



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

**Gestão do Conhecimento Pessoal:
Estudo de caso com pesquisadores seniores**

Carlos Henrique de Vasconcelos

Seropédica, RJ

2014



**Gestão do Conhecimento Pessoal:
Estudo de caso com pesquisadores seniores**

Carlos Henrique de Vasconcelos

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro sob orientação do Prof. Doutor Américo da Costa Ramos Filho.

Seropédica, RJ

Maio, 2014

658
V331g
T

Vasconcelos, Carlos Henrique de, 1980-
Gestão do conhecimento pessoal: estudo
de caso com pesquisadores seniores /
Carlos Henrique de Vasconcelos - 2014.
119 f.: il.

Orientador: Américo da Costa Ramos
Filho.

Dissertação (mestrado) - Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de
Pós-Graduação em Mestrado Profissional em
Gestão e Estratégia.

Bibliografia: f. 113-116.

1. Gestão do conhecimento - Teses. 2.
Aprendizagem organizacional - Teses. 3.
Desenvolvimento organizacional - Teses. 4.
Comportamento organizacional - Teses. 5.
Capital intelectual - Teses. I. Ramos
Filho, Américo da Costa, 1962-. II.
Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Curso de Pós-Graduação em
Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia. III. Título.



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

CARLOS HENRIQUE DE VASCONCELOS

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

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/05/2014

A handwritten signature in blue ink, reading 'Américo da Costa Ramos Filho', is written over a horizontal line.

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho
(Orientador e presidente da Banca)
UFRRJ

A handwritten signature in blue ink, reading 'B. Villardi', is written over a horizontal line.

Profa. Dra. Beatriz Quiroz Villardi
(Membro interno)
UFRRJ

A handwritten signature in blue ink, reading 'Raquel Borba Balceiro', is written over a horizontal line.

Profa. Dra. Raquel Borba Balceiro
(Membro externo)
PETROBRAS

Dedicado a

quem teve a responsabilidade e generosidade de me conduzir no mundo do conhecimento, e a quem eu tenho a maravilhosa e inquietante reponsabilidade de orientar, acompanhar e aprender junto neste mundo.

Izaura Severina de Vasconcelos, Mãe

Otávio Prata de Vasconcelos, Filho

AGRADECIMENTOS

Apesar de escrever o trabalho sobre Gestão do Conhecimento Pessoal, e a monografia ser de responsabilidade de uma pessoa, este espaço é muito oportuno para lembrar e tentar reconhecer o quanto o esforço do indivíduo é potencializado e facilitado por outras pessoas, ao ponto de qualquer lista nominal de agradecimento ficar incompleta, pois acredito ser impossível ter consciência de como e quantas pessoas contribuíram direta e indiretamente para este trabalho que é muito representativo para vida acadêmica, profissional e pessoal.

Aos amigos da turma do mestrado, que tanto contribuíram ao sugerir, discordar, validar comemorar, reclamar, etc numa interação produtiva, presencial e virtual, que durou dois anos. Principalmente a companheira de pesquisa Priscila Aparecida de Souza com quem eu tive a oportunidade de conhecer, compartilhar e aprender muitas coisas.

Aos meus familiares e muitos amigos que ouviram tanto falar deste tema, principalmente aos Professores e Pesquisadores Ronaldo Bernardo Junior e Átila Indalécio, que me incentivaram com exemplos, críticas, dicas etc. e também nas pausas, tão importantes para recarregar a energia.

Aos professores do Mestrado, que apontaram o caminho e exigiram um nível de qualidade a ser perseguido. Às minhas gerentes, que incentivaram e flexibilizaram o meu horário de trabalho, quando necessário, para atender às demandas acadêmicas sem deixar de atender às demandas da empresa. Às professoras Beatriz Quiroz Villardi e Raquel Borba Balceiro que, com suas análises, críticas e sugestões nos momentos da qualificação e posteriormente na defesa, de maneira profissional e generosa, ajudaram a melhorar este trabalho.

Aos pesquisadores do Centro de Pesquisa, que confiaram na seriedade deste pesquisador e cederam o seu precioso tempo, ao separar espaço numa agenda muito requisitada, para contribuir para este trabalho acadêmico.

E, por último, o agradecimento especial para o Orientador da Pesquisa, o Professor Américo da Costa Ramos Filho, que teve a paciência e a sabedoria neste processo de mais de um ano. Suas contribuições e ensinamentos ultrapassaram a esfera da vida acadêmica e profissional, impactando na minha vida como um todo.

Obrigado a todos!!!

RESUMO

Para esta pesquisa qualitativa descritiva foram entrevistados pesquisadores seniores de um centro de pesquisa na cidade do Rio de Janeiro. O objetivo do estudo foi compreender como pesquisadores seniores realizam a Gestão do Conhecimento Pessoal, ou *Personal Knowledge Management (PKM)*, que, segundo Wright (2005), pode ser definida como a capacidade de acessar e aplicar informações e recursos cognitivos em processos para melhorar a eficácia, a produtividade e a inovação individual do trabalhador. Através de entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado, levantou-se a percepção de cada pesquisado sobre suas práticas de gestão do conhecimento pessoal. A partir da análise indutiva de Thomas (2006), foram identificadas cinco categorias. A primeira representa a percepção pelos pesquisados do processo de gestão do conhecimento pessoal; as quatro seguintes como estes pesquisadores gerenciam o próprio conhecimento. As categorias que representam os microprocessos identificados foram: (i) gerir demanda por conhecimento; (ii) gerir aprendizagem; (iii) gerir conexões e (iv) gerir *expertise*. A primeira categoria identificou que o processo de gerir demanda por conhecimento pode partir tanto da empresa, quanto por iniciativa do indivíduo. O segundo processo é o de gerir aprendizagem através de atividades, com o objetivo de obter novos conhecimentos. O terceiro processo, gerir conexões, representa a busca, construção e aplicação do conhecimento pessoal por meio de vínculos e interações com os indivíduos de sua rede pessoal. A quarta e última categoria identificou o processo de gerir *expertise*, que são aquelas atividades em que o indivíduo desenvolve efetivamente seu conhecimento especializado, e que podem reforçar ou alterar o conhecimento que o indivíduo possui. É neste momento que o conhecimento do indivíduo normalmente se incorpora ao conhecimento da organização. Estes resultados encontrados foram confrontados com o referencial teórico pesquisado, influenciado pela técnica de Correspondência de Padrões (*Pattern Matching*) proposta por Trochim (1989), construindo um quadro comparativo entre o resultado encontrado e os modelos de PKM de Efimova (2005), Wright (2005), Cheong e Tsui (2011) e Sondari (2013). O resultado ressalta que as práticas de gestão precisam se adequar às novas formas de contribuição do empregado, e que, compreendendo melhor este processo no nível do indivíduo, as organizações poderão facilitar e se beneficiar da gestão do conhecimento pessoal.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento Pessoal, PKM, *Personal Knowledge Management*, Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The study is a qualitative research in which seniors researchers from a research center located in Rio de Janeiro were interviewed. The aim of this study was to comprehend how senior researchers deal with personal knowledge management. The Personal Knowledge Management, according to Wright (2005), can be defined as the capacity to access and apply information and cognitive resources in processes to improve effectiveness, the production and the worker individual innovation. Through the interview in depth, with a semi-structural guide, we got the perception of each interviewed about his/her personal knowledge management practices. From the inductive analysis of Thomas (2006) five categories were identified. The first of them represents the perception from the interviewed about what personal knowledge management represents, and the other four represent the way these interviewed deal with their own knowledge. The categories that represent the identified processes were: (i) manage demand by knowledge, (ii) manage learning, (iii) manage connections, and (iv) manage expertise. The first category identified that the process of managing demand by knowledge can start from the company. The second process is about managing learning through the activities with the aim to get new knowledges, considering the extent and depth of the knowledge need to execute the expertise activities. The process of managing connections represents the search, construction and application of the personal knowledge through connections with individuals from the personal web, also including the institutions in which these members of web belong to. The fourth and last category identified the process of managing expertise, which are those activities that the individual develops effectively in his specified knowledge. They can reinforce or alter the knowledge that the individual has. It is when the individual knowledge normally incorporates the organization's knowledge. The research also shows conflicts in results found out in the references, influenced by the Pattern Match technique, proposed by Trochim (1989), building a comparative board among the found results and the PKM models of Efimova (2005), Wright (2005), Cheong and Tsui (2011), and Sondari (2013). The result highlights that management practices need to adapt to new forms of employee contribution, and that better understanding this process at the individual level, organizations can facilitate and benefit from personal knowledge management.

Key-words: Knowledge Management; Personal Knowledge Management; PKM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre Conhecimento Pessoal x Conhecimento Organizacional x Processo de inovação e Aprendizagem organizacional	19
Figura 2 - Estrutura do Referencial Teórico	20
Figura 3 - Processo SECI	22
Figura 4 - Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional.	23
Figura 5 - Mapa Integrativo de GC	25
Figura 6 - Estrutura da <i>Personal Knowledge Management</i>	35
Figura 7 - Modelo de Implantação de PKM.....	37
Figura 8 - Ciclo de Kolb	42
Figura 9 - O espaço da inovação	45
Figura 10 - Desenho da Pesquisa.....	51
Figura 11 - Classificação prévia	57
Figura 12 - Destaque da ideia central enquadramento nas categorias.....	57
Figura 13 - Conhecimento do Indivíduo x Conhecimento Organizacional.....	64
Figura 14 - Demanda por Conhecimento	69
Figura 15 - Gerir Aprendizagem	78
Figura 16 - Gerir Conexões	87
Figura 17 - Atividade de Expertise aplicada a PKM e na OKM	95
Figura 18 - Gestão do conhecimento Pessoal dos Pesquisadores Seniores	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de conhecimento.....	22
Tabela 2 - Tempo de duração das entrevistas.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes visões sobre os conceitos de PKM	30
Quadro 2 - Benefícios da Gestão do Conhecimento Pessoal.....	31
Quadro 3 - Estrutura da gestão pessoal do conhecimento emergente	33
Quadro 4 - Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento Pessoal 2.0.....	35
Quadro 5 - Processos de PKM x Base do Modelo Seci.....	36
Quadro 6 - Atividades, Competências e Processos de PKM.....	38
Quadro 7 – Arcabouço com os quatro Is da Aprendizagem Organizacional	40
Quadro 8 - Concepções e níveis de Aprendizagem.....	41
Quadro 9 - Categorias de inovação.....	45
Quadro 10 - Categorias identificadas	59
Quadro 11 - Resumo das cinco categorias encontradas	60
Quadro 12 - Categoria 1: Percepção sobre Gestão do Conhecimento Pessoal.....	61
Quadro 13 - Categoria Gerir Demandas por Conhecimento	65
Quadro 14 - Categoria Gerir aprendizagem	70
Quadro 15 - Categoria Gerir Conexões	79
Quadro 16 - Categoria Gerir <i>Expertise</i>	88
Quadro 17 - Resultado encontrado x PKM de Efimova (2005)	97
Quadro 18 - Resultado encontrado x Modelo de Wright (2005).....	99
Quadro 19 - Resultado encontrado x Modelo de Cheong e Tsui (2011).....	101
Quadro 20 - Resultado encontrado x Modelo de PKM Sondari (2013).....	102
Quadro 21 - Resultado encontrado x 4 Is de Crossan <i>et al.</i> (1999).....	104
Quadro 22 – Quadro analítico com a Correspondência de Padrões (<i>Pattern Matching</i>)	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
GCP – Gestão do Conhecimento Pessoal
IKT – Transferência de conhecimento interpessoal
KM – Gestão do Conhecimento
MBA – Master in Business Administration – Mestre em Administração de Negócios
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OKM – Gestão do Conhecimento Organizacional
PIM – Personal Information Management – Gerenciamento de Informações Pessoais
PKI – Internalização Pessoal do Conhecimento
PKM – Personal Knowledge Management
PWC – Criação de Sabedoria Pessoal
SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library
UCLA – Anderson School of Management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo Final.....	16
1.1.2 Objetivos Intermediários	16
1.2 Delimitação do estudo	16
1.3 Relevância do Estudo	17
1.4 Premissas e Pressupostos	18
1.5 Representação gráfica da Suposição Inicial	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1. O Conhecimento nas Organizações	20
2.1.1. O Modelo de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi.....	21
2.1.2. O Conhecimento Organizacional no novo ambiente competitivo.....	23
2.1.3. A Gestão do Conhecimento Organizacional	24
2.2. Gestão do Conhecimento Pessoal	26
2.2.1. Origem da Gestão do Conhecimento Pessoal.	26
2.2.2. A evolução do conceito de PKM.....	28
2.2.3. A evolução da pesquisa sobre Gestão do Conhecimento Pessoal	32
2.3. Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento	39
2.4. Aprendizagem Organizacional na Perspectiva do Indivíduo	39
2.4.1. A importância da Inovação para as organizações.....	43
2.4.2. O Conceito de Inovação	43
2.4.3. O Conhecimento individual como base para a Inovação nas organizações	47
3. PERCURSO METODOLÓGICO DE PESQUISA	50
3.1. Delineamento da Pesquisa	52
3.2. Sujeito do Estudo e Critérios de Seleção	52
3.3. Coleta de Dados	54
3.3.1. Entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado.....	54
3.4. Análise dos dados	55
3.4.1. A Análise Indutiva de Thomas (2006)	55
3.5. Limitações do método e ferramentas de pesquisa selecionadas	58
4. RESULTADO DE CAMPO	59
4.1. Categoria 1: Percepção sobre Gestão do Conhecimento pessoal	60
4.2. Categoria 2: Gerir demandas por conhecimento	64

4.2.1. – Demanda de Conhecimento Orientado pela Empresa	66
4.2.2. – Identificação de Demanda do Conhecimento do indivíduo	67
4.3. Categoria 3: Gerir Aprendizagem	69
4.4. Categoria 4: Gerir Conexões	78
4.5. Categoria 5: Gerir <i>Expertise</i>	87
5. DISCUSSÃO DO RESULTADO DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS	96
5.1. Comparação do Resultado de Campo com o Modelo de Efimova (2005)	96
5.2. Comparação do Resultado de Campo com o Modelo de Wright (2005)	98
5.3. Comparação entre resultado de campo e modelo de Cheong e Tsui (2011).....	100
5.4. Comparação com o Modelo de Sondari (2013).....	102
5.5. Gestão do Conhecimento e o Modelo de Aprendizagem nas organizações de Lane, Crossan e White (1999).....	103
5.6. Correspondência de Padrões (<i>Pattern Matching</i>)	104
6. INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS, CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	106 Erro! Indicador não definido.
6.1. Considerações Finais.....	107
6.2. Recomendações para a Organização	109
6.3. Sugestão para Pesquisas Futuras.....	111
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICES.....	117
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	117
APÊNDICE B – Quadro de publicações sobre PKM.....	119

1. INTRODUÇÃO

No mercado atual, as empresas precisam lidar com alta competitividade, elevado grau de incerteza e constantes mudanças. O ciclo de vida dos produtos e serviços fica cada vez menor e a demanda por produtos novos, personalizados e diversificados se amplia. Por isso, a capacidade de a empresa aprender e inovar tem ganhado grande destaque na estratégia das organizações, da mídia especializada e também do mundo acadêmico, pois como pode ser visto em Bessant *et al.* (2008), a “capacidade de prestar melhores serviços - mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade - já é há muito considerada vantagem competitiva” (p. 26).

Uma organização não pode criar conhecimento, pois ele “é criado apenas pelo indivíduo” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 25). O que ela pode fazer é apoiar o indivíduo e manter um ambiente propício para que este identifique, utilize e crie conhecimento, e induzi-lo a que, através de suas práticas, amplifique e dissemine na organização este conhecimento, que pode propiciar a aprendizagem organizacional e potencializar a capacidade de inovação da firma.

Conforme Bessant *et al.* (2008, p. 34) a “inovação é uma questão de conhecimento - criar novas possibilidades” por meio da combinação de conhecimentos existentes e, visto que o conhecimento é criado pelo indivíduo e que “a capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não pode ser maior do que a de seus integrantes” (SENGE, 2012, p. 32), pode-se dizer que passa a ser oportuno, para fortalecer o potencial de inovação da organização e compreender o modo com que os indivíduos que dela participam lidam com informação e conhecimento. Ou seja, ao ampliar o conhecimento do indivíduo, amplia-se o conhecimento da organização. Crossan *et al.* (1999) apresentam seu modelo de aprendizagem organizacional como um processo que acontece em três níveis interconectados: do indivíduo, do grupo e da organização, que se influenciam entre si.

No nível do indivíduo é que se estabelece a *Personal Knowledge Management* (PKM), Gestão do conhecimento pessoal, que é definida por Wright (2005, p. 161) como “a capacidade de acessar e aplicar informações e recursos cognitivos em processos para melhorar a eficácia, a produtividade e a inovação individual do trabalhador”. Cheong e Tsui (2011) argumentam que a PKM tem como objetivo-chave um modelo para as pessoas gerenciarem novas informações, integrando e enriquecendo o seu banco de dados de conhecimento individual de forma eficaz.

Apesar de a atividade de gerir o conhecimento pessoal não ser nova, pois nossos antepassados já se preocupavam com a atividade de gerir e ampliar o próprio conhecimento ao se prepararem para aprender (CHEONG; TSUI, 2011), e trabalhos na área de gestão do conhecimento também abordarem uma perspectiva focada no indivíduo, a Gestão do Conhecimento Pessoal começou a ser considerada como área de estudo apenas a partir do trabalho de Frand e Hixon, em 1999 (CHEONG; TSUI 2010; AGNIHOTRI; TROUTT 2008; RAZMERITA *et al.*, 2009). Estes autores elaboraram um trabalho que inicialmente tinha apenas o objetivo de orientar seus alunos do MBA da *Anderson School of Management* a aprenderem a lidar com a grande quantidade de informações a que eram expostos, organizando e integrando as informações que julgassem importantes para compor a própria base pessoal de conhecimento (FRAND; HIXON, 1999).

Ao se realizar pesquisa bibliográfica inicial na área de Gestão do Conhecimento, foi identificada em textos de outros países a existência do conceito de *Personal Knowledge Management*, Gestão do Conhecimento Pessoal, que aborda a gestão do conhecimento na perspectiva do indivíduo. Como não foram identificados no Brasil estudos similares e em concordância com os artigos internacionais identificados, sugere-se ser esta uma área de estudo oportuna para as organizações, no contexto de inovação e gestão do conhecimento.

A Organização onde os sujeitos desta pesquisa trabalham é reconhecida internacionalmente pela sua capacidade de inovação e possui mais de 50 anos de existência. Mantém atividades em outros países e atua no segmento de energia, possuindo mais de 60 mil empregados. A organização atribui seu bom desempenho a investimentos feitos em tecnologia e na qualificação técnica dos seus empregados. Possui um centro de pesquisa, onde no momento trabalham 1814 empregados, dos quais 70% exclusivamente dedicados a pesquisa e desenvolvimento. O perfil destes profissionais é de alta qualificação: entre eles 24% possuem o título de doutor e 43% o título de mestre.

A atividade de pesquisa aplicada visa investigar novos conhecimentos para atingir objetivos específicos da organização. Esta atividade requer um alto nível de conhecimento acumulado, portanto julgou-se que, dentro desta organização, atua um grupo de pesquisadores seniores com um alto grau de especialização em suas áreas de atuação, que serviram de referência para estudos relacionados à Gestão do Conhecimento Pessoal. Estes pesquisadores seniores possuem um conhecimento especializado que a organização precisa reter, disseminar e aproveitar ao máximo, visto que este nível de conhecimento especializado não se atinge facilmente. Indaga-se, portanto: Como pesquisadores seniores realizam a Gestão do Conhecimento Pessoal?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Final

Descrever como pesquisadores seniores realizam a gestão do conhecimento pessoal.

1.1.2 Objetivos Intermediários

- a) Levantar as percepções do grupo de pesquisadores seniores selecionado, sobre como eles realizam a gestão do conhecimento pessoal;
- b) Identificar as práticas de gestão do conhecimento pessoal no grupo estudado;
- c) Elaborar recomendações para a organização estimular as práticas de gestão do conhecimento pessoal e ampliar os resultados vinculados à atividade de pesquisa;
- d) Construir um arcabouço de análise que permita generalização analítica sobre o fenômeno estudado, Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP).

1.2 Delimitação do estudo

Este estudo se restringiu ao grupo de pesquisadores seniores que trabalham no centro de pesquisa da organização selecionada, no período de novembro de 2013 a fevereiro de 2014. Esta organização foi escolhida por ser reconhecida como inovadora e possuir tecnologia de ponta, fazer grandes investimentos em inovação, além de ter uma liderança tecnológica em sua área de atuação. O grupo de pesquisadores foi selecionado com o objetivo de reunir profissionais de alto desempenho, que trabalhem em atividades complexas e com conhecimento especializado, visando descrever a maneira que se relacionam com informações e conhecimentos e com trabalhos especializados, de forma que torne possível, após a análise, identificar contribuições para o conhecimento existente sobre Gestão do Conhecimento Pessoal. Os critérios de seleção dos entrevistados serão apresentados na seção do Percorso Metodológico.

A presente pesquisa buscou conhecer a percepção de cada pesquisador entrevistado sobre a sua maneira de gerir o próprio conhecimento. Aspectos ligados à Gestão do Conhecimento organizacional, à aprendizagem organizacional e ao processo de inovação tecnológica da organização são úteis para se entender a relação destes processos, porém estes

assuntos serão abordados prioritariamente na perspectiva do indivíduo, que é o nível de análise desta pesquisa.

Pretende-se descrever como pesquisadores seniores que trabalham no Centro de pesquisa desta organização realizam a gestão do conhecimento pessoal, possibilitando assim uma melhor compreensão do processo, isto é, realizar uma apreciação informal da experiência destes indivíduos (STAKE, 2011). A revisão da literatura realizada incluiu seções sobre Gestão do Conhecimento, Gestão do conhecimento e Aprendizagem nas Organizações e Gestão da Inovação, para realizar uma aproximação teórica destes temas com a Gestão do Conhecimento Pessoal. Gestão do conhecimento - por estar estreitamente relacionada aos estudos de gestão do conhecimento pessoal. Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional - pela aproximação teórica destes dois conceitos ao se analisar o fenômeno na perspectiva do indivíduo. Gestão da Inovação - pelo fato de ser um Centro de Pesquisa de uma grande organização, onde estes pesquisadores são demandados por projetos inovadores que resultam em registros de patentes, ou pelo menos em respostas novas para problemas complexos da companhia. Trabalhos relacionados à Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento Organizacional e Inovação na perspectiva do indivíduo foram utilizados como base, sem a intenção de aprofundamento nessas temáticas.

Outros assuntos que não estavam diretamente ligados à gestão do conhecimento pessoal e atividade destes pesquisadores não foram utilizados neste trabalho.

1.3 Relevância do Estudo

A importância da Gestão do conhecimento já é uma área de estudo consolidada dentro da Administração. Porém os estudos relacionados à Gestão do conhecimento na perspectiva do indivíduo ainda são incipientes. No Levantamento bibliográfico, realizado pela última vez em 15 de abril de 2014, nas bases SCIELO.org e SPELL.org.br, utilizando a expressão “Gestão do Conhecimento Pessoal”, tradução de “*Personal Knowledge Management*”, não foram encontrados estudos sobre o tema publicados no Brasil.

Apesar de ser uma pesquisa na qual o nível de análise é o indivíduo, as informações geradas podem contribuir para o avanço do saber na área de Gestão do Conhecimento Organizacional.

Pretende-se também que a organização estudada se beneficie com o resultado desta pesquisa, e que os dados possam contribuir para alteração ou estabelecimento de políticas e

processos organizacionais visando uma melhor gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

1.4 Premissas e Pressupostos

Consideramos como premissa que, em um Centro de Pesquisa importante e reconhecido internacionalmente como inovador, pode-se encontrar um grupo de pessoas, neste caso pesquisadores seniores, que possam servir como sujeito do estudo para o processo de Gestão do Conhecimento Pessoal eficaz, isto é, podendo ser identificados, nesse grupo, atividades e processos sob a responsabilidade do indivíduo, que possam servir de referência e impactar positivamente a gestão do conhecimento organizacional e a capacidade de inovação e aprendizagem da organização.

Pressupõe-se que exista estreita relação entre a gestão do conhecimento pessoal, a gestão do conhecimento organizacional e o processo de pesquisa e inovação, e que existam atividades que ficam sob a responsabilidade do indivíduo que impactem nos processos organizacionais da Gestão do Conhecimento Pessoal, conforme ilustrado na Figura 1.

1.5 Representação gráfica da Suposição Inicial

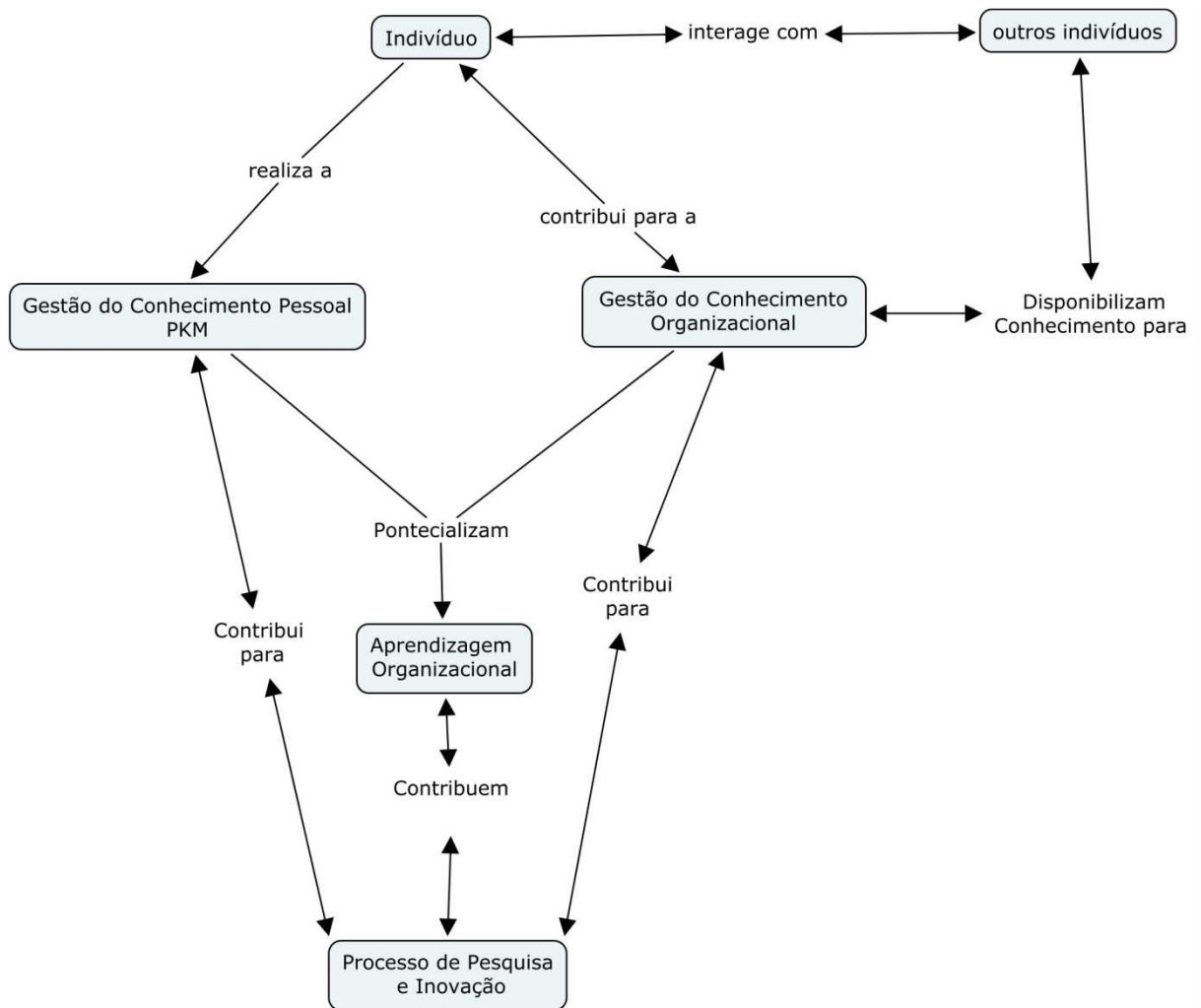


Figura 1: Relação entre Conhecimento Pessoal x Conhecimento Organizacional x Processo de inovação e Aprendizagem organizacional

Fonte: Elaboração própria do pesquisador

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresentam-se os principais conceitos e teorias relacionados à Gestão do Conhecimento Pessoal. A primeira aborda os conceitos relacionados ao conhecimento nas organizações, o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, e Conhecimento Organizacional no novo ambiente competitivo. Na segunda seção apresentam-se os principais conceitos da Gestão do Conhecimento Pessoal, sua origem e evolução como conceito e área de estudo. A terceira seção trata da proximidade dos conceitos de Aprendizagem Organizacional e Conhecimento Organizacional. E, por último, tratamos de Inovação Organizacional na perspectiva do indivíduo, conforme ilustrado na Figura 2:

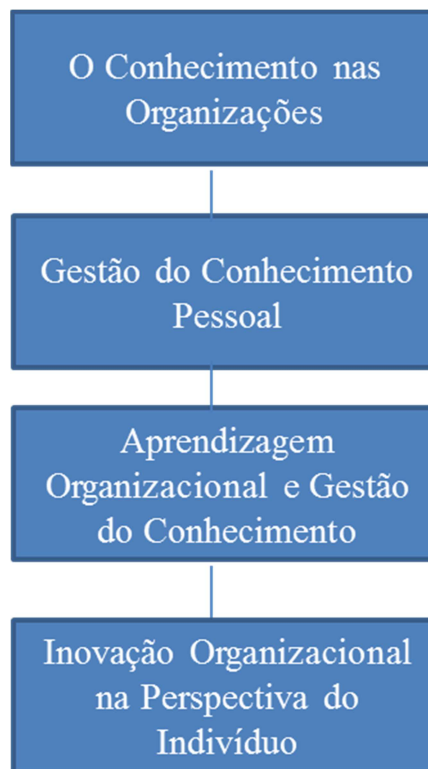


Figura 2 – Estrutura do Referencial Teórico
Fonte: Elaboração própria do pesquisador

2.1 O Conhecimento nas Organizações

O objetivo desta seção é realizar uma breve apresentação sobre as mudanças no novo ambiente competitivo e a importância do conhecimento para as organizações, a Gestão do

Conhecimento Organizacional como área de estudo e uma síntese do modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997).

2.1.1 O Modelo de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Segundo estudos de Fell, Rodrigues Filho e Oliveira (2008), os autores mais citados nos trabalhos do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - durante os anos de 1997 e 2007, na área gestão do conhecimento, foram Nonaka e Takeuchi.

Nonaka e Takeuchi (1997) consolidaram o resultado de suas pesquisas nas empresas japonesas, em seu livro *Criação de Conhecimento na Empresa*, de 1997. Esses autores realizaram uma análise sobre a visão ocidental e oriental do conhecimento, em que argumentam que a visão ocidental historicamente separou o conhecimento do sujeito que conhece, do objeto conhecido. Já na visão oriental, o que observaram nas organizações japonesas foi a influência da visão oriental de conhecimento, onde há uma unidade entre homem e natureza, corpo e mente, que facilitaram uma visão da unidade entre o eu e o outro.

A visão ocidental sobre as relações humanas é considerada pelos autores como atomista e mecanicista, enquanto a japonesa é coletiva e orgânica. Estas visões sobre conhecimento influenciaram a maneira de gerir e o desenvolvimento dos estudos na área de economia e administração das empresas expostas a estes dois tipos de visões aparentemente antagônicas. O esclarecimento desta visão torna-se necessário para considerar diferentes percepções destas sociedades e conseqüentemente destes indivíduos, pois o conhecimento é criado pelo indivíduo, e não pela organização. A organização pode apenas apoiar e estimular atividades e propiciar um ambiente e contexto que facilitem a criação do conhecimento, portanto:

A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos e os cristaliza no nível do grupo através de diálogos, de discussões, do compartilhamento de experiências e observação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 280).

Conhecimento é um “processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à realidade” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 56). Para os autores, na dimensão epistemológica, existem dois tipos de conhecimento: o explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras, números, sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, manuais etc. Este conhecimento pode ser sistematizado e transmitido para outros indivíduos. Já o conhecimento tácito não é facilmente compartilhado

e nem formalizado. Inclui as intuições e palpites subjetivos e está enraizado nas ações, experiências, nos valores ou emoções do indivíduo.

Tabela 1: Tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997 Adaptado pelo autor deste trabalho.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) a organização cria o conhecimento através da conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito e vice-versa, através de quatro modos diferentes: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização - SECI, conforme ilustrado na Figura 3:



Figura 3 – Processo SECI

Fonte: Nonaka; Takeuchi, 2008.

A organização não pode criar conhecimento por si mesma. Na dimensão epistemológica, o conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito. Já na dimensão ontológica da criação o conhecimento organizacional é explicado através dos níveis onde este conhecimento está disponibilizado: nível individual, grupo, organização, interorganização. A organização precisa ter como objetivo a mobilização do conhecimento

tácito, que é criado e acumulado pelos indivíduos e, através dos quatro processos citados anteriormente, ampliá-los em níveis ontológicos maiores, ou seja, para o grupo, para a organização e até para além da organização, conforme explicado em seu modelo de Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional, ilustrado na figura 4:

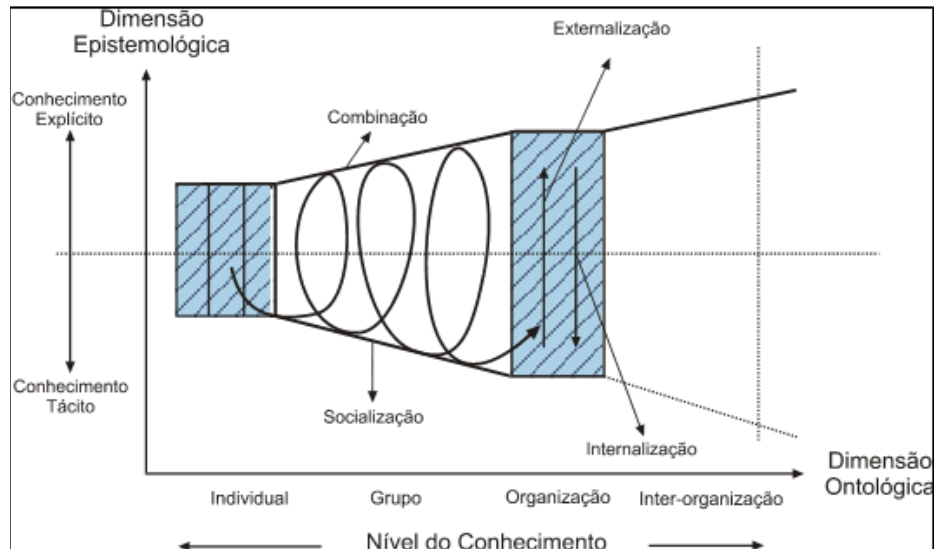


Figura 4 – Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional
Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997)

Para fins deste estudo, abordou-se apenas a dimensão ontológica no nível do indivíduo e a interação deste com os outros níveis.

