobrir o principal problema, do ponto de vista dos autores do estudo e como eles lidam com o problema. A codificação axial é o meio que auxilia o pesquisador a realizar a integração das categorias.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o processo de compartilhamento de conhecimento partindo de uma visão da perspectiva empírica, será também apresentado uma visão do ponto de vista da gestão, da tecnologia, e das áreas do conhecimento, assim como também os indicadores dos estudos, as lacunas do processo de compartilhamento, e uma análise das sugestões para trabalhos futuros segundo os autores das teses.

4.1 O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: UMA VISÃO DA PERSPECTIVA EMPIRICA

Nesta seção é apresentado como que os autores das teses entendem o processo de compartilhamento de conhecimento, e como essas interpretações se relacionam com a literatura. Foram analisadas sete teses publicadas entre o ano de 2011 a 2015, na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Segundo Campos (2014) o conhecimento tácito caracteriza-se com uma qualidade pessoal, tornando-se difícil de ser formalizado. O conhecimento explícito se refere ao conhecimento que é transmitido em uma linguagem formal, como é o caso de um relatório. E quando se trata do processo de compartilhamento de conhecimento, principalmente do conhecimento tácito, percebe-se que sua prática se dá, essencialmente no relacionamento entre as pessoas e neste aspecto torna-se importante os conceitos oriundos dos estudos realizados sobre redes sociais.

Para Campos (2014) compreender melhor a relação da estrutura da rede com o processo de compartilhamento de conhecimento favoreceu condições de indicar algumas ações que podem auxiliar na obtenção de melhores oportunidades na rede para que este processo ocorra. Em suas conclusões, o autor destaca que fazer o uso de vídeos, fotos, e textos fez parte dos recursos que estiveram disponíveis para estimular o compartilhamento do conhecimento, e que puderam ser usados conforme as aptidões particulares de cada um dos elementos da rede.

Segundo Regô (2012) o compartilhamento e o uso do conhecimento fazem parte do cotidiano das organizações, que buscam entender essas ações em profundidade, no intuito de aperfeiçoar suas práticas e, com isso, facilitar o

rompimento dos desafios dos mundos contemporâneo e futuro. Sendo assim, ao autor constatou que a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciada indiretamente pela confiança organizacional em decorrência da mediação total do comprometimento afetivo organizacional e que o tempo de exposição a hierarquia não modera a relação entre comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Wanderley (2015) destaca que o compartilhamento do conhecimento é fundamental. É necessário que o conhecimento seja identificado, compreendido, compartilhado, aplicado, associado, entre outras, formando a rede de conhecimento. Para o autor (2015) a rede de conhecimento envolve a socialização, externalização e internalização dos saberes. Os conhecimentos tácitos são compartilhados com a socialização, transformados em conhecimentos explícitos com a externalização e estes são apropriados como tácitos na internalização. Entretanto essas conversões de conhecimentos acontecem por meio do diálogo e de atividades práticas.

Rissi (2013) destaca que a criação e o compartilhamento de conhecimento são poucos estimulados, pois, os trabalhos e as experiências dos indivíduos não são compartilhados como deveriam ser. Segundo o autor o compartilhamento poderia ser um estímulo para o indivíduo se interessar por conhecer mais sobre determinados assuntos. Em suas conclusões, o autor destaca que alunos mais velhos tendem a ter mais dificuldade com as tecnologias, o que pode afetar negativamente as relações interpessoais e a confiança. Foi identificado que esses indivíduos, por desenvolverem atividades profissionais, tem pouco tempo, fazendo com que nos encontros entre si sejam tratados apenas assuntos acadêmicos, não fortalecendo relações de amizade.

Para Carvalho (2014) os indivíduos que trocam informações e conhecimentos são capazes de criarem novos conhecimentos para novos processos, produtos e serviços. Permitindo promover melhorias, e contribuindo para que sejam mais explorados entres dentro e fora das organizações. Almeida (2012) destaca que o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos e funções tem sido apontado como condição para melhoria de desempenho da organização. De forma geral, a confiança mútua e a complexidade de conhecimento destacam-se os fatores facilitadores de maior relevância para o desempenho.

Benite (2013) cita que existem barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento, sendo uma das principais barreiras a cultura organizacional. Davenport e Prusak (1998), também concordam com esse entendimento. Para os

autores, existem diversos elementos culturais que impedem o compartilhamento da informação e do conhecimento, destacando um dos principais atritos: falta de confiança mútua, diferenças culturais, falta de oportunidades e de locais apropriados ao compartilhamento, inflexibilidade ao erro, status e retribuição.

Benite (2013) ressalta que quando os indivíduos interagem com mais frequência o grau de confiança é maior e, conseqüentemente, o compartilhamento é bem mais sucedido, pois na ausência de confiança as práticas formais para o conhecimento se tornam insuficientes para encorajar indivíduos a compartilharem seu conhecimento dentro do ambiente organizacional.

Deste modo Benite (2013) conclui que as organizações disponibilizam ferramentas tecnológicas de maneira mais efetiva do que a promovem iniciativas de interação e compartilhamento. Sendo assim a maioria das organizações não apresentam uma política clara, portanto o compartilhamento está restrito a uma pequena parte das organizações.

