

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PARA O
EMPODERAMENTO DE LÍDERES FEMININAS
VINCULADAS À IGREJA ADVENTISTA**

CÁTIA SIRLENE LUNKES MARCON

MARINGÁ
2020

CÁTIA SIRLENE LUNKES MARCON

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PARA O
EMPODERAMENTO DE LÍDERES FEMININAS
VINCULADAS À IGREJA ADVENTISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Regiane da Silva Macuch
Coorientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia

MARINGÁ
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M321c Marcon, Cátia Sirlene Lunkes.

Compartilhamento do conhecimento para o empoderamento de líderes femininas vinculadas à Igreja Adventista / Cátia Sirlene Lunkes Marcon. Maringá-PR: UNICESUMAR, 2020.

168 f. ; il. color; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Regiane da Silva Macuch.

Coorientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.

Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, 2020.

1. Compartilhamento do conhecimento. 2. AFAM. 3. Liderança. 4. Cultura organizacional. 5. Equipe. I. Título.

CDD – 658.4038

Roseni Soares – Bibliotecária – CRB 9/1796
Biblioteca Central - Universidade Cesumar

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

CÁTIA SIRLENE LUNKES MARCON

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PARA O
EMPODERAMENTO DE LÍDERES FEMININAS
VINCULADAS À IGREJA ADVENTISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros:

Prof^a. Dr^a. Regiane da Silva Macuch
Universidade Cesumar (Presidente)

Prof. Dr. Cláudia Herrero Martins Menegassi
Universidade Cesumar

Prof^a. Dr^a. Rita Cristina Galarraga Berardi
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Aprovada em: 17 de dezembro de 2020.

Ao meu esposo João pelo apoio emocional incondicional, literalmente expresso todos os dias.

Aos meus filhos Samuel e Rebeca e minha nora Gabriela pelas dicas tecnológicas e apoio moral.

Aos meus pais Afonso e Adacia pela visão administrativa, deixada como legado para mim.

AGRADECIMENTOS

Palavras não expressam a toda gratidão que tenho por pessoas que marcaram a elaboração desta dissertação. Foram momentos de muita alegria, mas também de completa insegurança, seguidos de uma epifania de segurança. Foram momentos de completa duplicidade de emoções. Ombros e ouvidos, que se mostraram amáveis e amigos, fizeram minha escrita ter real sentido, ter paixão na execução e vibrar com os resultados.

Ao meu lindão, meu esposo amado João, você que é meu “sempre” grande incentivador e motivador, que acredita em potenciais que as vezes nem percebo que tenho. Aos meus filhos, Samuel e Rebeca, e minha nora Gabriela, por ouvir de vocês que eu poderia realizar este trabalho e pelas dicas valiosas de tecnologia. Aos meus pais, Afonso e Adacia, pela visão administrativa que me ensinaram. Aos meus sogros, Paulo e Fátima, grandes apoiadores.

À minha querida professora e orientadora Regiane Macuch, uma profissional extremamente qualificada. Sem você, o trabalho com a temática da AFAM, não existiria, pois eu estava propensa a falar sobre metodologias ativas, mas, numa de nossas conversas, você assinalou a minha paixão pela AFAM, e aqui estamos. Muito mais do que uma orientadora, você se tornou uma amiga, uma conselheira, uma parceira, um lugar de refúgio quando a dúvida abatia. Aprendi muito com você, e fico extremamente feliz de ter lhe conhecido e ter sido sua orientanda.

Ao meu co-orientador Arthur Urpia, pelas conversas elucidativas, pelas aulas exclusivas sobre análise de dados e pelo apoio incondicional.

Às componentes das bancas avaliadoras, da qualificação e da dissertação, por dedicarem tempo e pelas contribuições feitas para tornar este trabalho de alta qualidade. À professora Claudia Herrero Menegassi, que acompanhou toda a trajetória avaliativa desta dissertação, contribuindo para que o resultado fosse alcançado. À professora Letícia Dal Forno, pelas considerações feitas quando da

qualificação. À professora Rita Cristina Galarraga Berardi, pela prestatividade e pelo envolvimento na avaliação do trabalho.

Às minhas meninas da AFAM, na dissertação usei o termo mulheres, para me referir a vocês, mas como sempre as chamo carinhosamente, aqui vocês são minhas meninas. Vocês são mais que especiais para mim. Fiquei muito feliz de poder ter momentos de confirmação do amor que vocês têm pelo trabalho que realizam e que ainda realizarão.

Às minhas conselheiras da AFAM, minhas parceiras de trabalho, sempre dispostas, topando todos os desafios, motivando as meninas, tomando a frente para que o trabalho seja feito com amor, eficiência e qualidade, pensando em algo maior para elas.

Às minhas líderes da AFAM nas instâncias superiores, Marli Peyerl e Denise Lopes, pelo suporte de documentação e pela confiança depositada em mim para conduzir esse grupo distinto, a AFAM.

Ao IAP, amada instituição que tem acreditado no meu trabalho, investindo financeiramente e apoiado incondicionalmente as atividades da AFAM.

À Universidade Cesumar, por disponibilizar espaço, profissionais e condições acadêmicas para realizar esta pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 CF. PORTARIA Nº 206, DE 4 DE SETEMBRO DE 2018.

“Aplica o teu coração à instrução e os teus ouvidos às palavras do conhecimento”.

Provérbio de Salomão.

RESUMO

O compartilhamento do conhecimento ocupa posição central na Gestão do conhecimento e é um habilitador dos processos de socialização, explicitação, combinação e internalização da criação do conhecimento. Desta forma, o objetivo da dissertação é compreender o compartilhamento do conhecimento nas atividades da Área Feminina da Associação Ministerial. Assim, estruturou-se um estudo de caso na AFAM/SALT/IAP, com as mulheres participantes da associação. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão sistemática de literatura sobre compartilhamento do conhecimento e associações, sucedida da análise dos documentos da instituição, aplicação de questionário online, acompanhamento e observação das atividades dentro de projeto realizado pela associação e de entrevista por meio de grupo focal. Foi possível determinar os motivadores, inibidores, ambientes e práticas do compartilhar conhecimento e estes foram identificados pelas análises de conteúdo e de estatística descritiva. Os resultados ressaltaram o valor do compartilhamento do conhecimento dentro da associação e o impacto que o mesmo pode promover para as líderes femininas da associação.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento. AFAM. Liderança. Cultura organizacional. Equipe.

ABSTRACT

Knowledge sharing has a central position in Knowledge Management and enables the processes of socialization, explanation, combination and internalization of knowledge creation. Thus, the aim of this master's thesis is to understand the sharing of knowledge in the activities of Women's ministries of the Ministerial Association. With this goal in mind, a case study was structured surveying women participating in the association AFAM / SALT / IAP. The research was developed through a systematic review of literature on knowledge sharing and associations, followed by the analysis of the institutional documents, application of an online questionnaire, monitoring and observation of activities within a project carried out by the association and an interview through a focal group. It was possible to determine the motivators, inhibitors, environments and practices for sharing knowledge and these were identified by content analysis and descriptive statistics. The results highlighted the value of knowledge sharing within the association and the impact it can have on the association's female leaders.

Keywords: Knowledge Sharing. AFAM. Leadership. Organizational Culture. Team.