2.1.2. O Conhecimento Organizacional no novo ambiente competitivo

Apesar de haver diferenças na utilização de nomenclaturas e no marco temporal, vive-se hoje numa sociedade diferente daquela em que foram criados os conceitos da administração clássica, ainda que muitos traços preconizados deste estilo de gestão ainda façam parte da realidade de algumas organizações.

Entretanto, pode-se observar um grande esforço das organizações em se adaptar às novas demandas do mercado e, conseqüentemente, à maneira de gerir pessoas dentro das organizações. É neste cenário que a informação e o conhecimento se consolidam como fatores de diferenciação para a competitividade organizacional, e que se evidencia a necessidade de que novas ferramentas e abordagens gerenciais considerem novas formas de gerir conhecimento e inovação (ALVARENGA NETO, 2008).

Os preceitos de produção em massa e competitividade através de menor preço não mais garantem a sobrevivência das empresas. Além desses, os elementos que agregam valor para os clientes são intangíveis, e conceitos como qualidade e inovação se incorporaram às estratégias empresariais, visando aumentar a competitividade das empresas. Se antes era exigida das pessoas apenas obediência, seguimento de normas, movimentos repetitivos, atualmente a organização precisa contar com a colaboração, criatividade e conhecimento dos seus empregados, em um mundo cada vez mais competitivo e em constante mudança (HANASHIRO *et al.*, 2010).

O sucesso das organizações passa a estar mais relacionado às capacidades intelectuais e holísticas do que aos ativos físicos da empresa; no campo de geração de ideias do que na gestão de ativos, tornando assim a capacidade de gerir o potencial humano uma habilidade executiva essencial (DA SILVA *et al.*, 2007).

Vale a pena ressaltar que há uma correlação entre o conhecimento do indivíduo e o conhecimento da organização, como cita Alvarenga Neto (2008, p. 33):

(...) habilidades cognitivas e comportamentais desses trabalhadores contribuem para a formação e fortalecimento de competências do conhecimento que, aliadas à criatividade e à inteligência, conferem à organização atributos distintivos únicos e específicos.

As organizações precisam reavaliar a maneira de gerir as pessoas e o conhecimento que elas possuem, pois, se o conhecimento e a aprendizagem organizacional se tornaram importantes, o conhecimento do indivíduo passa a ser a base da competência organizacional, como explicitado por Peter Senge (2012, p. 32): “a capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que os de seus integrantes”.

2.1.3. A Gestão do Conhecimento Organizacional

Os estudos sobre as limitações e possibilidades da gestão do conhecimento passaram a ser discutidos intensamente por acadêmicos e consultores a partir da década de 90 (ROCHA NETO, 2012). Entretanto, ainda há uma indefinição sobre o conceito de gestão do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008).

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como “o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização” (DA SILVA *et al.*, 2007, p. 173).

Alvarenga Neto (2008, p. 2) define a Gestão do Conhecimento como:

conjunto de atividades voltadas para promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações, colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade (NETO, 2008, p. 2)

Este autor utiliza a metáfora do “guarda-chuva” para demonstrar que há vários outros conceitos relacionados à gestão do conhecimento, conforme pode ser visto na Figura 5 com o Mapa Conceitual Integrativo:

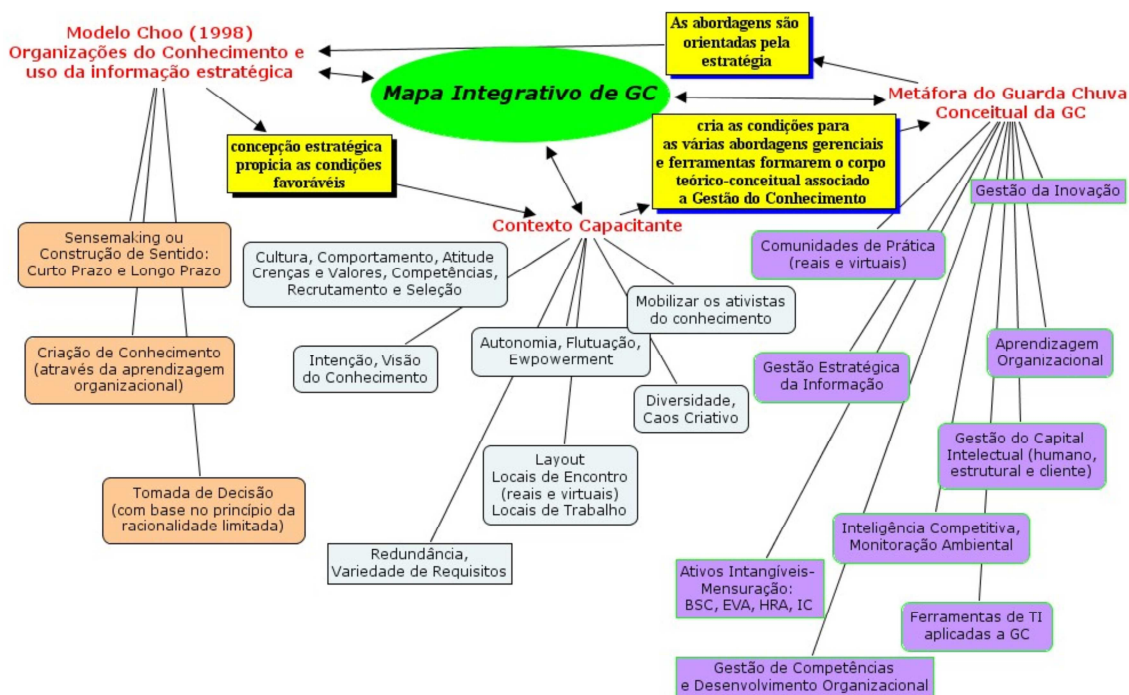


Figura 5 - Mapa Integrativo de GC
Fonte: Alvarenga Neto (2008)

Para Alvarenga Neto (2008), a Gestão do conhecimento deve ser compreendida como a Gestão das Organizações na era do conhecimento, pois através desta abordagem alguns temas, como cultura organizacional e gestão de mudanças, passam a integrar esta temática, formando um contexto capacitante e condições favoráveis para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações.

Para Davenport e Prussak (1998) definir conhecimento e explicá-lo nos oferece a oportunidade de relacionar o conhecimento do indivíduo e da organização:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT, PRUSSAK, 1998, p. 6)

A percepção de que o indivíduo possui um papel fundamental para a gestão do conhecimento organizacional vem atraindo cada vez mais a atenção de pesquisadores internacionais, que desenvolveram o conceito de Gestão do Conhecimento Pessoal que será abordado na seção seguinte.

2.2. Gestão do Conhecimento Pessoal

Nesta seção apresenta-se a origem da Gestão do Conhecimento Pessoal, seu relacionamento com a Gestão do Conhecimento Organizacional, a evolução do conceito desde a primeira vez que o termo foi utilizado e alguns modelos de Gestão do Conhecimento Pessoal.

2.2.1. Origem da Gestão do Conhecimento Pessoal

A gestão do conhecimento já se consolidou como uma disciplina diante de uma economia global cada vez mais baseada no conhecimento, segundo Völkel e Abecker (2008). A importância da relação entre trabalho e aprendizagem vem aumentando na economia do conhecimento, pois do trabalhador altamente qualificado exige-se a resolução de problemas de diversos tipos (WRIGHT, 2005). Os trabalhadores do Conhecimento têm a necessidade de gerir grande quantidade de relatórios e documentos, para que possam interagir com seus pares e realizar seu trabalho de forma eficaz (AGNIHOTRI; TROUTT, 2008). Porém, os estudos na área de Gestão do Conhecimento tendiam a se concentrar apenas no nível da empresa (CHEONG; TSUI, 2011; EFIMOVA, 2005; ZHANG, 2009).

Contudo, Apsvalka e Wendorff (2005) observaram que muitas iniciativas relacionadas à Gestão do Conhecimento tinham dificuldade em nível de aplicação, e a investigação sobre a causa deste problema tem direcionado a atenção para a dimensão humana da Gestão do Conhecimento. Até então a gestão do conhecimento muitas vezes objetivava extrair o

conhecimento do indivíduo, tornando-o explícito e inserido em um sistema de informação, dando pouca atenção e incentivo à perspectiva individual e ao conhecimento pessoal (PAULEEN, 2009). Apenas o indivíduo pode gerir o conhecimento que está na sua mente, porém o gestor pode gerir as atividades do indivíduo, para garantir que este contribua para os objetivos da organização (APSHVALKA; WENDORFF, 2005).

A atividade de gerir o conhecimento pessoal não é nova, pois nossos antepassados sempre procuraram melhores maneiras de aprender e ampliar o seu conhecimento (CHEONG; TSUI, 2011). Efimova (2005) constatou que há um número crescente de publicações na área de negócios relacionadas à Gestão do Conhecimento Pessoal, mas talvez pelo fato de o tema ser de natureza multidisciplinar e exigir investigações ligadas a outras áreas, ainda não tenha ganhado muita atenção da comunidade científica.

As pesquisas sobre gestão do conhecimento vêm se concentrando apenas no nível organizacional (CHEONG; TSUI, 2011). Sendo assim, talvez tendam a ignorar a maneira pela qual as pessoas realmente criam e compartilham o conhecimento. Algumas tentativas práticas de responder a esta necessidade dizem respeito ao surgimento de processos “naturais” de Gestão do Conhecimento, como as Comunidades de Práticas e outros processos que ligam indivíduos menos experientes a outros mais experientes (WRIGHT, 2005).

Os estudos sobre *Personal Knowledge Management* (PKM ou Gestão do Conhecimento Pessoal) são relativamente recentes. No entanto, Pauleen (2009) considera que a ideia de PKM já estava presente quando Drucker, em 1968, escreveu sobre o trabalhador do conhecimento. Porém, muitos pesquisadores passaram a considerar PKM como uma área de estudo após o trabalho escrito por Frand e Hixon, em 1999, intitulado “*Personal Knowledge Management: Who, What, Why, When, Where, How?*” (CHEONG; TSUI 2010; AGNIHOTRI; TROUTT 2008; RAZMERITA *et al.*, 2009). O texto de Frand e Hixon (1999) foi inicialmente escrito para os estudantes de MBA da *Anderson School of Management* (UCLA), para ajudar os alunos deste curso a gerenciar a grande quantidade de informações a que eram expostos. Posteriormente este conceito foi apresentado por eles para vários gestores que o consideraram útil, e a partir daí perceberam que várias empresas da área de tecnologia passaram a oferecer ferramentas para ajudar este processo de gerenciamento. Com isso, Frand e Hixon (1999) passaram a acreditar que a PKM podia ser generalizável para qualquer campo, e argumentaram que seus alunos iriam trabalhar no século XXI, e para isso precisariam ver a tecnologias e a informática como uma extensão de si mesmos. Contudo, a tecnologia da informação pode ajudar o indivíduo a armazenar e transferir ativos de conhecimento, mas não

pode ajudar especificamente a criar, compartilhar e utilizar este conhecimento (ZHANG, 2009).

Uma organização baseada no conhecimento não pode ser mais eficaz que a soma da eficácia de seus trabalhadores do conhecimento (DAVENPORT, 2005 *apud* VÖLKEL; ABECKER, 2008). Pode-se dizer que há um interesse crescente na relação existente entre os indivíduos e o conhecimento (WRIGHT, 2005). Jain (2011) cita que existem atividades em torno da Gestão do Conhecimento, tais como: blogs, seminários, conferências, e-books e pesquisa *on line*, evidenciando o crescente reconhecimento e consciência da área. Razmerita *et al.* (2009) explicitam que a perspectiva sobre Gestão do Conhecimento Pessoal tem aparentado tamanha relevância que esta nova abordagem pode ser o futuro da Gestão do Conhecimento, na esperança de que os avanços desta nova área possam contribuir para o desafio da gestão do conhecimento nas organizações.

É neste cenário que pesquisadores começaram a realizar estudos e que surge uma tentativa de desenvolver conceitos e modelos de acordo com a abordagem de gestão do conhecimento que privilegia a perspectiva do indivíduo.

2.2.2 A evolução do conceito de PKM

O conceito de Gestão do Conhecimento Pessoal tem recebido contribuições de outras áreas, além da gestão do conhecimento, como por exemplo: gerenciamento de informações pessoais, psicologia cognitiva, filosofia, ciência da gestão, comunicação etc. (PAULEEN, 2009). Entretanto, pouca pesquisa empírica tem sido feita e ainda não existe um desenvolvimento significativo deste conceito (CHEONG; TSUI, 2011; PAULEEN, 2009). Pode-se dizer que as pesquisas partem do pressuposto de que os indivíduos podem aumentar a sua capacidade de controlar aquilo que sabem e gerir este conhecimento, mesmo de maneira imperfeita (APSHVALKA; WENDORFF, 2005).

Outro aspecto que merece destaque é que ainda não há um consenso sobre o relacionamento entre a Gestão do Conhecimento Pessoal e outras áreas da Gestão. Völkel e Abecker (2008) argumentam que a Gestão do Conhecimento Pessoal (PKM) pode ser vista como uma perspectiva da Gestão do Conhecimento (KM), ou uma perspectiva de Gestão do Conhecimento na Gestão da Informação Pessoal (PIM ou *Personal Information Management*). Wright (2005) questiona, sem se posicionar, se a Gestão do Conhecimento Pessoal é apenas um subconjunto da Gestão do Conhecimento, sendo ela uma aplicação destes princípios num micronível, e se ao desenvolver esta abordagem pessoal pode-se

redefinir a percepção sobre os processos de conhecimento no local de trabalho e, sendo assim, representar uma tensão com o conceito de Gestão do Conhecimento.

Para Efimova (2005), a Gestão do Conhecimento Pessoal é uma abordagem que complementa a teoria já existente sobre gestão do conhecimento. A mesma ideia de complementariedade pode ser percebida nos estudos de Apshvalka e Wendorff (2005), em que afirmam que o conhecimento é algo muito pessoal e integrado na mente do seu proprietário, e consideram a Gestão do Conhecimento Pessoal o fator mais importante para o sucesso da gestão do conhecimento organizacional. Corroborando esta visão, Razmerita *et al.* (2009) afirmam que a PKM representa um subdomínio da gestão do conhecimento, e que ela sublinha a importância que o indivíduo tem para este processo, ratificando a importância de um modelo de gestão do conhecimento focado no indivíduo. Para Zhang (2009) o ciclo de gestão do conhecimento organizacional começa com a gestão do conhecimento pessoal.

Independentemente de como se percebe a relação da gestão do conhecimento pessoal com a gestão do conhecimento organizacional, acredita-se que há uma relação estreita entre elas, pois se o indivíduo se tornar mais produtivo através da gestão do conhecimento pessoal, consequentemente a organização também se tornará mais produtiva (JAIN, 2011).

Frاند e Hixon (1999), no primeiro estudo a utilizar especificamente a gestão do conhecimento pessoal como área de estudo, a definem como “uma estrutura conceitual para organizar e integrar informação, que nós, como indivíduos, consideramos importante para integrar nossa base de conhecimento pessoal” (FRAND; HIXON, 1999, p. 21, tradução livre).

Outra definição pode ser encontrada no estudo exploratório realizado por Wright (2005) sobre o processo de trabalho e aprendizagem de trabalhadores experientes e altamente qualificados de uma pequena empresa de software, onde ele aponta o foco de suas pesquisas e sua definição de PKM:

O foco em tipos de problemas distintos e as abordagens adotadas pelos participantes para trabalhar com esses problemas fornecem uma base sobre um modelo de PKM - definida como a capacidade de acessar e aplicar informações e recursos cognitivos em processos para melhorar a eficácia, a produtividade e a inovação individual do trabalhador. (WRIGHT, 2005, p. 6, tradução livre).

Efimova (2005, p. 68, tradução livre) apresenta, com base nas conclusões do seu estudo com a utilização de *weblog* por trabalhadores do conhecimento, a seguinte definição: “Nós introduzimos a gestão do conhecimento pessoal como uma abordagem que se concentra

em apoiar a produtividade do trabalhador do conhecimento, tendo uma perspectiva de ator ao estudar o seu trabalho”.

Quadro 1 - Diferentes visões sobre os conceitos de PKM

Conceito de PKM	Pesquisador/ano
<p>Avery <i>et al.</i> (2001) argumentou que “PKM assume que os indivíduos desenvolvem uma autoconsciência de seus limites e capacidades, ou seja, o que eles sabem e o que eles podem fazer. Esta autoconsciência pessoal é uma compreensão do quanto eles sabem, como acessar as coisas que eles sabem, as estratégias para a aquisição de novos conhecimentos e estratégias para acessar novas informações, conforme necessário. Na grande quantidade de informação disponível e muitos meios para a aquisição de novas informações, as pessoas têm que traçar suas próprias áreas de atuação e seus próprios métodos de aprendizagem adicional.”</p>	<p>Avery <i>et al.</i> (2001)</p>
<p>“Gerenciar e auxiliar o conhecimento pessoal e as informações para que sejam acessíveis, significativas e valiosas para o indivíduo; conservação de redes, contatos e comunidades, tornando a vida mais fácil e agradável, e explorar o capital pessoal.”</p>	<p>Higgson (2004)</p>
<p>Jefferson (2006) argumentou que “PKM é focado na abordagem de baixo para cima, com uma perspectiva individual para KM. O objetivo é permitir que os indivíduos escolham quais informações coletar, como estruturá-las, e com quem compartilhá-las. As pessoas precisam ser capazes de gerir a sua própria informação, de modo que seja significativo, acessível quando necessário, possa ser facilmente explorado. PKM permite aos trabalhadores organizarem tanto conteúdo digital e papel, de forma a permitir-lhes tomar decisões em meio à quantidade de informações a que eles estão continuamente expostos.”</p>	<p>Jefferson (2006)</p>
<p>Volkel e Abecker (2008) referiram-se à “gestão do conhecimento pessoal para designar o processo dos indivíduos para gerenciar o conhecimento” e que o “PKM lida com conhecimento cerebral, incorporado e codificado, como artefatos de autoria pessoal.”</p>	<p>Volkel and Abecker (2008)</p>
<p>Jarche (2010) mencionou que “PKM é um processo individual disciplinado, pelo qual nós fazemos juízo das informações, observações e ideias. No passado, pode ter sido manter um diário, escrevendo cartas ou conversas. Estes ainda são válidos, mas com meios digitais, podemos acrescentar contexto, categorizando, comentando ou mesmo misturando. Podemos também armazenar mídia digital para facilitar a recuperação.”</p>	<p>Jarche (2010)</p>

Fonte: CHEONG; TSUI, 2011, p. 3. Tradução livre do pesquisador.

Cheong e Tsui (2011) fizeram uma revisão bibliográfica de artigos que contribuíram para o desenvolvimento do conceito de Gestão do Conhecimento Pessoal, em que pode-se

notar, em ordem cronológica, outras visões de diferentes pesquisadores, que foram organizadas no Quadro 1.

No Quadro 1, pode-se observar diferentes visões sobre o Processo de Gestão do Conhecimento Pessoal. Segundo Jain (2011), pode-se destacar sete características relacionadas à gestão do conhecimento pessoal: (i) é centrada no conhecimento pessoal; (ii) está relacionada ao que é importante para o indivíduo e nas suas capacidades pessoais, no trabalho e sociais; (iii) é gerir o conhecimento para torná-lo mais facilmente acessível e utilizável; (iv) é a base da gestão do conhecimento organizacional; (v) importante para aumentar a produtividade organizacional; (vi) é uma atividade em andamento.

Pauleen (2009) considera que o foco da Gestão do Conhecimento Pessoal é ajudar as pessoas a serem mais eficazes no ambiente pessoal, social e organizacional. Razmerita *et al.* (2009) explicitam que conhecimento não é uma fonte de vantagem competitiva apenas para a organização, mas também para o indivíduo. Apesar de os conceitos apresentados e a literatura abordarem o nível do indivíduo, a Gestão do Conhecimento Pessoal está associada à Gestão do Conhecimento Organizacional. O quadro 2 mostra o benefício que a Gestão do Conhecimento Pessoal pode oferecer para o indivíduo e também para a organização.

Quadro 2 - Benefícios da Gestão do Conhecimento Pessoal

Benefício para o indivíduo	Benefício para a organização
<ul style="list-style-type: none"> • Pode solucionar o problema da sobrecarga de informações; • O indivíduo pode reconhecer o seu valor e tomar melhores decisões para seu autodesenvolvimento; • Melhor preparado para trabalhar e ser mais produtivo; • Ferramentas e métodos para tornar a vida mais fácil e torná-lo mais empregável; • Faz pessoas inovadoras e com pensamento crítico. • Gerencia pessoal do capital humano para a excelência profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão eficaz; • Disseminação do conhecimento interno; • Consciência das informações externas; • Melhoria da produtividade e desempenho; • Inovação contínua.

Fonte: Jain, 2010, p. 3 (Tradução livre do pesquisador).

Pode-se notar que os benefícios para os indivíduos citados por Jain (2011) corroboram a percepção de Razmerita *et al.* (2009), ao declararem que o conhecimento também traz vantagem competitiva para o indivíduo e que a Gestão do Conhecimento Pessoal ultrapassa a fronteira dos estudos relacionados com a organização. O indivíduo é responsável pelo seu autodesenvolvimento, de sua carreira e seu destino. Este trabalhador precisa estar preocupado

em manter e desenvolver seu conhecimento, para manter vantagem competitiva no curto e longo prazo.

Pauleen (2009) questiona se existiria no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento Pessoal algum conflito em relação à Gestão do Conhecimento Organizacional e o que se poderia fazer para harmonizar os objetivos de conhecimento do indivíduo e da organização. O autor acrescenta, argumentando que, para responder a estas questões, as pesquisas sobre o tema precisam avançar e ir além das definições conceituais, visto que ainda há um grande campo de estudo e de perguntas a serem respondidas sobre esta nova abordagem.

2.2.3. A evolução da pesquisa sobre Gestão do Conhecimento Pessoal

Após encontrar artigos de outros países, foi realizada uma busca preliminar na base de dados do Portal da CAPES <www.periodicos.capes.gov.br>, administrado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior - CAPES, órgão ligado ao Governo Federal Brasileiro; no SPELL, *Scientific Periodicals Electronic Library*, www.speel.org.br, que foi desenvolvido pela ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, e na base de dados do Scielo (www.scielo.br), pelos termos “Gestão do Conhecimento Pessoal”, “PKM”, “Personal Knowledge Management” e, em ambos repositórios, não foram encontrados textos no Brasil. No site da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), ao se fazer pesquisa com os mesmos termos, encontra-se um texto sobre o conceito de PKM. Portanto, parece que o tema ainda não despertou interesse acadêmico no Brasil, diferente do que acontece em outros países.

Pesquisadores de outros países já vêm realizando trabalhos relacionados à PKM. Os artigos que compõem a revisão bibliográfica deste estudo, por exemplo, apresenta trabalhos realizados por pesquisadores dos Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Holanda, México, Nova Zelândia, Dinamarca, China e Austrália.

Quanto ao enfoque dado aos trabalhos publicados, Cheong e Tsui (2011) classificaram estes trabalhos apresentados sobre PKM como focados no indivíduo ou na colaboração, e também se eram centrados em atividades e habilidades de PKM ou na Tecnologia.

Desde o início de sua pesquisa, Cheong e Tsui (2011) notaram que a Gestão do Conhecimento Pessoal passou de uma abordagem que tratava este processo como atividades individuais, para trabalhos orientados para o resultado, habilidades para manipular as informações, autorreflexão e para a ligação do conhecimento do indivíduo com uma comunidade colaborativa socialmente focada.

Para Apshtvalka e Wendorff, (2005) a Gestão do conhecimento como área não é modismo, e deve ser tratada como uma área fundamental para o sucesso da Gestão do conhecimento organizacional.

Além de realizar trabalhos relacionados ao conceito, os pesquisadores estão buscando desenvolver modelos para explicar o processo de Gestão do conhecimento pessoal, possibilitando ao indivíduo ajudar a gerenciar, compreender e desenvolver competências. Wright (2005) desenvolveu um modelo associando competências necessárias com os tipos de problemas que o trabalhador do conhecimento enfrenta no dia-a-dia. Sua estrutura se apresenta sinteticamente no Quadro 3.

Quadro 3 - Estrutura da gestão pessoal do conhecimento emergente

Tipo de Problema	Rotina	Novo	Descoberta	Fora de Perícia
Resolução de problemas de competências cognitivas	Aplicar rápida resolução de problemas em processos que inclui: - escopo do problema. - reconhecimento de padrões. - sensemaking - análise de problemas - heurísticas - avaliação de risco. - identificação de opções para solução.	Além disso: - Cuidado, definição sistemática, - Diagnóstico e análise de problema, reflexão e retroalimentação - Aprendizado. - Habilidades de improvisação.	Além disso: Criar protótipos de ideias complexas para tornar o conhecimento tácito em explícito. Discussão estruturada do processo de colaboração e exploração de ideias.	Resolver problemas com cautela, com ritmo mais lento da definição do problema e reconhecimento de padrões.
Competências de informação	Acesso a notas pessoais e informações relevantes. Capacidade para acessar, pesquisar, armazenar e organizar os principais recursos de informação.	Além disso: - Acesso e avaliação a qualidade de informações externas (detecção e de abastecimento). - Consultas com comunidades de práticas e redes externas.	Conhecimento (informações, conceitos, valores) embutido em protótipos e modelos.	Procurar insights adicionais, buscando discussões com novas redes (fontes de informação dinâmicas).
Competências sociais	Principalmente uma atividade solitária	A atividade colaborativa que exige habilidades de comunicação e colaboração.	Além disso: Uso de espaço compartilhado para discussões colaborativas de	Envolver-se em busca de mais amplas ideias e insight. Desenvolver extensas

		Discussões internas e externas extensas. Processos de trabalho em equipe.	protótipos. Apoiado por uso de tecnologias de "espaço compartilhado".	redes externas. Comunidade interna usada para informação externa
Competências de aprendizagem	Forte capacidade para definir problemas	Maior reconhecimento de padrões e "sensemaking". Habilidades analíticas mais fortes.	Criação de novos conhecimentos através de experiências e protótipos.	Capacidade de reflexão.
Contexto individual, social e Organizacional	<p>A motivação individual para superação, aprendizagem, tomada de risco e inovação, colaboração e fortes habilidades interpessoais.</p> <p>Forte capital social, alta confiança, fortes redes de ligação, fortes pontes entre as redes, apoio das comunidades de práticas e fortes habilidades colaborativas.</p> <p>Facilitadores organizacionais, incluindo flexibilidade, alta confiança, tolerância ao risco e inovação, autonomia, apoio da liderança e trabalho desafiador.</p>			

Fonte: (WRIGHT, 2005)

Este modelo associa competências do indivíduo com o tipo de problema que ele enfrenta no seu cotidiano.

Outro modelo desenvolvido por Efimova (2005) justifica que as organizações não podem abordar a gestão do conhecimento pessoal apenas como um conjunto de atividades a serem desenvolvidas pelo indivíduo, e reforça a importância de se valorizar três dimensões: indivíduo, comunidades e redes e ideias, conforme se apresenta na Figura 7.

Segundo este modelo existem três dimensões na PKM: Individual, Comunidade e Redes, e a dimensão das Ideias. Cada dimensão possui características e ações que fazem interseção com a das outras dimensões.

Trabalhos que relacionam a Gestão do conhecimento com tecnologia, como a pesquisa de Razmerita *et al.* (2009), argumentam que a Gestão do conhecimento na Web 2.0 pode ser obtida não só com um conjunto de ferramentas que ajudam a criar, codificar, organizar e compartilhar conhecimento, mas também ampliando as redes de pessoas e colaborando com a criação de novos conhecimentos.

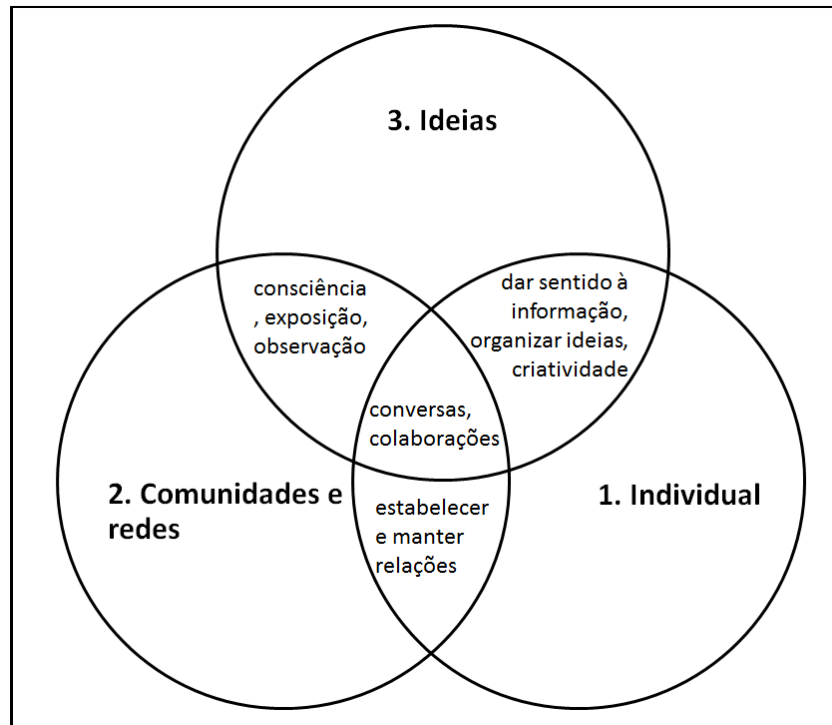


Figura 6 - Estrutura da Personal Knowledge Management
Fonte: Efimova (2005)

Cheong e Tsui (2010) realizaram uma pesquisa com profissionais ligados à gestão do conhecimento de diferentes países e o resultado confirmou que a Gestão do Conhecimento Pessoal está desempenhando um papel importante e beneficiando as organizações e os indivíduos na melhoria de sua competência.

Com base em revisão da literatura existente e no resultado de sua pesquisa bibliográfica, os autores desenvolveram um modelo conceitual que chamaram de PKM 2.0, contendo quatro componentes, relacionando-os às habilidades e competências e com o processo de conversão do conhecimento do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 - Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento Pessoal 2.0

Componentes de PKM 2.0	Gerenciamento de informações pessoais (PIM)	Internalização pessoal do conhecimento (PKI)	Criação de sabedoria pessoal (PWC)	Transferência de conhecimento interpessoal (IKT)
Habilidades/competências	Recuperando, avaliação, organização.	Análise, aprendizagem, autodesenvolvimento.	Resolução de problemas, criatividade, agilidade mental.	Proteção, apresentação e comunicação, colaborando.

Camada de transformação "DIKW"	Dados ↔ informação.	Informação ↔ conhecimento.	Conhecimento ↔ sabedoria.	Conhecimento da informação ↔ conhecimento da informação.
Conversão do conhecimento	Explícito ↔ Explícito.	Explícito → tácito.	Tácito ↔ Tácito/explicito.	Explícito/tácito ↔ Explícito/tácito/.
Processos KM	Captura/localizar	Criar	Aplicar	Transferir/compartilhar.

Fonte: Cheong; Tsui, 2010. Tradução livre do autor.

Este modelo correlaciona os componentes do modelo de PKM 2.0 proposta pelos autores, com habilidades e competências requeridas em cada componente. Inclui também o caminho de transformação de dado, informação, conhecimento e sabedoria de conversão do Conhecimento tácito em explícito, e também ao processo de gestão do conhecimento organizacional.

Sondari (2013) apresentou sua revisão dos modelos existentes de PKM, comparando-os ao modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), que resultou num conjunto de cinco processos.

O modelo deduzido proposto por Sondari (2013) levou em consideração o modelo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1975) e correlacionou cada processo estabelecido em sua proposta aos processos de conversão, conforme pode ser observado no quadro 5:

Quadro 5 – Processos de PKM x base do Modelo Seci

MODELO SECI (NONAKA E TAKEUCHI 1995)	PROCESSO DE PKM REVISAO A BASE DO MODELO SECI: SONDARI (2013)
Socialização	Conectar
Externalização	Compartilhar
Combinação	Recuperar avaliar e organizar
Internalização	Analisar, entender e contextualizar
Ressocialização	Atualizar e Colaborar

Fonte: Sondari (2013)

Neste modelo, a autora faz um paralelo de seus processos de Gestão do conhecimento pessoal aos processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internacionalização, além de acrescentar o processo de ressocialização, que não conta no Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, (1997), correlacionando-o à atividade de atualizar e colaborar.

Jain (2011) realizou uma pesquisa com a 54 professores da Universidade de Botswana, para saber se estavam cientes do conceito de PKM e de como a gestão do conhecimento pessoal poderia ter impacto na gestão do conhecimento e na produtividade organizacional. Baseado no resultado da sua pesquisa, ele elaborou um modelo para orientar a implantação da Gestão do Conhecimento Pessoal.

O modelo contempla a habilidade de PKM que o indivíduo precisa desenvolver, atividades com o objetivo de aumentar a consciência dos trabalhadores sobre a PKM, a importância da necessidade de alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos do indivíduo, além das responsabilidades da organização relacionadas à Gestão do Conhecimento Pessoal.