A partir de uma visão geral dos estudos empíricos, é possível destacar que as principais características do processo de compartilhamento são:

- Interação entre os indivíduos
- Troca de informações
- Incentivos
- Aprimoramento

4.1.1. Uma visão do ponto de vista da gestão

Campos (2014) afirma que para compreender os processos de conversão do conhecimento é importante para que se possa compreender também as atividades e a própria definição de gestão do conhecimento. E que para identificar o atual estágio de desenvolvimento na área de gestão do conhecimento é importante perceber que, em seu início, o foco de estudos e práticas estavam voltados para área de tecnologia da informação, entretanto ao longo do tempo o foco se direcionou para a questão das pessoas. Com o direcionamento para as pessoas surge a gestão, pois é por meio de gestão que os resultados são mais efetivos. E para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de maneira mais efetiva, é preciso que se tenha uma boa gestão.

As organizações estão em constante modificações, e buscando meios de inovação. Por isso estão deixando a fase de hierarquização do poder, e focando na fase da flexibilidade.

Porque, de acordo com as análises, é possível identificar que o compartilhamento é importante para a gestão organizacional, pois é por meio de gestão que é possível identificar as lacunas, e identificar qual a melhor maneira de gerenciar os processos e os indivíduos. A gestão do conhecimento surge como um aliado para as organizações, portanto é importante instruir e estimular as pessoas, e proporcionar situações e locais para a troca de informações e conseqüentemente uma troca de conhecimento.

4.1.2. Uma visão do ponto de vista da tecnologia

Para Benite (2013) este início de século está marcado pela mudança, tanto em extensão quanto em intensidade, as transformações envolvidas na modernidade são mais profundas do que maioria das mudanças características de períodos anteriores. A ideia geral da mudança é crucial para o entendimento da dinâmica da sociedade e das organizações no momento presente. Não só as mudanças estão ocorrendo mais rapidamente, mas também a nossa percepção de mudança se torna mais aprofundada pela simultaneidade entre os acontecimentos e notícias propiciadas pelas tecnologias de informação. O mundo global atinge todas as áreas do conhecimento. A Gestão da Informação configura-se com um processo que permitirá as organizações introduzirem mecanismos de gestão a esse enorme volume de informações.

Campos (2014) destaca que a gestão do conhecimento possui grande proximidade com a área da tecnologia, os dados são vistos como números e fatos que servirão de matéria prima para a informação. E que uma vez processados, os dados se transformam em informação e o conhecimento seria representado por estas informações validadas. Portanto a autor enfatiza que os dados são símbolos e sinais de leitura que são capturados e armazenados, e que a informação é uma mensagem que possui um significado relevante para quem a recebe. E o conhecimento é a capacidade de agir e compreender que está contida na mente.

De acordo com as análises é notável que a tecnologia se direciona juntamente com conhecimento, por é por meio das ferramentas disponíveis que se

obtem ajuda para facilitar o processo de compartilhamento do conhecimento, como por exemplos, os repositórios das universidades, através deles consegue-se acessar os diversos tipos de pesquisas, como monografias, dissertações e teses.

4.2 OS INDICADORES DOS ESTUDOS: O RESULTADO DA REVISÃO

Nesta seção é apresentado os indicadores dos estudos empíricos revisados, incluindo o número de teses, ano de publicação, autor da tese, formação do orientador, universidade de origem e principais palavras chaves.

Em relação ao ano de publicação a figura 4 apresenta que as teses foram publicadas entre os anos de 2011 a 2015, o que demonstra que os estudos são recentes. A maior concentração de teses publicadas foi entre os anos de 2012 a 2014.

O trabalho de Regô (2012) destaca que o compartilhamento do conhecimento e a confiança organizacional são fatores de grande interesse nas pesquisas sobre gestão do conhecimento, sua tese teve por objetivo identificar como a confiança organizacional influencia a propensão ao compartilhamento do conhecimento em estruturas hierárquicas fortes, estudando os efeitos da satisfação com a carreira, do comprometimento organizacional. Para Rissi (2013) a pesquisa de sua tese teve por objetivo apresentar quais os fatores interferem nas relações interpessoais e na confiança para o compartilhamento de conhecimento em ambientes virtuais de aprendizagem.

Campos (2014) ressalta que a gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de processos para coletar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento. Sendo que o processo de compartilhamento do conhecimento é aceito como um elemento fundamental para a realização da Gestão do Conhecimento, pois representa a interação entre os indivíduos que compõem uma rede de relacionamentos da qual o conhecimento emerge. O autor destaca que foi possível ainda identificar maiores possibilidades de compartilhamento de conhecimento para uma das estruturas de rede.