LISTA DE ABREVIATURAS

AFAM	Área Feminina da Associação Ministerial
CC	Compartilhamento do Conhecimento
CoP	Comunidade de Prática
DSA	Divisão Sul-Americana da Igreja Adventista do Sétimo Dia
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
IAP	Instituto Adventista Paranaense
IASD	Igreja Adventista do Sétimo Dia
KCP	Processo de Circulação do Conhecimento
MP	Média ponderada
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SALT	Seminário Adventista Latino Americano de Teologia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modos de conversão do conhecimento do modelo SECI	26
Figura 2	<i>Framework</i> para GC da APO.....	29
Figura 3	Ciclo de GC de Wiig.....	30
Figura 4	Ciclo de GC por Calle, Dorow e Rados.....	31
Figura 5	Identificação da população, elemento problemático e objeto de estudo.....	35
Figura 6	Estrutura da cultura organizacional.....	47
Figura 7	Mapa mental retratando Coaching, mentoring e CC.....	58
Figura 8	Modelo de cinco fases de criação do conhecimento.....	60
Figura 9	Modelo de ciclo do conhecimento organizacional.....	61
Figura 10	Modelo de CC.....	62
Figura 11	Modelo heurístico de transferência de conhecimento tácito.....	63
Figura 12	Procedimento de CC adotado por Lasso.....	68
Figura 13	Fatores críticos do CC.....	71
Figura 14	Processos da dinâmica organizacional de Valentim (2013).....	74
Figura 15	Impacto do CC.....	77
Figura 16	Modelo organizacional AFAM.....	89
Figura 17	Modelo organizacional da AFAM/SALT/IAP.....	91
Figura 18	Índice do CC na AFAM.....	101
Figura 19	Projeto Sementes.....	102
Figura 20	Modelo de CC organizacional.....	111
Figura 21	Aplicação dos conceitos de liderança ativa na AFAM/SALT/IAP.....	114
Figura 22	Aplicação da dinâmica organizacional de Valentim (2018) no Projeto Sementes.....	115
Figura 23	Nuvem de palavras: benefícios da espiritualidade no Projeto Sementes.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro1	Ciclos de GC: etapas dos processos do conhecimento na literatura.....	27
Quadro 2	Resultado da Revisão sistemática de literatura.....	37
Quadro 3	Resultado da pesquisa na base de dados IBICT.....	38
Quadro 4	Temas relacionados a espiritualidade.....	40
Quadro 5	Influência da Espiritualidade no KPC.....	41
Quadro 6	Benefícios da Espiritualidade.....	41
Quadro 7	Resultado na base de dados CAPES.....	47
Quadro 8	Tipos de barreiras para a atuação da GC.....	51
Quadro 9	Resultado da pesquisa na base de dados Google Acadêmico	54
Quadro 10	Definições de CoP.....	56
Quadro 11	Definições de Modelos de CC.....	59
Quadro 12	Tipos básicos de compartilhamento de conhecimento.....	67
Quadro 13	Modos de CC.....	68
Quadro 14	Confiança em organizações.....	71
Quadro 15	Métodos e técnicas de compartilhamento e socialização do conhecimento.....	75
Quadro 16	Síntese da RSL.....	82
Quadro 17	Objetivos e procedimentos.....	84
Quadro 18	Parâmetro para identificar o nível de ocorrência do Compartilhamento do Conhecimento na AFAM por meio do questionário.....	95
Quadro 19	Distribuição dos subprojetos por equipe e atividades.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Motivadores do CC na AFAM/SALT/IAP.....	95
Tabela 2	Inibidores do CC na AFAM/SALT/IAP.....	97
Tabela 3	Ambientes para CC na AFAM/SALT/IAP.....	98
Tabela 4	Práticas para CC na AFAM/SALT/IAP.....	99
Tabela 5	Classificação do CC na AFAM/SALT/IAP.....	100

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	OBJETIVOS.....	18
1.1.1	Objetivo geral	18
1.1.2	Objetivo específico	19
1.2	JUSTIFICATIVA.....	19
1.3	ADERÊNCIA DO TEMA AO PPGGCO.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	DADOS, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E SABEDORIA.....	21
2.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
2.2.1	Modelos de Gestão do Conhecimento	25
2.3	CICLO DE CONHECIMENTO E SEUS PROCESSOS.....	27
2.4	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	31
2.5	MODELOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	32
3	REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	33
3.1	METODOLOGIA.....	34
3.2	RESULTADOS E DISCUSSÃO DA RSL.....	38
3.2.1	Base de dados IBICT	38
3.2.2	Base de dados CAPES	47
3.2.3	Base de dados Google Acadêmico	54
3.3	CONCLUSÃO DA RSL.....	79
4	METODOLOGIA	83
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	83
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	84
4.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	86
4.4	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	87
4.4.1	Histórico da AFAM	87
4.4.2	Estrutura organizacional da AFAM Mundial	88
4.4.3	Estrutura organizacional da AFAM/SALT/IAP	89
4.4.3.1	Cursos oferecidos pela AFAM/SALT/IAP.....	92
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	93
5.1	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA AFAM.....	93
5.1.1	Questionário	93
5.1.1.1	Motivadores do Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP.....	94
5.1.1.2	Inibidores para Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP.....	96
5.1.1.3	Ambientes para o Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP.....	97
5.1.1.4	Práticas de Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP.....	98
5.1.2	Projeto Sementes	101

5.1.3	Entrevista no Grupo focal AFAM/SALT/IAP.....	105
5.2	LIDERANÇA EMPODERADORA.....	113
5.3	CULTURA ORGANIZACIONAL (TRABALHO EM EQUIPE).	115
5.4	AFAM VISTA COMO COMUNIDADE DE PRÁTICA (COP).	119
5.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS GERAIS.....	123
6	CONCLUSÃO.....	126
	REFERÊNCIAS.....	129
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A.....	150
	APÊNDICE B.....	153
	APÊNDICE C.....	154
	ANEXOS	
	ANEXO A.....	155

1 INTRODUÇÃO

O interesse das organizações em utilizar a Gestão do Conhecimento (GC) surgiu a partir do momento que a inovação passou a fazer parte do repertório organizacional (DALKIR, 2011). Nesse contexto, volve-se a atenção para o conhecimento que o indivíduo possui, originado de experiências únicas vivenciadas por ele e que muitas vezes, nem percebe-se de sua incorporação, o denominado *conhecimento tácito* (MELO, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2003). Sousa (2014) considera que o termo conhecimento está atrelado ao indivíduo, sendo este estudado pela Filosofia e Epistemologia. Moresi (2001) complementa que se refere ao crescimento pessoal, a sabedoria e a satisfação individual.

Nonaka e Takeuchi (1997) assim como Choo (2003) discursam que o conhecimento tácito é difícil de ser mensurado, transferido, codificado e até copiado. Conhecimento de maior importância, proporciona ao indivíduo um diferencial, e encontra-se armazenado na bagagem cultural e intelectual do mesmo, sendo possível garantir as organizações à inovação, que não está armazenada em nenhum registro tecnológico ou mesmo em repositórios. Noutra esfera, está o conhecimento que é de fácil codificação, que pode ser transferido, copiado e mensurado, sendo reconhecido como conhecimento *explícito*, importante para a organização, uma vez que em algum momento o que era tácito se tornou explícito e foi armazenado ou praticado.

A GC é incorporada então, como uma ferramenta na identificação, compartilhamento e manutenção do conhecimento produzido pelo sujeito, que, segundo Dalkir (2011), possibilitará novos conhecimentos e transformará o conhecimento individual - *tácito* em conhecimento organizacional e coletivo - *explícito* (MARTELO-LANDROGUEZ; CEPEDA-CARRIÓN, 2016). É de se considerar que a estrutura da qual a GC está envolta, gera dinamismo, na qual, o conhecimento organizacional flui de uma etapa para outra de forma cíclica e, fundamentalmente, gerando valor (ORTIZ LAVERDE *et al.*, 2003).

O conhecimento passa por processos de captura (criar, recuperar), compartilhamento (disseminar) e aplicação (utilizar) para agregar e gerar valor dentro da organização (DALKIR, 2011). Dentro desses processos, o Compartilhamento do Conhecimento (CC) é a pedra angular. Para Dorow (2017, p. 27) o CC “permite o crescimento do conhecimento pois proporciona que as organizações possam explorar

e capitalizar os recursos baseados no conhecimento para a melhoria do desempenho organizacional”.