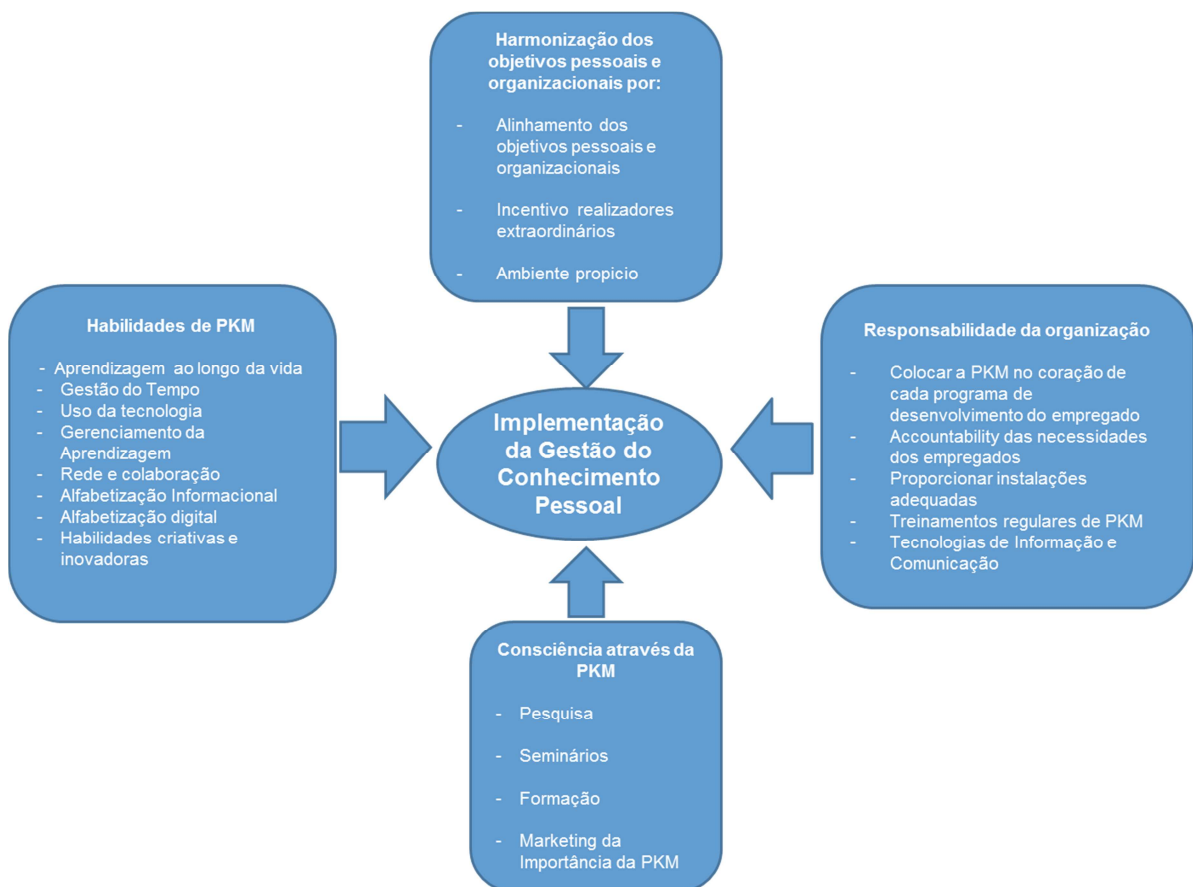


Figura 7 - Modelo de Implantação de PKM
Fonte: Jain, 2011.

A ilustração gráfica desse modelo de implantação de PKM nas organizações pode ser melhor observado na Figura 7, na página anterior.

O autor apresenta neste modelo áreas de atuação para que a empresa implante processos relacionados à PKM, visando aumentar a consciência do empregado com relação aos processos de Gestão do Conhecimento Pessoal, desenvolver habilidade relacionadas e que a organização se responsabilize por facilitar e contribuir com o indivíduo, alinhando e incentivando a melhoria da eficiência dos processos deste com os demais processos da organização.

Conforme Wright (2005), cada trabalhador tem uma maneira de executar seu trabalho e também de gerir seu conhecimento. As organizações precisam atentar para o fato de que a tecnologia da informação apenas ajuda a armazenar e transferir ativos de conhecimento, e que cabe a elas garantir cultura e processos que favoreçam e incentivem a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento (ZHANG, 2009). Portanto, nas organizações que desejarem aumentar o capital intelectual de seus membros, os processos de Gestão do Conhecimento Organizacional podem incluir medidas que melhorem a Gestão do Conhecimento Pessoal (APSHVALKA; WENDORFF, 2005).

Abaixo, no Quadro 6 são apresentadas as atividades, competências e processos de PKM identificadas por quatros autores pesquisados na Revisão Bibliográfica:

Quadro 6 - Atividades, Competências e processos de PKM

Efimova (2005)	Wright (2005)	Cheong e Tsui (2010)	Sondari (2013)
3 Dimensões - Ideias, Comunidades e Redes e Individual: Dar sentido a informações, Organizar ideias, criatividade, Estabelecer e manter relações, consciência, exposição e observação.	Resolução de Problemas e competências cognitivas; Competências de informação; Competências sociais; Competências de Aprendizagem.	Gerenciamento de informações pessoais; Internacionalização do Conhecimento Pessoal; Criação de Sabedoria; Transferência de conhecimento Interpessoal.	Conectar, compartilhar, Recuperar, avaliar e Organizar; Analisar, entender e contextualizar; Atualizar e Colaborar.

Elaborado pelo próprio autor.

É neste cenário de integração e complementação da gestão do conhecimento organizacional que a Gestão do Conhecimento Pessoal avança e começa a se estabelecer como campo teórico. As organizações precisam atentar para o fato de que as ações individuais

moldam as ações organizacionais, que por sua vez levam a respostas ao ambiente, mas o ciclo só se completa quando estas respostas ambientais alteram as representações do indivíduo, levando assim, a uma melhor ação individual e organizacional (NONAKA; KROUGH 2009).

Da mesma forma que na gestão do conhecimento, o indivíduo desempenha um papel fundamental no processo de inovação nas organizações, conforme será desenvolvido na seção seguinte.

2.3. Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento

Nesta seção apresenta-se o conceito de aprendizagem organizacional e sua relação com a gestão do conhecimento pessoal, além dos modelos de aprendizagem organizacional de Crossan *et al.*, que contemplam em seus estudos o nível do indivíduo e também os níveis de aprendizagem de Finger e Brand e do ciclo de Kolb.

2.4. Aprendizagem Organizacional na Perspectiva do Indivíduo

Nesta seção se apresenta a importância da inovação, uma breve discussão sobre seu conceito, os principais tipos de inovação, assim como destacar o papel do conhecimento do indivíduo neste processo e sua importância para a inovação organizacional.

O conceito de Aprendizagem Organizacional está associado aos estudos de gestão do Conhecimento. Na década de 90 ele passou a se popularizar, porém sem muita convergência e consenso a respeito (CROSSAN *et al.*, 1999).

A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional como área estão se desenvolvendo paralelamente e seus conceitos recorrem um ao outro, nas suas definições e práticas (ANTONELLO, 2005).

A base de conhecimento de uma organização regularmente passa por mudanças. É esta base, formada por um ativo de conhecimentos, individuais e coletivos, que a empresa tem disponível para realizar as suas atividades, conforme a definição a seguir: "A Aprendizagem Organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas" (PROBST *et al.*, 2002, p. 30).

Segundo Probst *et al.* (2002) a principal diferença entre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento é que esta última corresponde a um processo intencional e direcionado. Na visão destes autores a aprendizagem ocorre ao se mudar a base

de conhecimento e independentemente de se esta mudança resultará ou não em comportamento mais apropriado para o alcance dos objetivos da organização. A Gestão do conhecimento como processo intencional e direcionado pelos gestores, que não devem permitir o acúmulo de conhecimento de maneira desordenada (PROBST *et al.*, p. 30, 2002).

Aprendizagem organizacional foi definida por Antonello (2005) como:

Aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problemas... (ANTONELLO, 2005).

Segundo Kolb (1997) a aprendizagem deveria ser um objetivo tão importante quanto o lucro e a produtividade. Este processo deveria ser perseguido pelos gestores nas organizações, de maneira deliberada e consciente. Antonello (2005) corrobora dizendo que “a aprendizagem deveria ser um objetivo explícito, perseguido de forma tão consciente e deliberada quanto o lucro ou a produtividade”.

A aprendizagem ocorre em vários níveis da organização. Segundo Lane *et al.*, (1999) a aprendizagem acontece em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. O processo de aprendizagem organizacional, segundo os autores, envolve a tensão entre a assimilação do novo conhecimento e a efetiva utilização do conhecimento aprendido. Os autores elaboraram um arcabouço analítico para explicar o processo interno nas organizações que resulta em aprendizagem organizacional, em três níveis e em quatro processos, conforme se apresenta no quadro 7:

Quadro 7 – Arcabouço com os 4 Is da Aprendizagem Organizacional

NÍVEL	PROCESSO	ENTRADAS E EFEITOS
Individual	Intuir	Experiências imagens, Metáforas
	Interpretar	Linguagem, mapas cognitivos, conversação/diálogo
Grupo	Integrar	Compartilhar entendimento, alinhamento (<i>Mutual Adjustment</i>) Sistemas de interação
Organização	Institucionalizar	Rotinas Sistemas de diagnósticos Regras e procedimentos

Fonte: (LANE *et al.*, 1999, tradução livre)

A aprendizagem no nível individual acontece por meio de processos dos indivíduos de intuir e interpretar. A intuição é vista como um processo de reconhecimento pré-consciente de um padrão, podendo afetar a ação do indivíduo, porém só passa a poder influenciar outros indivíduos através da interação. Já a interpretação corresponde ao modo de se explicar através das ações e palavras para si mesmo e para os outros. O 3º processo de integração é visto como o entendimento compartilhado, um alinhamento entre os indivíduos através do diálogo e resultando em ações conjuntas. É o 4º processo de institucionalizar que corresponde às ações coordenadas e recorrentes da organização colocadas em práticas nos processos, regras e procedimentos. Neste processo a organização efetivamente incorpora a aprendizagem que ocorreu por meio dos indivíduos e grupos que dela participam (LANE *et al.*, 1999).

Finger e Brand (2001) também estabelecem em seus estudos uma relação entre os níveis da organização e concepções de aprendizagem existentes, conforme quadro 8:

Quadro 8 - Concepções e níveis de Aprendizagem

Concepção de aprendizagem	Níveis de Aprendizagem		
	Individual	Grupo	Organização
Cognitiva	Desenvolvimento de Conhecimentos e de pressupostos		Evolução da “base de conhecimento organizacional”
Humanista	Crescimento Pessoal	Condições que promovem crescimento pessoal e Cultura de aprendizagem	
Pragmática	Ciclo da Aprendizagem Experiencial	Ciclo de aprendizagem Coletiva	Condições que promovem o ciclo de aprendizagem coletiva

Fonte: Finger; Brand (2001)

Na concepção cognitivista e humanista, a aprendizagem parece um empreendimento individual. A concepção cognitivista faz uma associação novamente com conhecimento e a base de conhecimento, conforme Antonello (2005). Já na concepção humanista, o autor argumenta que gera confusão associar aprendizagem ao crescimento pessoal. A abordagem pragmática, ao atribuir importância à experiência vivida, se apresenta mais promissora (FINGER; 2001).

Antonello (2005) recomenda que se precisa ser cuidadoso, para não reduzir o processo de aprendizagem a uma concepção cognitiva simples, pois a aquisição de conhecimento e a aprendizagem correspondem a um processo mais amplo e profundo que a mera acumulação de informações e dados (ANTONELLO, 2005).

Um modelo de aprendizagem individual muito citado é o encontrado nos estudos de Kolb (1997). Para este autor, os indivíduos desempenham um papel importante e precisam se envolver completa e imparcialmente com a experiência, observar e refletir sobre elas, a partir de diversas perspectivas para, posteriormente, formar conceitos abstratos e generalizações que interajam com teorias sólidas em termos de lógica e testar a implicação destes conceitos em novas situações e experiências, com o objetivo de tomar decisões e resolver problemas. O Ciclo de aprendizagem individual elaborado por Kolb é representado na figura 8:

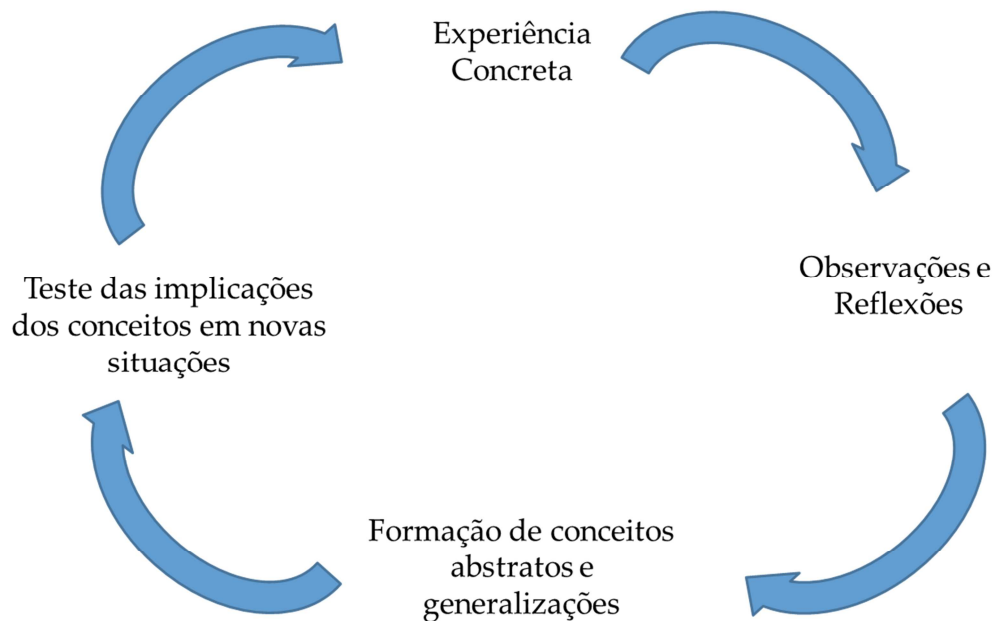


Figura 8 - Ciclo de Kolb
Fonte: KOLB (1997)

O conhecimento organizacional é capturado pelo indivíduo em forma de habilidade, experiências, competências e, na organização, ele se institucionaliza em forma de documentos, e processos padrões (ANTONELLO, 2005; LANE *et al.*, 1999).

Segundo Kolb (1997) as pessoas e as organizações possuem estilos de aprendizagem diferentes, que se desenvolvem de acordo com as interações com o ambiente e as escolhas realizadas nestas relações, priorizando algumas habilidades em detrimento de outras.

Portanto, estes dois conceitos de aprendizagem organizacional e Gestão do Conhecimento, abordados numa perspectiva do indivíduo são necessários para fundamentar esta pesquisa e descrever processos de gestão do conhecimento pessoal e conseqüentemente o potencial de inovação da empresa através das pessoas.

2.4.1. A importância da Inovação para as organizações

O século XX apresentou diversas transformações que afetaram as sociedades e, conseqüentemente, o ambiente onde estas se acham inseridas. Esta importância não se limita ao ambiente competitivo empresarial, pois o processo de globalização afetou o fluxo de bens e serviços e os conhecimentos entre fronteiras nacionais, com interações internacionais, afetando a inovação em um grande número de países (OCDE, 2005).

Foi a partir da década de 90 que os estudos sobre inovação se multiplicaram (GODOY, 2009) e, apesar de muitos administradores reconhecerem a importância da inovação para as organizações, a maioria deles está insatisfeita com a forma pela qual ela é gerida (BESSANT *et al.*, 2008). Inovação passa do *status* de modismo para se tornar uma questão de sobrevivência para as organizações (FLEURY; 2012).

O reflexo deste novo ambiente competitivo organizacional e a necessidade de se alterar a maneira de gerir as organizações e a percepção da mudança como fazendo parte deste atual ambiente podem ser percebidos em Bessant *et al.* (2008), quando afirmam que "a capacidade de prestar melhores serviços - mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade - é considerada vantagem competitiva". É neste contexto que a inovação cada vez ganha mais importância, pois as organizações são impelidas a seguir um ciclo de inovação que precisa se renovar constantemente e na maior velocidade possível, pois, "perde-se a competitividade à medida que as outras organizações a imitam" (BESSANT *et al.*, 2008).

2.4.2. O Conceito de Inovação

O conceito de inovação foi popularizado e atualmente é utilizado no mundo corporativo e acadêmico e também em diversas áreas do cotidiano e para os diversos tipos de profissionais. Outra definição sintética encontrada em Leite (2005) também permite perceber uma grande abrangência na utilização deste conceito. Este autor define a inovação como resultado da equação "inovação = ideia + aplicação + resultado".

Bessant *et al.* Tidd (2008) atribuem a Joseph Alois Schumpeter o início dos estudos sobre inovação, argumentando desde então os empresários, ao fazerem inovação tecnológica – um novo produto/serviço ou um novo processo para produzi-lo – que ganhariam uma vantagem competitiva temporária, visto que outros empresários tentariam imitá-lo e assim outras inovações surgiriam conseqüentemente.

Outra definição muito utilizada nos trabalhos científicos na área de inovação e gestão da inovação é a encontrada no Manual de Oslo, produzido e disseminado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, que reúne 30 países:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005).

Nas últimas décadas, o conceito de inovação se modificou. Antes era um conceito mais estreito que se baseava na inovação de produtos e processos, e passou a ter um significado mais amplo, contemplando inovações organizacionais e de mercado (DA COSTA, 2011).

Falar de inovação é necessariamente falar de mudança, que pode variar conforme o grau de novidade da inovação. Esta novidade pode ir desde uma inovação incremental, até uma inovação radical. Quanto mais se avança para opções mais radicais, mais aumenta o grau de incerteza. As inovações na maioria das vezes são incrementais, aquelas que acrescentam alguma novidade, melhorando a produção do produto ou serviço, muitas das vezes centradas na otimização ou na eliminação de “pragas” no processo de produção (BESSANT *et al.*, 2008). Já a inovação radical ou disruptiva, “causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado” (OCDE, 2005). Na Figura 9 se apresenta o espaço da inovação:

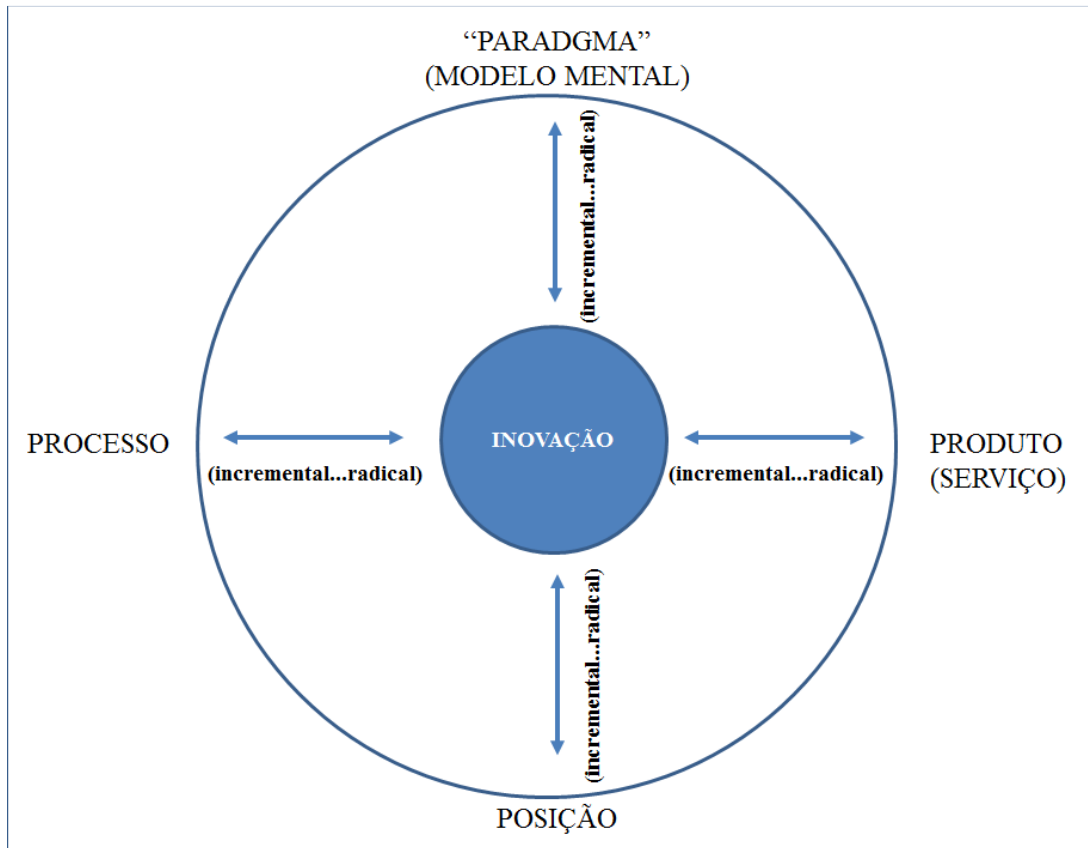


Figura 9 – O espaço da inovação
Fonte: Bessant, Pavit e Tidd, 2008

Outra dimensão em que se pode categorizar a inovação é no que diz respeito ao âmbito em que a inovação acontece. A definição do Manual de Oslo corrobora os “Quatros Ps da inovação”, citados por (BESSANT *et al.*, 2008) que são quatro categorias que estão correlacionadas, conforme se mostra no Quadro 9:

Quadro 9 - Categorias de inovação

Categoria da inovação	Definição do Manual de Oslo (OCDE, 2005).	Definição de Bessant <i>et al.</i>, (2008)
Inovação de produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	Mudanças nas coisas (produtos ou serviço) que uma empresa oferece.

Inovação de processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.	Mudanças na forma em que os produtos/ serviços são criados e entregues.
Inovação de marketing ou de posição	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	Mudanças no contexto em que os produtos são introduzidos.
Inovação organizacional ou de paradigma	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Fonte: Bessant et al., 2008; OCDE, 2005).

Apesar de as empresas tratarem a gestão da inovação como assunto estratégico e até com certa relevância em relação a outros assuntos estudados dentro das teorias organizacionais, isto não significa que estes estudos tenham desenvolvido modelos generalizáveis. O Manual de Oslo explicita que ainda são necessários estudos, qualitativos e quantitativos, de vários aspectos da inovação, conforme o trecho a seguir:

Para o desenvolvimento de políticas de suporte apropriado à inovação, é necessário um melhor entendimento de vários aspectos críticos do processo de inovação, tais como as atividades de inovação que não estão incluídas na Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), as interações entre os atores e os fluxos relevantes de conhecimento. O desenvolvimento de políticas também exige a obtenção de melhores informações. (OCDE, 2005).

Na mesma direção, Leite (2005) argumenta que não existem práticas que sejam consideradas universais de gestão da inovação; o que existe são políticas facilitadoras que favorecem a dinâmica de criação de valor organizacional.

Dentro deste cenário de necessidade de se pesquisar vários aspectos da inovação, Machado (2004) classifica os estudos em inovação em três perspectivas diferentes: a primeira trata da inovação numa perspectiva pessoal, considerando o indivíduo como um *a gente* de inovação. A segunda perspectiva analisa a estrutura da organização e como ela propicia a inovação. A terceira estuda a inter-relação das duas perspectivas anteriores (MACHADO, 2004). Este trabalho contemplará apenas a primeira abordagem, correlacionando as outras duas abordagens somente quando forem necessárias para compreender a inovação na

perspectiva do indivíduo, e a PKM, acreditando que uma maior compreensão dessa perspectiva possa subsidiar avanços e melhorias para teorias existentes, e conseqüentemente para as práticas e resultados, tanto individuais quanto organizacionais, visto que o conhecimento do indivíduo serve como base para a inovação organizacional.

2.4.3. O Conhecimento individual como base para a Inovação nas organizações

Para fins da pesquisa, o *Manual de Oslo* define empresa inovadora como “aquela que implementou uma inovação durante o período de análise” (OCDE, 2005). Para gerir inovação, a empresa necessita aprender novas competências e ajustar seu estilo e práticas de gestão de pessoas à nova realidade. Conforme Amorim (2011), gerir, atrair e selecionar no mercado “pessoas que venham contribuir com as competências organizacionais passa a ser substancial para o desenvolvimento organizacional”. Cada vez mais os estudos sobre inovação confirmam a importância das pessoas e do conhecimento que elas possuem e desenvolvem, como base para inovação organizacional. A inovação é uma questão de conhecimento, e novas possibilidades são criadas a partir de uma combinação desses conhecimentos. (BESSANT *et al.*, 2008).

Com o avanço tecnológico que possibilitou um maior fluxo de informação entre pessoas, organizações e até países, o conhecimento “é percebido cada vez mais como o condutor central do crescimento econômico e da inovação”. Entretanto, admite-se que “ainda não se sabe como tais fatores afetam a inovação” (OCDE, 2005).

Da Costa (2011) afirma que, para gerir a inovação, é necessária interação entre as descobertas científicas mercadológicas num processo dinâmico para se adquirir e aumentar a capacidade de inovação das organizações, através de uma gestão aberta, criativa e flexível. Segundo Cunha (2008) apesar da área de P&D ser fundamental para o lançamento de novos produtos, a inovação pode ocorrer fora dela, e as práticas gerenciais se mostram relevantes para a capacidade de inovação de algumas empresas estudadas .

É neste contexto que o conhecimento individual ganha destaque. As organizações precisam ter uma mão de obra capaz de contribuir com suas ideias de maneira contínua, e este conhecimento pode vir da busca ou da experiência que as pessoas tiverem (BESSANT *et al.*, 2008).

Para isso, o processo de inovação requer um fluxo de informações, capacitação de colaboradores em técnicas de criatividade e novas formas de antecipar e entender as mudanças no ambiente dentro e fora das organizações (AMORIM, 2011). Todos os

empregados devem ser agentes de inovação. Além deles, uma forma de ver a empresa de maneira ampliada pode incluir ainda fornecedores, parceiros, clientes, neste processo de inovação (LEITE, 2005).

Atualmente a percepção da importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva tem aumentado com a ideia de que os trabalhadores do conhecimento são a principal fonte de resultados econômicos, e isto está cada vez mais difundido nas organizações, resultando numa maior valorização da informação e do conhecimento em relação ao capital e aos recursos naturais (AMORIM, 2011). Este trabalhador do conhecimento não pode ser gerido da mesma forma que quando se fazia trabalho repetitivo e manual, no passado. A dificuldade de se encontrar um modelo que possa ser repetido exige das empresas uma maior flexibilidade e adaptação para que seus processos de gestão do conhecimento e inovação possam ser apropriados para esta nova realidade. Esta nova perspectiva é que indiretamente tangencia a PKM, gestão do conhecimento pessoal, e sua importância é apontada por Amorim:

O trabalho globalizado e baseado no conhecimento exige trabalhadores capazes de cuidar de seu aprendizado, desenvolvimento e empregabilidade, de forma a desenvolverem práticas inovadoras no trabalho, atuarem de forma crítica e, assim, tornem-se aprendizes estratégicos capazes de ajudar as organizações a responderem proativamente às mudanças sociais, econômicas e ambientais (AMORIM, 2011).

Essa valorização do conhecimento da pessoa, do assim denominado capital humano, deve-se ao fato de que muitos conhecimentos relacionados à inovação estão incorporados nas pessoas que estão a serviço da organização, e em suas habilidades individuais, que precisam ser apropriadas para que se possa fazer uso inteligente das fontes de conhecimento externas ou codificá-las (OCDE, 2005).

Estudos de Da Costa (2011) alertam que as empresas não devem repetir exatamente os procedimentos adotados por outras organizações, visto que cada situação de inovação possui particularidades, sendo pessoas, condições, objetos de pesquisa e processos diferentes, exigindo novos instrumentos e estilos alternativos de trabalho, para se realizar uma boa gestão da inovação organizacional adaptada à realidade e atividade de cada empresa.

Algumas características de uma nova forma de gerir o trabalhador podem ser encontradas nos estudos de Amorim:

Assim, para que a inovação possa se estabelecer, torna-se necessária uma gestão organizacional que não favoreça o medo de ousar, transgredir ou mesmo inventar novas formas de produzir e trabalhar. Porque, para a inovação ser a grande inspiração de cada colaborador, é fundamental que a estrutura hierárquica, desde a cúpula organizacional, permita que erros ocorram; processos sejam revistos constantemente e aceitem as mais variadas sugestões, muitas vezes até, apoiando iniciativas que aparentemente não sejam as melhores (AMORIM, 2011).

Neste capítulo da revisão bibliográfica procurou-se definir os conceitos que servem como base desta pesquisa e a relação entre eles. A Gestão do Conhecimento Organizacional, a aprendizagem organizacional e a inovação na organização possuem como base o conhecimento existente no indivíduo. A gestão do conhecimento depende da colaboração dos indivíduos que dela participam. Para a aprendizagem organizacional ocorrer, necessita-se da aprendizagem dos indivíduos, ao incorporarem mudanças em seus comportamentos e nos processos da empresa. A inovação organizacional precisa de indivíduos criativos, dispostos a contribuir e combinar conhecimentos com outros indivíduos, em busca de melhorias e inovações, no âmbito da organização. Esta importância que se atribui ao indivíduo, como base dos processos organizacionais que envolvem conhecimento, aprendizagem e inovação, motivou a ideia de se procurar elementos em comum nos processos de trabalhos de profissionais que são vistos como referência de conhecimento especializado e capacidade de inovação, e baseado neste objetivo foi elaborado o percurso metodológico, que será visto no capítulo seguinte.

3. PERCURSO METODOLÓGICO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, que pode ser definida como “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 23).

A presente pesquisa qualitativa foi orientada sob o paradigma interpretativista apresentado por Easterby-Smith *et al.* (1991, p.24) cujo “ponto de partida é a ideia de que a realidade é socialmente construída” e não determinada objetivamente, portanto a tarefa do pesquisador é “apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas colocam sobre a sua experiência”. Roesch (1999, p. 123) corrobora argumentando que sob este paradigma se “considera-se que a ação humana surge a partir do significado que as pessoas atribuem a situações diversas, em lugar de uma resposta direta a estímulos externos”.

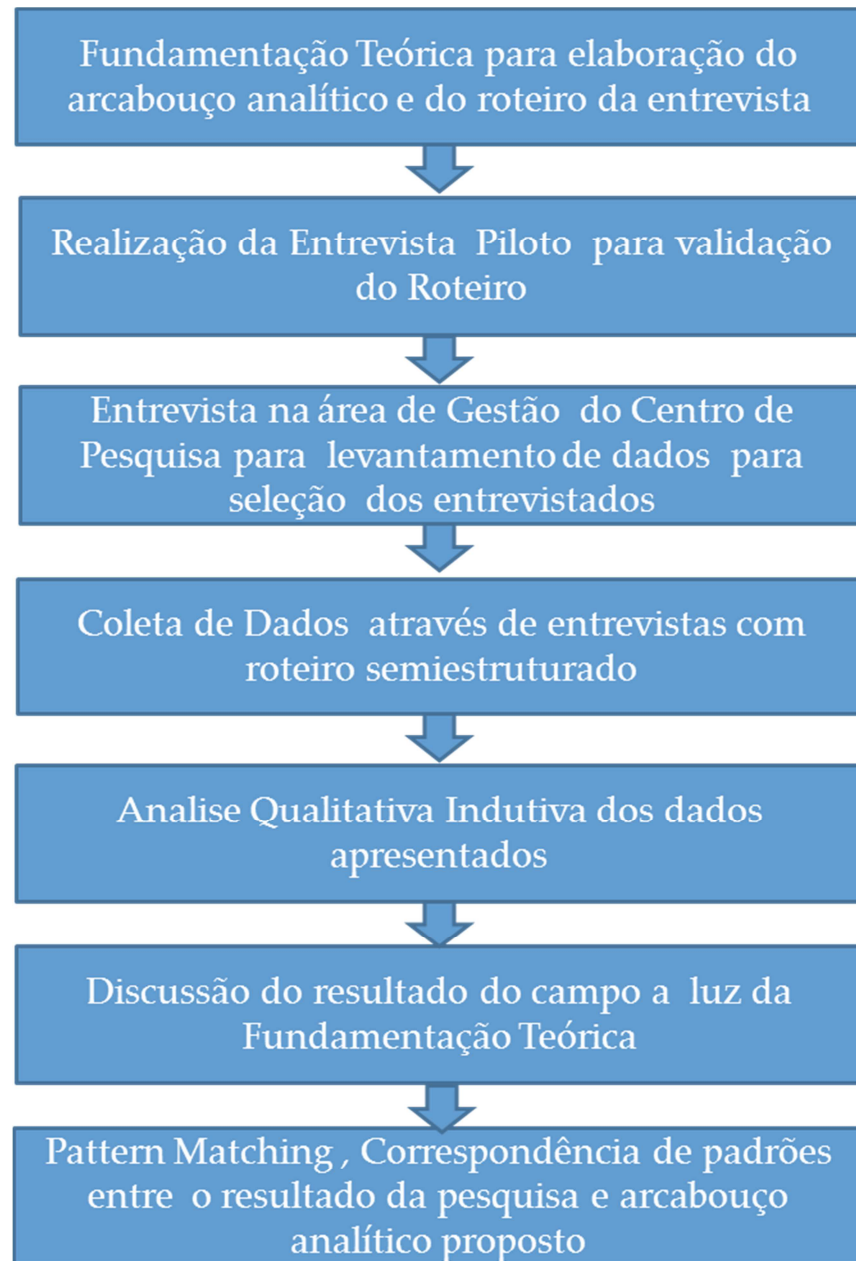


Figura 10 - Desenho da Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Vergara (1997, p. 12) método é “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Nesta seção descreve-se como a pesquisa qualitativa foi operacionalizada e os caminhos percorridos na realização da pesquisa, sendo suas principais etapas apresentadas na figura 10.

A seguir são apresentados o delineamento da pesquisa, os critérios de escolha dos sujeitos, o instrumento de coleta de dados no campo, a metodologia de análise dos dados de campo e as limitações dos métodos e instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo.

3.1. Delineamento da Pesquisa

Caracteriza-se esta pesquisa de acordo com a taxonomia elaborada por Vergara (2010), quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva (VERGARA, 2010, p. 42), ou seja, aquela que expõe características de certa população ou fenômeno, pois pretende descrever como pesquisadores seniores, considerados pela organização e pelos pares como referências e especialistas em sua área de atuação, realizam a gestão do conhecimento pessoal.