Figura 4- Ano de publicação

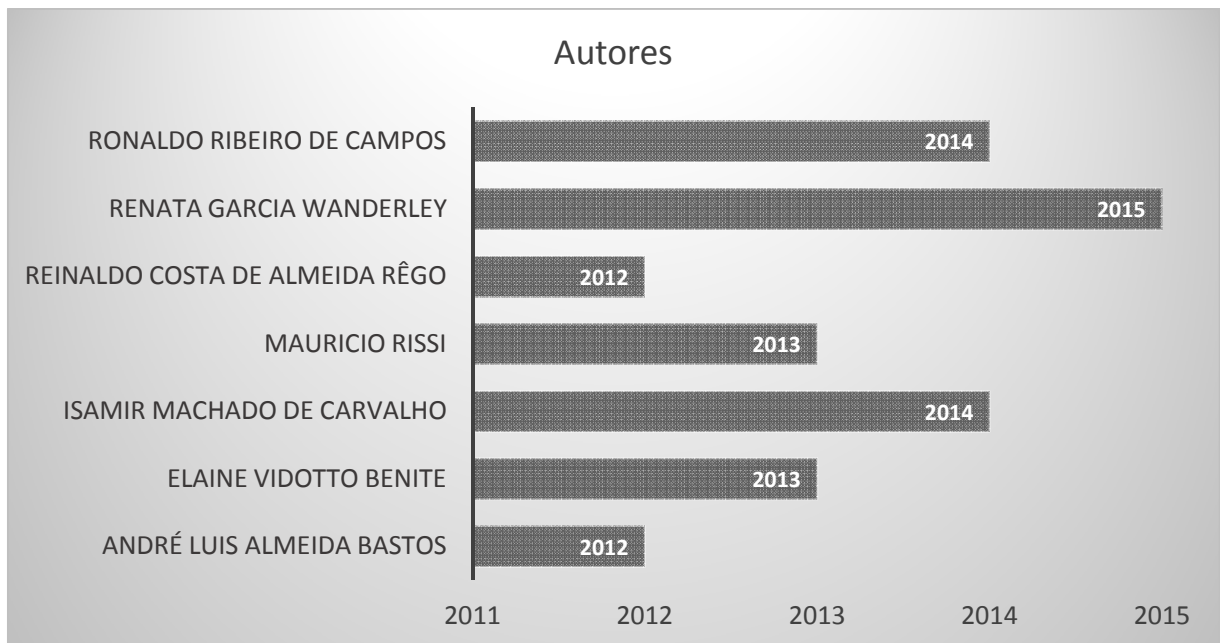


Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora (2016)

Na figura 5 é apresentado os autores das teses com os respectivos anos de publicação. O trabalho de Campos (2014) foi apresentado para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, sendo o seu orientador o professor Dr. Edison Walmir Cazarini. Rêgo (2012) apresentou sua tese para obtenção do título de Doutor em Administração, orientado pelo Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho. O trabalho de Wanderley (2015) foi apresentado para obtenção do título de Doutor Design, sob a orientação de professora Dra. Marilza dos Santos Menezes. Rissi (2013) apresentou seu trabalho para obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, sob a orientação da professora Dra. Marina Keiko Nakayama. Carvalho (2014) apresentou seu trabalho para obtenção do título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, sob orientação da professora Dra. Andrea Valéria Steil. Machado (2012) apresentou seu trabalho para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, sob a orientação da professora Dra. Mônica Maria Mendes Luna. Em síntese o trabalho de Benite (2013) foi apresentado para obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação, sob orientação da professora Dra. Sônia Galvão Baptista.

É possível perceber que a maioria dos estudos vem sendo desenvolvidos em nível de doutorado, e os autores possuem formação nas mais diversas áreas, caracterizando a condição interdisciplinar do processo de compartilhamento de conhecimento.

Figura 5- Autor da Teses



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora (2016).

Na figura 6 é apresentado a formação do orientador. Segundo Martins (2006) os orientadores são personagens que mantêm relações singulares, intersubjetivas, complexas e ricas em detalhes com os orientandos, e, desta convivência, resultam dissertações e teses que contribuem para a sistematização e consolidação do conhecimento científico em determinada área.

O professor Dr. Edson Walmir Cazarini é graduado em Engenharia Mecânica (1971), mestre em Ciências da Computação (1976) e doutor em Engenharia Mecânica (1992), todos, pela Universidade de São Paulo. É pesquisador e orientador de mestrado e doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, nas seguintes áreas: Sistemas de Apoio à Decisão, Modelagem Organizacional e Educação a Distância.

O professor Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho Doutor é graduado em Administração, mestre em Engenharia de Produção, mestre em Administração Pública, pós-graduado em Controladoria e Engenheiro de Produção. Sendo suas áreas de interesse: estratégia empresarial, gestão de organizações públicas, gestão do conhecimento e dinâmica nas organizações.

A professora Dra. Marilza dos Santos Menezes possui Doutorado em Estruturas Ambientais Urbanas, mestrado em Tecnologia do Ambiente Construído especialização em Design, graduação em Licenciatura em Desenho, foi Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Design da UNESP e atualmente é docente dos Cursos de Graduação e Pós-graduação em Design da UNESP.

A professora Dra. Marina Keiko Nakayama é professora titular do Departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC, doutorado em administração na UFRGS, com estágio na HEC-Montreal-Canadá, concluído em 1997, mestrado em Administração pela UFRGS e graduação em psicologia. Pesquisa e orienta na área de gestão e mídia do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, ensino à distância, gestão de pessoas e inovação.

A professora Dra. Andrea Valéria Steil é Psicóloga, Mestre em Administração e Doutora em Engenharia de Produção, na Universidade Federal de Santa Catarina coordena o Grupo Interdisciplinar de Estudos em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional e o Laboratório de Aprendizagem, Conhecimento e Gestão em Organizações É também, professora dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e de Psicologia.