A cultura organizacional do CC é verificada nas rotinas, práticas, laços de amizade, cooperação mútua, valores comuns, trabalho em equipe, confiança e uma liderança envolvida. Para tanto, identificar os elementos motivadores, inibidores, práticas e ambientes favoráveis ao CC se torna fundamental para que se atinja os resultados esperados, com elementos inovadores. Desta forma, compreender como ocorre o CC pelos indivíduos participantes de uma organização é de suma importância.

A organização AFAM, Área Feminina da Associação Ministerial, vinculada a Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) compreende o estudo de caso desta pesquisa. As atividades da associação iniciaram no ano de 1984, porém somente em 1988 foi regulamentada como uma entidade oficial da Igreja. Sendo uma instituição consolidada, tornou-se uma organização formadora, empreendedora e que fomenta o empoderamento feminino, tendo por objetivo preparar mulheres líderes, que ao lado de seus esposos, os pastores, auxiliarão outras mulheres no desenvolver de aptidões e habilidades de liderança.

Dada a importância do CC para melhorar o desempenho organizacional, estabelecer estratégias eficazes e agregar valor a uma organização, este trabalho buscou na instituição AFAM um modelo de aplicabilidade dos conceitos apreendidos pela GC bem como a confirmação dentro da associação. Desta forma, surge a problemática da pesquisa: Como ocorre o Compartilhamento do Conhecimento nas atividades da Área Feminina da Associação Ministerial para que haja o empoderamento das mulheres participantes da instituição?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a ocorrência do Compartilhamento do Conhecimento nas atividades da Área Feminina da Associação Ministerial com a finalidade de reconhecer o modelo aplicado na organização estudada para o empoderamento de lideranças femininas.

1.1.2 Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral, foram propostos objetivos específicos que auxiliaram nas etapas de pesquisa. Sendo eles:

1. Revisar os principais conceitos relativos à temática do estudo.
2. Compreender a estrutura e o funcionamento da associação em estudo.
3. Diagnosticar o Compartilhamento do Conhecimento nas atividades da associação.
4. Analisar o Compartilhamento do Conhecimento na associação com base nos estudos teóricos sobre o tema.

1.2 JUSTIFICATIVA

O compartilhamento do conhecimento é inerente ao ser humano, pois vive-se em sociedade e indiferente da área de atuação que uma pessoa está, ela exercerá e sofrerá influência de suas relações interpessoais, e as partes envolvidas se beneficiarão com o conhecimento compartilhado. Neste sentido, esta pesquisa contribuirá para o meio acadêmico visto a escassez de materiais referente ao tema CC projetado em uma Associação Feminina, composta por voluntárias e que tem o objetivo de promover o crescimento intelectual das participantes.

A Área Feminina da Associação Ministerial (AFAM), é uma área vinculada à Igreja Adventista do Sétimo Dia. A IASD é uma instituição cristã, composta por membros que “crêem em uma vida integralmente dedicada a Deus nos aspectos físico, psicológico, emocional e espiritual” (AFAM, 2012). Na Instituição religiosa Igreja Adventista, a nomenclatura esposa do pastor refere-se a companheira de um homem que atua como pastor. O termo pastora não é usual uma vez que essa nomenclatura refere-se somente a mulher graduada em Teologia. Porém, dentro da instituição, o papel social da esposa do pastor é fundamental. A esposa do pastor contribui, exercendo e provendo trabalho voluntário, sendo suporte fundamental para o trabalho pastoral (AFAM, 2012).

A compreensão de como compartilhar conhecimento tácito na AFAM permite desenvolver estratégias próprias a esse tipo de CC. Este trabalho pode ajudar a simplificar conceitos teóricos, tidos até como complexos, pois não há material

específico de CC sobre a AFAM. Além disso, a estrutura organizacional da AFAM, permite a análise de como o conhecimento individual, pode ser compartilhado entre as participantes, sendo elas líderes ou aspirantes a líderes, e como esta troca proporciona agilidade na tomada de decisão. Desta forma, entende-se que há motivadores existentes na AFAM para que o CC seja eficaz, há também os inibidores que estagnam o conhecimento, assim como existem as práticas efetivas que auxiliam no processo, num ambiente organizacional que potencializa o CC. No entanto, para que se potencialize o conhecimento individual e coletivo, torna-se necessário que estratégias de CC e GC sejam organizadas dentro da AFAM.

Este trabalho se justifica ainda por estudar o modelo administrativo adotado na AFAM e que poderá ser utilizado por organizações com perfil semelhante, como por exemplo as Organizações Não Governamentais (ONGs), especialmente no que tange ao conhecimento estruturado, presente em rotinas e processos do trabalho voluntário da AFAM, nos quais, esse conhecimento agiliza processos de CC e tomada de decisão. Por fim, julga-se relevante este estudo para que as mulheres integrantes dessa entidade, público-alvo desta pesquisa, identifiquem como o CC promoveu o seu crescimento pessoal, no decorrer da participação na AFAM. Bem como possam perceber que poderão contribuir para que outros sejam beneficiados com a disseminação desse conhecimento, construído neste meio e, oportunizando que o mesmo possa chegar onde se faz necessário, ou seja, na comunidade. Evidenciar a contribuição teórica e prática do trabalho.

1.3 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPGGCO

A aderência do estudo ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento (PPGGCO), na linha de pesquisa Educacional, ocorre por meio do tema relativo ao Conhecimento, com foco no CC, que é um dos processos do ciclo da GC. A pesquisa levará em consideração os ambientes em que o conhecimento é compartilhado e as práticas de compartilhamento que se utilizam nesses ambientes, averiguando possíveis inibidores para que o conhecimento não seja propagado e ao mesmo tempo, constatando motivadores que impulsionam o compartilhamento, ou seja, o conhecimento será a tônica da pesquisa e conseqüentemente há a aderência ao PPGGCO.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DADOS, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E SABEDORIA

Para definições sobre GC, há necessidade de detalhar o que é dado, informação e conhecimento, para que haja compreensão dos termos utilizados neste trabalho.

Davenport e Prusak (1998b) definem dado como simples observações sobre o estado do mundo, que é facilmente estruturado, obtido por máquina e transferível, além de poder ser frequentemente qualificado. Os mesmos autores auxiliam também na definição de informação como sendo os dados dotados de relevância e propósito, isto é, para ser informação requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e, necessariamente, exige a mediação humana.

Choo (2003) afirma que a informação está presente em quase tudo o que uma organização faz, sendo que são as pessoas que possuem a informação que se torna percepção, depois conhecimento e ação. Para Drucker (1999), se as informações não tiverem uma organização, elas não passarão de dados porque não têm significado. As mesmas informações podem ser organizadas de formas diferentes para diferentes finalidades e níveis de decisão. Bell (1979, p. 169 *apud* MATTELART, 2002, p. 86) complementa a definição de informação:

(...) cada sociedade é uma sociedade de informação e cada organização é uma organização de informação, assim como cada organismo é um organismo de informação. A informação é necessária para organizar e fazer funcionar tudo.

Desta forma, compreende-se de forma mais completa que a informação faz parte do cenário da sociedade, da organização e do indivíduo.

Quando a GC, estuda os termos dado, informação e conhecimento, Sveiby (1998) e Drucker (*apud* RODRIGUES et al., 2005) consideram que o conhecimento é o recurso mais precioso. Davenport e Prusak (1998b) explicam que o conhecimento reside na mente humana, e inclui reflexão, síntese e contexto, sendo de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, sendo frequentemente tácito,

uma vez que esse não é um dado, nem uma informação, embora esteja relacionado com ambos.

Para Tigre (2005), quando o conhecimento é usado como base de produção, as informações devem evoluir em suas mais variadas etapas, de forma crescente. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também, segundo De Long e Fahey (2000) o conhecimento estruturado, está presente em rotinas e processos, além das práticas e normas organizacionais.

Gonzalez e Martins (2017) acrescentam ainda a sabedoria, apresentando a proposta do conhecimento como uma cadeia composta por um fluxo de dados, informação, realização, ação/reflexão e, por fim, sabedoria. O conhecimento faz parte de um ciclo evolutivo, do qual a sabedoria ocupa o posto final, que por parte do indivíduo, cresce com a experiência obtida.