Quanto aos meios, este estudo classifica-se como pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso. Pesquisa de campo, por ser uma investigação empírica “realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Foram realizadas entrevistas com os pesquisadores, com o intuito de entender o processo de gestão do conhecimento pessoal de cada indivíduo. Também classifica-se como bibliográfica, pois, para efeito de comparação entre a teoria existente e o resultado da pesquisa de campo, foi realizado um estudo sistemático em material disponível sobre Gestão do Conhecimento Pessoal, com o objetivo de identificar dados similares, conflitantes ou que possam contribuir para a conceituação do tema e a constituição do arcabouço analítico. Trata-se de estudo de caso, pois foi circunscrito a poucas unidades com caráter de aprofundamento e detalhamento (VERGARA, 2010).

Para Yin (2005), o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, busca responder a questões do tipo “*como*”; o pesquisador não tem controle sobre os eventos e o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, que neste estudo se refere ao fenômeno da Gestão do conhecimento Pessoal de pesquisadores seniores que atuam no Centro de Pesquisa estudado.

3.2. Sujeitos do Estudo e Critérios de Seleção

Para entender a Gestão do Conhecimento Pessoal, supôs-se que se encontrariam informações relevantes ao estudar trabalhadores inseridos em processos intensivos de produção de conhecimento, conforme estudos de Margaryan *et al.* (2011), em que o trabalho era classificado pelo grau de interdependência dos indivíduos e pela complexidade da atividade, baseado no trabalho de Davenport. Alvesson (1993), mesmo ao questionar o conceito de “trabalho de conhecimento intensivo”, cita como possíveis exceções as atividades que são executadas por cientistas, isto é, a pesquisa, como uma das atividades que poderiam

realmente ser adequadas a este conceito. Já para Wright (2005), os trabalhadores do conhecimento são os profissionais reconhecidos pelos pares como *experts* em determinada área, e que possuem elevada experiência profissional, detentores de habilidades e práticas avançadas de conhecimento; além disso, contribuem para a organização resolvendo problemas.

Com base nestes pressupostos, acreditou-se que, ao se escolher sujeitos dentro destas características, seria possível identificar boas práticas que possam contribuir para o entendimento da Gestão do Conhecimento Pessoal. Como o objetivo deste estudo é descrever como pesquisadores seniores realizam a gestão do conhecimento pessoal, os participantes da pesquisa foram escolhidos através de critérios de intencionalidade, ou seja, reconhecidos formalmente pela organização, tanto quanto o reconhecimento concedido a eles pelos pares.

Assim, todos que foram selecionados neste Centro de Pesquisa possuem um cargo formal de especialista, e diferenciados como sênior. Além disso, os oito entrevistados foram selecionados pela sua visibilidade e reconhecimento de seus trabalhos, muitas vezes destacados na mídia interna da organização, e através de indicação de analistas que trabalham na área de gestão tecnológica da organização, indicando estes como profissionais que são referência de conhecimento especializado reconhecido por seus pares em suas áreas de atuação.

Foi tomado o cuidado para assegurar que os participantes fossem de áreas distintas, para que diferentes realidades e áreas de conhecimento fossem contempladas. Chegou-se a uma lista com dezessete nomes, dos quais foi possível entrevistar oito pesquisadores. Ao terminar as entrevistas e perguntar sobre possíveis entrevistados, a maioria dos participantes entrevistados eram citados. Este fato reforçou a ideia que os entrevistados fazem parte de um seleto grupo de profissionais especialistas.

Na Tabela 2 descreve-se o tempo de duração de cada entrevista:

Tabela 2- Tempo de duração das entrevistas

ENTREVISTADOS	Tempo de entrevistas gravadas
Entrevistado 1	1 hora 26 minutos 10 segundos
Entrevistado 2	1 hora 02 minutos 20 segundos
Entrevistado 3	1 hora 13 minutos 15 segundos
Entrevistado 4	0 hora 49 minutos 33 segundos
Entrevistado 5	0 hora 41 minutos 00 segundos
Entrevistado 6	0 hora 33 minutos 00 segundos
Entrevistado 7	0 hora 38 minutos 08 segundos
Entrevistado 8	00 hora 43 minutos 37 segundos
TOTAL	7 HORAS 05 minutos e 53 segundos

Considera-se que, ao realizar oito entrevistas, foi possível levantar um número relevante de respostas que permitisse uma análise que possibilitasse atingir o objetivo da pesquisa. Podemos citar como exemplos de trabalhos qualitativos os estudos de Bandeira-de-Mello e Cunha, (2003b), intitulado “*Administrando o Risco: uma Teoria Substantiva da Adaptação Estratégica de Pequenas Empresas a Ambientes Turbulentos e com Forte Influência Governamental*”, e a pesquisa de Moraes *et al.* (2003), intitulada “*Dinâmica Da Aprendizagem Gerencial em um Hospital*”, ambos citados por Vergara (2012) como referências de trabalhos qualitativos, em que foram entrevistadas cinco pessoas em cada trabalho. Acredita-se que, conforme a diminuição gradual do tempo das entrevistas, pela semelhança das respostas obtidas, tenhamos atingido a saturação teórica, com uma quantidade de dados suficientes para suspender as entrevistas e consolidar a análise de dados.

3.3. Coleta de Dados

3.3.1. Entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado

Foi realizada uma entrevista em profundidade. Este método é utilizado quando “é preciso compreender as elaborações que o entrevistado usa como base para emitir suas opiniões e crenças sobre determinado assunto ou situação” (EASTERBY-SMITH *et al.*, 1991, p. 74). As entrevistas duraram 60 minutos, em média; assim optou-se por entrevistas curtas, que facilitam o diálogo mais franco.

Pensando nisso, o roteiro da pesquisa (Anexo A) foi dividido em oito tópicos, cada um contendo uma pergunta principal e outras auxiliares, para manter o fluxo da conversa e explorar o assunto. O primeiro tópico iniciou com a pergunta que objetivava conhecer o dia-a-dia do pesquisador, para entender a ênfase dada às atividades relacionadas ao conhecimento, que espontaneamente surgiam nestas respostas. No segundo era apresentada pela primeira vez a expressão *Gestão do Conhecimento Pessoal*, com o objetivo de se obter uma primeira apreensão do entrevistado sobre o tema. Do terceiro ao sexto tópico, as perguntas versavam sobre os quatro processos que Cheong e Tsui (2011) identificaram como recorrentes nos modelos e trabalhos sobre Gestão do Conhecimento Pessoal. São eles: Localizar e Capturar informações; Compartilhar e transmitir informações, Criar conhecimento, Aplicar conhecimento. O sétimo tópico explorou a percepção do entrevistado sobre quando e como o conhecimento individual passava a ser considerado conhecimento organizacional. E, por último, o tópico de revisão e fechamento da entrevista, conforme pode ser observado abaixo e no anexo:

Tópico 1: Abertura, conhecer o dia-a-dia do empregado

Tópico 2: Percepção sobre a expressão *Gestão do Conhecimento Pessoal*

Tópico 3: Explorar o processo *Localizar e Capturar*

Tópico 4: Explorar o processo *Compartilhar e transferir*

Tópico 5: Explorar o processo *Criar conhecimento*

Tópico 6: Explorar o Processo *Aplicar conhecimento*

Tópico 7: Percepção de como o conhecimento individual passa a ser organizacional

Tópico 8: Revisão e Fechamento

As entrevistas foram gravadas totalizando 07 horas, 05 minutos e 53 segundos, e foram transcritas para posteriormente serem analisadas em conjunto.

3.4. Análise dos dados

3.4.1. A Análise Indutiva de Thomas (2006)

O método utilizado nesta pesquisa foi a análise indutiva proposta por Thomas (2006). O autor descreve a análise indutiva como “um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos, em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação”.

Este método tem como pressuposto que a estrutura metodológica permita que os dados emergjam dos temas recorrentes encontrados nos dados brutos, sendo estes frequentes, dominantes ou significantes.

Neste caso, a análise de dados foi guiada pelos objetivos final e intermediários. O resultado da análise indutiva, segundo Thomas, “é o desenvolvimento de categorias em um modelo ou quadro que resume os dados brutos e transmite os temas chaves e processos. A apresentação da codificação possui cinco características principais, segundo o autor (THOMAS, 2006):

- 1^a Rótulo da categoria: palavra ou frase curta usada para se referir à categoria;
- 2^a Descrição da categoria: descrição do significado da categoria, com as principais características;
- 3^a Texto ou dados associados à categoria: exemplo de textos codificados na categoria que ilustram seu significado;
- 4^a Links com as demais categorias;
- 5^a Tipo de modelo em que a categoria está inserida: modelos, teorias ou quadros nos quais a categoria possa estar inserida.

O procedimento de codificação seguiu as seguintes etapas:

Preparação dos arquivos de dados brutos (limpeza de dados): Nesta etapa todas as entrevistas gravadas foram transcritas e colocadas em um arquivo comum, fonte Arial, tamanho 12, que resultaram em 154 laudas.

Neste primeiro momento foi realizada uma leitura completa de todo o texto, para se manter um contato direto com todo o conteúdo levantado. Na segunda etapa foi efetuada uma leitura atenta sobre o conteúdo do texto, já sinalizando pontos importantes. Outro arquivo foi criado no software Excel, em que cada trecho representativo foi sendo recortado como uma primeira triagem de passagens relevantes.

Em seguida, os trechos sofreram uma primeira aproximação temática, baseada nos tópicos que serviram de construção para o roteiro, conforme seta sinalizando na figura a seguir:

C14			você tem que ter critério de execução, seguir metodologias, mais também tem um lado aberto que é interpretação do resultado, será que está dando certo, "será que nós errar		
	A	B	C		
1	Pergunta (A) - CATEGORIA PREVIA	NUMERO DO ENTREVISTADO	Extrato (B)		
203	COMPARTILHAR E TRANSFERIR	ENTREVISTADO 4	<p>Vou botar isso numa comunicação técnica, então, eu tenho tentado, por exemplo, o ano passado eu fiz 16 relatórios técnicos, fiquei cansada, mas eu estou tentando botar tudo o que eu sei, nesses relatórios pra deixar pra empresa, então essa, esse é o instrumento que eu tenho usado, pra registrar meu conhecimento</p>		
204	LOCALIZAR E CAPTURAR	ENTREVISTADO 4	<p>Todos mundo tem acesso na empresa, os empregados tem acesso, o problema é como acessar isso né!? Como acessar... porque amanhã eu vou embora, como é que eles vão acessar isso? Porque por enquanto eu estou aqui, eu digo, olha só, eu vou pego, puxo pelo meu nome, todos os relatórios que eu já emiti,</p>		
206	COMPARTILHAR E TRANSFERIR	ENTREVISTADO 4	<p>Aí eu vou pra... aí o cliente me pede, aí eu vou lá, apresento, geralmente levo alguém, ou grupo e eles assistem. Mas realmente o relatório é o instrumento que eles tem de passagem de conhecimento.</p>		

Figura 11 - Classificação prévia
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando trechos eram considerados relevantes para dois tópicos, foram duplicados para facilitar a análise e a identificação e criação de categorias e rótulos.

Para a criação de categorias foram utilizados 319 trechos considerados representativos para responder o objetivo de pesquisa. Estes foram selecionados no arquivo de dados brutos e interpretados objetivamente, sendo destacada sua ideia central, para posteriormente serem classificados em categorias.

C144			E isso é fundamental também, na verdade, no desenvolvimento tecnológico, isso é fundamental tá!? Você ter alguém, que tenha uma visão completamente diferente daquilo que você tá acostumado a fazer, as vezes viciado entendeu!? é fundamental! O cara		
	C	D	E		
1	Extrato (B)	Idéia Central	CATEGORIAS		
144	E isso é fundamental também, na verdade, no desenvolvimento tecnológico, isso é fundamental tá!? Você ter alguém, que tenha uma visão completamente diferente daquilo que você tá acostumado a fazer, as vezes viciado entendeu!? é fundamental! O cara vai dizer, não, não não é nada disso! Mas peraí, porque não isso, porque não aquilo? E aí, aquilo explode na sua cabeça.	valorização da divergencia e de pessoas que pensam diferente no grupo para o avanço do conhecimento	CONEXÕES E RELACIONAMENTOS		

Figura 12 – Destaque da ideia central enquadramento nas categorias
Elaborado pelo autor

Nesta etapa algumas categorias identificadas foram agrupadas, outras descartadas, englobadas, reformuladas ou fundidas. Alguns rótulos foram alterados antes da nomenclatura final, sempre tendo como referência os objetivos da pesquisa.

Continuou-se a análise e a revisão, buscando um refinamento do sistema de categorias, com o objetivo de agrupar as categorias, até reduzi-las ao número de cinco, que compõem o resultado final que responde aos objetivos da pesquisa.

As cinco categorias identificadas, compõem a matriz de categorias que correspondem ao processo de como estes pesquisadores seniores realizam a gestão do conhecimento pessoal.

No final da discussão do resultado, à luz da fundamentação teórica, realizou-se um confronto dos resultados encontrados com o referencial teórico pesquisado, influenciado pela técnica de Correspondência de Padrões (*Pattern Matching*) proposta por Trochim (1989, p. 356), que, segundo o autor “envolve uma tentativa de ligar dois padrões em que um é o padrão teórico e o outro é o padrão observado ou operacional”. O resultado foi apresentado por meio de um quadro comparativo entre os processos encontrados na análise dos dados e os modelos de PKM propostos por Efimova (2005), Wright (2005), Cheong e Tsui (2011) e Sondari (2013), Este quadro comparativo também é útil para analisarmos a visão dos outros autores sobre o fenômeno estudado.

3.5. Limitações do método e ferramentas de pesquisa selecionadas

Na entrevista com perguntas abertas o entrevistado fala livremente, e isto pode resultar num acúmulo de dados difíceis de analisar (ROESCH, 1999). As entrevistas devem ser consideradas como relatórios verbais, estando sujeitas a vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa do respondente (YIN, 2005).

Já no que diz respeito à análise indutiva realizada, “Inevitavelmente, os resultados são moldados pelos pressupostos e pelas experiências dos avaliadores conduzindo o estudo e a realização da análise de dados” (THOMAS, 2006).

Apesar da proximidade do pesquisador com as atividades da organização, o fato de não trabalhar diretamente com o centro de pesquisa facilitou uma atitude de distanciamento do fenômeno estudado.

Diante destas limitações, foi feito o esforço possível para que os objetivos desta pesquisa direcionassem a condução da entrevista, a análise dos dados e as demais atividades deste trabalho.

4. RESULTADO DE CAMPO

Quadro 10 – Categorias identificadas

CATEGORIAS	Categorias de 2ª Ordem
4.1. Gestão do Conhecimento Pessoal na visão dos Pesquisadores?	-
4.2 Gerir demandas por conhecimento	4.2.1. Orientadas pela empresa
	4.2.2. Identificadas pelo indivíduo
4.3. Gerir demandas por aprendizagem	-
4.4. Gerir conexões	-
4.5. Gerir atividades de expertise	

As entrevistas para esta pesquisa aconteceram no período de 4 de dezembro de 2013 ao dia 7 de fevereiro de 2014. Foram realizadas oito entrevistas com os pesquisadores seniores selecionados. Entre os pesquisadores, seis homens e duas mulheres responderam a perguntas do mesmo roteiro.

Foram transcritas mais de 7 horas de gravação, conforme tabela abaixo, que demonstra o tempo de duração de cada entrevista. Por se tratar de pesquisa descritiva, durante as 3 primeiras entrevistas foi feito um amplo número de perguntas e um aprofundamento da temática, em que o pesquisador pôde perceber quais perguntas e assuntos poderiam contribuir para os objetivos da pesquisa.

Após a transcrição de todos os dados, foi montado um arquivo com os dados brutos, no formato de fonte Arial, tamanho 12, que resultou em 153 páginas de transcrição. Após a leitura inicial foram selecionados 319 trechos que foram retirados do texto e analisados, nos quais foi possível identificar práticas comuns de gestão do conhecimento pessoal no grupo estudado, que possibilitaram o atendimento do 2º objetivo intermediário, e que foram organizadas em forma de Matriz de Categorias, Quadro 9.

A primeira categoria corresponde à percepção dos pesquisadores sobre o significado e as atividades que correspondem à Gestão do Conhecimento Pessoal. As outras quatro categorias de primeira ordem identificadas correspondem aos processos que eles utilizam em suas atividades cotidianas.

Quadro 11 – Resumo das cinco categorias encontradas

CATEGORIAS	Categorias de 2º Ordem	RÓTULO DESCRIÇÃO	BREVE RESUMO
4.1. Gestão do Conhecimento Pessoal na visão dos Pesquisadores.	-	Descreve a resposta dada pelos pesquisadores seniores sobre a definição de Gestão do Conhecimento pessoal, as atividades que fazem parte deste processo e sua importância.	Existe um conjunto de atividades na esfera de decisão do indivíduo. Os pesquisadores se percebem responsáveis por manterem seus conhecimentos atualizados.
4.2 Gerir Demandas por conhecimento	4.2.1. Orientadas pela empresa	É a demanda que vem da empresa, dentro das estruturas formais que se integram aos demais processos de gestão que afetam o empregado.	Demandas organizacionais na forma de projetos, objetivos, problemas são traduzidas em demanda por conhecimento. Indivíduo interpreta outros documentos organizacionais e o dia-a-dia da empresa
	4.2.2. Identificadas pelo indivíduo	São demandas originadas na percepção do indivíduo, vistas como uma lacuna ou oportunidade, onde, independente das prioridades formais da empresa resultarão em esforço do indivíduo para buscar aquele conhecimento ou informação.	Monitoramento da área de conhecimento e atuação resultando em demandas por conhecimento. A identificação sobre a necessidade de conhecimento nem sempre é sobre um conhecimento novo, pode ser para resgatar o conhecimento para demanda momentânea.
4.3. Gerir aprendizagem	-	São atividades com o objetivo de obter novos conhecimentos, considerando a abrangência e profundidade do conhecimento necessários para realizar as suas atividades de expertise.	Decidir o que aprender ou não aprender. Reforçar aprendizados. Aprender experimentando, refletindo, aprender com o erro. Buscar informações confiáveis e possuir estratégias de recuperação. Uso da tecnologia e internet no aprendizado. Aprendizagem com o outro e através de divergência vista como positivo.
4.4. Gerir Conexões	-	Representam a busca, construção e aplicação do conhecimento pessoal, por meio de vínculos e interações com os indivíduos de sua rede pessoal, abrangendo as instituições às quais os membros destas redes pertencem.	Com quem colaborar e como colaborar tem um grande aspecto de decisão do indivíduo. As conexões servem para diversas atividades. As conexões do indivíduo podem se sobrepor à estrutura formal da organização. Conexões com pessoas, que podem ser localizadas por meio de instituições, com periodicidade influenciada pela demanda por conhecimento. Têm consciência do potencial da rede de relacionamentos e buscam ampliá-las. Compartilhar com as pessoas próximas é diferente de compartilhar com a estrutura formal da empresa.
4.5. Gerir Expertise	-	São atividades nas quais o indivíduo aplica o seu conhecimento especializado, e que reforçam o conhecimento que possuem, aumentando a sensibilidade ao seu contexto de atuação. É neste momento que o conhecimento do indivíduo normalmente se incorpora à organização.	Atividades de maior concentração pedem momentos e ambiente propícios. Focam nas demandas que necessitam de conhecimento especializado. Execução das atividades normalmente acontece em três estágios: indivíduo sozinho, junto à rede de colaboração e apenas posteriormente o resultado da sua expertise é apresentado para a empresa em diversos formatos, como pareceres: apresentações formais de ideia para liderança, cursos, relatórios técnicos etc.

4.1. Categoria 1- Percepção sobre Gestão do Conhecimento pessoal

Conforme pode ser observado no Roteiro da entrevista, desde o contato telefônico até as perguntas iniciais, um objetivo geral foi informado pelo pesquisador para os entrevistados

era que as perguntas estariam relacionadas com informações e conhecimento. Não foi informado que era uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento Pessoal, porque o entendimento do termo era também matéria deste estudo. O objetivo desta estratégia foi colher informações espontâneas e ausentes de pesquisa prévia, para que os assuntos e as atividades relacionadas à PKM pudessem surgir com naturalidade.

No início de entrevista, após descrição das atividades dos entrevistados, foi solicitada a percepção de cada empregado sobre a expressão *Gestão do Conhecimento Pessoal*, para que, nos tópicos seguintes, pudessem ser selecionados assuntos a serem retomados em profundidade. No primeiro momento, a pergunta causou estranheza para alguns, mas todos a responderam. Após o relato inicial foram feitas perguntas para estimular outros caminhos para as respostas, como, por exemplo: “quais seriam as atividades”, “você acha importante”, “você realiza”; então foi possível obter as respostas que fazem parte desta primeira categoria.

Quadro 12 – Categoria 1: Percepção sobre Gestão do Conhecimento Pessoal

Código	Rótulo da categoria	Descrição da categoria	Trecho ilustrativo associado à categoria
CAT01	Percepção sobre Gestão do Conhecimento pessoal	Descreve a resposta dada pelos pesquisadores seniores sobre a definição de Gestão do Conhecimento pessoal, as atividades que fazem parte deste processo e sua importância.	<p>“Não, não sou muito organizado pra isso não, mais eu acho que é importante, mas você também não pode perder a sua naturalidade né? Eu acho que a criação ela tem que ter certa liberdade... Então a disciplina que eu queria resumir é, se você é muito crítico na sua gestão do seu conhecimento, você pode perder a liberdade de fazer coisas... então, eu tenho medo se a gestão muito pragmática do conhecimento te engesse de você não ir pra outras áreas ou pra você ir pra outras, desafia novas tecnologias, então eu tenho receio e eu acho que eu sou muito pouco gestor do meu conhecimento, eu deixo ele um pouco livre, mas também não tenho nenhuma crítica pra quem administra melhor.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Pois é, a maneira de como eu lido é fora dos padrões da empresa mesmo. A empresa tem padrões que eu tenho que seguir... tem programas que eu tenho que entrar pra fornecer dados, alimentar, tem prestação de contas, mas isso é ... externo, se eu não tiver minha gestão pessoal, eu não vou fazer grandes coisas, se eu não dominar isso tudo, eu não vou... eu vou ser uma máquina ali, e só... tentando pegar de algum lugar e levando pra outro, sem ter que agregar, e aí, aí vem uma coisa delicada, bem delicada, eu falei dessa cadeia inteira e que na universidade só, não aprende isso tudo, você não estuda isso tudo. Mas tem um componente, que é pessoal. Podemos chamar de criatividade, de imaginação. Quando você tá nessa área, gerar conhecimento novo, em pesquisa, se você não tiver criatividade, você não faz” (Entrevistado 2)</p> <p>“É, isso é muito difícil, essa pergunta é muito difícil, porque eu sou uma pessoa especulativa, tá!? E eu não consigo trabalhar sem fundamentação teórica, então quando as pessoas começaram a falar em gestão do conhecimento, eu comecei a ver que eu não tinha fundamentação teórica pra isso. Então eu fui estudar! Porque eu sou o criador ... E o que faz esse modelo criador, né!? Essa é a pergunta que se faz, que sempre se coloca pra mim, que dizer, o que faz de mim um criador dentro dessa companhia? Então, eu sigo essas etapas: eu tenho um conhecimento tácito...eu crio conceitos, sim, eu crio conceitos, eu justifico esses</p>

		<p>conceitos? Justifico. Eu construo os meus arquétipos e aí uma visão não “junguiana” Esses arquétipos são arquétipos diferentes, sim eu construo. É... a nivelção do conhecimento, o nivelamento do conhecimento é complicado...A gente se prepara através da consolidação de experiência e conhecimento profundo tá!?, ou seja, isso tudo que eu tô fazendo é minha preparação tá!? E aí a partir dessa preparação eu tenho a identificação das oportunidades, quer dizer, essa base do conhecimento pessoal, tá!? Me faz interagir com o universo externo e a partir desse universo externo eu chego a uma conclusão de que existe uma oportunidade nessa área, aí é que vem a chispa né!?, a famosa chispa divina, que as pessoas dizem, não é bem assim tá!? quer dizer, eu preciso de um arcabouço teórico numa determinada área tá!? e a partir desse arcabouço teórico é que eu vou pra identificação da oportunidade né!?. A divergência importante, a gente vai ter pessoas que vão discutir, vão concordar, não concordar, quer dizer, mas, no momento que eu me preparo para divergência, na verdade eu estou consolidando o meu conhecimento pessoal tá!? eu vou incubar né!?, vou maturar as ideias geradas e...vou fermentar as opções criadas pra uma escolha melhor e aí vou convergi, aí vou convergi, tá!? Então, esse modelo é um pouco do modelo que eu entro, que, que eu considero importante para é... para o a gestão do conhecimento pessoal” (Entrevistado 3)</p> <p>“Pra mim é tudo. Porque é o que eu te falei, há 14 anos quando eu fui consultora, e veio o RH me buscar, ela... e conversar comigo sobre o... como é que eu me sentia como consultora. Aí, eu falei assim, eu me sinto muito feliz, porque isso veio concretizar o que eu sinto aqui dentro, uma força aqui dentro que me impulsiona a não me acomodar, buscar conhecimento, eu gosto de ser pesquisado. E isso, esse crédito que eu tenho dentro de mim, que me impulsiona, que é a gestão pessoal do conhecimento, porque? Porque eu é quem vou buscar, eu que me organizo buscar o conhecimento, porque eu acredito que ele é a ferramenta que diferencia a empresa das demais. A empresa é o que ela é, porque ela tem conhecimento a mais que os outros, porque o resto, todas são iguais. O que difere de uma empresa da outra é o nível de conhecimento que ela adquire. (Entrevistado 4)</p> <p>“Me dá um impressão de ideia de como eu poderia me organizar para que meu conhecimento ficasse mais organizado e mais disponível. E o que me parece...Eu faco...? Eu faço tem haver com a divulgação também, eu faço muito porque eu divulgo muito, você faz dentro da [organização estudada] ou ... de uma forma geral...Eu faço muito isso porque eu dou cursos, dentro e fora da [organização estudada], palestras e eu mesmo quando vejo uma área dentro do [nome centro de pesquisa] que poderia estar usando o meu trabalho melhor eu procuro pegar aquele pessoal e dou cursos para eles específicos, para eles tomarem consciência, buscarem mais o nosso conhecimento e resultado”. (Entrevistado 5)</p> <p>“Olha, para mim gestão do conhecimento e como a gente vai lidar com as informações que a gente obtém e como a gente vai usar essas informações e adquiriu, né, transportar isso para o nosso dia-a-dia e mais ou menos isso e uma forma importante de e organizar essas informações né porque hoje em dia é muita informação então você tem que organizar e fazer um filtro, para mim isso seria gestão. E adequar ao nosso uso. Então, olha... sim eu acho que eu utilizo essas ferramentas (pausa) por exemplo: uma coisa importante é você estar sempre deixando anotando o relatando de alguma forma o que você esta fazendo obtendo no laboratório que a gente acaba esquecendo muita coisa que a gente fez perdendo informações, então a gente tem aqui uma metodologia de lhe dar com essas informações que a gente chama de informa e técnico mensal, que a gente força a.....(pausa) e q a gente procura fazer um informe técnico mensal,...a gente criou esse informe técnico mensal que a gente envia para o cliente mensalmente, uma forma de manter informado e de você não perder as informações daquele mês, no outro mês já e outra coisa ,como a quantidade muita grande de informação, então isso ai e uma prática interessante determinante, depois tem uma forma de relatório parciais e finais que a gente</p>
--	--	--

			<p>faz de acordo com o que a gente acha mais adequado. (Entrevistado 6)</p> <p>“Olha, eu acho que a principal coisa de gestão do conhecimento, é dividir o conhecimento. É divulgar o conhecimento. É procurar estar atualizado, mas, principalmente divulgar. Eu procuro, procuro dar aula é... fora né!? Para as pessoas me ajudarem, e procuro é... que as pessoas que estejam trabalhando comigo, é... saibam sempre o porque das coisas. Olha, tem coisas que eu odeio né!? Então você vai... é muito chato escrever relatório” (Entrevistado 7)</p> <p>“Eu acho que primeiramente a pessoa tem que está sempre antenado em buscar conhecimentos novos e participar de apresentações, ler bastante, porque o conhecimento dependendo da base que você estuda, o nível de informação que você tem, um certa tendência, você pode dar informação, vamos dizer assim: Você quer saber como vai ser o [cita produto] no Brasil e no mundo ao longo dos anos, se você só pesquisar no site da associação [cita área que atua] você vai ter um determinado cenário, por este cenários estar viciado, que ele é feito do cara que quer comercializar aquilo. Se você vai ao cenário dos [cita outra entidade relacionada a área]... este também está viciado. Se você vai ao cenário do Brasil, pode está m pouco viciado por influencia política. Você vai num site Universitário, você tem que ver se aquela universidade ela tem muita verba de pessoal de [cita setor do produto]. Tem uma universidade que de repente ela é neutra. Dá informação é muito fácil, é como se diz alguma coisa maleável, medir temperatura é muito fácil, qual a qualidade dessa informação qual é a qualidade dessa medição? Por que essa informação para a empresa é boa? é informação isenta? Gestão do conhecimento é você saber buscar de diferente fontes e saber analisar aquela que seria o mais interessante naquele momento naquela hora,... então você tem que estar sempre bem informado não e só buscar informação e complexo diria, você tem que estar sempre bem antenado com tudo, notícias do dia a dia coisa internacionais q impactam o negocio...estar sempre lendo muito e agora a forma de guardar isso algumas vezes tem gente q gosta do eletrônico, vai escrever esse papel as vezes é mais rápido, eu acho, algo mais interessante eu não tenho assim depende do momento as vezes eu acho q e mais rápido você imprimir duas paginas, deixar algumas para seus colegas, tá todo mundo aqui rabisca da para duas pessoas fazer rapidamente um modelo computador, perde muito tempo então digerir essas duas opções” (Entrevistado 8)</p>
--	--	--	---

É compreensível que não se tenha nenhuma resposta com muita clareza sobre este conceito, e também este não era o objetivo. Observa-se que, academicamente, o conceito de Gestão do Conhecimento Pessoal necessita de refinamento. Entretanto, podemos fazer pelo menos duas apreciações sobre estas respostas. A primeira delas é que estes pesquisadores identificam que existe uma grande parcela de decisão pessoal sobre quando e como realizar as suas atividades que requerem seu conhecimento especializado. A segunda é que eles se sentem responsáveis pela aquisição do conhecimento. Como relatado, por exemplo, na seguinte resposta: “Porque sou eu que vou buscar, eu que me organizo buscar o conhecimento, porque eu acredito que ele é a ferramenta que diferencia a empresa das demais” (Entrevistado 4).

Pode ser observada também em:

Me dá a impressão da ideia de como eu poderia me organizar para que meu conhecimento ficasse mais organizado e mais disponível. E o que me parece...Eu faço...? Eu faço... tem haver com a divulgação também, eu faço muito porque eu divulgo muito... (Entrevistado 5).

Apesar de as palavras serem de uso comum, o conceito de Gestão do Conhecimento Pessoal era um termo desconhecido. Os pesquisadores concordam que existem processos e decisões que estão sob a esfera de decisão e atuação exclusivamente do indivíduo, e estas são importantes para suas atividades e também da organização, em que as práticas e conhecimentos do indivíduo e da organização coexistem, e são suportadas pelas práticas de Gestão do Conhecimento Pessoal (PKM) e também pelas práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional (OKM).

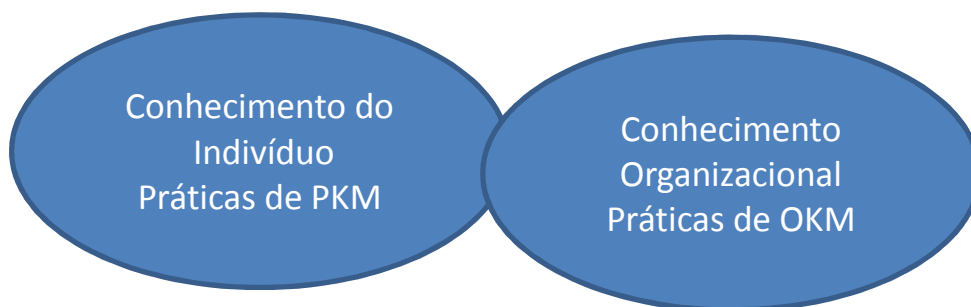


Figura 13 - Conhecimento do Indivíduo x Conhecimento Organizacional

4.2. Categoria 2: Gerir demandas por conhecimento

Esta categoria identificada na análise das transcrições entrevistas dos pesquisadores diz respeito ao que e quem determina o que eles precisam ser conhecidos para se realizar suas atividades sob responsabilidade do pesquisador. Como pesquisadores seniores, eles possuem um alto grau de especialização e experiência dentro de sua área de atuação. Porém, pôde-se perceber que mesmo assim há uma dinâmica de demanda por novos conhecimentos ou necessidade de resgatar e aprofundar conhecimentos que já detinham.

A quantidade de informação que cada área produz hoje em dia dificulta o monitoramento do conhecimento e a tarefa do profissional de se manter atualizado. Os pesquisadores estudados atuam na fronteira do desenvolvimento do conhecimento em que são especialistas, com conhecimentos recentemente descobertos, a descobrir ou de difícil operacionalização, sendo que, muitas vezes, as técnicas que utilizam foram desenvolvidas por

eles mesmos. Eles participam de projetos de médio e longo prazo, mas também são solicitados para resolverem problemas reais e emergentes, ou participar de outros processos da organização, subsidiando tomadas de decisão. Estas são algumas formas em que eles aplicam seu conhecimento com alto grau de complexidade. Porém estas demandas vêm em forma de projeto, problema ou objetivo. Estas solicitações são convertidas em demandas por conhecimento, e esta categoria foi dividida em duas, que são apresentadas a seguir.

As orientações fornecidas pelas organizações, sendo elas diretas e indiretas, não foram o foco da entrevista, mas percebeu-se que elas acontecem de várias formas e fazem parte do cotidiano de todos os pesquisadores da organização estudada. As áreas possuem uma atribuição, que visa a atender aos objetivos estratégicos da organização e desdobrar estas estratégias em formas de atividades dentro da estrutura organizacional, as quais são traduzidas através de metas e projetos pelos quais um conjunto de especialistas são demandados a resolver problemas da empresa, criar soluções e agregar valor ao negócio dentro da sua especialidade.