A professora Dra. Mônica Maria Mendes Luna Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Ceará, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e pós-doutorado na Universidade de Bremen, Alemanha. Atualmente é Professora Associada da Universidade Federal de Santa Catarina.

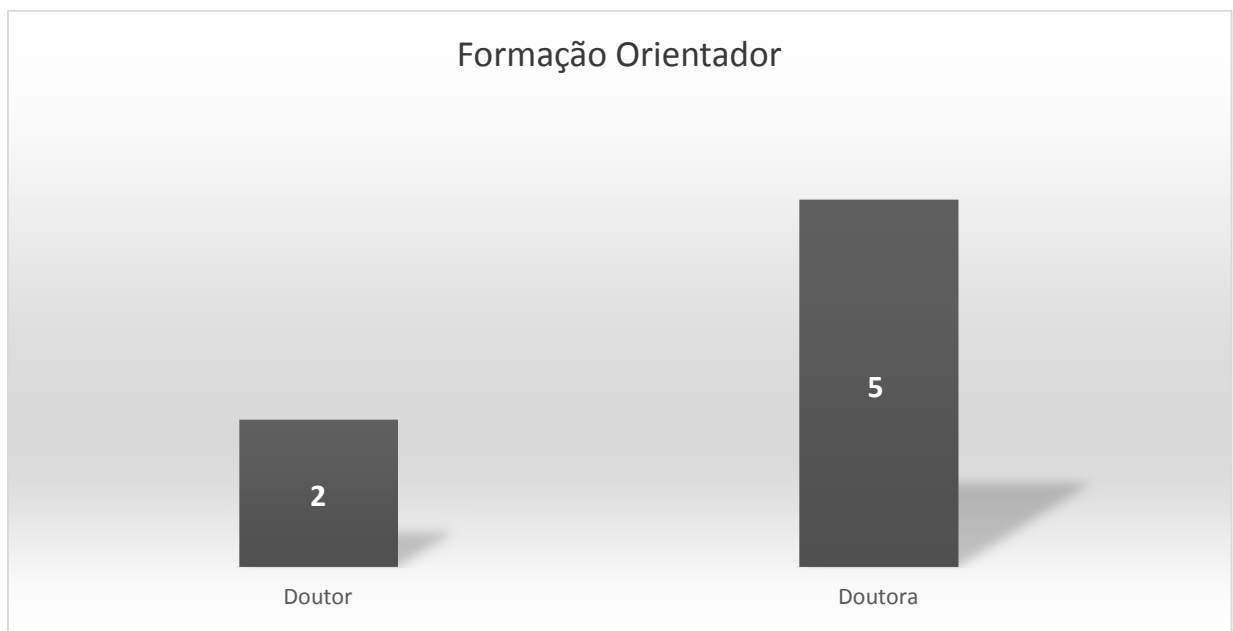
Por fim a professora Dra. Sófia Galvão Baptista é Doutora em Ciências da Informação, atua na graduação e na pós-graduação em Ciência da Informação. Suas pesquisas são na área de mercado de trabalho do profissional da informação, mediação e gestão da informação, e lidera o grupo de pesquisa: mercado de trabalho do bibliotecário.

A condição interdisciplinar aqui e mais uma vez materializada, dessa forma torna-se importante determinar algumas características deste construto.

A interdisciplinaridade discutida por Sommerman (2006) se apresenta como um movimento dinâmico que é contra a fragmentação disciplinar que envolve as disciplinas que permitem as mais diversas visões de mundo. Ao buscar compreender essa dinâmica, busca-se também a compreensão de um diálogo

metodológico que é envolto por uma série de epistemologias, configurando um cenário já apresentado por Creswell e Plano Clark (2013) de “metamorfose” científica, fortalecendo conceitos e métodos que buscam a construção constante de uma nova epistemologia. Desde uma evolução filosófica até a construção técnica que integra visões de mundo, o conceito de interdisciplinaridade, bem como os demais que o acompanham, buscou, ao longo da evolução, uma ruptura epistemológica que permitisse a transposição do conhecimento para as diversas classes sócio intelectuais, impedindo que o reducionismo e a fragmentação e fortalecendo a construção do conhecimento de forma reflexiva e orientado pela dialética.

Figura 6- Formação do orientador



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora (2016).