Essas diferenciações entre dado, informação, conhecimento e sabedoria são fundamentais para saber onde agir em trabalhos ligados ao conhecimento.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A premissa de que a GC é fonte de inovação que gera vantagem competitiva, tem suas raízes marcadas na teoria econômica tradicional (DAVENPORT, 2005). No prefácio do livro *A Riqueza das Nações* (Smith, 1998), Winston Fritsch, diz que Adam Smith - Pai da Economia e também do liberalismo econômico, filósofo e economista britânico do século XVIII, introduziu a ideia de que a riqueza não está no metal, no ouro, mas no trabalho. Drucker (1999) contribui com a ideia, ao considerar que o conhecimento produtivo requer que o mesmo seja feito com clareza e alta concentração, indiferentemente se for realizado por um indivíduo ou por uma equipe.

Com o desenvolvimento científico, mais especificamente da segunda metade do século XX, uma nova organização social surge e a tecnologia revoluciona o dia-a-dia das pessoas, surgindo então a sociedade da informação. A economia passa a ser dominada pelas pesquisas e pelos avanços científicos dos países desenvolvidos, e os efeitos destas pesquisas se estendem a todo o mundo. (LEITE, SUAIDEN, 2006). Logo, não é de se desmerecer este processo e nesse ínterim ele se torna um vasto campo para reflexão no âmbito do conhecimento. Desta forma, a principal riqueza

continua sendo o trabalho, porém agora, o trabalho intelectual, denominado por Stewart (1998) de capital intelectual, que sobrepujou o trabalho braçal e isso proporcionou vantagens competitivas sustentáveis.

Levando em consideração os originadores do termo GC, Fukunaga (2017) apresenta três autores, Karl Wiig, Ikujiro Nonaka e Karl Sveiby, cada um na sua esfera de atuação. Wiig, pensou nos termos criação, aprendizagem, compartilhamento (transferência) e uso ou alavancagem como um conjunto de processos sociais que denominou de *knowledge management*, em 1986. Nonaka redefiniu GC ao inspirar-se especialmente no conceito de conhecimento tácito de Michael Polany e publicando o artigo *The knowledge-creating company*, em 1995. Sveiby, desenvolveu uma estratégia baseada na competência e isso foi publicado como *The Knowledge company*, em 1996.

Desses autores, é de Wiig (1997) a definição de que o objetivo da GC é tornar as organizações mais inteligentes, ao usarem seu potencial de transformação, organização, implantando e utilizando seus conhecimentos e conseqüentemente se renovando. Sveiby (1998) considera a GC uma arte de gerar valor a partir dos bens intangíveis da organização e Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam que a GC é um processo de criar continuamente novos conhecimentos disseminando e incorporando-os em produtos e serviço, tecnologias e sistemas. Essa ideia apoia a teoria do conhecimento, de que quanto mais conhecimento se tem, mais conhecimento se produz. O conhecimento gera conhecimento.

Na definição de Dalkir (2011), GC é uma coordenação deliberada e sistêmica das pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional de forma a agregar valor por meio da reutilização e inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, assim como, por meio de valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória organizacional de forma a promover aprendizagem organizacional. Uma definição complementar é que a GC inclui qualquer atividade relacionada com a captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização (OECD, 2003). Ainda no Asian Productivity Organization (APO, 2009) esclarece-se que a GC é uma abordagem integrada da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a produtividade organizacional, rentabilidade e crescimento da organização.

Para Valentim, Jorge e Cereta-Soria, (2014), a GC é bem-sucedida quando parte de uma demanda, de alguém que a use, e não de uma tecnologia, ou de cima para baixo, sem contextualização com o processo em questão. Moreira (2005) acrescenta que a alta administração deve apoiar a GC e ter seus objetivos alinhados com a estratégia da organização. A GC auxilia a apropriação e construção de conhecimento, sendo necessário ao indivíduo ter competências quanto às informações para agir sobre o conhecimento (VALENTIM; JORGE; CERETA-SORIA, 2014). Quando a pessoa entende o valor do conhecimento, a GC passa a existir. (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Sob a ótica de Wilson (2006), há quem diga que não existe GC, pois o conhecimento é intrínseco às pessoas e o que se pode fazer é tentar gerenciar a organização onde o indivíduo está, para que a cultura organizacional promova o compartilhamento de informações. Porém pautando-se em Valentim, Jorge e Cereta-Soria (2014), entende-se que a GC permite ao indivíduo apropriar-se de informações, externalizando-as. Desta forma, percebe-se que o conhecimento é complexo, pois cada indivíduo terá a sua forma de externalizá-lo, de compartilhá-lo e ainda incorrerá no status da carreira e da reputação individual e se refletirá na cultura organizacional (ANDREWS; DELAHAYE, 2000).

No conceito organizacional público, que pode ser aplicado a qualquer modelo organizacional, fazendo as devidas adaptações, é a GC um

(...) conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade do gestor público em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BRASIL, 2004)

No que se refere a inovação, Terra (2005) diz que a GC é a combinação de fontes e tipos diferentes de conhecimento organizacional, para desenvolver capacidades específicas de inovação, que geram novos produtos que ganham a liderança do mercado.

2.2.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos de GC, segundo Falsarella, Jannuzzi e Sugahara (2016) apresentam proposições diferenciadas na estrutura de seus conteúdos, que podem ser classificadas como prescritivas, descritivas ou híbridas (combinação de ambas). As prescritivas são as que fornecem orientação sobre o como podem e devem ser realizados os procedimentos de GC e as descritivas caracterizam ou descrevem a GC. Na literatura as mais comuns são as de estrutura prescritiva (RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001). Rubenstein-Montano *et al.* (2001) apresentam 3 grupos de modelos/proposições para GC. O primeiro, busca o conhecimento explícito dentro ou fora da organização e isso é percebido por ações como *identificar e coletar, encontrar, adquirir, reunir informação, transformar informação em conhecimento, etc.* Porém, segundo os autores, este modelo não favorece a GC, pois a informação, vista como coisa ou conhecimento se faz presente nas descrições, mas a informação como processo é negligenciada e isso se dá pela pouca importância na formação do campo de tensão entre emissor e receptor.

O segundo grupo dos modelos e proposições, destaca a descrição de etapas estruturadas, porém necessitando maior detalhamento (RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001). Percebe-se a dificuldade de compreender a condição da informação, pois ações como *criação e aquisição* permitem uma interpretação dúbia. Este modelo também não favorece a GC, pelo mesmo motivo apresentado no primeiro grupo, porém a preocupação está voltada para o entrega e implantação do conhecimento, como uma nova regra a ser seguida.

Já o terceiro grupo analisado por Rubenstein-Montano *et al.* (2001), propõe ações mais flexíveis em sua aplicação e sistemática, contribuindo para a condição pública e privada da informação, expressa pelas palavras *construção e assimilação e participantes e cultura*, oportunizando uma visão sistêmica da organização e favorecendo a criação do conhecimento, incluindo o conhecimento tácito. A informação, semelhantemente ao grupo 1, está presente nas descrições e é vista como coisa ou conhecimento, mas também como processo. Ao analisarem esses 3 modelos, Falsarella, Jannuzzi e Sugahara, (2016) afirmam que o modelo 3 parece ser o início de um modelo eficiente de GC, que favorecerá a inovação. No entanto, algumas observações se fazem importantes, pois apesar de ser flexível, deixa a

desejar quanto a sua análise das descrições, não sendo claras na real adesão às características de um pensamento sistêmico.

Além dessa análise de modelos e proposições, Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram um modelo dinâmico de criação do conhecimento ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o tácito e o explícito. A esse processo chamaram de conversão do conhecimento. Para eles, o modelo ocidental reconhece primordialmente o conhecimento explícito, aquele que é sistêmico e comunicável. No modelo oriental o conhecimento é subjetivo, e proveniente de intuições, do que está na mente das pessoas e recebe a definição de tácito. O modo de conversão do conhecimento tácito para o explícito, ficou difundido como o modelo espiral SECI: socialização, externalização, combinação e internalização. Na figura 1, há a ilustração de como a espiral funciona.