Quadro 13 – Categoria Gerir Demandas por Conhecimento

Código	Rótulo da categoria	Descrição da categoria	Trecho ilustrativo associado à categoria
4.2	Gerir Demandas por conhecimento	É definição de qual conhecimento esta sendo demandado para aquele indivíduo.	<i>Conforme as duas categorias de 2ª ordem. 4.2.1 e 4.2.2</i>
4.2.1	Demanda de Conhecimento Orientado pela Empresa.	É a demanda que vem da empresa, dentro das estruturas formais que se integram aos demais processo de gestão que afetam o empregado	<p><i>Então... eu tenho uma meta, desafios, objetivos, que são traçados de maneira ... dentro da estrutura da empresa, isso muda um pouco ano a ano, mas tem um estrutura em [cita nome dos comitês formais de tecnologia] que no final se traduz em proposta de projeto de pesquisa, associadas ao plano de carreira da empresa e a algumas outras coisas". (Entrevistado 1.)</i></p> <p><i>"Uma vez que tá definido que existe um trabalho de pesquisa a ser feito, aí tem que se buscar o conhecimento teórico, Tá, então você tem que ficar sempre de olho no estado da arte, na concorrência, no mercado" (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>"... a demanda... qual é a demanda que a empresa precisa? Onde que tá o problema? Então geralmente eu crio onde... estão as portas... abrir as portas, por exemplo."(Entrevistado1)</i></p> <p><i>"Aí... a partir daí do zero, tem uma proposta. Nós vamos olhar primeiro, se isso já existe no mundo, não vamos reinventar hora, se já existe no mundo, é tecnologia dominada, então a indicação: compre-se! Ou se não existe no mundo, a tecnologia não é dominada ou o estado da arte não é adequado ainda, então vamos dar o estado da arte; o que já é feito, o que já se</i></p>

			<i>conhece, pra a partir daí procurar fazer igual ou melhor, ou completá-la no que falte” (Entrevistado 2)</i>
4.2.2	Identificação de Demanda do Conhecimento do indivíduo	São demandas originadas na percepção do indivíduo, vistas como uma lacuna ou oportunidade, onde independente das prioridades formais da empresa resultarão em esforço do indivíduo para buscar aquele conhecimento ou informação.	<p><i>“Hoje o nosso grupo ataca muito o que tá ... é resolver problemas que estão ocorrendo, resolver e dar soluções pra problemas que a gente tá vendo que eles vão ter daqui a pouco...” (Entrevistado 7)</i></p> <p><i>“se eu não tiver demanda nenhuma eu vou onde já é mais interessante e algumas vezes que tem algum problema no mercado que depois vai dar problema na frente poder sinalizar porque a gente não bola um negocinho aqui, pra ajudar a [Organização estudada]?” (Entrevistado 8)</i></p> <p><i>“...você também não pode perder a sua naturalidade né? Eu acho que a criação ela tem que ter certa liberdade. Eu já fiz projetos dentro da [Organização Estudada] que ninguém nunca pediu, eu fui, por exemplo, eu fui o iniciador do projeto de [nome do Projeto com grande visibilidade na empresa e no país]” (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>“A gente procura tendências né!? No mundo. Não é só a gente que faz pesquisa. Não é só eu que faço pesquisa. E todo mundo é inteligente o suficiente pra criar coisas né!?” (Entrevistado 7)</i></p> <p><i>“Um curso que pode abrir a cabeça para outra área, pode ser um curso com uma outra área, uma outra área de conhecimento!!! Por exemplo, [cita atividade diferente da que atua] não tem nada a ver comigo, ou mesmo nessa área de gestão, alguma coisa assim bem diferente do que seja o meu dia a dia, as vezes a gente pegar alguma coisa nova... eu procuro fazer dessa forma.” (Entrevistado 6)</i></p>

4.2.1. Demanda de Conhecimento Orientado pela Empresa

Apesar de os pesquisadores trabalharem dentro da sua especialidade e serem reconhecidos como referência até mundial naquela área específica, percebeu-se, através das respostas, que demandam-se conhecimentos diferentes constantemente, conforme o momento e a necessidade da empresa, e isso requer que os pesquisadores mobilizem conhecimentos diferentes para realizar as suas atividades.

Esta constante atualização dos conhecimentos demandados pela organização, que serve como norteadora, deriva das suas estratégias organizacionais que se desdobram até impactar as atividades dos indivíduos.

Então... eu tenho uma meta, desafios, objetivos, que são traçados de maneira ... dentro da estrutura da empresa, isso muda um pouco ano a ano, mas tem um estrutura em [cita nome dos comitês formais de tecnologia] que no final se traduz em proposta de projeto de pesquisa, associada ao plano de carreira da empresa e a algumas outras coisas.

Esta sinalização por um conhecimento novo pode ser percebida por documentos formais da empresa, como plano estratégico, missão, visão, valores, metas estabelecidas em diversos níveis da estrutura formal da organização, e costumam ser acompanhadas pela liderança e facilmente percebidas pelos indivíduos.

Entretanto, esta percepção da demanda de conhecimento por orientação da empresa também pode vir de forma indireta, pois ela é interpretada pelo indivíduo através das experiências e atividades diversas. Não se limita aos documentos formais, apesar de que muitas vezes possa ser derivada ou desdobrada destes:

... a demanda... qual é a demanda que a empresa precisa? Onde que tá o problema? Então geralmente eu crio onde... estão as portas...abrir as portas, por exemplo. (Entrevistado 1)

4.2.2. Identificação de Demanda do Conhecimento do indivíduo

Outro aspecto observado como norteador das demandas por conhecimento é percebido pelo fato de que, apesar de a organização deixar claro uma orientação, traduzir em metas, e o indivíduo possuir clareza de quais atividades ele será cobrado, dentro da área de conhecimento de sua especialidade, existe também o movimento do indivíduo romper esta percepção de limite demandado e provocar ou perceber demandas por novos conhecimentos necessários para exercer bem a sua atividade. Isto pode até gerar novos projetos, que a princípio são percepção dele, mas que podem direcionar para conhecimentos diferentes das orientações formais da organização.

...se você é muito crítico na sua gestão do seu conhecimento você pode perder a liberdade de fazer coisas... inclusive esse projeto que eu desenvolvi meu gerente chamou de “blue sky”, ou seja , fora do plano de ação , fora dos planejamentos e de alto risco.. que ele chamava “alto impacto” você tem um risco grande de não dar certo porque era uma coisa pioneira, mais dando certo você tem alto impacto , você tem alto retorno, então eu tenho medo se a gestão muito pragmática do conhecimento te engesse de você não ir pra outras áreas ou pra você ir pra outras... desafiar novas tecnologias, (Entrevistado 1)

Uma das possibilidades para o surgimento destas demandas é a atividade de monitoramento que estes pesquisadores fazem do avanço do conhecimento dentro da sua área

de atuação, olhando tanto para dentro da empresa, quanto para fora dos limites dela. Um extrato da entrevista que podemos perceber isso é:

Então a cadeia de conhecimento vai de... do tubo de ensaio até você de fato tá na rotina produzindo tantas toneladas por dia daquele produto. Essa cadeia inteira, quanto mais você dominar, melhor você transita nela. (Entrevistado 2).

Precisamos destacar que a atividade de monitoramento não é simples e nem linear, o conhecimento demandado pode ser novo ou uma nova aplicação. Pode ser algo a ser revisado ou resgatado para se reutilizar em outro momento ou contexto, e a demanda por conhecimento faz com que para esta atividade que estes pesquisadores desempenham este monitoramento seja constante, como explicita o Entrevistado 1 “o pesquisador tem que estar inserido nisso, e não pode ser diferente, ele tem que saber qual é a tendência mundial” (Entrevistado 1) e pode ser percebido também no trecho abaixo:

...é de extrema importância a gente tem que estar sempre atualizado e isso daí requer muita atenção muita leitura acompanhamento do que vem acontecendo no dia-a-dia a gente recebe um “fluxo” de informações muito grande no nosso dias e a gente tem que fazer a “peneirada”o que é importante no nosso caso (Entrevistado 7).

Outro fator relevante que foi possível identificar, e que reforça este dinamismo da demanda por conhecimento pelo indivíduo, é que ela pode ser por um conhecimento novo, mas também pode ser para resgatar um conhecimento antigo, seja pelo esquecimento ou pela necessidade de maior segurança. Pode ser também pela maior amplitude do conhecimento em sua área e a variedade de aplicações e utilizações. Fica sob a responsabilidades destes pesquisadores priorizar e direcionar a busca e a utilização de conhecimentos.

Todo dia é um dia diferente, eu não tenho rotina na minha vida. Todo dia é uma coisa diferente, eu vou ter que agir com uma cabeça diferente, um conhecimento diferente dentro da minha área mesmo; que é uma área específica e muito verticalizada, mesmo assim dentro da minha área eu tenho que buscar qual é o experimento que vai resolver aquela questão (Entrevistado 5)

Nesta categoria, composta por duas categorias de 2ª ordem, Demanda por conhecimento orientado pela organização e a Demanda por conhecimento identificado pelo indivíduo, nos dá entender que a demanda por conhecimento não acontece apenas pela

orientação da organização. O indivíduo também provoca esta demanda e às vezes os caminhos e os conhecimentos que serão perseguidos pelos indivíduos não estão muito relacionados ao que é demandado pela organização, mas que podem no futuro se institucionalizar através de novos projetos ou novas orientações.

Apesar de as atividades que demandem conhecimento do indivíduo em grande parte serem de influência dos documentos norteadores da organização, há que se considerar a interpretação do indivíduo sobre estas orientações organizacionais. Percebeu-se também que outras demandas originadas na dimensão pessoal podem resultar em esforços de que a própria organização nem tomará conhecimento. Estas demandas para adquirir conhecimentos em uma área específica podem ser infrutíferos algumas vezes mas, em outras, estas iniciativas também podem resultar em surpresas positivas, como projetos inovadores que vieram de momentos e investimentos feitos pelo indivíduo, aquém de suas demandas e processos, surpreendendo a estrutura formal e contribuindo para o resultado organizacional.

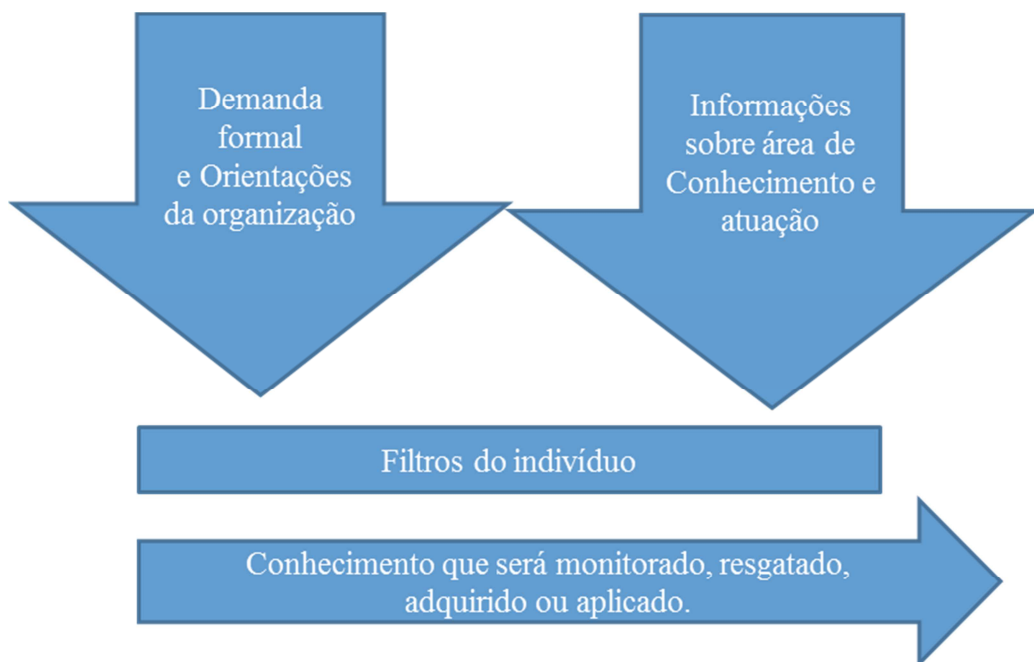


Figura 14 - Demanda por Conhecimento
Elaborado pelo autor

4.3. Categoria 3: Gerir Aprendizagem

Esta categoria surgiu à medida que, nas respostas dos pesquisadores, fomos identificando uma demanda por conhecimento, sendo ela orientada pela empresa ou

identificada pelo indivíduo, a qual necessita ser capturada, internalizada, apreendida, para que possa ser posteriormente aplicada, atendendo à necessidade da demanda que a gerou.

Algumas atividades relacionadas à apreensão do conhecimento foram identificadas. As estratégias para que esta apreensão do conhecimento, aprendizagem ocorra são diversas e podem ser percebidas em vários fragmentos das entrevistas.

Quadro 14 – Categoria Gerir aprendizagem

Código	Rótulo da categoria	Descrição da categoria	Trecho ilustrativo associado à categoria
CAT03	Gerir Aprendizagem	São atividades com objetivo de obter novos conhecimentos, considerando a abrangência e profundidade do conhecimento necessário para realizar as suas atividades de expertise.	<p>“... um pesquisador experiente ele pode arriscar a trabalhar na interface: Ah, eu sou químico mais eu vou tentar entender um pouquinho a bioquímica, tá ali perto coisa e tal... se você tiver um par do outro lado pra trocar e fazer esse intercambio é bom. Hoje eu acho que a tecnologia se desenvolve muito mais nas interfaces das ciências do que propriamente dentro do núcleo dela, entendeu”(Entrevistado 1)</p> <p>“só faz aquele negocio, você vai continuar naquilo; porque você é um nicho específico, quem é um nicho aberto, esta sempre na novidade, atrás de novidade, questão de estilo, gostar disso, cada ano é quase uma vida nova tem coisas aqui que estão desatualizados, então você vai ter que jogar fora 2010, 2011 ... já virou lixo.. já pode jogar fora, mas coisas fundamentais da década de 70 funcionam ...”(Entrevistado 8)</p> <p>“a gente acaba esquecendo muita coisa (pausa)... Em geral a pessoa esquece muita coisa as coisas ficam no cérebro mais com a gente faz muitas coisas novas a gente tem uma informação que a gente acaba não acessando”(Entrevistado 6)</p> <p>“No Brasil não há ninguém para falar comigo quem é da indústria [citação da área da organização e da pesquisa] que aplica igual a mim? Tem???Só tem a [Organização estudada] fazendo isso...Pesquisa no Brasil só! Muito pouca coisa a mais... então eu não tenho parceiro, eu tenho que buscar meu conhecimento aqui mesmo!”(Entrevistada 5)</p> <p>“..se eu não tiver ninguém, eu vou correr atrás disso. Eu faço uma busca, é...por paper, né!? É... primeiro eu vou, vamos dizer, eu pego uma lista de é... paper ou de livros né!? Que sejam, que sejam básicos né!? De, sobre, sobre o assunto. Eu vou, é... tem muita coisa né..”(Entrevistado 7)</p> <p>“Pô tem um, é, um trabalho ali, pô tá difícil... vai lá, eu tenho certeza que você vai conseguir, mesmo que você não conseguir tá...Você vai ganhar conhecimento por não ter conseguido... Vai saber que aquilo é difícil, e vai saber quais foram as dificuldades.... e dali você vai pô, e ...daqui a pouco você vai conhecer um outro cara que vai solucionar aquela dificuldade que você teve(Entrevistado 7)</p> <p>“Se for de uma área que eu tenha competência de entendê-la como autodidata. Eu vou em busca , eu inclusive no momento estou fazendo uma busca de um assunto ultra recente que chama [citação do assunto] e eu to quase que</p>

		<p>sozinho aqui lendo e me capacitando. Tenho uma colega que fez doutorado nessa área as vezes eu troco ideias com ela mas basicamente eu tenho desafiar. Agora... não acho isso limitante." (Entrevistado 1).</p> <p>"Agora, uma coisa é curiosa, você, embora você vai dizer se eu for gerar conhecimento, eu não preciso gerar conhecimento. Precisa. Porque conhecimento é como uma escada, se você quiser subir o degrau no mais um, você tem que tá no n, se você tiver no n menos um você não chega nem no n mais um. Então é até uma coisa curiosa, com 40 anos de trabalho, se soma tudo o que eu fiz, agora é uma coisa importante, que é uma bagagem, tudo o que eu fiz nesses 40 anos se somaram, e eu uso hoje. Eu uso hoje conhecimento que eu levantei e, trinta e cinco anos atrás no centro de pesquisa do exército. Outro dia eu estava com problema, aí eu lembrei que eu tinha tido um problema parecido trinta e cinco atrás ainda daquela maneira, aí eu busquei na memória essa solução, e apliquei, eu a... antes de ser um pesquisador, eu era da engenharia básica, eu fazia do projeto do aço das unidades. Então isso aí me desenvolveu uma visão essencial pro que eu quero fazer, pra eu olhar lá e saber que rumo tomar. Então, eu hoje consigo tramitar em todas as escalas, eu consigo, trabalhar, tanto no tubo de ensaio." (Entrevistado 1)</p> <p>"Acho que você só aprende mais fazendo, né!? Você tem que ter uma boa base teórica né!? Uma base teórica, mas depois você vai sabendo pra ter essa experiência né!? Experiência de resolver os problemas." (entrevistado 7)</p> <p>"Não adianta ah, vou pegar um engenheiro novo, e vou colocar ele um mês pra ver cada coisa, num vai! Isso é a vida. O que eu estou te dando são 40 anos, onde eu transitei em todos os pontos..." (Entrevistado 2)</p> <p>"Eu diria que o conhecimento é a base de tudo... agora não basta você ter o conhecimento tem que ter, enxergar a maneira com que você pode usar aquele conhecimento. Eu conheço a sintaxe de uma molécula, como essa molécula pode contribuir pra tecnologia que você está desenvolvendo, então eu acho que é importante ter o conhecimento ou seja a bagagem...mas saber como usá-la." (Entrevistado 1).</p> <p>"...comprovar que aquilo que está sendo pensado é verdadeiro eu sou extremamente experimentalista tudo que eu faço tem que ter o experimento." (Entrevistado1)</p> <p>"experiência... a experiência vale muito né!? É... então, eu já, eu sou especialista ... eu sou hoje, sou o maior especialista [organização estudada] numa área que não tem nada a ver com minha área inicial aqui né!?" (Entrevistado 7)</p> <p>"você não simplesmente pega a primeira informação que você tem disponível e assume aquela, então gestão do conhecimento você saber buscar de diferente fontes e saber analisar aquela que seria o mais interessante naquele momento naquela hora," (Entrevistado 8)</p> <p>"a consciência crítica, essa é que a gente deve alcançar, e essa só se alcança através do que? Do conhecimento, da cultura, da reflexão tá (Entrevistado 3)</p> <p>"você não simplesmente pega a primeira informação que você tem disponível e assume aquela, então gestão do conhecimento você saber buscar de diferentes fontes e saber analisar aquela que seria o mais interessante naquele momento</p>
--	--	---

		<p>naquela hora." (Entrevistado 8)</p> <p>"...se eu não dominar isso tudo, eu não vou... eu vou ser uma máquina ali, e só... tentando pegar de algum lugar e levando pra outro, sem ter que agregar, e aí, aí vem uma coisa delicada, bem delicada, eu falei dessa cadeia inteira e que na universidade só, não aprende isso tudo, você não estuda isso tudo. Mas tem um componente, que é pessoal." [Entrevistado 2]</p> <p>"Erro é uma coisa normal, você falar olha, acho que tá está errado. Não é prepotência sua é revisão, reflexão daquilo..." (Entrevistado 1)</p> <p>"você não simplesmente pega a primeira informação que você tem disponível e assume aquela, então gestão do conhecimento você saber buscar de diferentes fontes e saber analisar aquela que seria o mais interessante naquele momento naquela hora" [Entrevistado 2]</p> <p>"Então a taxonomia dessas pastas é complicada, porque ela, ela remete a elementos de ligação que, ai são meus. Você vai olhar minhas pastas e não vai entender.. Na verdade, a categoria surge quando surge o documento, as vezes, o primeiros deles né!?" (Entrevistado 3)</p> <p>"depende do conhecimento, se tem um conhecimento já tem uma boa parte de dados , que o pessoal consulta naquela minha linha, eu devo ter muitas informações em minha cabeça, eu tenho uma memória muito grande e como eu participo de muitas convenções e eventos eu guardo sempre um cenário com ações rápidos na memória mesmo, eu vi isso em evento tal vou no site ou num arquivo q eu tenho e escolho aquela informação; pronto" (Entrevistado 8)</p> <p>"Humm, rabiscar, às vezes, às vezes, só faço muito em livro, ao ler, não só livro externo, eu gosto de amarelar, depois você olha, você vai no amarelado, porque quando é um livro eletrônico você faz uma amarelado eletrônico... Você olha aquilo ali, e recupera os amarelados." (Entrevistado 2)</p> <p>".. Foi muito trabalho, muita leitura, muita coisa pra... olha só, é.. gestão pessoal do conhecimento tá!? Estudei muito, consolidei e convergi... tá!? Essa convergência de muita conversa, muita discussão, participação de colóquios, filosóficos inclusive a gente tinha uma consultora que era uma filosofa e a gente discutia com ela..." (Entrevistado 3)</p> <p>"Então eu sou inquieto pra caramba. Eu sei que é uma falha, eu acho que hoje eu não tenho muita paciência pra... não desprezo quem estaria dando aula que eu tenho cabelo branco, a o cara ta me ensinando, eu gosto, mas uma coisa assim mais dinâmica que eu gosto são os congressos dentro da minha área de conhecimento mais a gente tem que se capacitar a vida toda né (Entrevistado 1)</p> <p>"você pode buscar fora da organização e tentar trazer pra organização eu, eu como fiz arquitetura, me ajudou muito..." (Entrevistado 3)</p> <p>"no momento em que eu crio é... esse arcabouço teórico, a partir desse arcabouço teórico eu vou discutir com outros tá!? em congressos, em eventos e aí, eu vejo o, digamos, a gente sempre tem os detratores né" (Entrevistado 3)</p> <p>"... mas eu uso muito o Google para saber o que já tem ou não. Uso muito revista as revistas que eu já conheço e pesquisas dirigidas assim juntando palavras [cita palavras chaves de sua atividade] ai você afunila a sua pesquisa."</p>
--	--	--

		<p>(Entrevistado 5)</p> <p>É o Windows... você lembrou de uma palavra. Você lembrou de uma palavra, botou li, ele vai sair procurando, demora mas, as vezes eu perco um pouco pra achar. (Entrevistado 2)</p> <p>“Eu botei uma etiquetinha dessa ...{no computador} de outra pessoa, mas Carlos, quando você adquire esse conhecimento todo, queira ou não esse codinome no hardware do teu computador vai continuar na tua cabeça, porque não é apenas os dados anotados, é uma concepção! Uma experiência de vida, e o computador não tem essa vida. Então você perpetuar isso pra empresa, eu acho que ainda não temos uma solução...” (Entrevistado 1)</p> <p>“Então a taxonomia dessas pastas é complicada, porque ela, ela remete a elementos de ligação que, ai são meus. Você vai olhar minhas pastas e não vai entender.. Na verdade, a categoria surge quando surge o documento, as vezes, o primeiros deles né!? “</p> <p>“eu organizo conforme vem na minha cabeça ninguém me diz o q eu devo fazer (risos) às vezes é complicado achar onde eu botei e (risos) e penso onde eu botei nisso ou aquilo.” (risos)”</p> <p>“Tenho outras pessoas especialistas, eu acompanho mais resultados, e sabendo, procuro saber tudo, eu procuro saber como faz né!? Porque sabendo como faz, eu tenho condição de saber se eu concordo com aquilo, ou não concordo com aquilo, ou se eu posso melhorar, ou o cara vai me dizer, não olha, é feito assim por causa disso, pra entender as dificuldades, é, pra saber utilizar aquele dado, se aquele dado é confiável ou não, até onde eu posso acreditar naquilo” (Entrevistado 7)</p>
--	--	---

Um primeiro aspecto a destacar é sobre o que deve ser aprendido. O pesquisador em alguns momentos pode se defrontar com o questionamento de quais conhecimentos devem ser atendidos por sua área de atuação. Pode ser uma nova área a ser incorporada como demanda de conhecimento. Definir se o conhecimento que é necessário para realizar a sua atividade está dentro da sua área é uma das decisões a tomar. Podemos ver, no exemplo, onde o pesquisador, ao se deparar com a necessidade de conhecimento novo, considerou como *interface*, mesmo tendo como possibilidade considerá-lo como fora da sua área de atuação:

... um pesquisador experiente ele pode arriscar a trabalhar na interface: Ah, eu sou químico mais eu vou tentar entender um pouquinho a bioquímica, tá ali perto coisa e tal... se você tiver um par do outro lado pra trocar e fizer esse intercambio é bom. Hoje eu acho que a tecnologia se desenvolve muito mais nas interfaces das ciências do que propriamente dentro do núcleo dela, entendeu. (Entrevistado 1)

Outra decisão relacionada a esta categoria é sobre a percepção de descartar, ou desaprender sobre algo que não funciona mais ou que já foi ultrapassado por um conhecimento novo:

só faz aquele negocio, você vai continuar naquilo; porque você é um nicho específico, quem é um nicho aberto, esta sempre na novidade ,atrás de novidade, questão de estilo ,gostar disso, cada ano é quase uma vida nova tem coisas aqui que estão desatualizados, então você vai ter que jogar fora 2010, 2011 ... já virou lixo. já pode jogar fora, mas coisas fundamentais da década de 70 funcionam ... (Entrevistado 8)

Já o exemplo abaixo levanta o aspecto do esquecimento e da necessidade de se resgatar um conhecimento sobre algo que já se soube, pois este conhecimento não estava sendo demandado e, se for necessário utilizá-lo, exigirá esforço prévio para fortalecer seu conhecimento antes de poder novamente aplicá-lo.

... a gente acaba esquecendo muita coisa (pausa) Em geral a pessoa esquece muita coisa... as coisas ficam no cérebro, mas como a gente faz muitas coisas novas... a gente tem uma informação que a gente acaba não acessando. (Entrevistado 6)

Outra motivação para buscar aprender sobre uma nova área é o fato de não se conhecer pessoas que possuam o conhecimento demandado. Neste momento, após analisar a pertinência e necessidade de um conhecimento que ainda não possui, ele precisa tomar uma decisão relacionada a aprender ou atender à demanda de conhecimento de outra maneira:

No Brasil não há ninguém para falar comigo quem é da indústria [citação da área da organização e da pesquisa] que aplica igual a mim? Tem??? Só tem a [Organização estudada] fazendo isso...Pesquisa no Brasil só! Muito pouca coisa a mais... então eu não tenho parceiro, eu tenho que buscar meu conhecimento aqui mesmo! (Entrevistada 5)

..se eu não tiver ninguém, eu vou correr atrás disso. Eu faço uma busca, é...por paper, né!? É... primeiro eu vou, vamos dizer, eu pego uma lista de é... paper ou de livros né!? Que sejam, que sejam básicos né!? De, sobre, sobre o assunto. Eu vou, é... tem muita coisa né.. (Entrevistado 7)

Se for de uma área que eu tenha competência de entendê-la como autodidata...eu vou em busca.. eu inclusive no momento estou fazendo uma busca de um assunto ultra recente que chama [citação do assunto] e eu tô quase que sozinho aqui lendo e me capacitando. Tenho uma colega que fez doutorado nessa área as vezes eu troco ideias com ela mas basicamente eu tenho que desafiar. Agora... não acho isso limitante. (Entrevistado 1).

Pô tem um, é, um trabalho ali, pô tá difícil... vai lá, eu tenho certeza que você vai conseguir, mesmo que você não conseguir tá... Você vai ganhar conhecimento por não ter conseguido... Vai saber que aquilo é difícil, e vai saber quais foram as dificuldades.... e dali você vai pô, e ...daqui a pouco você vai conhecer um outro cara que vai solucionar aquela dificuldade que você teve ... (Entrevistado 7)

Outro aspecto relevante é a importância que atribuem à experiência para se capturar e internalizar este conhecimento:

acho que você só aprende mais fazendo, né!? Você tem que ter uma boa base teórica né!? Uma base teórica, mas depois você vai sabendo pra ter essa experiência né!? Experiência de resolver os problemas. (Entrevistado 7)

não adianta ah, vou pegar um engenheiro novo, e vou colocar ele um mês pra ver cada coisa, num vai! Isso é a vida. O que eu estou te dando são 40 anos, onde eu transitei em todos os pontos... (Entrevistado 2)

Eu diria que o conhecimento é a base de tudo... agora não basta você ter o conhecimento tem que ter, enxergar a maneira com que você pode usar aquele conhecimento. Eu conheço a sintaxe de uma molécula, como essa molécula pode contribuir pra tecnologia que você está desenvolvendo, então eu acho que é importante ter o conhecimento ou seja a bagagem...mas saber como usá-la. (Entrevistado 1).

Outro aspecto que aparece são as atividades de analisar, refletir sobre a aplicação da experiência, incluindo a visão positiva do erro para acrescentar novos conhecimentos:

você não simplesmente pega a primeira informação que você tem disponível e assume aquela, então gestão do conhecimento é você saber buscar de diferente fontes e saber analisar aquela que seria a mais interessante naquele momento naquela hora. (Entrevistado 8)

...comprovar que aquilo que está sendo pensado é verdadeiro eu sou extremamente experimentalista tudo que eu faço tem que ter o experimento. (Entrevistado 1)

a consciência crítica, essa é que a gente deve alcançar, e essa só se alcança através do que? Do conhecimento, da cultura, da reflexão tá... (Entrevistado 3)

...se eu não dominar isso tudo, eu não vou... eu vou ser uma máquina ali, e só... tentando pegar de algum lugar e levando pra outro, sem ter que agregar, e aí, aí vem uma coisa delicada, bem delicada, eu falei dessa cadeia inteira e que na universidade só, não aprende isso tudo, você não estuda isso tudo. Mas tem um componente, que é pessoal. [Entrevistado 2]

Erro é uma coisa normal, você falar olha, acho que tá está errado. Não é prepotência sua é revisão, reflexão daquilo... (Entrevistado 1)

Outra atividade que merece destaque é que, ao lidar com informações que julgam relevantes, algumas são separadas para serem recuperadas em momento oportuno. Isto gera um arquivo pessoal que, segundo alguns entrevistados, possui uma estreita identificação com quem identificou a necessidade de armazenar a informação, sendo que outros precisarão desta pessoa para a recuperação mais rápida destas informações, como por exemplo:

Então a taxonomia dessas pastas é complicada, porque ela, ela remete a elementos de ligação que, ai são meus. Você vai olhar minhas pastas e não vai entender.. Na verdade, a categoria surge quando surge o documento, as vezes, o primeiros deles né!? (Entrevistado 3)

Eu botei uma etiquetinha dessas{referindo-se ao computador}, mas Carlos, quando você adquire esse conhecimento todo, queira ou não esse codinome no hardware do teu computador vai continuar na tua cabeça, porque não é apenas os dados anotados, é uma concepção! Uma experiência de vida, e o computador não tem essa vida. Então você perpetuar isso pra empresa, eu acho que ainda não temos uma solução. (Entrevistado 1)

Outros já não se preocupam tanto, e admitem que a memória tem um papel importante para este armazenamento:

depende do conhecimento, se tem um conhecimento já tem uma boa parte de dados, que o pessoal consulta naquela minha linha, eu devo ter muitas informações em minha cabeça, eu tenho uma memória muito grande e como eu participo de muitas convenções e eventos eu guardo sempre um cenário com ações rápidos na memória mesmo, eu vi isso em evento ta, vou no site ou num arquivo que eu tenho e saco aquela informação e pronto. (Entrevistado 5)

O material selecionado ainda permite outras seleções, sinalizações e destaques para resgatar informações no futuro:

Humm, rabiscar, às vezes, às vezes, só faço muito em livro, ao ler, não só livro externo, eu gosto de amarelar, depois você olha, você vai no amarelado, porque quando é um livro eletrônico você faz uma amarelado eletrônico...Você olha aquilo ali, e recupera os amarelados. (Entrevistado 2)

A quantidade de informação disponível é outro aspecto que chama a atenção dos pesquisadores, as estratégias de busca de armazenamento das informações são variadas. Outro aspecto que vale ressaltar é o uso da tecnologia no processo de localização de

informação na aprendizagem. Hoje os sites de busca da internet representam um importante papel para localização de informações

... mas eu uso muito o Google para saber o que já tem ou não. Uso muito revista, as revistas que eu já conheço e pesquisas dirigidas assim juntando palavras [cita palavras chaves de sua atividade] aí você afunila a sua pesquisa. (Entrevistado 5)

É o Windows... você lembrou de uma palavra. Você lembrou de uma palavra, botou li, ele vai sair procurando, demora mas, as vezes eu perco um pouco pra achar. (Entrevistado 2)

O debate, a divergência, a discussão e o contato com pessoas que pensam diferente também foi destacado pelos entrevistados como algo muito produtivo e desejado.