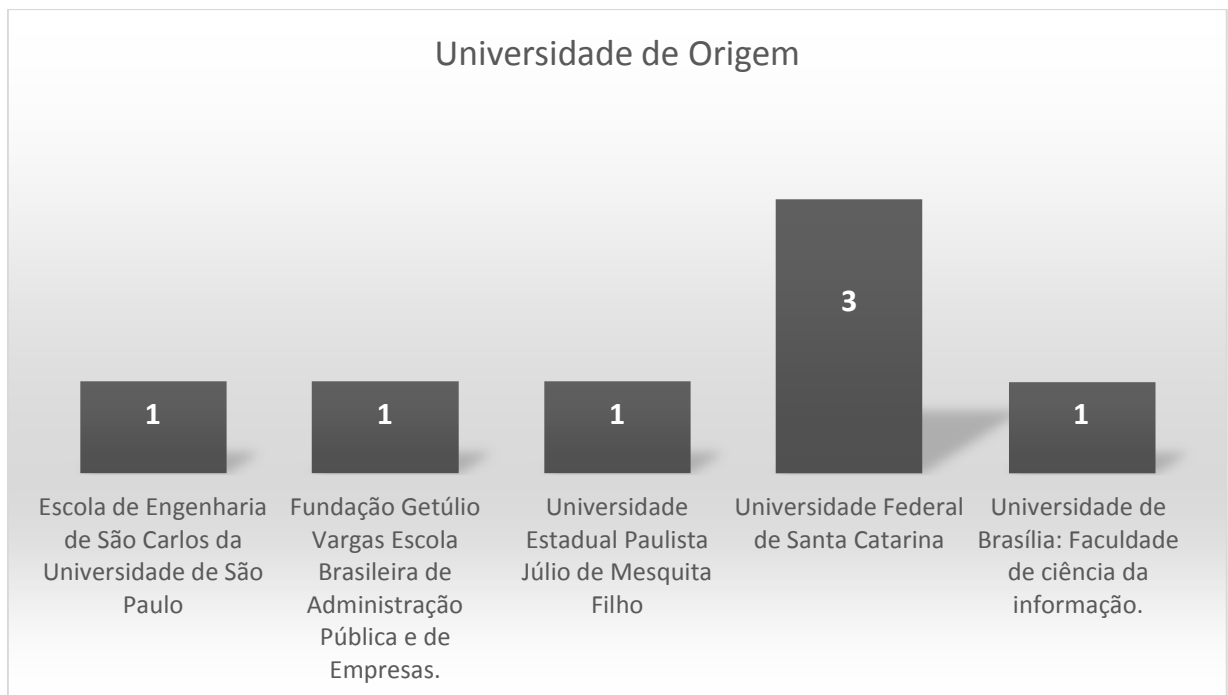
Em relação a figura 7 à Universidade de Origem destaca-se a Universidade Federal de Santa Catarina com três teses publicadas, a UFSC se destaca devido ao programa de pós-Graduação em engenharia e gestão do conhecimento. O EGC foi criado em março de 2014, e forma docentes, pesquisadores e profissionais para atuar no ensino, na pesquisa e no desenvolvimento em áreas como codificação, gestão e disseminação de conhecimentos, tanto em organizações públicas quanto privadas.

Sendo suas áreas de atuação engenharia do conhecimento, gestão do conhecimento e mídia e conhecimento, nos quais a principais linhas de pesquisa são engenharia do conhecimento aplicada a governo eletrônico, engenharia do

conhecimento aplicada às organizações, teoria e pratica em engenharia do conhecimento, gestão do conhecimento da sustentabilidade, empreendedorismo e inovação tecnologia, teoria e pratica em gestão do conhecimento, mídia e conhecimento na educação, mídia e disseminação do conhecimento e teoria e pratica em mídia e conhecimento.

É importante identificar que os estudos são desenvolvidos, em sua grande maioria e, no caso deste projeto, em sua totalidade, para a obtenção do título de doutor, o que fortalece ainda mais o fato de que o caso do compartilhamento de conhecimento é um elemento fundamental para a comunidade científica. Em função de sua condição interdisciplinar, esse construto tem a possibilidade de orientar diversos estudos em diversas áreas do conhecimento.

Figura 7- Universidade de origem

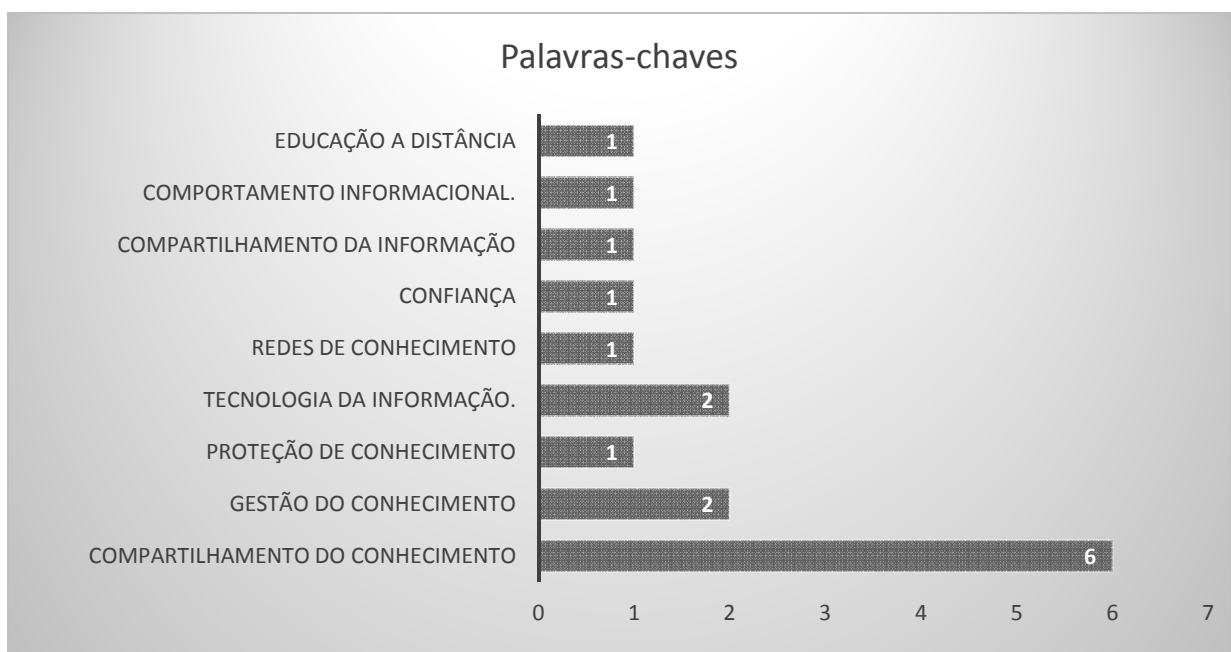


Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora (2016).