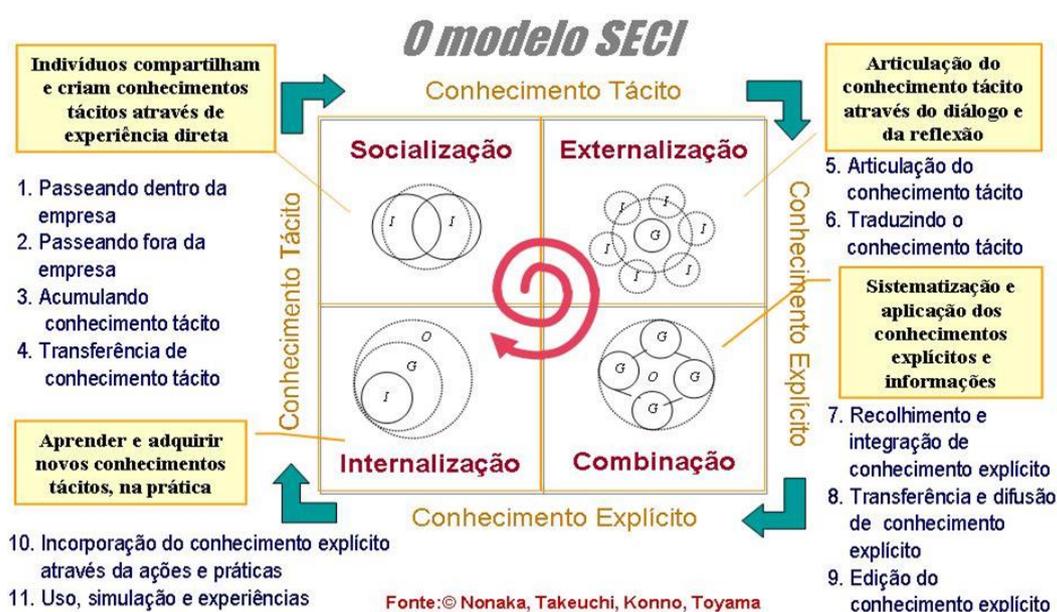


Figura 1: Modos de conversão do conhecimento do modelo SECI
Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1995, p. 68)

Ainda, Batista (2012) apresenta um modelo de GC para administração pública que deve incluir as dimensões Cidadão-usuário e Sociedade, e isto não se observa nos modelos usuais organizacionais. Segundo o autor, esse modelo aumenta a capacidade social do cidadão e da sociedade civil, de participar de tomadas de decisões das organizações públicas.

2.3 CICLO DE CONHECIMENTO E SEUS PROCESSOS

Na visão de Boisot e Cox (1999) “se a aprendizagem é um gerador de conhecimento útil, os ciclos de aprendizagem são potenciais criadores de valor”. Um dos objetivos de pesquisas em GC está ligado ao Ciclo de Conhecimento, ponte entre os objetivos de uma organização e os resultados que se pretendem atingir (CALLE; DOROW; RADOS, 2015).

Adquirir, armazenar, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente e condizente com os objetivos da organização, fazem parte do ciclo da GC (CEN, 2004). Existem diferenciais na literatura quanto aos processos que compõem cada ciclo. Calle, Dorow e Rados (2015) elaboraram um resumo dessas fontes conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1: Ciclos de GC: etapas dos processos do conhecimento na literatura

AUTORES	PROCESSOS DE CONHECIMENTO
Wiig (1993)	Construir, reter, distribuir, aplicar
Meyer e Zack (1996)	Adquirir, refinar, estocar e recuperar, distribuir, apresentar
Davenport e Prusak (1998)	Gerar, codificar, transferir
Nickols (1999)	Adquirir, organizar, especializar, estocar e acessar, recuperar, distribuir, conservar, disponibilizar
McElroy (1999)	Produzir, integrar, <i>feedback</i>
Alavi e Leidner (2001)	Criar, armazenar e recuperar, transferir, aplicar
Hoffman (2001)	Criar, armazenar, distribuir, aplicar
Bukowitz e Williams (2002)	Adquirir, usar, aprender, contribuir, acessar, construir, suportar, descartar
Becerra-Fernandez (2004)	Descobrir, capturar, compartilhar, aplicar
CEN (2004)	Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.
Jashapara (2004)	Organizar, capturar, avaliar, compartilhar, estocar e atualizar
Maier (2004)	Descobrir, publicar, colaborar, aprender
Wong e Aspinwall (2004)	Adquirir, organizar, compartilhar, aplicar
Rao (2005)	Criar, codificar, recuperar, aplicar, distribuir, validar, localizar, personalizar
Wang e Ahmed (2005)	Identificar, adquirir, codificar, armazenar, disseminar, refinar, aplicação e criação

Narteh (2008)	Converter, rotear, disseminar e aplicar.
Liyanage et al (2009)	Identificar, adquirir, transformar, associar e aplicar.
APO (2010)	Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.

Fonte: Elaborado por Calle, Dorow e Rados (2015).

Dos autores referenciados no Quadro 1, alguns elucidam termos que são diferenciais.

O modelo de Bukowitz e Williams (2002) apresenta sete aspectos que devem ser trabalhados no âmbito da GC: 1) obtenha: capacidade das pessoas construírem o conhecimento de que necessitam; 2) utilize: capacidade das pessoas criarem soluções inovadoras voltadas aos clientes; 3) aprenda: capacidade das pessoas desenvolverem o próprio capital intelectual proveniente da aprendizagem individual; 4) contribua: capacidade das pessoas e das equipes contribuírem, por meio de ideias e informações, com a base de conhecimento organizacional; 5) avalie: capacidade de avaliar o conhecimento gerado e identificar o que pode ser melhorado e se este está obtendo o impacto desejado; 6) construa e mantenha: capacidade das pessoas aprimorarem o processo de construção de conhecimento e de mantê-lo; 7) descarte: capacidade das pessoas identificarem o que de fato é relevante, descartando o que não possui mais valor.

A Comissão Europeia de Normalização (CEN), desenvolveu o *The European KM Framework* (CEN, 2004), que valoriza três elementos na GC. O primeiro é o foco do negócio, devendo este ser o centro da GC e por isso, inclui estratégias, inovação em produtos e serviços, vendas, etc. O segundo é aplicar o ciclo da GC que suporte negócios mais amplos e pode ser apresentado como: 1) identificação: atividade principal, envolve análise de lacunas de conhecimento estratégico e do dia-a-dia, além de confirmar se o conhecimento existente atende às necessidades e se pode ser reutilizado; 2) criação: pode ser individual ou em grupo, por meio de interação social, treinamento, solução de problemas, e tormenta de ideias, além de poder acontecer na organização com processos de inovação ou comunidades de prática; 3) armazenamento: memorizar e institucionalizar o conhecimento nas estruturas, processos e cultura organizacional para que possa ser reutilizado; 4) compartilhamento: transferência para o lugar certo, no tempo certo com qualidade certa, possibilitando assim a criação de valor; 5) aplicação: o conhecimento só gera valor se aplicado, esta atividade serve para identificar lacunas de conhecimento para

começar um novo ciclo de GC. O terceiro elemento são os facilitadores individuais e organizacionais, que atuam sobre as atividades propostas no segundo elemento da GC. (CALLE; DOROW; RADOS, 2015)

A *The Asian Productivity Organization (APO) KM Framework* definiu quatro aceleradores do conhecimento e as organizações devem entender qual deles predomina nela, aproveitando essa predominância para tornar a GC bem-sucedida. São elas as pessoas, processos, tecnologia e liderança (APO, 2010). Quanto aos processos de conhecimento, seguem o modelo da CEN (2004), identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar, conforme figura 2.