... Foi muito trabalho, muita leitura, muita coisa pra... olha só, é.. gestão pessoal do conhecimento tá!? Estudei muito, consolidei e convergi... tá!? Essa convergência de muita conversa, muita discussão, participação de colóquios, filosóficos inclusive a gente tinha uma consultora que era uma filósofa e a gente discutia com ela... (Entrevistado 3)

Tenho outras pessoas especialistas, eu acompanho mais resultados, e sabendo, procuro saber tudo, eu procuro saber como faz né!? Porque sabendo como faz, eu tenho condição de saber se eu concordo com aquilo, ou não concordo com aquilo, ou se eu posso melhorar, ou o cara vai me dizer, não olha, é feito assim por causa disso, pra entender as dificuldades, é, pra saber utilizar aquele dado, se aquele dado é confiável ou não, até onde eu posso acreditar naquilo. (Entrevistado 7)

A seleção destas informações para a aprendizagem e internalização do conhecimento teve o objetivo de ressaltar esta prática como fazendo parte do dia-a-dia dos entrevistados. O que podemos identificar nestes relatos é que existem ações que ficam fora do escopo do aprender e estão mais relacionadas às decisões e atividades que possibilitam a aprendizagem, ou seja, antes de o indivíduo aprender existem algumas decisões sobre onde aprender, como aprender, onde guardar informações, com quem aprender, quando aprender, o quanto de tempo destinar, quando desaprender etc. Acredita-se que estas atividades estejam no âmbito da Gestão do Conhecimento Pessoal e que potencializem aprendizagem. Portanto, as práticas e as decisões que possibilitam a aprendizagem podemos classificar como práticas de PKM que ainda se relacionam com as práticas de OKM, sendo que muitas das fontes e interações que foram citadas estão relacionadas com as práticas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

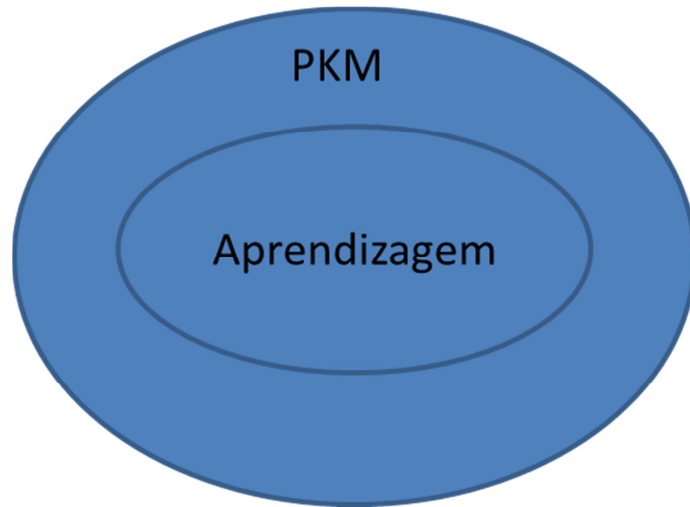


Figura 15 - Gerir Aprendizagem
Elaborado pelo do autor

4.4. Categoria 4: Gerir Conexões

A 4ª categoria que surgiu na análise das entrevistas diz respeito aos relacionamentos e conexões que o empregado faz, independentemente das orientações e da estrutura organizacional. Em vários extratos das entrevistas, outras pessoas e instituições são citadas como facilitadoras das atividades dos indivíduos. Não apenas as pessoas que trabalham na equipe são citadas. Pessoas de outras áreas, profissionais de outras instituições e até outras especialidades. Estas citações estão relacionadas a atividades diversas, como localizar informações, validar informações e fontes, conectar pessoas, trocar conhecimentos, gerar ideias, desenvolver atividades juntas. Vale a pena ressaltar que há periodicidade nestas relações e muitas vezes uma relação de troca. Quando os entrevistados citaram outras pessoas não utilizaram palavras como confiança, parceria, amizade. Estas pessoas não são necessariamente relacionadas a atividades que colaboram, isto é, não estão agindo dentro da estrutura formal. Muitas das atividades, informações, ideias são apresentadas ou validadas nestas conexões e relacionamentos antes de serem apresentadas ou registradas para a organização, onde de fato se tornam conhecimento organizacional.

Percebeu-se que estas conexões e relacionamentos têm um caráter de potencializar a capacidade do indivíduo em relação a várias atividades de Gestão do Conhecimento Pessoal.

Estes pesquisadores seniores possuem clareza sobre isso e fazem disso uma vantagem. Localizar uma informação, por exemplo, é algo que um indivíduo pode fazer sozinho, pesquisar. Porém, se ele souber alguém que sabe onde está aquela informação, isso acontece mais rápido. Criar um relatório, ou apresentar uma ideia pode ser tarefa de um só indivíduo, porém ele pode contar com a revisão e validação de outras pessoas que não necessariamente têm esta revisão ou validação como função, ou que estejam ligadas efetivamente a estas atividades. Em alguns momentos estes relacionamentos se sobrepõem às equipes formais da organização, que teoricamente são as orientações das organizações traduzidas na estrutura organizacional.

Quadro 15 – Categoria Gerir Conexões

Código	Rótulo da categoria	Descrição da categoria	Trecho ilustrativo associado à categoria
4.4	Gerir Conexões	É a atividade de se relacionar com fontes de conhecimento com objetivo de localizar, capturar, criar e compartilhar conhecimento de maneira colaborativa.	<p><i>"Porque acabam virando meus amigos entendeu!? Então eu vou almoçar com um... olha aqui, esses aqui são os meus quatro professores referência [cita a área de formação de todos] ... esses são meus papas, então eu tenho duvida de [cita área de especialidade] procuro ele, eu tenho duvida de [cita área de especialidade] eu procuro ela, eu tenho duvida de [cita área de especialidade] eu procuro ele...então, eu vou agora pra [cita a cidade que eles trabalham] pra ter um banho de aula com ele [aponta para uma foto], porque eles são meus parceiros em projetos, e aí é assim que eu convivo, eles, eles me dão, eles são assim, referências mundiais, não só brasileira, e aí eu tenho esse privilegio de ter esses 3 professores de referência comigo... Agora eleger não foi só na questão profissional, são pessoas do bem, tem valores" (Entrevistada 4)</i></p> <p><i>"a gente fez esse ensaio...[referindo-se ao processo de aproximar uma pessoa escolhida pela empresa para absorver o conhecimento de uma pessoa mais experiente] o que é passagem de bastão: é aquela corrida em equipe, né? que cada hora um substituiu o outro, e você tem que mais ou menos correr na mesma velocidade e entregar o bastão para seu companheiro de equipe. A gente tentou fazer isso aqui, mais é difícil porque são relações entre pessoas né? Eu por exemplo eu acho que estou fazendo uma passagem de bastão natural com meu colega, que também só vai ter mais 10 anos de empresa depois que eu sai..."</i>, "mas eu acho que a ideia da passagem de bastão né... a filosofia da passagem de bastão é interessante, ou seja, você ia substituindo né? primeiro convivendo, você tem que fazer isso aqui, botar duas pessoa na mesma sala, com mesmo objetivo, um vai saindo de cena e o outra vai ocupando aquele espaço mais são cabeças são seres humanos, eu me complemento em termo de conhecimento e ele comigo" <i>"Se ela vivenciar né? paralelamente né...com aquela experiência, aí eu acho que ai sim, seria uma transferência maior, por exemplo, o dia que eu me ausentar e o colega ele vai estar mais capacitado do que simplesmente receber o disquete, a informação empacotada. ..eu acho que você tem que vivenciar aquilo. Mesmo que um pouquinho..." (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>"Livro, Papers basicamente, e pessoa, basicamente. É muito pessoas né!? É na minha, pessoas, papers e livros, deveria ser ao contrário né!? O livro tinha que vir primeiro né!? Mas eu acho que paper é uma coisa mais atualizada, depois do paper uma coisa é, mais suscita, mas objetiva." (Entrevistado 7)</i></p>

			<p><i>“Participar de congresso, eventualmente mandar um artigo pra algum lugar, ter uma rede interna e externa de conhecimentos. As vezes, a importância de você ir a um Seminário ou a um Congresso é muito maior do que assistir o que tá lá. Que são os contatos. Nos intervalos, conhecer as pessoas, trocar informação...com muito cuidado, tem que trocar informação...” (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>“quando você não tem o conhecimento que te procuram, fazer a ligação, então quando eu disse pra você que eu tinha dois correios que foi uma época difícil, que ficou um pouquinho pra trás né!? E que agora eu olhei, um topei atender imediatamente, o outro não era exatamente a minha área, era uma área associada, o que eu fiz? Conversei com a pessoa correspondente a área associada é... e pus os dois em contato, via mídia wap, se precisa de alguma a mais ok, então, servi de ele de ligação, como você conhece muita gente, você também pode fazer isso tá?” (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>“E aí eu vou catar essa pessoa, eu vou consulta-la, você tem que ter uma certa simplicidade e humildade pra procurar essa pessoa, em princípio a gente espera ser bem recebido, eu tenho sido bem recebido, porque em contra partida, sempre que me procura eu destaco, como você agora mesmo, com uma coisa completamente diferentes, mas é um exemplo, me procura por alguma coisa assim, eu abro um parêntese, por mais atarefado que eu esteja, e recebo essa pessoa, ou seja, contribuo no que for possível, pra aquilo que tá conversando com ela. Aí depois ela vai procurar, e uso muito disso. Isso cria uma rede de informações, uma rede que estão em pessoas, que estão em locais, em programas, você tem que conhecer bem isso, pra poder usar bem isso tá!? Quanto maior for essa rede de informações que é, pessoal, embora a empresa até possa tá criando banco de dados e tudo mais, mas é muito pessoal. Você conhece fulano, tem coisas que as vezes funciona na base... e... de, de, de fato de amizade. Amizade, no mínimo a simpatia. Você trabalhou com fulano, um dia atendeu ele, ele vai te atender bem, vai indicar uma outra, isso cria uma malha, a gestão dessa malha é importante tá!”. (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>“Eu procuro é... me manter. É só, olha, eu acho que eu mantenho muito atualizado, muito mais que outras pessoas por essa maneira de eu fazer tá. Eu atualizo todo mundo e todo mundo me atualiza”(Entrevistado 7)</i></p> <p><i>“tem muitos sites específico da minha área a que volta e meia eu tenho eu entrar”. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>“eu não me satisfaço em olhar quilo, eu sempre vou procurar o cara e perguntar qual é o seu problema, eu posso ajudar mais ou de repente aquilo que ele me pediu é impossível de eu resolver., ai eu dou outros caminhos, eu falo o seguinte: não deixe que a maquina te sobrepõe , pelo amor de Deus, não fique na frente de um computador o dia inteiro, fale com seus amigos, colegas, companheiros de trabalho porque eles vão dizer muito mais que isso, mandar um email é frio! Não é a mesma coisa que conversar, com eles, vão dizer mais do que isso .email frio não é a mesma coisa que você conversar com eles, porque eles vão te dizer mais. mais de seu trabalho , vão estar empolgados em mostrar qual aquela pesquisa como ela vai chegar... ai você vai enxergar que o cara vai ajudar ele, muito melhor, sempre falo isso para pessoas q trabalham comigo. Vai lá e fala com o camarada e não fique aqui, fala com Ela porque isso, muitas vezes as pessoas acham que um email resolve...(Entrevistado 5)</i></p> <p><i>“mas quando a informação e nova eu tenho que fazer pesquisa nova claro que sempre uso o Google, mas sempre desconfiando de notícias de jornais de tem muito erros de todos os sentidos, valores e faixas, às vezes você pode pegar ali nomes de pesquisadores, fazer por pesquisadores ajuda ou algumas outras ferramentas de arquivo a gente busca mas no momento normalmente a gente e sócio de alguns sites dessa área de [cita</i></p>
--	--	--	---

		<p>a área que atua] antes de ser lançado no mercado a gente já está sabendo". (Entrevistado 8)</p> <p>"E isso é fundamental também, na verdade, no desenvolvimento tecnológico, isso é fundamental tá!? Você ter alguém, que tenha uma visão completamente diferente daquilo que você tá acostumado a fazer, as vezes viciado entendeu!? é fundamental! O cara vai dizer, não, não não é nada disso! Mas peraí, porque não isso, porque não aquilo? E aí, aquilo explode na sua cabeça". (Entrevistado 3)</p> <p>"toda vez q você for falar com alguma pessoa que não é da sua área e te pedir alguma coisa e esta fazendo uma pesquisa totalmente diferente da sua você vai ganhar conhecimento não tenha a menor duvida disto! Isso e ganho de conhecimento!" (Entrevistado 5)</p> <p>"É fundamental né!? É... eu não vivo sem conhecimento né!? Na verdade, e aí é uma coisa muito importante, é... hoje em dia o conhecimento é uma faca de dois gomos tá!? porque, é... a quantidade de conhecimento publicado hoje em dia, é absurdamente impossível de ser acompanhada tá!? Então, eu cheguei uma época que eu ia enlouquecer, eu ia enlouquecer, eu só estudava, só lia, só lia, só lia, então o que eu resolvi!? Eu resolvi compartimentar um pouco e através dos meus alunos da de Mestrado, Doutorado, que eu acho uma atividade fundamental para um pesquisador de companhia, isso eu aprendi no exterior, quer dizer, esses alunos, eles leem pra mim, então os alunos fazem, sei lá, os resumos, tô com um, aqui em cima". (Entrevistado 3)</p> <p>"eu sou convidada [para falar em áreas da companhia] eu sempre estou informando pra eles como tá a situação das empresas, com é que eu, eu estou sempre lendo tudo em termos de internet, que eu entro em... eu tenho muito professor também colegas de universidade fora do país...E aí eles também me mantem informada". (Entrevistado 4)</p> <p>"uma das funções de pesquisa é envolver todo mundo, você envolve desde o camarada que lava vidro para você até você que vai dar o parecer final ou laudo final com comunicação técnica da empresa sobre aquilo, mais tem muita gente que ajudou naquele processo, mas as pessoas tem que se sentir importante, tem que se sentir envolvidas, e tem que saber desde do começo o que elas estão fazendo e para que senão isso é absolutamente essencial a pessoa tá ali que nem um robô vendo alguma coisa... esquece!" (Entrevistada 5)</p> <p>"Aí o que eu descobri q essa daqui tava querendo fazer o produto q a outra queria, aí eu falei o vocês duas podem conversar. Porque eu descobri por ressonância quem e q estava fazendo o que, então c vê como essa parte de conversa de saber a questão do conhecimento quem tem esse conhecimento sou eu só, nenhuma das duas tinha isso e conhecimento agora a gestão botar as duas em comum dependeu de mim agora se eu fosse uma pessoa acomodado eu não iria botar as duas em contato não" (Entrevistada 5).</p> <p>"...uma outra coisa importante e pegar o conhecimento de outras pessoas... a gente trabalha em grupo, mais ou menos 5 ou 6 pessoas, e a gente esta sempre trocando informações entre nós ,e ai um lê alguma coisa... outro lê outra... e o conhecimento permeia e vem de fora também, essas pessoas tem contato com pessoas externas assim como eu tenho e a gente esta sempre conversando, não toda hora... então a gente sempre troca informações sobre o projeto , por exemplo na minha função e porque como eu sou a pessoa mais antiga daqui do grupo eu</p>
--	--	---

			<p><i>procuro sempre participar de todos os projetos que estão acontecendo aqui na área então eu troco muitas informações com as pessoas, então eu acho que a maneira mais eficiente de se manter atualizado , é você pegar o conhecimento das pessoas que já filtraram...então mais ou menos isso. (Entrevistado 6)</i></p> <p><i>“em relação a conhecimento, como eu acredito muito em trabalho de equipe né!? É... Eu acredito que ninguém sabe tudo e ninguém, é, é, mais fácil você conseguir as coisas de outra pessoa que já estudou um pouco mais aquilo né!? É... do que... você, acho mais eficiente né!? Do que... você... procurar se desenvolver. Isso, isso aí é uma coisa de emergência”. (Entrevistado 7)</i></p> <p><i>“Porque eu quero saber procurar, eu quero saber, quando você me vier com o problema, eu quero saber quem te indico, tá!? Porque eu também conhecendo esse cara, esse cara vai me conhecer, e quando o cara souber um outro problema relativo a isso, porque é, o problema da [organização estudada], é que as coisas são muito, é muito estranha é você, você sabe muito da tua área né!? Então, é... eu procuro fazer isso, eu procuro ter um network grande tá”. (Entrevistado 7)</i></p> <p><i>“E as vezes, até mesmo é, as ideias, o jeito de raciocinar, poxa você tem, as vezes você fica sempre parado numa maneira de resolver um problema, ou de cogitar. O cara, vem o outra lá, poxa eu ajo dessa maneira aqui, aí a gente tem que sempre tá aberto a aproveitar coisas boas dos outros tá!? Não ficar naquela, procurar se expor, o meu né!? o meu”. (Entrevistado 7)</i></p> <p><i>“já vou conversando com alguns colegas, aí vou fazendo network, dependendo que numa dessas possa surgir uma ideia , ontem eu tive uma ideia de patente numa colega aí, então tive uma ideia conversei com ela e...fui para o gerente geral, ele falou pode mandar bala, então a gente, se eu tenho com ideia e tem muita coisa a fazer, é por aí, então fisicamente eu não tenho rotina de tipo de chegar na sala naquele horário, mas eu estou aqui à disposição da empresa e...” (Entrevistado 8)</i></p>
--	--	--	---

O primeiro ponto a ser destacado é a maneira com que as outras pessoas que trabalham junto são citadas. Por mais que haja uma orientação da organização para compartilhar conhecimento, o indivíduo tem o poder de escolha, e isso é dificilmente identificado pelo gestor ou pela estrutura organizacional. Fica implícito que a qualidade da colaboração fica sob julgamento do indivíduo, isto é, o quanto, como, quando e com quem colaborar, dependem da sua percepção e julgamento, mesmo sabendo que a colaboração e o compartilhamento sejam atitudes incentivadas pela empresa e façam parte do trabalho de cada um.

... em equipe eu não escondo nada, todo o conhecimento eu procuro difundir, porque eu acho que você pode correr o risco aí, é difícil você trabalhar em equipe se você criar um grau de desconfiança da honestidade da pessoa mais a equipe

exatamente ela só vai andar melhor e ter um melhor velocidade de avanço naquele tempo que tá sendo estudado se todo eles tiverem comprometidos se todos eles tiverem noção mínima daquilo que está sendo trabalhado. Então esconder esse resultado e esconder informações acho que é prejudicial a equipe, agora é um critério... (Entrevistado 1)

a gente fez esse ensaio...[referindo-se ao processo de aproximar uma pessoa escolhida pela empresa para absorver o conhecimento de uma pessoa mais experiente] o que é passagem de bastão: é aquela corrida em equipe, né? que cada hora um substitua o outro, e você tem que mais ou menos correr na mesma velocidade e entregar o bastão para seu companheiro de equipe. A gente tentou fazer isso aqui, mais é difícil porque são relações entre pessoas né? Eu por exemplo... eu acho que estou fazendo uma passagem de bastão natural com meu colega, que também só vai ter mais 10 anos de empresa depois que eu sair...”, “mas eu acho que a ideia da passagem de bastão né... a filosofia da passagem de bastão é interessante, ou seja, você ia substituindo né? primeiro convivendo, você tem que fazer isso aqui, botar duas pessoas na mesma sala, com mesmo objetivo, um vai saindo de cena e o outro vai ocupando aquele espaço mais são cabeças são seres humanos, eu me complemento em termo de conhecimento e ele comigo” “Se ela vivenciar né? paralelamente né...com aquela experiência, aí eu acho que aí sim, seria uma transferência maior, por exemplo, o dia que eu me ausentar e o colega ele vai estar mais capacitado do que simplesmente receber o disquete, a informação empacotada... eu acho que você tem que vivenciar aquilo. Mesmo que um pouquinho...” (Entrevistado 1)

Até quando o contato é profissional, com referências com alto grau de especialização, as questões dos vínculos através de bons relacionamentos acabam aparecendo. O trecho do depoimento que segue descreve uma relação profissional que evolui para parcerias que passaram pelo filtro de identificação do indivíduo:

Porque acabam virando meus amigos entendeu!? Então eu vou almoçar com um... olha aqui [entrevistada aponta para uma foto], esses aqui são os meus quatro professores referência [cita a área de formação de todos] ... esses são meus papas, então eu tenho dúvida de [cita área de especialidade] procuro ele; eu tenho duvida de [cita área de especialidade] eu procuro ela; eu tenho duvida de [cita área de especialidade] eu procuro ele...então, eu vou agora pra [cita a cidade que eles trabalham] pra ter um banho de aula com ele [aponta para uma foto], porque eles são meus parceiros em projetos, e aí é assim que eu convivo, eles, eles me dão, eles são assim, referências mundiais, não só brasileira, e aí eu tenho esse privilegio de ter esses 3 professores de referência comigo... Agora eleger não foi só na questão profissional, são pessoas do bem, tem valores (Entrevistada 4)

Apesar de não ter sido muito explorado na pesquisa, um entrevistado, ao falar sobre como ele age quando aparece uma nova demanda de conhecimento, ele faz uma hierarquia e

diz que a primeira coisa que faz é procurar pessoas que conheçam ou possam ajudar sobre o conhecimento novo:

“Livro, papers basicamente, e pessoas, basicamente. É muito pessoas né!? É na minha[pensativo] pessoas, papers e livros...deveria ser ao contrário né!? O livro tinha que vir primeiro né!? (Entrevistado 7).

Outro aspecto que tem forte relação com a atividade de monitoramento do conhecimento na área de especialidade também vale a pena ser citado, pois estes pesquisadores mantêm relacionamentos e conexões com outras instituições, como relatou o Entrevistado 2: *“tem muitos sites específicos da minha área que volta e meia eu tenho que entrar”*. Portanto, estes sites importantes de instituições podem ser outro tipo de conexão que potencialize o conhecimento do indivíduo, além do fato de que as instituições são formadas por indivíduos que através dela podem ser localizados e acessados:

...mas quando a informação é nova, eu tenho q fazer pesquisa nova, claro que sempre uso o Google, mas sempre desconfiando de notícias de jornais de têm muito erros de todos os sentidos, valores e faixas, às vezes você pode pegar ali nomes de pesquisadores, fazer por pesquisadores ajuda ou algumas outras ferramentas de arquivo, a gente busca mas no momento normalmente a gente é sócio de alguns sites dessa área de motores, coisas de veiculares antes de ser lançado no mercado a gente já está sabendo (entrevistado 8).

Estes pesquisadores possuem a clareza de que são referências em suas áreas de conhecimento, e passam a atuar com o objetivo de expandir seus relacionamentos, procurando estabelecer novas relações que possam contribuir para alguma atividade no futuro e também conectam pessoas, outra forma de potencializar estas relações:

Participar de congresso, eventualmente mandar um artigo pra algum lugar, ter uma rede interna e externa de conhecimentos. Às vezes, a importância de você ir a um Seminário ou a um Congresso é muito maior do que assistir o que tá lá. Que são os contatos. Nos intervalos, conhecer as pessoas, trocar informação... com muito cuidado, tem que trocar informação... (Entrevistado 1)

...quando você não tem o conhecimento que te procuram, fazer a ligação, então quando eu disse pra você que eu tinha dois correios que foi uma época difícil, que ficou um pouquinho pra trás né!? E que agora eu olhei um, topei atender imediatamente, o outro não era exatamente a minha área, era uma área associada, o que eu fiz? Conversei com a pessoa correspondente à área associada é... e pus os dois em contato ... se precisa de alguma a mais ok, então, servi de elo de ligação, como você conhece muita gente, você também pode fazer isso tá!?(Entrevistado 2)

Eu procuro é... me manter [sobre informações atualizadas] É só... olha, eu acho que me mantenho muito atualizado, muito mais que outras pessoas por essa maneira de eu fazer tá. Eu atualizo todo mundo e todo mundo me atualiza. (Entrevistado7)

Outro aspecto que chamou atenção é que estes pesquisadores destacaram o benefício de se ter contato com pessoas que pensam diferente:

E isso é fundamental também, na verdade, no desenvolvimento tecnológico, isso é fundamental tá!? Você ter alguém, que tenha uma visão completamente diferente daquilo que você tá acostumado a fazer, às vezes viciado entendeu!? é fundamental! O cara vai dizer, não, não, não é nada disso! Mas peraí, porque não isso, porque não aquilo? E aí, aquilo explode na sua cabeça. (Entrevistado 3)

... toda vez q você for falar com alguma pessoa q não e da sua área e te pedir alguma coisa e esta fazendo uma pesquisa totalmente diferente da sua você vai ganhar conhecimento não tenha a menor duvida disto! isso é ganho de conhecimento! (Entrevistado 5)

Existem estratégias de colaboração para se expandir a capacidade de monitoramento das informações dentro da sua área de atuação, pelas quais, ao invés de cada um compartilhar eventualmente alguma informação que encontrou, já buscam informações em lugares diferentes, para conseguirem ter uma abrangência maior ou já fazem acordos para comunicar qualquer novidade:

... hoje em dia o conhecimento é uma faca de dois gomos tá!? porque, é... a quantidade de conhecimento publicado hoje em dia, é absurdamente impossível de ser acompanhada tá!? Então, eu cheguei uma época que eu ia enlouquecer, eu ia enlouquecer, eu só estudava, só lia, só lia, só lia, então o que eu resolvi!? Eu resolvi compartimentar um pouco e através dos meus alunos de Mestrado, Doutorado, que eu acho uma atividade fundamental para um pesquisador de companhia, isso eu aprendi no exterior, quer dizer, esses alunos, eles leem pra mim, então os alunos fazem os resumos. (Entrevistado 3)

Eu sou convidada [para falar em áreas da companhia] eu sempre estou informando pra eles como tá a situação das empresas, com é que eu, eu estou sempre lendo tudo em termos de internet, que eu entro em... eu tenho muito professor também colegas de universidade fora do país... E aí eles também me mantem informada (Entrevistada 4)

...uma outra coisa importante e pegar o conhecimento de outras pessoas... a gente trabalha em grupo, mais ou menos 5 ou 6 pessoas, e a gente esta sempre trocando informações entre nós ,e ai um lê alguma coisa... outro lê outra... e o conhecimento permeia e vem de fora também, essas pessoas tem contato com pessoas externas assim como eu tenho e a gente esta sempre conversando, não toda hora... então a gente sempre troca informações sobre o projeto , por exemplo na minha função e porque como eu sou a pessoa mais antiga daqui do grupo eu procuro sempre participar de todos os projetos que estão acontecendo aqui na área então eu troco muitas informações com as pessoas, então eu acho que a maneira mas eficiente de se

manter atualizado , é você pegar o conhecimento das pessoas que já filtraram...então mais ou menos isso. (Entrevistado 6)

Ao se estabelecer uma área de conhecimento eles dão visibilidade sobre suas atividades, seus objetivos, para que as pessoas que estão envolvidas no processo possam ajudar e contribuir com os seus projetos.

...uma das funções de pesquisa é envolver todo mundo, você envolve desde o camarada que lava vidro para você. Até você que vai dar o parecer final ou laudo final com comunicação técnica da empresa sobre aquilo. Mas tem muita gente que ajudou naquele processo, mas as pessoas tem que se sentir importante, tem que se sentir envolvidas, e tem que saber desde do começo o que elas estão fazendo e para que, se não... isso é absolutamente essencial a pessoa tá ali que nem um robô fendo alguma coisa... esquece! (Entrevistado 5)

Aí o que eu descobri ... que essa daqui tava querendo fazer o produto que a outra queria, aí eu fale. oh vocês duas podem conversar. Porque eu descobri por [cita serviço de análise técnica que executa] quem estava fazendo o quê, então... vê como essa parte de conversa de saber a questão do conhecimento... quem tem esse conhecimento sou eu só, nenhuma das duas tinha isso e conhecimento agora a gestão botar as duas em comum... dependeu de mim... agora se eu fosse uma pessoa acomodado eu não iria botar as duas em contato não (Entrevistada 5)..

E o último aspecto a ser ressaltado nos dados é que esta conexão que os pesquisadores estabelecem, não está relacionada apenas com a troca de informações e conhecimento. Elas também acontecem na execução das suas atividades no dia-a-dia. Pessoas de outras áreas que não estejam vinculadas à atividade podem dar soluções, ideias, e trabalhar junto, independente das orientações e organização formal.

E às vezes, até mesmo é, as ideias, o jeito de raciocinar, poxa você tem, as vezes você fica sempre parado numa maneira de resolver um problema, ou de cogitar. O cara, vem o outra lá, poxa eu ajo dessa maneira aqui, aí a gente tem que sempre tá aberto a aproveitar coisas boas dos outros tá!? Não ficar naquela, procurar se expor, o meu né!? o meu. (Entrevistado 7)

...já vou conversando com alguns colegas, aí vou fazendo network, dependendo que numa dessas possa surgir uma ideia, ontem eu tive uma ideia de patente numa colega aí, então tive uma ideia conversei com ela e... fui para o gerente geral, ele falou: pode mandar bala, então a gente, se eu tenho com ideia e tem muita coisa a fazer, é por ai., então fisicamente eu não tenho rotina de tipo de chegar na sala naquele horário , mais eu estou aqui a disposição da empresa e... (Entrevistado 8)

O que esta categoria identificou é que há indícios que os indivíduos estabelecem que não possuem relação direta com a organização, para executar o seu trabalho. Esta relação

passa por escolhas dos indivíduos e influenciam a atividade deste indivíduo em perceber a demanda por novos conhecimentos, mas também ajuda na execução de tarefas. Num primeiro momento, este indivíduo colabora e interage com pessoas que ele escolhe, conforme julgamento e preferência individual, e apenas num segundo momento se transformarão em atividades e conhecimentos organizacionais, conforme a figura a seguir:

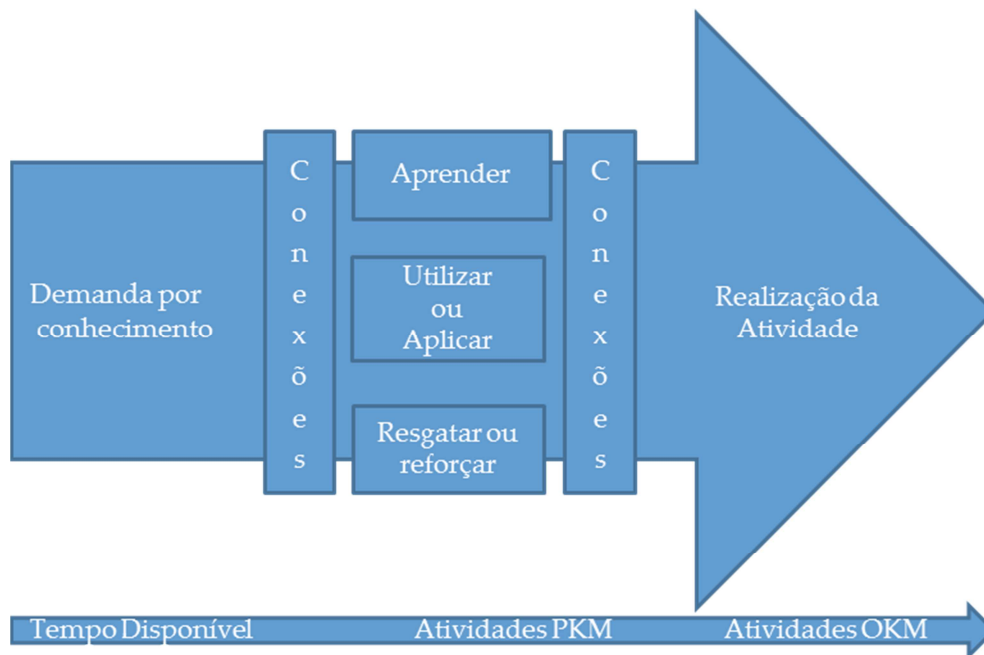


Figura 16 – Gerir Conexões
Elaborado pelo autor

4.5. Categoria 5: Gerir *Expertise*

A atividade principal dos pesquisadores seniores é a pesquisa. Porém, no dia-a-dia, eles são solicitados a realizar atividades diversas relacionadas à sua área de especialização. Estas atividades ocorrem em paralelo com outras atividades mais relacionadas à pesquisa de longo prazo. A realização destas atividades representa o uso efetivo do conhecimento que possuem e ao realizá-las alteram o conhecimento que detêm. Foi possível perceber que há três estágios na execução da maioria destas atividades que exigem a *expertise*. O primeiro é quando estas atividades ficam ainda sob a gestão do indivíduo. São feitas aos poucos, geram anotações, etapas intermediárias. Num segundo momento, passa a contar com algumas pessoas que fazem parte desta rede de colaboração, ainda permanecendo dentro do nível do indivíduo e das atividades de Gestão do Conhecimento Pessoal (PKM). É apenas em seguida

que estes conhecimentos ou estas atividades são efetivamente transformados em produto do seu trabalho, isto é, apresentada para a empresa em diversos formatos, como pareceres, apresentações formais de ideia para liderança, cursos, relatórios técnicos etc., tornando-se assim, a partir de então, uma atividade gerida pela Organização.