Na figura 8 é apresentado as principais palavras-chaves, sendo que a que se destacou entre as sete foi compartilhamento do conhecimento citado em cinco teses. Para Regô (2012) o processo de “compartilhamento do conhecimento” é um processo que integra pelo menos dois indivíduos, com um ponto de início e de termino. Segundo Campos (2014) entende-se que ao se direcionar a rede para melhores oportunidades de “compartilhamento do conhecimento”, por meio de um fluxo que

contemple uma maior absorção de informação, espera-se obter também melhores condições para um processo de aprendizagem. Benite (2013) destaca que o “compartilhamento do conhecimento” pode ser visto como uma ferramenta para impulsionar novos conhecimentos. Rissi (2013) ressalta que as ferramentas possibilitam o “compartilhamento do conhecimento”. Bastos (2012) enfatiza que o compartilhamento do conhecimento otimiza toda uma cadeia de valor, com intuito de torna-las mais competitivas.

Figura 8- Principais palavras-chaves



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora (2016)

Caracteriza-se, portanto a condição interdisciplinar desse construto, pois segundo Sommerman (2006) a interdisciplinaridade é a junção de disciplinas que buscam a integração entre métodos e epistemologias no sentido de promover uma visão completa de um fenômeno complexo. Ela se introduz como forma de permitir uma maior abrangência na visão de um determinado contexto e permite que a investigação científica possa permitir uma “retotalização” do conhecimento. Nessa mistura de epistemologias associadas, a interdisciplinaridade surge uma nova revolução do conhecimento científico que orienta a criação de novos caminhos para entender o impacto do conhecimento no contexto social, fortalecendo a atividade de comunidades científicas que se amparam nessa proposta.

4.3. AS LACUNAS DO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO: UMA ANÁLISE DAS SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Nesta seção é apresentado as lacunas do processo de compartilhamento, e uma análise das sugestões para trabalhos futuros segundo as interpretações dos autores das teses analisadas.

Em seu trabalho Campos (2014) destaca que uma das sugestões para trabalhos futuros seria desenvolver agentes inteligentes para que sejam incorporados aos softwares que fazem parte do ambiente de apoio ao compartilhamento de conhecimento. Pois as métricas e técnicas da análise de redes sociais favoreceram condições de analisar a estrutura dos relacionamentos nas redes estudadas e possibilitaram elaborar relacionamentos entre as métricas e seus reflexos no processo de compartilhamento de conhecimento.

Regô (2014) sugere um estudo da propensão ao compartilhamento do conhecimento com a inclusão de outras variáveis que contribuam para o melhor entendimento do fenômeno, como aspectos intrínsecos ao conhecimento e ao ambiente organizacional, e principalmente, fatores motivacionais. Isso alinhado a definição de Carvalho (2014) que destaca que o compartilhamento deve ser investigado de maneira a se descobrir novas abordagens ou novos mecanismos apropriados ao nível organizacional.

Segundo Almeida (2012) uma sugestão de trabalho futuro seria o de avaliar as práticas de gestão do conhecimento em diferentes setores, buscando identificar características do relacionamento e de desempenho resultante ao nível de exigências de cada setor.

Benite (2013) destaca que as redes de conhecimento se apresentam como instrumentos viáveis para a operacionalização do processo de compartilhamento entre os usuários do sistema. A autora levanta uma sugestão para trabalhos futuros, ela sugere que seja implantado um projeto piloto de compartilhamento, sendo a sugestão a criação de um grupo de estudo para um possível processo de compartilhamento das organizações, com propostas de outras sugestões. No entanto conclui que o compartilhamento da informação e do conhecimento do âmbito organizacional apresenta-se como o grande desafio do novo século, e agrega, necessariamente, em seu conceito os elementos interação e aprendizagem, tanto no aspecto individual, quanto no coletivo.

A seguir será apresentado o quadro de sugestões para trabalhos futuros segundo os autores das teses pesquisas.

Quadro 2- Sugestões para trabalhos futuros

Autor	Sugestões para trabalhos futuros
Campos (2014)	Desenvolver agentes inteligentes para que sejam incorporados aos softwares que fazem parte do ambiente de apoio ao compartilhamento de conhecimento.
Regô (2014)	Sugere um estudo da propensão ao compartilhamento do conhecimento com a inclusão de outras variáveis que contribuam para o melhor entendimento do fenômeno, como aspectos intrínsecos ao conhecimento e ao ambiente organizacional, e principalmente, fatores motivacionais
Carvalho (2014)	Sugere que o compartilhamento deve ser investigado de maneira a se descobrir novas abordagens ou novos mecanismos apropriados ao nível organizacional.
Almeida (2012)	Avaliar as práticas de gestão do conhecimento em diferentes setores, buscando identificar características do relacionamento e de desempenho resultante ao nível de exigências de cada setor.
Benite (2013)	Implantar um projeto piloto de compartilhamento, e criar um grupo de estudo para um possível processo de compartilhamento das organizações, com propostas de outras sugestões.
Rissi (2013)	Experimentos com os alunos para avaliação de possíveis novas ferramentas a serem utilizadas.