Figura 2: Framework para GC da APO
Fonte: APO (2010)

Os resultados da GC bem-sucedida, de acordo com a APO (2010), resultam em melhoria na qualidade de bens e serviços, produtividade, rentabilidade e crescimento nos negócios, e inovação e aprendizagem individual, da equipe e organizacional.

Wiig (1993) propõe um ciclo com quatro fases que podem ser paralelas ou sequenciais: construir, reter, distribuir e aplicar. A figura 3 elucida esta proposta.

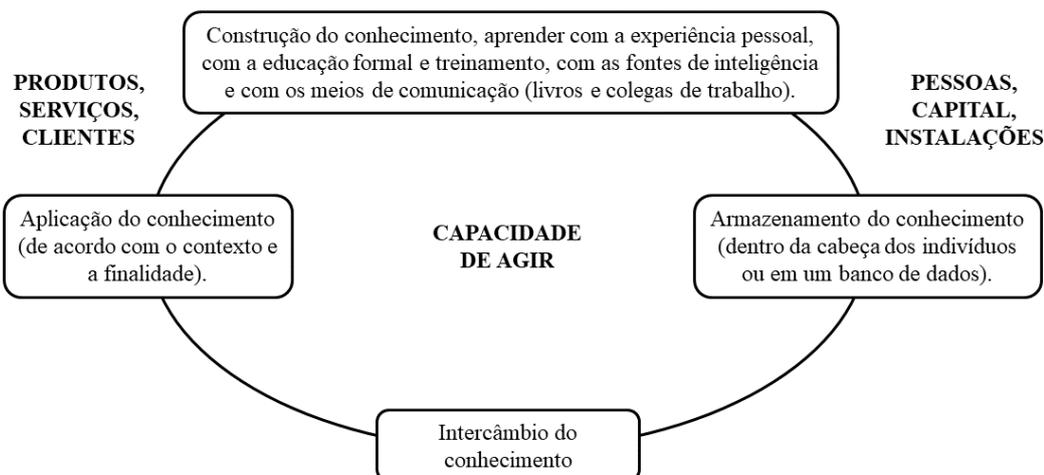


Figura 3: Ciclo de GC de Wiig
 Fonte: Baseado em Wiig (1993)

O autor ainda apresenta três condições para uma organização conduzir seus negócios com sucesso: 1) ter um negócio (produtos, serviços e clientes); 2) possuir recursos (pessoas, capital e instalações); 3) ter a capacidade de agir, que é a ênfase em seu ciclo. Esse modelo também é compartilhado por Dalkir (2011).

Além dos ciclos descritos no quadro 1, Calle, Dorow e Rados (2015) propõe um novo ciclo composto por: 1) Criação ou captura de conhecimento: identificação das lacunas de conhecimento, e a partir destas, cria ou incorpora um novo conhecimento o qual se combina e aprimora a base de conhecimento já existente. Inclui os conhecimentos tácitos ou explícitos, internos ou externos, e também o *know-how*. Acontece em níveis individuais ou em grupos desde que haja socialização, experimentação, desenvolvimento de projetos, entre outros. 2) Compartilhamento e disseminação do conhecimento: é a transferência do conhecimento para o lugar certo, no tempo, lugar e qualidade certa, mantendo seu contexto e utilizando tecnologia da informação como suporte (CALLE; DOROW; RADOS, 2015; CEN, 2004). 3) Aplicação do conhecimento: o conhecimento que se adquire, agora é usado para tarefas de rotina, análise de situações, resolução de problemas, entre outros (WIIG, 1993). Segue figura 4, elucidando a proposta:

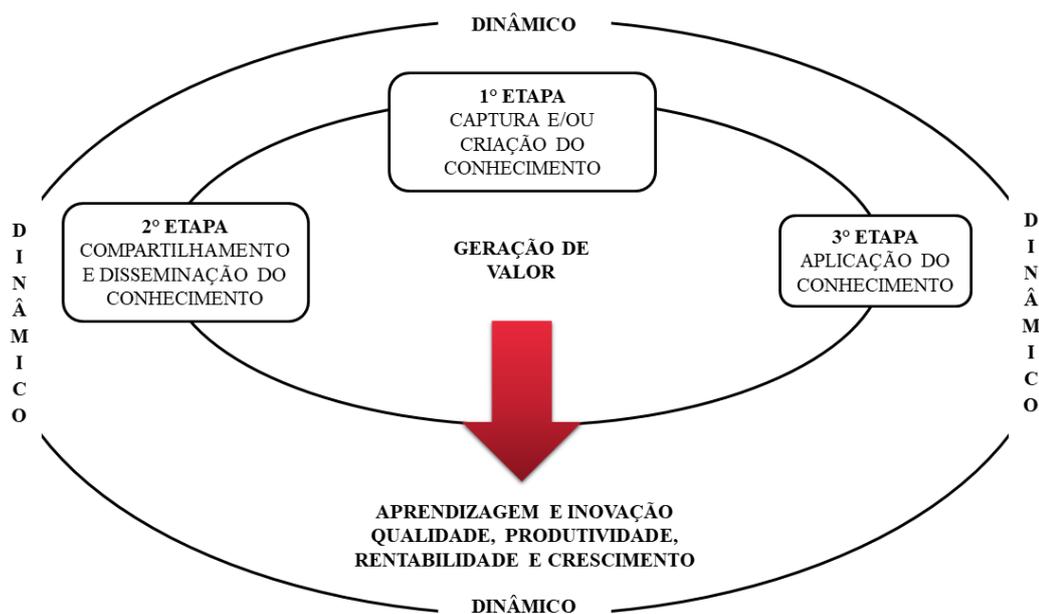


Figura 4: Ciclo de GC por Calle, Dorow e Rados
Fonte: Calle, Dorow e Rados (2015)

Na figura 4, a geração de valor é apresentada nas atividades do ciclo de GC, composto pelas etapas de captura ou criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

2.4 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

No estudo da GC, o compartilhar o conhecimento ocupa posição central (BOSUA; SCHEEPERS, 2007). É ele um habilitador fundamental dos processos descritos por Nonaka e Takeuchi (1995) em sua espiral SECI (Socialização, Explicitação, Combinação e Internalização de criação de conhecimento). Dorow (2017), Hoof, Ridder e Aukema (2004) e Connelly e Kellowa (2003), entendem que o CC funciona como uma troca. Dyer e Nobeoka (2000) e Dorow (2017) complementam que o CC facilita o intercâmbio entre as pessoas. Outra definição é de que o CC difunde informações e conhecimentos entre indivíduos (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002; DOROW, 2017).

Pereira (2018) apresenta que a criação de espaços para socialização de forma descontraída e agradável, permite que a visão de mundo do indivíduo seja compartilhada no espaço de trabalho. Transmitir, para adquirir uma nova utilização é

também um conceito sobre CC apresentado por Bortolozzi (2015). É possível imaginar que para se compartilhar o conhecimento, os indivíduos precisam ter confiança uns nos outros (PHILIPPSEN, 2016). A confiança é um fator importante no CC e essa confiança permite a organização e aos indivíduos envolvidos no processo, tomarem decisões partindo das informações levantadas e também da abertura dada pelo diálogo (DOROW, 2017).

Dorow (2017) apresenta quatro fatores para o CC: motivadores, inibidores, ambiente e prática. Os motivadores são fatores internos ou externos ao sujeito que o motivam a compartilhar o conhecimento. As barreiras para que o compartilhamento do conhecimento não aconteça são identificadas como inibidores. Já o ambiente favorável para compartilhamento é aquele onde ocorrem interações, divergências e até mesmo conflitos. Nonaka e Nonaka (1998) identificam esse espaço como “Ba”. Por fim, as práticas são atividades e rotinas que melhoram a eficácia do CC (KIANTO; ANDREEVA 2014). Esses fatores são possíveis quando há interação por parte dos indivíduos envolvidos, quando um indivíduo consegue acompanhar o pensamento do outro (DOROW, 2017).