Quadro 16 - Categoria Gerir Expertise

Código	Rótulo da categoria	Descrição da categoria	Trecho ilustrativo associado à categoria
CAT05	Gerir Expertise	São atividades em que o indivíduo aplica o seu conhecimento especializado, e estas reforçam ou alteram o conhecimento que possuem. É neste momento que o conhecimento do indivíduo normalmente se institucionaliza.	<p><i>“primeiro eu faço minha agenda de trabalho. Então eu pego os dias anteriores, vi ainda não consegui fazer, pego a... aquela coisa mais chata, que eu não consegui terminar, eu falo assim, não, essa vai ser a primeira do dia. Pra tentar é... concluir, porque eu estou com a cabeça fresca. Que eu parto do princípio assim, que de manhã eu estou com a cabeça mais fresca”. (Entrevistado 4)</i></p> <p><i>“você tá com o lado B funcionando né!? O lado da criatividade tá rodando, naquele momento ali de manhã, eu rodo os problemas, que eu já rodei durante a noite também, aí eu, muitas vezes, muitas coisas, chego aqui, minha equipe sabe, chego de manhã, aí começa, eu tenho a (riso), eu digo pra, a menina que eu trabalho mais diretamente, a engenheira, fazendo algumas coisas, que é hora da meditação, vamos meditar juntos, é a hora que eu trago tudo pra ele que rodou durante a noite, e principalmente de manhã. E, agora que eu estou já chegando nos 60, que eu sou obrigada a cuida do coração, e eu não conseguia, mas eu sou obrigado a fazer, as vezes eu consigo uma vez por semana andar, essa hora então, eu vou andar meia hora pro coração, na areia, meio hora indo e voltando sem obrigação de tá no trabalho aqui, com o telefone tocando, s em obrigação de nada, aí eu deixo aquilo voar de uma forma, mais, mais lúdica e aí, esse conhecimento aflora. Muitas das nossas patentes saíram numa dessas condições”. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>“... chega cedo pra mim é... uma questão mental ou de inspiração... Uma inspiração maior essa serenidade, entendeu?” (Entrevistado 1)</i></p> <p><i>Simples... digamos que é terceirizar aquilo que outros podem fazer para mim... liberar espaço vazio no meu HD pra processar informação central. Tem certas coisas que ninguém fara por mim, a não ser que esteja no meu lugar. Mas outros, coisa que alguém que não seja um técnico na minha área pode fazer melhor que eu, que tenha essa pessoa pra fazer. (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>“...para gente que trabalha em pesquisa é bom sempre estar lendo muitas coisas, sempre estar concentrado, então é importante você ter um ambiente assim mais , tranquilo sem muitas pessoas falando ,sem atender o telefone, como na área administrativa isso e muito importante a gente esta calculando fazendo algumas contas, então esse ambiente de muitas gente falando e telefone atende, fulano de tal falando sobre um outro assunto, isso ai traz a dispersão então isso pode levar alguns erros então isso para gente é muito importante. A gente faz muitos relatórios informes, isso também necessita uma concentração para produtividade, senão a gente não consegue...então esse esquema de salas menos com menos pessoas, eu acho e bem mais adequado do que uma sala grande” (Entrevistado 6).</i></p>

		<p>“você tem que ter critério de execução, seguir metodologias, mais também tem um lado aberto que é interpretação do resultado, será que está dando certo, “será que nós erramos aqui” ? então eu trabalho muito a palavra “erro” que pra nós é muito bem recebida, não é colocada como pejorativa, ontem mesmo a gente estava com dificuldade de obter um resultado como esse. Eu falei assim : [nome do colega de trabalho] será que você não errou na amostra ? Há uma serenidade em ouvir isso, o lucro de trabalho e pesquisa você não pode ser absoluto, você tem que ter essa flexibilidade essa conversa” (Entrevistado 1)</p> <p>“Quando eu fui pro [comitê de avaliação de projetos] caíram de porrada em cima de mim... não sei o quê..., bom, no final só ficaram quatro... desses quatro projetos de pesquisa, no dia de botar os projetos, o gerente lá executivo não gostou das ideias e cortou tudo, então é... mas enfim, eu estou convencido de que são projetos importantes, que dizer, essa divergência, na verdade, ela forjou é... a força da minha ideia né!? ao me contrapor aos detratores, eu... consolidei a minha ideia, então a divergência é fundamental, a incubação né!?, a gente tem esse processo de incubação , porque, se tem as suas ideias, a divergência, aí você tem que incubar isso né, voltar né, retroalimentar é dialético, o processo dialético e até a gente convergir pra aquilo que a gente quer.” (Entrevistado 3)</p> <p>“se eu estou aqui a 33 anos, eu não estou fazendo sempre a mesma coisa, eu tenho que lógico tecnologias que demoram a madurecer. Eu tenho uma tecnologia também que envolve isso que eu gasto, eu já gastei aí, uns bons 20 anos desenvolvendo essa tecnologia, hoje ela tá entrando em rotina de uso, mais foram 20 anos de amadurecimento, então nem toda tecnologia é assim instantânea”. (Entrevistado 1)</p> <p>“é difícil você avaliar como esse conhecimento afeta o seu dia a dia, lógico que você tem ferramentas de gestão diretas tá!? Novos projetos, resultados de projetos tá!? Mas, muitas vezes, o principal que é o não resultado, não pode ser avaliado tá!? Essa é a minha visão. (Entrevistado 3)</p> <p>“Parece que é um erro... Nesse caso aí, você pode esta operando um posição q você acha que é , mas não é , na verdade, verificar uma vazão q esta errada uma temperatura q não esta sendo bem controlada, que a gente chama um erro do experimento que podem levar informações falsas, mais o erro gente aprende muito também! Oh, não vamos fazer isso então no laboratório industrialmente porque isso pode dar problema entendeu? O erro então é uma informação muito útil” (Entrevistado 6)</p> <p>“resolver um problema mais importante que o pessoal não saiba, aí, eu que procuro atender, é... porque é, não basta também você ter o conhecimento, você tem que ter a experiência das coisas né!? Dos assuntos, dos problemas né!? Acho que isso conta bastante né!” (Entrevistado 7)</p> <p>“A ideia não, eu anoto dados mesmo, a ideia fica na minha cabeça. Eu tenho medo disso, de um dia dar uma pancada com a minha cabeça num lugar e esquecer tudo... Mas essa ansiedade pelo planejamento de novas tecnologias, isso fica tudo na minha cabeça. Ah não ser quando a gente já está com ela um pouquinho madura aí a gente vai apresentar pro gerente.” (Entrevistado 1)</p> <p>“existe um arquivo central da equipe, onde todos tem acesso, e eu também tenho o meu micro, que eu tenho os meus arquivos pessoais né!? Porque tem algumas coisas que são pessoais, quando você lida com</p>
--	--	---

		<p><i>um tipo de conhecimento, você processa de uma maneira diferente, se der um artigo pra duas pessoas ali, talvez elas enxerguem ou destaquem coisas diferente. ... Uma notícia num site relevante, um artigo técnico, alguma coisa assim, hoje, eu já encaminho pra pessoa que tá mais "linkada" com aquilo... Em principio eu tenho minha própria distribuição interna ao grupo. Externa, aí já é sob a forma oficial de relatórios, ou até mesmo correio, quando é uma parte de notícias, sai uma notícia aí, que interessa lá o cliente lá, o usuário da área industrial, posso mandar um correio, fazer uma distribuição. Mas no final sempre sobre algo que é meu, aquilo ali é minha maneira de encarar que eu que dei importância pra aquilo e que em algum momento que não tá elaborado, em algum momento será elaborado, e aí, vira um produto pra distribuir, mas tem aqueles que não estão ainda dominando, o que nos leva também a uma questão de... não só de informação, mas da propriedade intelectual, isso é coisa séria". (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>"Pois é, a maneira de como eu lido fora dos padrões que a empresa mesmo. A empresa tem padrões que eu tenho que seguir... tem programas que eu tenho que entrar pra fornecer dados, alimentar, tem prestação de contas, mas isso é externo, se eu não tiver minha gestão pessoal, eu não vou fazer grandes coisas." (Entrevistado 8)</i></p> <p><i>"Às vezes as coisas estão ali e só saber organizar, dei um palestra em outros setores, as vezes as pessoas tem as coisas nas mãos, não sabem usar... às vezes o cara faz enorme inovações mas não registram." (Entrevistado 8)</i></p> <p><i>"você tem que graduar essas coisas, na hora de distribuir conhecimento, não pode tá tão aberto assim, tem que tá aberto para as pessoas que vão usá-lo bem. E pra outras, aí nós temos que graduar." (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>"Ai tem as liga... os links, as ligações, como é que você encadeia isso? No meu caso pessoal eu tenho alguns momentos na vida, que, isso é interessante, que eu me sinto mais criativo, percebo isso intuitivamente. Primeiro que eu tenho como técnica combinar, combinar, absorver muita coisa, colocar o problema na cabeça, aí ele roda no meu HD 24 horas, ele fica processando, sabe aquele processamento de segundo plano? É uma questão pessoal minha, eu fico processando em segundo plano, mas as vezes eu estou fazendo tudo, len..... estou no..., não estou no ônibus sentado estou caminhando e estou pensando naquilo. E aquilo fica rodando 24 horas pra vê se as ligações acontecem. Agora, eu percebo que essas ligações afloram, por exemplo, na hora do banho, não sei por que."</i></p> <p><i>Mas é um registro pra você mesmo, quando você faz um relatório, você organizou aquela informação, de forma que, é muita, a maioria dos relatórios que a gente emite é pra nós mesmos, relatório reservado, não pode ir pra muita gente. Então aí, nos mesmo vamos lá e consultamos nosso relatório. E aí depois passa a ser nosso banco de dados oficial registrado. E isso tem um véu de liberdade, pra se decidir, se eu vou emitir um relatório mais conciso menos conciso, quer dizer, mais relatório, menos relatório, você tem que administrar isso, é um dos recursos de usar a flexibilidade do sistema". (Entrevistado 2)</i></p> <p><i>Porque é a diferença do conhecimento que eu vou posicionar a empresa bem. Se eu tiver um conhecimento limitado, a empresa vai tá limitada. Na sua imagem, na sua abrangência, então, quanto mais conhecimento eu tiver e passar pra empresa, que eu registro tudo isso na forma de relatório, comunicação técnica, publicação, quer dizer, a imagem da empresa, através de patentes. Então, esses são os instrumentos que, é... materializam o conhecimento pra empresa. Então, quanto mais</i></p>
--	--	---

			conhecimento eu tiver, mais eu posiciono a empresa bem, tá!? Ela não tem essa dimensão, mas eu tenho (risos)". (Entrevistado 4)
--	--	--	---

Percebeu-se nas entrevistas que as atividades que exigem um conhecimento especializado são realizadas com maior qualidade se houver algumas condições atendidas, conforme a preferência dos indivíduos. Relataram que o silêncio e espaços tranquilos são condições importantes. Outros relatam que momentos de distração são propícios para pensar em problemas complexos ou gerar ideias. Pode-se notar que os entrevistados possuem conhecimento de suas preferências e organizam sua rotina e seu trabalho de acordo com estas condições que propiciam maior rendimento.

... primeiro eu faço minha agenda de trabalho. Então eu pego os dias anteriores, vi ainda não consegui fazer, pego a... aquela coisa mais chata, que eu não consegui terminar, eu falo assim, não, essa vai ser a primeira do dia. Pra tentar é... concluir, porque eu estou com a cabeça fresca. Que eu parto do princípio assim, que de manhã eu estou com a cabeça mais fresca (Entrevistado 4)

... você tá com o lado B funcionando né!? O lado da criatividade tá rodando, naquele momento ali de manhã, eu rodo os problemas, que eu já rodei durante a noite também, aí eu... muitas vezes, muitas coisas... chego aqui, minha equipe sabe, chego de manhã, aí começa, eu tenho a (riso), eu digo pra, a menina que eu trabalho mais diretamente, a engenheira, fazendo algumas coisas, que é hora da meditação, vamos meditar juntos, é a hora que eu trago tudo pra ele que rodou durante a noite, e principalmente de manhã. E, agora que eu estou já chegando nos 60, que eu sou obrigada a cuida do coração, e eu não conseguia, mas eu sou obrigado a fazer, as vezes eu consigo uma vez por semana andar, essa hora então, eu vou andar meia hora pro coração, na areia, meio hora indo e voltando sem obrigação de tá no trabalho aqui, com o telefone tocando, sem obrigação de nada, aí eu deixo aquilo voar de uma forma, mais, mais lúdica e aí, esse conhecimento aflora. Muitas das nossas patentes saíram numa dessas condições. (Entrevistado 2)

... chegar cedo pra mim é... uma questão mental ou de inspiração... Uma inspiração maior essa serenidade, entendeu ? (Entrevistado 1)

... para gente que trabalha em pesquisa é bom sempre estar lendo muitas coisas, sempre estar concentrado, então é importante você ter um ambiente assim mais , tranquilo sem muitas pessoas falando ,sem atender o telefone, como na área administrativa isso e muito importante a gente esta calculando fazendo algumas contas, então esse ambiente de muitas gente falando e telefone atende, fulano de tal falando sobre um outro assunto, isso ai traz a dispersão então isso pode levar alguns erros então isso para gente é muito importante. A gente faz muitos relatórios informes, isso também necessita uma concentração para produtividade, senão a gente não consegue... então esse esquema de salas menos com menos pessoas, eu acho e bem mais adequado do que uma sala grande. (Entrevistado 6)

Outro aspecto que chamou atenção sobre a decisão de como organizar as atividades do dia conforme o nível de complexidade é a adequação de se envolver com certas atividades, pois a demanda pode chegar para o pesquisador por ser referência na área, porém é uma atividade que outras pessoas conhecem bem, que podem realizar em seu lugar, permitindo que o pesquisador experiente possa empregar o seu conhecimento em atividades em que a sua contribuição possa ser melhor aproveitada:

... digamos que é terceirizar aquilo que outros podem fazer, para mim...liberar espaço vazio no meu HD pra processar informação central. Tem certas coisas que ninguém fara por mim, a não ser que esteja no meu lugar. Mas outras, coisas que alguém que não seja um técnico na minha área pode fazer melhor que eu ... (Entrevistado 2)

... resolver um problema mais importante que o pessoal não saiba, aí, eu que procuro atender, é... porque é, não basta também você ter o conhecimento, você tem que ter a experiência das coisas né!? Dos assuntos, dos problemas né!? Acho que isso conta bastante né! (Entrevistado 7)

Ao realizarem suas atividades, os pesquisadores demonstraram preocupação com os aprendizados que a experiência pode proporcionar. Algumas informações são registradas para serem compartilhadas ou resgatadas em algum momento oportuno. O erro é visto com certa naturalidade ou pelo menos como *feedback* para se chegar ao objetivo desejado. Servem como experiência e aprendizado para saber quais ideias devem ser descartadas ou guardadas para aprimorar no futuro e rerepresentá-las para a organização.

... você tem que ter critério de execução, seguir metodologias, mais também tem um lado aberto que é interpretação do resultado, será que está dando certo, “será que nós erramos aqui”? então eu trabalho muito a palavra “erro” que pra nós é muito bem recebida não é colocada como pejorativa, ontem mesmo a gente estava com dificuldade de obter um resultado como esse. Eu falei assim : André será que você não errou na amostra? Há uma serenidade em ouvir isso, o lucro de trabalho e pesquisa você não pode ser absoluto, você tem que ter essa flexibilidade essa conversa. (Entrevistado 1)

Quando eu fui pro [comitê que aprova projetos] caíram de porrada em cima de mim, num sei o quê, bom... no final só ficaram quatro, desses quatro projetos de pesquisa, no dia de botar os projetos, o gerente lá executivo não gostou das ideias e cortou tudo, então é... mas enfim, eu estou convencido de que são projetos importantes, que dizer, essa divergência, na verdade, ela forjou é... a força da minha ideia né!? ao me contrapor aos detratores, eu... consolidei a minha ideia, então a divergência é fundamental, a incubação né!?, a gente tem esse processo de incubação , porque, se tem as suas ideias, a divergência, aí você tem que incubar isso né, voltar né, retroalimentar é dialético, o processo dialético e até a gente convergir pra aquilo que a gente quer. (Entrevistado 3)

se eu estou aqui há 33 anos, eu não estou fazendo sempre a mesma coisa, eu tenho que lógico tecnologias que demoram a madurecer. Eu tenho uma tecnologia

também que envolve isso que eu gasto, eu já gastei ai, uns bons 20 anos desenvolvendo essa tecnologia, hoje ela tá entrando em rotina de uso, mais foram 20 anos de amadurecimento, então nem toda tecnologia é assim instantânea. (Entrevistado 1)

... é difícil você avaliar como esse conhecimento afeta o seu dia a dia, lógico que você tem ferramentas de gestão diretas tá!? Novos projetos, resultados de projetos tá!? Mas, muitas vezes, o principal que é o não resultado, não pode ser avaliado tá!? Essa é a minha visão. (Entrevistado 3)

Parece que é um erro... Nesse caso ai, você pode estar operando em uma posição que você acha que é, mas não é, na verdade, verificar uma vazão q esta errada uma temperatura q não esta sendo bem controlada, que a gente chama um erro do experimento que podem levar informações falsas, mais o erro gente aprende muito também! Oh, não vamos fazer isso então no laboratório industrialmente porque isso pode dar problema entendeu? O erro então é uma informação muito útil. A gente está projetando isso aí. (Entrevistado 6).

Percebe-se também que a atividade que requer o uso de conhecimento especializado muitas das vezes acontece em três estágios. O indivíduo tem o seu momento sozinho, quando ele realiza a atividade ou tem uma ideia. Nesse momento essas ideias ou percepções ficam sob análise do indivíduo, que eventualmente solicita ou conta com a colaboração de pessoas de seu relacionamento, e apenas no terceiro momento é que esta atividade passa a fazer parte da estrutura organizacional, através de um registro, de uma apresentação que, posteriormente, se a estrutura formal validar, passa a fazer parte do conhecimento da organização.

A ideia não, eu anoto dados mesmo, a ideia fica na minha cabeça. Eu tenho medo disso, de um dia dar uma pancada com a minha cabeça num lugar e esquecer tudo... Mas essa ansiedade pelo planejamento de novas tecnologias, isso fica tudo na minha cabeça. Ah não ser quando a gente já está com ela um pouquinho madura ai a gente vai apresentar pro gerente. (Entrevistado 1)

... existe um arquivo central da equipe, onde todos tem acesso, e eu também tenho o meu micro, que eu tenho os meus arquivos pessoais né!? Porque tem algumas coisas que são pessoais, quando você lida com um tipo de conhecimento, você processa de uma maneira diferente, se der um artigo pra duas pessoas ali, talvez elas enxerguem ou destaquem coisas diferente. ... Uma notícia num site relevante, um artigo técnico, alguma coisa assim, hoje, eu já encaminho pra pessoa que tá mais "linkada" com aquilo... Em principio eu tenho minha própria distribuição interna ao grupo. Externa, aí já é sob a forma oficial de relatórios, ou até mesmo correio, quando é uma parte de notícias, sai uma notícia aí, que interessa lá o cliente lá, o usuário da área industrial, posso mandar um correio, fazer uma distribuição. Mas no final sempre sobre algo que é meu, aquilo ali é minha maneira de encarar que eu que dei importância pra aquilo e que em algum momento que não tá elaborado, em algum momento será elaborado, e aí, vira um produto pra distribuir, mas tem aqueles que não estão ainda dominando, o que nos leva também a uma questão de... não só de ... informação, mas da propriedade intelectual, isso é coisa séria. (Entrevistado 2)

Pois é, a maneira de como eu lido fora dos padrões que a empresa mesmo. A empresa tem padrões que eu tenho que seguir... tem programas que eu tenho que entrar pra fornecer dados, alimentar, tem prestação de contas, mas isso é externo, se eu não tiver minha gestão pessoal, eu não vou fazer grandes coisa. (Entrevistado 8)

As vezes as coisas estão ali e só saber organizar, dei um palestra em outros setores, as vezes as pessoas tem as coisas nas mãos , não sabem usar...as vezes o cara faz enorme inovações mais não registram. (Entrevistado 8)

...você tem que graduar essas coisas, na hora de distribuir conhecimento, não pode tá tão aberto assim, tem que tá aberto para as pessoas que vão usá-lo bem. E pra outras, aí nós temos que graduar. (Entrevistado 2)

Ai tem as liga... os links, as ligações, como é que você encadeia isso? No meu caso pessoal eu tenho alguns momentos na vida, que, isso é interessante, que eu me sinto mais criativo, percebo isso intuitivamente. Primeiro que eu tenho como técnica combinar, combinar, absorver muita coisa, colocar o problema na cabeça, aí ele roda no meu HD 24 horas, ele fica processando, sabe aquele processamento de segundo plano? É uma questão pessoal minha, eu fico processando em segundo plano, mas as vezes eu estou fazendo tudo, len..... estou no..., não estou no ônibus sentado estou caminhando e estou pensando naquilo. E aquilo fica rodando 24 horas pra vê se as ligações acontecem. Agora, eu percebo que essas ligações afloram, por exemplo, na hora do banho, não sei por quê.

Mas é um registro pra você mesmo, quando você faz um relatório, você organizou aquela informação, de forma que, é muita, a maioria dos relatórios que a gente emite é pra nós mesmos, relatório reservado, não pode ir pra muita gente. Então aí, nos mesmo vamos lá e consultamos nosso relatório. E aí depois passa a ser nosso banco de dados oficial registrado. E isso tem um véu de liberdade, pra se decidir, se eu vou emitir um relatório mais conciso menos conciso, quer dizer, mais relatório, menos relatório, você tem que administrar isso, é um dos recursos de usar a flexibilidade do sistema. (Entrevistado 2)

Porque é a diferença do conhecimento que eu vou posicionar a empresa bem. Se eu tiver um conhecimento limitado, a empresa vai tá limitada. Na sua imagem, na sua abrangência, então, quanto mais conhecimento eu tiver e passar pra empresa, que eu registro tudo isso na forma de relatório, comunicação técnica, publicação, quer dizer, a imagem da empresa, através de patentes. Então, esses são os instrumentos que, é... materializam o conhecimento pra empresa. Então, quanto mais conhecimento eu tiver, mais eu posiciono a empresa bem, tá!? (Entrevistado 4)

Esta transição do conhecimento pessoal que acontece durante a execução da tarefa se apresenta na figura 17. O empregado tem uma ideia ou elabora um parecer, fica sob sua responsabilidade durante algum tempo, neste tempo pode ser compartilhado e aprimorado com a ajuda de alguém de seu relacionamento, até chegar o momento de apresentar para a estrutura formal, na figura de um comitê ou de algum gerente. Neste momento, uma aprovação pode gerar mais apoio e uma institucionalização daquilo que começou antes na cabeça de um indivíduo. Outra possibilidade é que, mediante uma não aprovação, o indivíduo

tenha mais um momento de decisão, que é a de descartar a ideia ou guardar e aprimorar para em outro momento tentar aprovar na estrutura da empresa. Independentemente de ser aprovada ou não, esta experiência acrescenta a sua atividade de *expertise*.

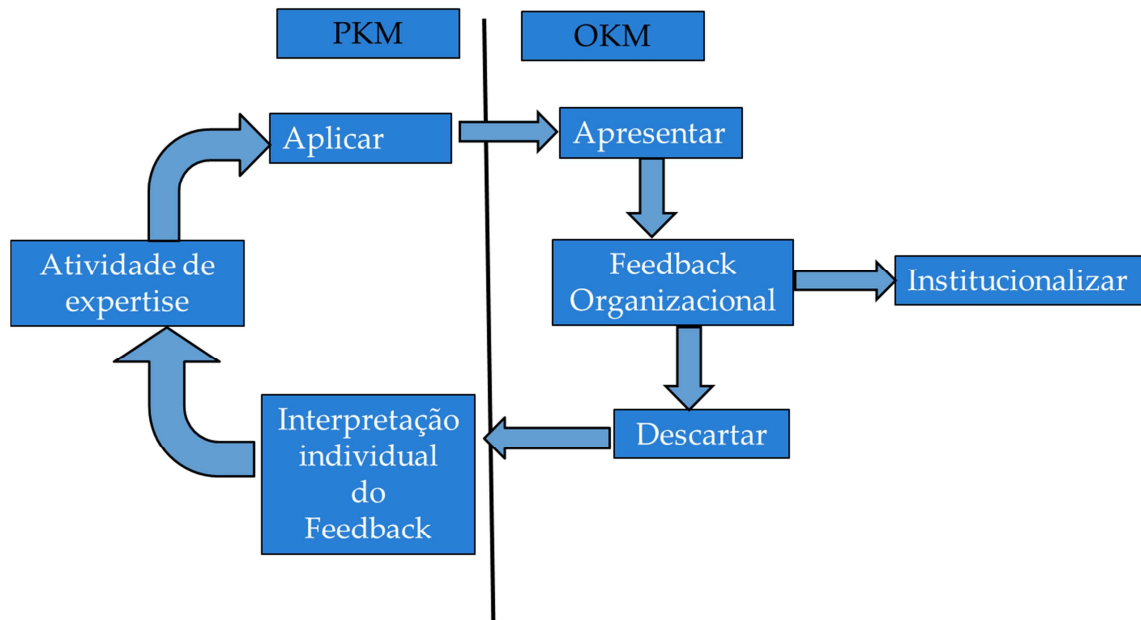


Figura 17 - Atividade de Expertise aplicada a PKM e na OKM
Fonte: Elaboração do pesquisador

5. DISCUSSÃO DO RESULTADO DE CAMPO À LUZ DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS

A primeira categoria, Gestão do Conhecimento Pessoal, na visão dos pesquisadores, apesar de não ter uma resposta que possa contribuir para o avanço do conceito de Gestão do Conhecimento Pessoal, podemos perceber que o resultado desta pesquisa foi semelhante ao encontrado no trabalho estudo de caso de Wright (2005):

- (i) PKM é um processo inconsciente,
- (ii) as atividades de PKM ocorrem naturalmente,
- (iii) que cada trabalhador desenvolve suas práticas de PKM e
- (iv) que PKM se desenvolve a partir da interação social.

Os entrevistados relataram que desconheciam o conceito, porém citavam as atividades que estavam relacionadas à gestão do conhecimento pessoal, durante toda a entrevista. Reforçaram em alguns momentos que este estilo de lidar com o conhecimento é desenvolvido por eles com o passar do tempo, e ressaltaram a importância do outro nas suas atividades de trabalho.

As outras quatro categorias identificadas nesta pesquisa serão comparadas aos quatro modelos encontrados na literatura de PKM: Efimova, (2005), Wright (2005), Cheong e Tsui (2011), Sondari (2013), por permitirem comparar as tentativas de descrever o processo de gestão do conhecimento pessoal.

5.1. Comparação do Resultado de Campo com o Modelo de Efimova (2005)

Efimova (2005), através do seu estudo, em que foi aplicado um questionário a 62 blogueiros, desenvolveu uma estrutura para PKM composta por 3 dimensões: indivíduos, comunidades e redes, e ideias. Apesar da atividade de blogueiros ser bem diferente da atividade de pesquisadores, podemos observar alguns pontos em comum nesta outra forma de descrever os processos e atividades da gestão do conhecimento pessoal.

Esta proposta de Efimova contempla 3 dimensões: Dimensão ideias, dimensão comunidades e redes e dimensão individual. Nestas interações do indivíduo com outros indivíduos e com ideias, conforme Figura 7, da seção 2, podemos identificar sete atividades ou processos:

- (1) Dar sentido a informações
- (2) Organizar ideias
- (3) Criatividade
- (4) Estabelecer e manter relações
- (5) Conversas
- (6) Colaborações
- (7) Consciência, exposição e observação passiva (relacionadas a ideias).

Estas três dimensões identificadas por Efimova representam atividades que podem ser correlacionadas ao resultado desta pesquisa de campo, conforme quadro abaixo:

Quadro 17 - Resultado de campo encontrado x atividades de PKM de Efimova (2005)

Categorias da Análise	EFIMOVA (2005)
Gerir demandas de conhecimento	(1) Dar sentido às informações
Gerir aprendizagem	(4) Estabelecer e manter relações (5) conversas (6) colaborações
Gerir conexões	(4) Estabelecer e manter relações, conversas (6) Colaborações (7) Consciência, exposição e observação passiva (relacionado às ideias)
Gerir atividades de Expertise	(3) Criatividade (6) Colaborações (2) Organizar ideias

Nos processos encontrados nesta pesquisa, a atividade de gerir demandas de conhecimento foi relacionada com a atividade de “dar sentido a informações”. Porém, no resultado desta pesquisa, esta atividade aparece de maneira mais ampla, pois a empresa tem objetivos que precisam ser traduzidos por demandas de conhecimento, mas o indivíduo tem também a possibilidade de olhar e monitorar outros conhecimentos que podem beneficiar a organização, por iniciativa própria. Além de no relato dos entrevistados isso aparecer de uma maneira mais dinâmica, com mudanças de prioridade, desafios e um amplo campo de possibilidades, como, por exemplo, a identificação de conhecimentos que precisaram ser resgatados ou aprendidos. Talvez esta diferença tenha ocorrido devido a que a pesquisa de EFIMOVA (2005) tenha se dado com blogueiros, para quem um campo de conhecimento está

bem definido pela proposta do blog, cuja atividade principal é compartilhar informações e ideias.

Já o processo de Gerir conexões pode ser identificado nas atividades de “estabelecer e manter relações”, “conversar e colaborar”, “ter consciência, expor e observar passivamente ideias”. Efimova (2005) ressalta a importância destas relações ao dar o nome de uma das dimensões como “Comunidades e Redes”, onde estão inseridas as atividades supracitadas. O que aparece no resultado de campo desta pesquisa é que esta rede serve para inúmeras atividades que podem estar representadas dentro da atividade de “colaboração”. Gerir aprendizagem também foi relacionada a estas atividades de “colaborar, conversar e manter relações”. Nesta pesquisa esta atividade mereceu maior destaque, pois, diferente do trabalho de blogueiros, em que a atividade de compartilhar informações é o objetivo principal, na atividade dos pesquisadores o aprender para resolver, criar, analisar se torna relevante. Gerir atividades de expertise pode ser correlacionada às atividades de “criatividade”, “colaborar” e “organizar ideias”, pois está no trabalho de Efimova. A Atividade de organizar ideias está relacionada à atividade fim do blogueiro, sendo que a atividade dos pesquisadores entrevistados possui um maior número de atividades.

O trabalho de Efimova realizado com blogueiros não descreve as ações com grande profundidade, o quadro comparativo reflete o esforço da pesquisa de relacionar as atividades identificadas por Efimova com o resultado de campo encontrado. São tipos de atividades diferentes, o que resultou em uma maneira diferente de se explicar o que há de comum nos sujeitos entrevistados. Porém podemos identificar que nos dois resultados há um conjunto de atividades que estão na esfera do indivíduo, que antecedem as práticas organizacionais formais que estão na esfera de gestão da organização.

5.2. Comparação do Resultado de Campo com o Modelo de Wright (2005)

O trabalho de Wright foi realizado com um grupo de desenvolvedores de software altamente experientes, que trabalhavam em uma pequena empresa canadense. Neste trabalho a natureza dos problemas determinava o fluxo de trabalho, diferenciando problemas de rotina, não rotineiros, que precisavam de pesquisa ou que estavam fora da atividade de especialização dos participantes. No trabalho de Wright encontrado na revisão bibliográfica desta pesquisa pode-se encontrar as 4 competências de PKM identificadas que, segundo o autor, foram inspiradas nas competências do trabalhador do conhecimento de Tissen *et al.*, 1998, acrescidas da competência de aprendizagem. O quadro abaixo faz um paralelo das

competências do modelo do Wright com as atividades encontradas na pesquisa de campo: (1) Competências informacionais (2) Competências sociais (3) Competências de aprendizagem (4) Competências cognitivas.

Quadro 18 - Resultado encontrado x Modelo de Wright (2005)

Categorias da Análise	WRIGHT (2005)
Gerir demandas de conhecimento	(1) Competências informacionais (3) Competências de aprendizagem
Gerir aprendizagem	(3) Competências de aprendizagem (1) Competências informacionais 2) Competências sociais
Gerir conexões	(2) Competências sociais (1) Competências informacionais (3) Competências de aprendizagem (4) Competências cognitivas
Gerir atividades de Expertise	(4) Competências cognitivas

Gerir demandas de conhecimento através de competências informacionais para interpretar as informações da empresa e do monitoramento das informações e conhecimento da área de expertise; utilizar competências de aprendizagem para decidir o que aprender, como aprender e o quanto aprender, em relação às atividades que exerce, apareceram em ambos os estudos.

Já a atividade de gerir conexões na pesquisa de campo foi identificada como um amplo espectro de atividades. Os pesquisadores utilizam suas conexões com pessoas e instituições, suas competências sociais, para localizar e validar informações, aprender em grupo e também criar e resolver problemas, ampliando suas potencialidades nas redes que cada indivíduo estabelece e desenvolve durante sua carreira.

Já a atividade de gerir aprendizagem está relacionada com as competências informacionais de filtrar, selecionar e organizar informações, com as competências sociais, devido à atividade de aprendizagem em grupo, além das competências de aprendizagem, que, segundo Wright (2005), aperfeiçoavam as outras três competências de seu modelo.

Gerir atividade de *expertise* que, segundo Wright (2005), está relacionado com a atividade de resolver problemas, aqui aparece como o uso efetivo do seu conhecimento acumulado. No Quadro 19, comparado ao resultado de campo, identifica-se que o processo de gerir se relaciona com as competências cognitivas, que são desenvolvidas e utilizadas no exercício de suas atividades recrutadas para emitir parecer, gerar relatórios, apresentar propostas e projetos etc.

No modelo de Wright há um grande destaque para o tipo de problema, porém no resultado de campo encontrado podemos relacionar com a atividade de gerir demandas por conhecimento, que é o orientador principal da atividade dos pesquisadores, pois, dependendo do tipo de problema e da *expertise* do pesquisador, resultará em uma demanda por conhecimento condizente.

5.3. Comparação entre resultado de campo e o modelo de Cheong e Tsui (2011)

Cheong e Tsui (2011) desenvolveram um modelo de gestão do conhecimento através da revisão da literatura e de uma pesquisa que envolveu 206 participantes de grupos e associações relacionadas à Gestão do Conhecimento, que responderam sobre funções e valores de PKM, e o resultado gerou 4 componentes:

- (1) Gerenciamento de Informações Pessoais
- (2) Internalização do Conhecimento Pessoal
- (3) Criação da Sabedoria Pessoal
- (4) Transferência Interpessoal do Conhecimento

No quadro 20 são relacionadas as atividades identificadas no resultado de campo e os quatro componentes que compõem o modelo de Cheong e Tsui.

A atividade de gerir demanda foi relacionada ao gerenciamento de informações pessoais de Cheong e Tsui, pois, segundo os autores, está relacionado ao processo de localizar e capturar informações. No modelo encontrado nesta pesquisa estas informações seguem uma orientação, uma demanda por conhecimento. A informação que será localizada, considerada como importante ou não, não é definida de maneira linear ou simples. No grupo estudado esta demanda ocorre tanto do processo de monitoramento da área de conhecimento quanto das orientações ou demandas da companhia e atividades e problemas do dia a dia.

Quadro 19 - Resultado encontrado x Modelo de Cheong e Tsui (2011)

Categorias da Análise	Modelo de Cheong e Tsui (2011)
Gerir demandas de conhecimento	(1) Gerenciamento de informações pessoais (PIM)
Gerir aprendizagem	(3) Criação de sabedoria pessoal (PWC) (2) Internalização pessoal do conhecimento (PKI) (1) Gerenciamento de informações pessoais (PIM)
Gerir conexões	(4) Transferência de conhecimento interpessoal (IKT) (1) Gerenciamento de informações pessoais (PIM)
Gerir atividades de Expertise	(4) Transferência de conhecimento interpessoal (IKT) (3) Criação de sabedoria pessoal (PWC)

Já a atividade de gerir conexões foi correlacionada também com a atividade de gerenciar informações, pois as pessoas ajudam a encontrar, monitorar, filtrar e validar informações do indivíduo. Podemos também correlacionar com a atividade de transferência de conhecimento interpessoal, devido ao fato de que nestas trocas divergentes ou convergentes o conhecimento se transfere entre os participantes.

A atividade de gerir aprendizagem foi relacionada com três componentes. Além do gerenciamento das informações, que servirão como base para a aprendizagem, a internalização do conhecimento, pois ocorre na transformação da informação em conhecimento. A Sabedoria pessoal é o processo de colocar em prática o conhecimento para enfrentar os desafios atuais e nesta pesquisa os pesquisadores destacaram a importância da experiência, do erro e do fazer e experienciar para a aprendizagem.

E, por último, a atividade de gerir a expertise que está diretamente relacionada com a criação da sabedoria pessoal de Cheong e Tsui, mas que também implica no momento onde o conhecimento se transfere e se institucionaliza em forma de projeto, parecer, produto etc.