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora (2016)

Portanto, identifica-se que as recomendações envolvem diversos ambientes, como o desenvolvimento de práticas que auxiliam o compartilhamento, experimentos com indivíduos para identificar a melhor maneira de compartilhar seus conhecimentos dentro de uma organização, e de avaliações cujo o objetivo maior é identificar o desempenho resultante dessas trocas.

4.4 REVISITANDO A LITERATURA: DESAFIOS E TENDÊNCIAS PARA O COMPARTILHAMENTO DOS DIVERSOS TIPOS DE CONHECIMENTO

Nesta seção são apresentados os desafios e as tendências para o compartilhamento dos diversos tipos de conhecimento.

Para Campos (2014) um dos desafios para o compartilhamento do conhecimento é fazer com a tecnologia sirva de apoio para facilitar o compartilhamento entre os indivíduos, portanto o autor destaca que ao desenvolver agentes inteligentes consequentemente estes serão incorporados aos softwares que fazem parte do ambiente de apoio ao compartilhamento de conhecimento. Entretanto Regô (2014) surge com a ideia de um estudo da propensão ao compartilhamento do conhecimento com a inclusão de outras variáveis que contribuam para o melhor entendimento do fenômeno. Para autor o desafio maior é motivar as pessoas, e fazer com elas se sintam estimuladas no ambiente organizacional, ocasionando uma forma natural de compartilhar o conhecimento.

Portanto o conhecimento pessoal não exposto ou convertido para a exploração, faz entender-se que os membros das organizações têm pouco valor para as organizações, portanto os que detêm os palpites tem que convertê-lo em conhecimento em explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com os demais parceiros das empresas (NANOKA; TAKEUCHI, 1997).

Neste mesmo conceito Carvalho (2014) ressalta que o desafio do compartilhamento do conhecimento é a investigação, pois é por meio dela que surgirá novas abordagens, e novos mecanismos apropriados ao nível organizacional. Dessa maneira a tendência é que seja criado e desenvolvido ferramentas e procedimentos que venham a contribuir com o compartilhamento, e para que isso ocorra da melhor maneira, entendeu-se que é importante realizar uma investigação. Seguindo o conceito Rissi (2013) enfatiza que o desafio é realizar experimentos com os indivíduos para avaliação de possíveis novas ferramentas a serem utilizadas. Deste modo será testado várias formas de compartilhamento de conhecimento, e assim as organizações poderão definir pelas quais utilizar.

Para Almeida (2012) um dos desafios do compartilhamento do conhecimento seria avaliar as práticas de gestão do conhecimento em diferentes setores, buscando identificar características do relacionamento e de desempenho resultante ao nível de exigências de cada setor. A tendência é que os setores se

comuniquem em prol de um único objetivo, e com essa união venha as trocas de conhecimentos e posteriormente o compartilhamento.

O compartilhamento, incentiva a integração de diversos agentes no contexto da gestão organizacional, da tecnologia e da mídia, fortalecendo a interação em prol da construção do conhecimento na organização. Para as organizações é importante que o compartilhamento do conhecimento ocorra, pois perde-se muito tempo resolvendo assuntos que já haviam sido desvendados por outros indivíduos, porém como não são compartilhados acabasse refazendo todo o processo novamente. E ao invés de estar desenvolvendo novas práticas e ideias perdesse tempo com assuntos já desenvolvidos.

Desse modo, a tendência é desenvolver maneiras estratégicas com planejamento, portanto toda organização deve criar métodos para estimular e facilitar o compartilhamento e a disseminação de conhecimento, pois só assim conseguirá acompanhar as novas tendências. Para que isso ocorra, as organizações precisam contar com a ajuda da tecnologia, que propicia o aprendizado para os indivíduos, para que os mesmos possam compartilhar. O uso das tecnologias permite que o conhecimento seja compartilhado com maior agilidade.

Em relação as oportunidades, pode-se dizer que são muitos os motivos para se investir em conhecimento, pois os retornos são favoráveis para as organizações. Ao compartilhar o conhecimento no ambiente organizacional verifica-se que aumenta a sinergia entre as pessoas e, ao se inserir na cultura organizacional, garante vantagens competitivas.

5 CONCLUSÃO

Diante das transformações sociais e tecnológicas as organizações começam a ter uma preocupação maior com a perda de conhecimento, por isso, torna-se de fundamental importância a preocupação com a gestão do conhecimento, buscando organizar os processos que administram a criação, disseminação e utilização do conhecimento, a fim de atingir plenamente os objetivos.

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral apresentar os desafios, oportunidades e tendências para o compartilhamento do conhecimento a partir da análise de estudos empíricos.

Percebe-se por meio das análises das teses, que o compartilhamento do conhecimento é um estudo atual, com poucos trabalhos publicados. Entretanto os estudos já realizados demonstram resultados vantajosos.