2.5 MODELOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Entende-se que os modelos de CC são importantes para a temática em estudo e na Revisão Sistemática de Literatura (RSL), no capítulo 3, Willerding (2015) trará esta abordagem.

3 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

A revisão sistemática é um tipo de investigação científica, pois a partir dela pode-se reproduzir um estudo. Nela, o método adotado resultante de uma pergunta clara, definirá a estratégia de busca. Num crescente, se elencará os critérios de inclusão e exclusão do material que será analisado. Estes critérios avaliarão a qualidade dos textos, os conceitos importantes, haverá comparação de análises estatísticas e análise textual apontando possíveis problemas que oportunizarão novas pesquisas (FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRONÔMICAS, 2015).

O estudo resultante desta revisão sintetiza a evidência disponível na literatura. Medina e Pailaquilén (2010) complementam o conceito de revisão sistemática apontando que os pesquisadores “precisam” dela desde a base para resumir os dados existentes nas suas diversas fontes, para estipular o tamanho da amostra, usando-a para o planejamento da pesquisa e na agenda de trabalho.

Galvão e Pereira (2014) definem que a RSL é aquela que tem a intenção de identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências que estão à disposição e segundo Faria (2016), é o momento crucial para um trabalho acadêmico, pois ela possibilita contextualizar o estudo, analisando e contextualizando o referencial teórico.

Nas palavras de Mancini e Sampaio (2006) “as revisões sistemáticas são desenhadas para ser metódicas, explícitas e passíveis de reprodução”, auxiliando futuras pesquisas na área. Ainda complementa, afirmando que ela se caracteriza por ser um resumo das evidências, resultantes da busca sistematizada do tema em questão. Desta forma, a RSL é útil para integrar informações, apresentar resultados e orientar investigações futuras. Ela reúne e sistematiza os dados dos estudos primários (unidades de análise).

O mesmo autor propõe que antes de iniciar a revisão, três etapas sejam feitas: definir o objetivo da revisão, identificar a literatura e selecionar os estudos que poderão ser incluídos na pesquisa. Concluída essa etapa, parte-se para a descrição e a elaboração da RSL, feitas por meio de protocolo, explicando como os estudos serão encontrados, quais serão os critérios de inclusão e exclusão dos artigos, definindo desfechos de interesse, verificação dos resultados, determinação da qualidade dos estudos e análise da estatística utilizada. (MANCINI; SAMPAIO 2006).

Faria (2016) apresenta um modelo de revisão, que segue um protocolo subdividido em: 1) Definição da problemática; 2) Encontro das equações de pesquisa, que são as palavras-chave; 3) Âmbito; 4) Critérios de inclusão; 5) Critérios de exclusão; 6) Resultados: obtidos com os critérios elencados até aqui, pretendendo-se ter um número razoável de material para a pesquisa e execução da mesma; 7) Tratamento dos dados e resultado, quando filtra-se, analisa-se e descreve-se criticamente os resultados.

Levando em consideração a importância de ter o problema bem formulado, Martins Junior (2015) propõe uma estrutura onde haja a identificação de qual será a população a ser estudada, o elemento problemático e o objeto do estudo da pesquisa.

3.1 METODOLOGIA

Para esta revisão, usou-se como referência estudos já publicados e encontrados na literatura online, pois os dados eletrônicos oportunizam sondagem eficiente, que maximizam a possibilidade de encontrar artigos relevantes ao tema proposto em um tempo relativamente menor ao que se fosse gasto em literatura física, disponível em livros e bibliotecas. O protocolo adotado nesta revisão segue o modelo adaptado de Faria (2016), conforme os tópicos a seguir:

1. Definição do problema: como a temática sobre o compartilhamento do conhecimento em associações de mulheres está sendo tratada na literatura?
2. Encontro das equações de pesquisa: palavras-chave classificadas no Thesaurus “GC - Compartilhamento – Associação” ou “Knowledge Management – Sharing – Association”, utilizando a partícula “*and*” para juntar termos e delimitar a pesquisa nas bases de dados.
3. Âmbito: num primeiro momento em periódicos selecionados na CAPES, com autores brasileiros. Num segundo momento, a pesquisa foi ampliada para bases da LILACS e SCIELO, quando da elaboração do Projeto De Mestrado (PDM), em fontes internacionais, além da CAPES.
4. Critérios de inclusão: periódicos com até cinco anos na base CAPES, contendo as palavras-chave apresentadas no item 2 e usando a busca avançada com a

junção de apenas dos termos “GC *and* Compartilhamento”, “GC *and* Associação”, “Compartilhamento *and* Associação”.

5. Critérios de exclusão: periódicos com mais de dois anos nas bases de dados informadas e palavras-chave usadas fora do contexto da pesquisa.
6. Resultados: com os critérios elencados até aqui, obteve-se o material para a pesquisa.
7. Tratamento dos dados e resultados: foram aplicados no momento da execução do projeto e da dissertação, quando filtrou-se, analisou-se e descreveu-se criticamente os resultados.

1) Definição do problema

A primeira etapa da revisão consistiu em formular uma questão que descrevesse a população, o elemento problemático e o objeto de estudo. Deste modo, por meio da busca no *Thesaurus* identificou-se que a terminologia *associação de mulheres* seria condizente com a “população” da RSL; ainda nesta etapa foi preciso definir o “elemento problemático”, verificado como o *tratamento da temática na literatura*. O último item definido foi o objeto do estudo desta RSL, identificado como *Compartilhamento do Conhecimento em associações*.

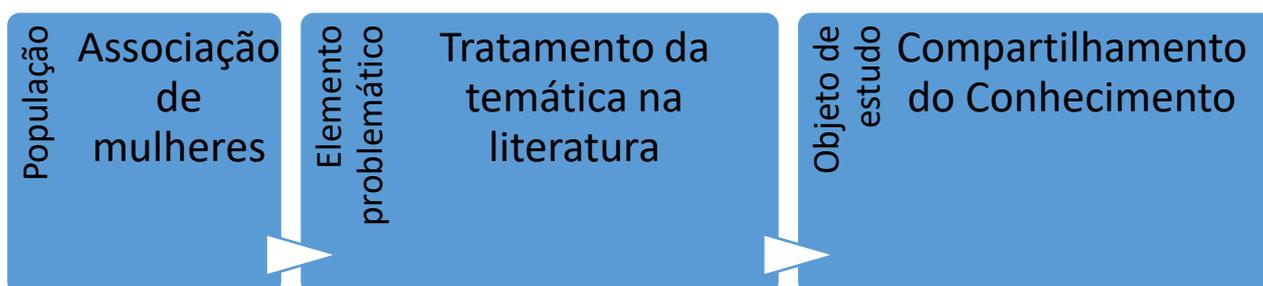


Figura 5: Identificação da população, elemento problemático e objeto de estudo
Fonte: pesquisadora

Desta maneira, o problema desta revisão sistemática foi “como a temática do *Compartilhamento do Conhecimento em associações de mulheres está sendo tratada na literatura?*”

Tendo definido a questão, partiu-se para a busca de evidências, identificando literaturas que fossem condizentes com a pesquisa e que trouxessem algum impacto contributivo para o trabalho (MANCINI, 2006).

A partir de uma busca prévia, quase nada foi encontrado nas bases de dados sobre o problema em questão. Optou-se, então, por retirar o descritor “associação de mulheres” e pesquisar de forma generalizada utilizando apenas “associação”.

2) Encontro das equações de pesquisa

Para compor esta etapa de busca por evidências, primeiro procurou-se “equações de pesquisa” ou descritores no *Thesaurus* e como resultado obteve-se as seguintes palavras-chave “Gestão do Conhecimento - Compartilhamento - Associação”, ou “Knowledge Management” – Sharing – Association” quando selecionadas pesquisas no idioma inglês, ou “Gestión del Conocimiento – Intercâmbio – Asociación” no idioma espanhol. Ainda, foram utilizados os booleadores “and” e “y”, e “ ” (aspas) para ligar e delimitar a pesquisa nas bases de dados. Os dados estão expostos no Quadro 2.