Cheong e Tsui concluem que os seus componentes colaboram e interagem na gestão do conhecimento pessoal. E, como pode ser observado no quadro acima, o resultado desta pesquisa organiza de maneira diferente estes processos, destacando o processo norteador da busca por informações e conhecimento, indo além do processo de gerenciamento de informações; atividade de internalizar; no resultado deste trabalho se demonstrou a

complexidade da atividade de aprender, que inclui o que desaprender, o quanto aprender, quando aprender etc. e também percebeu-se nesta pesquisa uma grande ênfase na colaboração, que não se limita em transferência de conhecimento, resultando em outras atividades de parceria, que vão anteceder as atividades do efetivo uso da expertise, em que a organização institucionaliza o conhecimento do indivíduo e dos grupos.

5.4. Comparação com o Modelo de Sondari (2013)

Sondari (2013) acredita que a Gestão do Conhecimento Organizacional começa com a Gestão do Conhecimento Pessoal, e através da revisão da literatura relacionada à OKM e PKM, realizou uma análise e deduziu um quadro com cinco processos:

- (1) Conectar
- (2) Compartilhar
- (3) Recuperar avaliar e organizar
- (4) Analisar, entender e contextualizar
- (5) Atualizar e colaborar

Apesar de a autora no seu artigo não definir os termos utilizados em seu quadro sintético, os cinco processos foram correlacionados aos quatro processos identificados no resultado desta pesquisa, conforme quadro abaixo:

Quadro 20 – Resultado Encontrado x Modelo de PKM Sondari (2013)

Categorias da Análise	Processo de PKM - Revisão à base do Modelo SECI SONDARI (2013)
Gerir demandas de conhecimento	-
Gerir aprendizagem	(4) Analisar, entender e Contextualizar (3) Recuperar avaliar e organizar
Gerir conexões	(1) conectar (2) compartilhar
Gerir atividades de expertise	(5) Atualizar e Colaborar (2) Compartilhar

No modelo da autora não foi identificado o norteador do processo que faz definir a abrangência e profundidade de conhecimento do indivíduo. O primeiro processo no modelo da autora é conectar, mas no resultado da pesquisa identificamos que a conexão é um grande espectro de decisão do indivíduo, mas há um foco e um objetivo, se não ao se conectar, pelo menos na quantidade de tempo que se utiliza com a conexão está relacionada com a demanda do conhecimento.

À atividade de Conectar correlacionamos o processo com o mesmo nome e o processo de compartilhar, que nesta pesquisa aparece tanto na conexão, quanto na Aprendizagem, que é o nosso terceiro processo. Além deste, a aprendizagem inclui as atividades de analisar, entender e contextualizar e recuperar, avaliar e organizar informações e conhecimento.

Por último, a atividade de Gerir a Expertise correlacionamos novamente com a atividade de compartilhar, agora no nível da organização, institucionalizando o conhecimento, e também a atividade de atualizar e colaborar com os processos da organização.

5.5. Gestão do Conhecimento e o Modelo de Aprendizagem nas organizações de Lane, Crossan e White (1999)

Lane *et al.* desenvolveram um modelo de aprendizagem que foi chamado 4 Is, que representam os processos psicológicos e sociais de Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar. Estes quatro processos são dinâmicos e interagem. Por este modelo de aprendizagem organizacional podemos traçar um paralelo com o resultado de campo encontrado, pois percebeu-se uma forte ligação entre os níveis de análise, a interatividade do processo, o desenvolvimento do conhecimento que inicia no indivíduo e apenas após passar por um grupo que se institucionaliza através da estrutura formal da empresa, que, no caso do modelo de aprendizagem, é através de procedimentos, regras, rotinas (LANE *et al.* 1999), e que no caso do modelo encontrado se institucionaliza apenas nas atividades que neste trabalho foram chamadas de *expertise*.

Quadro 21 – Resultado encontrado x 4 Is de Crossan *et al.*, (1999)

Categorias da Análise	4 Processos / 3 níveis de Crossan, Lane, and White (1999)
Gerir demandas de conhecimento	Intuir/ nível do indivíduo Interpretar/ nível do individual
Gerir conexões	Intuir e interpretar/ indivíduo
Gerir aprendizagem	Integrar/ nível do grupo
Gerir atividades de Expertise	Institucionalizar/ nível da instituição

5.6. Correspondência de Padrões (Pattern Matching)

Apesar da dificuldade de trabalhar com definições sucintas e com modelos identificados em diferentes propostas, organizou-se um quadro que resume os modelos que foram levantados na revisão bibliográfica, comparando-os com o resultado da pesquisa de campo.

Quadro 23 – Quadro analítico com a Correspondência de Padrões (Pattern Matching)

Resultado de Campo	PKM Efimova 2005	PKM Wright (2005)	PKM Cheong e Tsui (2011)	PKM Sondari (2013)
Gerir demandas de conhecimento	(1) Dar sentido a informações	(1) Competências informacionais (3) Competências de aprendizagem	1) Gerenciamento de informações pessoais (PIM)	
Gerir conexões	4) Estabelecer e manter relações, (5) conversas (6) Colaborações (7) Consciência, exposição e observação passiva (relacionado à ideias)	2) Competências sociais (1) Competências informacionais (3) Competências de aprendizagem (4) Competências cognitivas	4) Transferência de conhecimento interpessoal (IKT) (1) Gerenciamento de informações pessoais (PIM)	(1) conectar (2) compartilhar
Gerir aprendizagem	4) Estabelecer e manter relações (5) conversas (6) colaborações	(3) Competências de aprendizagem (1) Competências informacionais (2) Competências sociais	3) Criação de sabedoria pessoal (PWC) (2) Internalização pessoal do conhecimento (PKI) (1) Gerenciamento de informações pessoais (PIM)	(4) Analisar, entender e Contextualizar. (3) Recuperar avaliar e organizar
Gerir atividades de expertise	(3) Criatividade (6) Colaborações (2) Organizar ideias	4) Competências cognitivas	(4) Transferência de conhecimento interpessoal (IKT) (3) Criação de sabedoria pessoal (PWC)	5) Atualizar e Colaborar (2) Compartilhar

A primeira coluna representa as quatro atividades identificadas no resultado desta análise. Nas outras colunas foi feita uma correlação com as atividades e processos identificados nos estudos de outros autores. Reforçando que a última coluna corresponde aos processos de aprendizagem organizacional de Crossan *et al.* Julgou-se importante fazer esta correlação pelo vínculo existente entre o processo de institucionalização da aprendizagem e o processo de institucionalização do conhecimento identificado nesta pesquisa.

6. INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS, CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esta pesquisa se propôs compreender como pesquisadores seniores realizam a gestão do conhecimento pessoal. Para isso se propôs quatro objetivos intermediários para serem atingidos. O primeiro objetivo desta pesquisa foi levantar a percepção do grupo de pesquisadores seniores de como eles realizam a gestão do conhecimento pessoal. Acredita-se que este objetivo foi atingido, visto que o grupo a que esta pesquisa teve acesso é de pessoas reconhecidas pela empresa e pelos seus pares, e considera-se que as sete horas de gravação foram suficientes para se ter uma visão da percepção deste grupo.

O segundo objetivo intermediário foi identificar práticas de gestão do conhecimento pessoal. Apesar de o grupo ser bem heterogêneo e os estilos não serem muito parecidos uns com os outros, chegamos a quatro categorias que representam processos que estes pesquisadores realizam em suas atividades: Gerir demanda por conhecimento, gerir aprendizagem, gerir conexões e gerir *expertise*. Estes quatro processos que foram desenvolvidos no resultado de campo contemplam um conjunto de atividades de Gestão de Conhecimento Pessoal que foram desenvolvidas durante apresentação do resultado de campo e comparadas com os modelos de PKM identificados na pesquisa bibliográfica.

Na seção de recomendações foi feita uma série de observações, visando ajudar a empresa a contribuir para a gestão do conhecimento pessoal e também a se beneficiar dela.

O quarto e último objetivo intermediário foi o de apresentar possíveis generalizações analíticas que possam contribuir para a teoria formal existente. Na discussão do resultado de campo à luz da revisão bibliográfica, foi ressaltada a dificuldade de comparação dos resultados da literatura existente, pois, apesar de ser o mesmo fenômeno, os trabalhos foram realizados com indivíduos em contextos diferentes e geraram modelos diversos. No Quadro analítico em que foi realizada a Correspondência de Padrões (*Pattern Matching*), foi possível identificar algumas aproximações e diferenças do resultado encontrado nesta pesquisa com os modelos utilizados na fundamentação teórica. Vale a pena ressaltar que o resultado desta pesquisa qualitativa representa a forma de se realizar a gestão do conhecimento pessoal de um grupo de indivíduos dentro de uma organização e contexto específico, mas acredita-se que o resultado aqui encontrado possa contribuir para os estudos na área sobre Gestão do Conhecimento Pessoal.

A suposição inicial também pode ser verificada no resultado desta pesquisa, pois a Gestão do Conhecimento Pessoal, ou PKM, corresponde a processos que são de

responsabilidade do indivíduo e que servem como base para os processos de Gestão do Conhecimento organizacional, aprendizagem e inovação organizacional. Os indivíduos, ao melhorarem o seu processo de PKM, estarão automaticamente contribuindo para os processos organizacionais.

6.1. Considerações Finais

Com exceção da primeira categoria, que corresponde à percepção dos entrevistados sobre Gestão do Conhecimento Pessoal, as outras quatro representam processos que acredita-se sejam passíveis de planejamento, organização e controle, e contínuo melhoramento.

A percepção dos pesquisadores dá a entender que a Gestão do Conhecimento Pessoal é um processo desenvolvido ao longo do tempo, com especificidades de cada indivíduo, mesmo que eles não consigam verbalizar com precisão a maneira que realizam.

Os pesquisadores entrevistados lidam com grande volume de informações e conhecimento e isso exigiu de suas práticas, que nesta pesquisa foram identificadas como processos de gestão do conhecimento pessoal, o desenvolvimento de processos eficientes para que estes se tornassem especialistas em suas áreas, resultando no reconhecimento da organização que trabalham e pelos seus pares.

A demanda por conhecimento não é linear nem estática. O pesquisador precisa priorizar as atividades de aprender, acessar e envolver suas conexões e gerir sua *expertise* conforme a dinâmica do trabalho demandado. Este grupo entrevistado demonstrou que não se limitam ao trabalho que lhe é solicitado, mas ao vivenciar as atividades da empresa e monitorar o avanço do conhecimento dentro de sua área de especialização, também se percebem aptos para propor outros caminhos e atividades, com o objetivo de melhorar o resultado da organização.

As conexões que cada indivíduo faz para realizar as suas atividades nem sempre seguem a estrutura formal da empresa. Tomadas as devidas precauções sobre a segurança da informação, visto que algumas informações corporativas não podem ser compartilhadas, a rede de relacionamento transcende os limites da organização. As pessoas colaboram em diversas etapas do trabalho, alinhando as interpretações sobre as orientações da companhia, localizando e validando pessoas e informações, colaborando na execução de suas atividades de *expertise*, gerando ideias juntos, validando pareceres, dando sugestões em relatórios e demais atividades, que apenas posteriormente serão institucionalizadas através da estrutura formal da organização. Este grupo de pesquisadores seniores demonstrou usar

conscientemente a sua rede de relacionamentos para potencializar sua capacidade de gerir o seu conhecimento pessoal, aumentando a velocidade e qualidade das respostas aos problemas e abrangência das fontes de informação monitoradas, além de contar com a colaboração de outras pessoas para criar e aplicar o conhecimento existente. Não se pode afirmar, mas a qualidade nas relações entre as pessoas foi citada como relevante nos processos de colaboração do trabalho.

Para este grupo de pesquisadores a aprendizagem é tarefa cotidiana e às vezes precisa fazer parte da agenda para um melhor aproveitamento das experiências cotidianas. Colocar-se em experiências diferentes, relacionar-se com pessoas com pensamento divergente de outras pessoas, investigar os próprios erros ao se executar alguma atividade, são considerados como importantes subsídios para a aprendizagem. Buscar e filtrar informações, decidir sobre os conhecimentos que precisam ser adquiridos ou substituídos são tarefas que podem contar com o uso das tecnologias de informação, mas que ainda dependem muito da capacidade de observação e reflexão destes pesquisadores. Ferramentas de tecnologia da informação fazem parte do dia-a-dia dos pesquisadores, porém as pessoas com quem trabalham podem ajudar na triagem e na localização de pessoas e informações de maneira mais rápida e eficaz.

No processo de Gestão do Conhecimento Pessoal existem práticas, informações e ideias que não chegam a se tornar parte da organização, seja pelo fato do indivíduo ter descartado previamente, com ajuda das pessoas de seu relacionamento profissional, ou pela estrutura formal da organização não ter julgado apropriadas ou adequadas naquele momento.

As atividades de *expertise*, que fazem parte da Gestão do Conhecimento Pessoal, são difíceis de monitorar por parte das organizações que muitas das vezes só atuam na parte final do processo quando um relatório, um projeto, por exemplo, são apresentados para estrutura formal da empresa.

As quatro categorias se relacionam e, entretanto, não foi identificada nenhuma relação hierárquica entre elas. Na verdade elas se retroalimentam constantemente, sendo a barreira que as divide muito tênue entre cada atividade e a outra. Estas atividades não apareceram de maneira separada e organizada nas respostas dos pesquisadores seniores, entretanto, no decorrer da entrevista, as respostas indicaram que são processos de gestão do conhecimento pessoal que todos eles realizam, contudo, cada um da sua maneira.

As categorias podem ser representadas graficamente na figura 19 e acredita-se que, ao realizar a gestão destas quatro atividades, os pesquisadores entrevistados estão executando a Gestão do Conhecimento Pessoal.

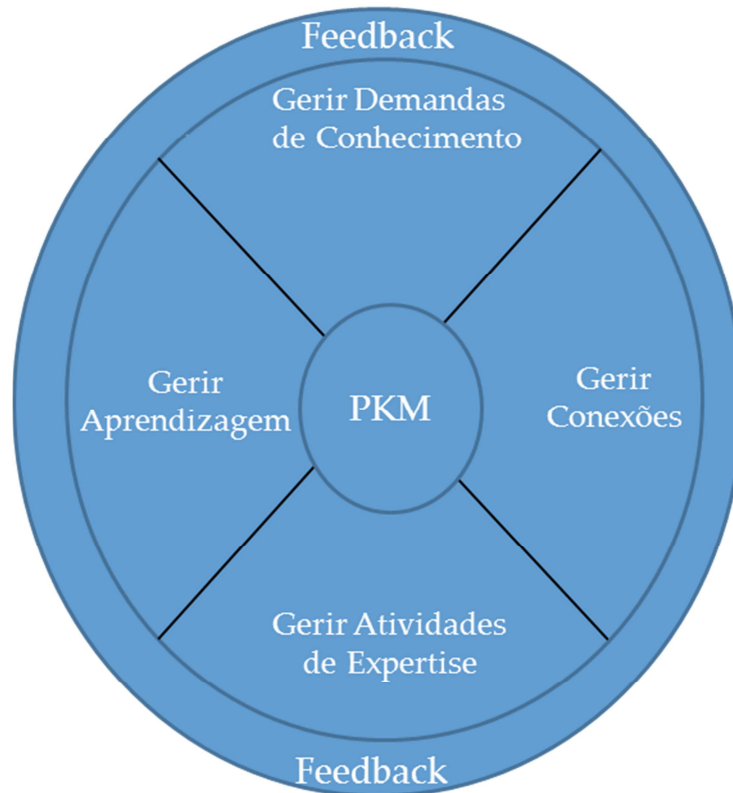


Figura 18 - Gestão do conhecimento Pessoal dos Pesquisadores Seniores
Elaboração do pesquisador com base no resultado da pesquisa de campo

6.2. Recomendações para a Organização

Recomenda-se que as organizações facilitem e estimulem a gestão do conhecimento pessoal de cada indivíduo, seja com estruturas adequadas, que possibilitem interação e ambiente tranquilo, conforme a necessidade e característica de cada indivíduo, seja ao proporcionar estrutura tecnológica para facilitar suas atividades.

Sugere-se uma estratégia para se aumentar o nível de consciência das atividades de Gestão do Conhecimento Pessoal de cada indivíduo. Isso pode ser feito através de campanhas de comunicação interna e também por programas de treinamentos específicos para se apresentar processos e boas práticas, para que os indivíduos melhorem seus resultados individuais.

Para o processo de gerir demandas de conhecimento, recomenda-se um esforço adicional para alinhamento destas entre organização e pesquisadores e para, por outro lado, manter um canal de comunicação para que o indivíduo também possa recrutar e utilizar outros conhecimentos que possui e colaborar para outras atividades além da sua responsabilidade e que necessitem da expertise dele e que sejam de interesse da organização. Da mesma maneira

que a Gestão de Pessoas passou a ser responsabilidade do líder de equipe e não do RH, recomenda-se que a gestão do conhecimento das pessoas seja uma preocupação da liderança e de toda a companhia.

Para o processo de gerir conexões, a empresa pode contribuir para o empregado, dando visibilidade aos trabalhos que executa e ao conhecimento que possui. Respeitando as preocupações com segurança da informação, facilitar esta aproximação de pessoas pode resultar em parcerias que beneficiam a organização. Talvez uma barreira para estas aproximações informais seja a própria estrutura formal. Esta precisa encontrar a maneira ideal de se flexibilizar sem perder o foco no trabalho e no objetivo principal. Atentar para o potencial das relações pessoais afetivas e amistosas que parecem contribuir positivamente para a execução do trabalho. Recomenda-se formalizar ou permitir mais espaço para os grupos informais colaborarem. As redes sociais corporativas podem ser um importante espaço de colaboração, mas precisam de gestão adequada. Apesar de facilitar o trabalho conjunto e dar visibilidade das atividades e interesses das pessoas, a questão do vínculo precisa ser considerada para que a colaboração seja potencializada.

As atividades que demandam *expertise* são difíceis de ser monitoradas. Muitas das vezes o conhecimento gerado no processo de buscar, gerar ideia, aprimorar, compartilhar com a rede ficam a margem da estrutura organizacional e contribuições podem ser perder durante o processo. Recomenda-se criar uma estrutura de registro que seja amigável e fácil de consultar, para que etapas intermediárias de uma atividade de *expertise* possam ser disseminadas e registradas, antecipando a institucionalização do conhecimento dos indivíduos.

Recomenda-se que a organização desenvolva um programa de desenvolvimento específico para este grupo, pois não existem muitos treinamentos que contribuam substancialmente para o aprendizado, como eles estão próximos à fronteira do conhecimento em suas áreas.

Para que haja um bom uso da *expertise* destes pesquisadores, recomenda-se fazer um esforço contínuo para que sejam direcionadas para eles somente as atividades que estão condizentes com seu nível de especialização, e diminuir ao máximo outras atividades que possam ser realizadas por profissionais com um menor nível de especialização. Outra preocupação é que haja um estruturado processo contínuo de desenvolvimento de futuros pesquisadores. Esta preocupação pode se tornar uma das atividades de *expertise* destes pesquisadores seniores, atentando para a questão das afinidades, potencializando as atividades colaborativas e as interações.

Uma vez que estes pesquisadores trabalham com inovação e com resolução de problemas complexos, seria oportuno que mantivessem registro das ideias rejeitadas e que estas fossem resgatadas em outro momento e por outro grupo, para reconsiderar a sua viabilidade de execução. Este tipo de contribuição e reapresentação de ideias antigas não deveria ficar a cargo de cada indivíduo, devido à complexidade da análise e do contexto da ideia.

Sugere-se também que a pesquisa de clima organizacional passe a contemplar questões relacionadas à gestão do conhecimento na perspectiva do indivíduo, pois, conforme a categoria das conexões, o trabalho colaborativo e o compartilhamento de informações envolvem valores pessoais e afinidades.

6.3. Sugestão para Pesquisas Futuras

As pesquisas na área de PKM ainda necessitam avançar no desenvolvimento de definições e modelos que possam ser aplicados em diferentes contextos. Outros trabalhos empíricos semelhantes aos desenvolvidos por Wright (2005), Sondari (2013) Cheong e Tsui, (2011) podem contribuir para a identificação de similaridades que contribuam para a construção de conceitos e modelos validados e testados empiricamente para uma maior aceitação da comunidade acadêmica e empresas.

Outra possibilidade é pesquisar em profundidade atividades específicas e tentar aumentar o nível de conhecimento sobre elas, a ponto de gerar conceitos generalizáveis que possam ser utilizados por outros pesquisadores em pesquisas futuras.

A forma de mensurar a efetiva contribuição de um *expert* dentro da companhia, revelou-se um trabalho difícil de medir e avaliar. Estudos nesta temática podem contribuir para as organizações alocarem melhor e aproveitar com mais eficiência o potencial deste tipo de empregado.

Estudos comparativos entre grupos semelhantes em estruturas diferentes, ou grupos diferentes na mesma estrutura podem fornecer elementos para compararmos o que é particular ou comum em cada contexto.

As atividades criativas ou as que exigem grande *expertise* são difíceis de mensurar durante o processo, sendo muitas das vezes avaliadas apenas de acordo com o resultado final. Talvez estudos que possam relacionar reconhecimento individual e coletivo com atividades colaborativas também possam ajudar a desenhar processos organizacionais mais condizentes com os processos de gestão do conhecimento pessoal.

No mais, acredita-se que a Gestão do conhecimento Pessoal é uma área com inúmeras possibilidades de pesquisas a serem realizadas. O desejo deste trabalho foi o de contribuir para o avanço das pesquisas e conhecimento na área.

REFERÊNCIAS

AGNIHOTRI, Raj. TROUTT, Marvin D., The effective use of technology in personal knowledge management. A framework of skills, tools and user context. *Online Information Review*, Emerald Group Publishing Limited v. 33, n. 2, p. 329-342, 2008.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond. *Gestão de Conhecimento em Organização em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva, 2008.

AMORIN, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. *Gestão estratégica de Pessoas e Inovação: Uma parceria essencial*. Ano IV, out. 2011/mar. 2012.

ANTONELLO in Ruas, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. *Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre, Bookman, 2005.

APSHVALKA, Dace; WENDORFF, Peter. *A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management*, ECKM 2005, pp. 34–41 Disponível em: <http://integrative-paradigm.org/papers/Eckm2005Dace_156.pdf>. Acesso em 05/05/2013.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. *Operacionalizando o Método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia: Técnicas e Procedimentos de Análise com Apoio do Software Atlas/TI*. In: *Encontro de Estudos em Estratégias 3ES*, 1, 2003, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

_____. *Administrando o Risco: Uma teoria Substantiva da Adaptação Estratégica de Pequenas Empresas e Ambientes Turbulentos e com forte Influência Governamental*. RAC, Edição Especial, p.157-179, 2004.

BESSANT, Jonh; PAVIT, Keith; TIDD, Joe. *Gestão da inovação*. BECKER, Elizamar R. (Trad.). 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CHARMAZ, Kathy. *A Construção da teoria fundamentada: Guia Prático para a Análise Qualitativa*. São Paulo, Artmed, 2009.

CHEONG, Ricky K.F., TSUI, Eric. *From Skills and Competencies or outcome-based Collaborative work: Tracking a Decade's Development of Personal Knowledge Management (PKM) Models*. *Knowledge and Process Management*. v. 18, N.3, p. 175-193, 2011.

CROSSAN, Maria M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, jul. 1999.

CUNHA, Neila Conceição Viana da. *As práticas gerenciais promovendo a capacidade de inovação: Estudo de Múltiplos casos*. *Revista ADM.MADE*, ano 8, v.12, n.3, p.107-132. set/dez, 2008.

DA COSTA, Priscila Rezende. Capacitação e inovação: Aspectos do desenvolvimento interno e externo nas multinacionais brasileiras. REGE, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 297-322, jul./set. 2011.

DAVENPORT, T. H. Personal knowledge management and knowledge worker capabilities. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. (org.) Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives. Farnham Surrey, England: Gower Publishing Limited, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial - Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3 ed. São Paulo: Campus, 1998.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard & LOWE, Andy. Pesquisa gerencial em administração. Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

FELL, A. F. A., RODRIGUES FILHO, J., OLIVEIRA, R.R. Um Estudo da produção acadêmica nacional sobre gestão do conhecimento através da teoria do conhecimento de Habermas. Revista de Gestão e Tecnologia e Sistemas de Informação. v. 5, N. 2, 2008, p. 251-268.

FINGER, Matias; BRAND, Silvia Bürgin, in: Aprendizagem Organizacional e Organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática. Coordenadores Easterby-Smith, Mark, John Burgoyne, Araujo, Luis. Tradução de Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e Inovação organizacional: As experiências do Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2012.

FRAND, Jason; HIXON, Carol. (1999). Personal Knowledge Management : Who, What, Why, When, Where, How?. Disponível em: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>> Acesso em 10 de maio de 2013.

GORMAN, G. E.; PAULEEN, D. J. The nature and value of personal knowledge management. IN: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. (Org.) Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives. Farnham Surrey, England: Gower Publishing Limited, 2011.

HANASHIRO, D.M.M., TEIXEIRA, M.L.M, ZACCARELLI, L.M. Gestão do Fator Humano - Uma visão baseada em Stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

JAIN, Priti (2011). Personal Knowledge Management: the Foundation of Organisational Knowledge Management. SA Jnl Libs & Info Sci, v. 77, N. 1, p. 1-14.

KOLB, David A. in: Starkey, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. Trad. Lenke Peres. São Paulo, Futura, 1997.

LEITE, Luiz Fernando. Inovação o combustível do futuro. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.
NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikuji; KROUGH Georg von. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*. v. 20, N. 3, p. 635-652, May-June 2009.

MACHADO, Denise Del Pra Netto. Inovação e cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Administração de Empresas), Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2004.

MARGARYAN, Anoush. MILLIGAN Colin, LITTLEJOHN Alisson. Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes. *Journal of knowledge management*. v.15; n. 4. p. 568-587, 2011.

OCDE. Manuel de Oslo – Diretrizes para a Coleta e interpretação de dados sobre inovação. Trad. FINEP. 3rd Edition OECD. Paris, France: OECD Publishing, 2005.

PATTON, M.Q. *Qualitative evaluation and research methods*, 2. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

PAULEEN D. Personal knowledge management: putting the “person” back into the knowledge equation. *Online Information Review*. V. 33, n. 2, p. 221–224. 2009.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; HOMHARDT, Kai. *Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso*. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre. Bookman, 2002.

PRUSAK, L.; CRANFIELD, J. Managing your own knowledge: a personal perspective. In: PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) *Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives*. Farnham Surrey, England: Gower Publishing Limited, 2011.

RAZMERITA L, KIRCHNER K, SUDZINA F. 2009. Personal knowledge management: the role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organizational levels. *Online Information Review*, v. 33, n. 6, p. 1468–4527.

ROCHA-NETO, Ivan. Gestão do conhecimento e complexidade. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 94-126, jan./jun. 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

STAKE, Robert. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Trad. Ana Thorell; 4. ed. Porto Alegre, 2010.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 28. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

STRAUSS, A.; CORBIN. J. Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SONDARI, Mery Citra. Personal Knowledge Management 2.0. International Journal of Social Science and Humanity, v. 3, N. 4, July 2013.

TAKEUCHI, H ; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. IN: TAKEUCHI, H ; NONAKA. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Thomas,D.R. A General inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. America Journal of evaluation. v. 27, n. 2, Jun. 2006.

TROCHIM, W. M. K. Outcome pattern matching and program theory. Evaluation and Program Planning. v. 12, p. 355-366, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. Projetos e relatórios de pesquisas em administração. 12. ed. São Paulo, 2010.

VOLKEL M, ABECKER A. Cost-benefit analysis for the design of personal knowledge management systems. In ICEIS 2008 - International Conference on Enterprise Information Systems; p. 95-105. 2008.

WRIGHT K.. Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. Knowledge Management Research and Practice: p. 156–165. 2005.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos; 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHANG, Zuopeng. Online Information Review, Emerald Group Publishing Limited, v. 33 N. 2, p. 237-256, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

TOPICO/TEMPO DECORRIDO	PERGUNTAS	OBJETIVO / Pontos de Atenção
Identificação/explicação do objetivo 5 min	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Apresentação do pesquisador: Mestrando, citar Orientador) ✓ Apresentação da Pesquisa: Mestrando, UFRRJ, Entrevista previsão de 60 minutos, objetivo da pesquisa é compreender <u>como pesquisadores experientes lidam com o conhecimento.</u> ✓ Solicitação para gravação e informar sobre responsabilidade e sigilo dos dados 	<p>Criar empatia com o entrevistado.</p> <p>Procedimento de transparência</p>
TÓPICO 1: Abertura (10 min)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fale-me sobre o seu trabalho, como é seu dia-a-dia, suas atividades e objetivo geral da sua função/atividade? 2. Qual a importância do conhecimento para o seu trabalho? 	Direcionamento Espontâneo: equilíbrio e manter foco na PKM
TÓPICO 2: Conceito e percepção de PKM (15 min)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Em sua opinião o que seria a Gestão do Conhecimento Pessoal? 4. Na sua percepção você faz a Gestão do Conhecimento Pessoal? 5. Para você quais seriam as atividades importantes para uma pessoa gerir bem o conhecimento? <p>*** Se entrevistado perguntar fornecer a seguinte definição: nova área de estudo que visa compreender como as pessoas gerem o conhecimento que possuem (para não influenciar)</p>	<p>Reforçar processos que surgiram.</p> <p>Planej, organizar, executar, controlar</p>
TÓPICO 3: Localizar e capturar informações (25 min)	<ol style="list-style-type: none"> 6. O que você faz quando precisa de um conhecimento? 7. O que você faz para manter seu conhecimento atualizado? (tempo, frequência, processo, ferramentas) 8. Quais são as principais fontes de informação? 9. Como você percebe se a informação é confiável /importante? 10. Como você guarda as informações importantes? 	Explorar atividades, percepções, situações relacionadas a este processo.
TÓPICO 3: compartilhar e Transferir informações (35 min)	<ol style="list-style-type: none"> 11. Outras pessoas tem acesso às informações que você tem o costume de guardar? (meio, ferramentas, tecnologia) 12. Questionar o motivação/importância da pergunta anterior? 13. Fale-me sobre a interação com o conhecimento de outras pessoas? 	Explorar atividades, percepções, situações relacionadas a este processo.
TÓPICO 5: Criar conhecimento (40 min)	<ol style="list-style-type: none"> 14. Na sua percepção como surge um conhecimento novo? 15. Como se percebe que um certo conhecimento "avançou"? 	Explorar atividades, percepções, situações relacionadas a este processo.
TÓPICO 6: Aplicar conhecimento (45 min)	<ol style="list-style-type: none"> 16. Como você percebe o uso do conhecimento no seu trabalho? 17. Existe algum risco em relação ao conhecimento que você utiliza? 18. Como se percebe que estamos usando bem o conhecimento? 	Explorar atividades, percepções, situações relacionadas a este processo.
TÓPICO 7: Gestão do conhecimento organizacional (55 min)	<ol style="list-style-type: none"> 19. Como uma pessoa contribui para a gestão do conhecimento organizacional? 20. De que maneira a organização pode contribuir para a sua gestão do conhecimento? 	Entender quando o conhecimento individual se torna organizacional

<p>TÓPICO 8: Fase de conclusão 60 min</p>	<p>21. O que uma pessoa precisa ter para fazer uma boa gestão do conhecimento pessoal? 22. Dentro desta temática você acha que faltou algum assunto a ser abordado ou algum comentário adicional</p>	<p>Resgatar assuntos e perceber ênfase dada pelo entrevistado</p>
<p>Fechamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agradecer a colaboração, encerrar a gravação ✓ Verificar a possibilidade de uma checagem de arquivo resumo por email + telefone. ✓ Indicação de outro pesquisador a ser entrevistado. 	

APÊNDICE B – Quadro de publicações sobre PKM

Nº	Autores	Ano	Título
1	Frاند e Hixon	1999	Personal Knowledge Management: Who, What, Why, When, Where, How?
2	Bailey e Clarke	2001	Managing knowledge for personal and organizational benefit
3	Apshvalka e Wendorff	2005	A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management
4	Efimova	2005	Understanding personal knowledge management: A weblog case
5	Wright	2005	Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance
6	Jefferson	2006	Taking it personally: personal knowledge management
7	Grundspenkis	2007	Agent based approach for organization and personal knowledge modelling: knowledge management perspective
8	Pettenati, Cigognini, Mangione e Guerin	2007	Using Social Software For Personal Knowledge Management In Formal Online Learning
9	Agnihotri e Troutt	2008	The effective use of technology in personal knowledge management A framework of skills, tools and user context
10	Garcia	2008	Developing Connectivity: a PKM path for higher education workplace learners
11	Jones	2008	Personal knowledge management through communicating
12	Mittal	2008	Personal Knowledge Management: A Study of Knowledge Behaviour of Academicians
13	Razmerita, Kirchner e Sudzina	2008	Personal knowledge management The role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels
14	Völkel	2008	From Documents to Knowledge Models
15	Völkel e Abecker	2008	Cost-benefit analysis for the design of personal knowledge management systems
16	Völkel e Haller	2008	Conceptual data structures for personal knowledge management
17	Zhang	2009	Personalising organisational knowledge and organization alising personal knowledge
18	Cheong e Tsui	2009	The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study
19	Pauleen	2009	Personal knowledge management Putting the “person” back into the knowledge equation
20	Smedley	2009	Modelling personal knowledge management
21	Cheong e Tsui	2010	From Skills and Competencies to Outcome-based Collaborative Work: Tracking a Decade’s Development of Personal Knowledge Management

Nº	Autores	Ano	Título
			(PKM) Models
22	Hussain, Ahmed e Si	2010	Personal Knowledge Abilities and Knowledge Management Success
23	Jain	2011	Personal knowledge management: the foundation of organisational knowledge management
24	Chatti	2011	Knowledge management: a personal knowledge network perspective
25	Bedford	2012	Enabling Personal Knowledge Management with Collaborative and Semantic Technologies
26	Cheng	2012	Exploring a personal knowledge management model of pre-service teachers for effective learning
27	Mary e Crystal	2012	Noteworthy Productivity Tools for Personal Knowledge Management
28	Wright	2012	PKM Diagnostic Assessment
29	Wright	2012	Personal Knowledge Management Planning Guide
30	Zhen, Song e He	2012	Recommender systems for personal knowledge management in collaborative environments
31	Ismail, Ahmad e Hassan	2013	Emerging personal intelligence in collective goals: data analysis on the bottom-up approach from PKM to OKM
32	Schmitt	2013	Knowcations: A Meme-Based Personal Knowledge Management System-in-Progress
33	Sondari	2013	Personal Knowledge Management 2.0