A partir desse momento, definiu-se os objetivos específicos, que são: caracterizar o processo de compartilhamento do conhecimento e suas principais características, a partir dos artigos selecionados; apresentar os estudos empíricos analisados sobre o compartilhamento do conhecimento e seus principais indicadores; analisar as lacunas encontradas nos estudos utilizados na pesquisa e discutir os desafios, oportunidades e tendências para o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito.

Após estabelecer os objetivos, iniciou-se a pesquisa bibliográfica em livros, artigos e teses, para adquirir maior embasamento teórico a partir do tema abordado nessa monografia, além de definir a metodologia a ser utilizada para a conclusão da mesma.

Os aspectos citados acima deram subsídios para o início da pesquisa, que foi realizada por meio análise dos estudos empíricos. Portanto respondendo à questão problema dessa monografia, pode-se citar que os desafios para o compartilhamento do conhecimento são de extrema relevância, conforme citado pelos autores o compartilhamento do conhecimento é a investigação, pois é por meio dela que surgirá novas abordagens, e novos mecanismos apropriados ao nível organizacional. Por isso um dos grandes desafios para as organizações atualmente é fazer com que o conhecimento seja explorado pelos indivíduos, e com isso aumentar a competitividade entre as organizações.

Por fim as contribuições significativas deste estudo para o avanço da ciência nesta temática, vão desde das análises obtidas pelas teses, bem como as visões dos autores supracitados no estudo na pesquisa bibliográfica para aprofundamento do tema. A limitação metodológica está em poucas pesquisas que debruçaram esforços na questão do compartilhamento do conhecimento. E sugere-se para trabalhos futuros, mais estudos sobre o tema, e uma investigação minuciosa para descobrir novas abordagens que venham a contribuir junto as organizações.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.L.A. **O efeito do compartilhamento de conhecimento sobre o desempenho de entrega dos fornecedores em cadeias de suprimentos.** 2012. 262 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BELL, D. ***The coming of the post industrial society***: a venture in social forecasting. New York: Basic Books, 1974.
- BENITE, E. V. **Análise do compartilhamento da informação e do conhecimento no âmbito das organizações públicas usuárias das imagens dos satélites cbers.** 2013. 242 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade da Ciência da Informação, Brasília.
- CAMPOS, R.R. **Redes complexas e ações para compartilhamento de conhecimento:** Uma análise de redes sociais em um ambiente web para apoio a aprendizagem. 2014. 247 f. Tese (Doutorando em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos.
- CARVALHO, I.M. **A dinâmica dos mecanismos de proteção e compartilhamento de conhecimento, no processo de desenvolvimento de software, em uma empresa pública de tecnologia da informação.** 2014. 288 f. Tese (Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CASSIANI, S. H. De B.; CALIRI, M. H. L.; PELA, N. T. R. **A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa.** 1996, vol.4, n.3, pp. 75-88. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411691996000300007. Acesso em: 20 de nov. 2015.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto: Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVENPORT, T.H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, **The Age of discontinuities.** London: Transaction Publications, 1969.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.
- GROPPO, L. A. **Da universidade autônoma ao ensino superior operacional:** considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado nacional. Avaliação. Campinas; Sorocaba, SP. vol.16, n.1, pp. 37-55. 2011.
- JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber.** Rio de Janeiro. Imago, 1976.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M. de. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONARD BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio, 1998.

MENDES, K. D. S; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVAO, C. M. **Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. 2008. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072008000400018. Acesso em: 26 de nov. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 20 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2007.

RÊGO, R.C.A. **Compartilhamento do conhecimento e confiança organizacional em ambientes fortemente hierarquizados**. 2012. 180 f. Tese (Doutorando em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração pública e de Empresas. Rio de Janeiro.

RISSI, M. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem**. 2013. 204 f. Tese (Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SPENDER, J. C. **Organizational knowledge, learning and memory**: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*. v. 9, n. 1, p. 63-78, 1996.

SOUZA, D.; SILVA, L. A. **A gestão do conhecimento com o apoio de ferramentas tecnológicas**. 2003. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA Gestão Estratégica da Informação, Centro Universitário de Ciências Gerenciais, Belo Horizonte, 2003. Disponível em:

<<http://www.cpap.embrapa.br/teses/online/MON12.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2015.

SOMMERMAN, A. **Inter ou transdisciplinaridade? Da fragmentação disciplinar ao novo diálogo entre os saberes**. São Paulo: Paulus. Coleção questões fundamentais da educação. 2006.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. Thousand Lage Daks: Lage Publications, 267 p. 1990.

SUNDA, A. G. N. **Gestão do conhecimento**: um estudo sobre a sua importância para o desenvolvimento da competitividade organizacional. 2013. 76 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade do Extremo Sul

Catarinense, Criciúma, SC, 2013. Disponível em:
<[http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/2138/Aleluia Gime Nhongo Sunda.pdf?sequence=1](http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/2138/Aleluia%20Gime%20Nhongo%20Sunda.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 11 out 2015

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

TONET, H. C. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552006000200005&script=sci_arttext>. Acesso em: 23 de out. 2015.

WANDERLEY, R.G. **Gestão do conhecimento aplicada a comunidades produtivas artesanais**. 2015. 244 f. Tese (Doutorando em Design) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015.