3) Âmbito

Definidas as palavras-chave, passou-se para a definição do “âmbito” ou contexto de busca, em artigos e teses selecionadas nas seguintes bases de dados: 1) IBICT, 2) Ciência.Science.gov, 3) CAPES, e 4) Google Acadêmico.

4) Critérios de inclusão

Foram usados como critérios de inclusão artigos, dissertações e teses publicados nas bases de dados mencionadas no âmbito da pesquisa, entre os anos de 2015-2019. A busca avançada foi feita usando os descritores mencionados no item 2, mas com particularidades específicas, de acordo com a apresentação que a base de dado oportunizou. Desta forma, no Quadro 2, há a descrição, de forma detalhada: dos descritores usados, dos filtros diferenciados, e do idioma pesquisado, para que houvesse a inclusão do artigo ou tese.

5) Critérios de exclusão

Artigos, dissertações e teses com mais de 5 anos não foram incluídos nesta RSL, assim como as palavras-chave usadas fora do contexto da pesquisa. Apesar de alguns materiais encontrados conterem as palavras-chave selecionadas, não foram selecionados pois os mesmos apresentavam significado diferente do proposto neste trabalho, como no caso da palavra *associação*, muitas vezes usada como sinônimo

de “agregação” ou “afinidade” e não de “Entidade” ou “Organização”. Excluiu-se ainda da RSL textos que só continham o resumo, sem apresentar o arquivo completo disponível. Pesquisas repetidas ou não condizentes com a temática também foram descartadas.

6) Resultados

Os resultados obtidos desta RSL foram selecionados nas bases de dados IBICT, Science.gov, CAPES, e Google Acadêmico. A primeira filtragem dos textos foi feita a partir da leitura do resumo. Para uma segunda verificação da compatibilidade do material, foi lido parte do texto. Confirmando a contribuição que o mesmo poderia oferecer, seguiu-se para a etapa da leitura completa do material encontrado, quando artigo e seleção do capítulo ou seção quando se tratava de teses, visto estas oferecerem parte do seu conteúdo com assuntos pertinentes a proposta desta pesquisa. O Quadro 2 apresenta as informações colhidas.

Quadro 2 - Resultado da Revisão sistemática de literatura

Base de dados	Descritores	Operadores Booleanos	Filtro diferenciado	Idioma	Encontrados	Selecionados
IBICT	* associação . * gestão do conhecimento * compartilhamento do conhecimento	and	Todas as palavras	Português Inglês	15	4
Science.gov	*Gestión del Conocimiento *Intercambio de conocimiento *Asociación	y/and		Espanhol Inglês	235	0
CAPES	*Associação Compartilhamento do conhecimento	and	Knowledge management	Português Inglês	16	3
Google Acadêmico	*Compartilhamento do conhecimento		*Descritores “no título” *Uso de aspas * Com frase exata	Qualquer idioma	109	11

Fonte: pesquisadora

Algumas dificuldades foram encontradas na seleção do material nas bases de dados, como: 1) erro no servidor “ internal server error”, impossibilitando a leitura; 2) arquivo completo não disponível, limitado apenas ao resumo; 3) grande quantidade de textos na área de tecnologia.

Vale ressaltar que na pesquisa no Google Acadêmico, fez-se uma primeira sondagem com busca avançada para “associação” e “compartilhamento do conhecimento” usando apenas as aspas e com filtro de “em qualquer lugar do artigo” o que resultou em 2460 achados. Visto a grande quantidade de material, usou-se os mesmos descritores, porém com o filtro “no título do artigo” o que não ofertou artigo. Desta forma, a busca foi sedimentada em apenas “compartilhamento do conhecimento” usando as aspas e com o filtro de “no título do artigo”, e que resultou em 109 artigos, com 11 selecionados. Uma informação referente ao Google Acadêmico, foi que 1 tese, Dorow (2017), já havia sido aproveitada no processo de construção da primeira etapa da pesquisa, sendo excluída da RSL. Além disso, uma monografia foi descartada, visto ser ela produzida para obtenção do curso de bacharel, apesar de ter “compartilhamento do conhecimento” no título.

3.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA RSL

3.2.1 Base de dados IBICT

As 4 produções textuais selecionadas na base de dados IBICT foram: Tecchio (2015), Tomé (2016), Garcia (2017) e Souza (2019), conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3: Resultado da pesquisa na base de dados IBICT

Ano	Categoria	Autor	Título	Resumo
2015	Tese	TECCHIO, E.L.	A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica	Verificação de como a espiritualidade afeta o desempenho dos trabalhadores nas organizações. Estudo da relação entre a Espiritualidade na Organização e o Processo de Circulação do Conhecimento. Demonstração positiva de como os resultados das três dimensões da Espiritualidade nas Organizações senso de comunidade, trabalho com significado e vida interior, influenciam os cinco Componentes do Processo de Circulação de Conhecimento (criação,

				acumulação, compartilhamento, utilização e internalização).
2016	Dissertação	TOMÉ, AS	Influência da cultura organizacional na formação da identidade dos indivíduos nas organizações: um estudo com gerentes do setor bancário de São Paulo.	Compreensão da importância dos elementos da cultura organizacional e como eles contribuem para a formação da identidade do indivíduo, do líder de uma equipe. Caracterização dos elementos formadores da identidade profissional, partindo dos elementos da cultura organizacional: normas, regras, valores, ritos, rituais, cerimônias.
2017	Dissertação	GARCIA, V. C.	Análise das redes sociais informais entre professores de uma universidade do grande ABC.	Compreensão dos principais elementos que facilitam a formação da rede social informal de informação e das características dos disseminadores de maior potencial, partindo do indivíduo para a instituição. Percepção do compartilhamento das informações e os motivos pelos quais elas são compartilhadas. Análise da relação dos "laços fortes" com a amizade sendo o canal para busca de informações.
2019	Dissertação	SOUZA, L.P.P	O comportamento informacional dos desenvolvedores de <i>software</i> no contexto da cultura organizacional enfatizando o compartilhamento e reuso de informações.	Síntese das perspectivas da cultura organizacional e do sujeito organizacional quanto ao comportamento informacional. Apurou-se nas empresas pesquisadas a valorização do conhecimento tácito e seu compartilhamento face a face, mediante a existência de confiança entre os colaboradores.

Fonte: pesquisadora

O estudo de Tecchio (2015) parte do princípio de que o desempenho superior do trabalhador dependerá das estratégias que as organizações terão para isto. Para tanto, a construção da temática de Tecchio (2015), trouxe como proposta responder ao questionamento de Dindwiddie (2000) de: 1) como se cria uma equipe de alto desempenho?; 2) o que acontece no mundo e vida do indivíduo?; e 3) que dinâmicas e comportamentos levam a um desempenho acima da média? Sabedor de que as respostas a esse questionamento não seriam simples, Tecchio (2015), pautado em Benefiel (2003), Sanders, Hopkins e Geroy, (2003), concentrou sua pesquisa na questão da gestão e espiritualidade, tendo a espiritualidade, influência no desempenho dentro do ambiente de trabalho.

Tecchio (2015) deixa claro que espiritualidade e religião são temas distintos. O conceito de espiritualidade é extraído de Duchon e Plowman (2005), Ashmos e Duchon (2000), de que a espiritualidade está relacionada ao desejo interior de sentido de comunidade. Ela pode ser encontrada em paixões, no senso de humildade, camaradagem, amigos e família e no sentido de que o ser humano não está no completo controle de sua vida. A espiritualidade é o desejo de encontrar um propósito final para a vida e viver de acordo com ele. A religião se preocupa com um sistema de crenças, orações rituais, ritos e cerimônias, práticas formais e ideais.

A base para relacionar espiritualidade com temas atrelados a gestão, Tecchio (2015) busca em estudiosos na área, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Temas relacionados a espiritualidade

Autor	Tema
Rego, Cunha e Souto (2007); Rego e Cunha (2008); Silva (2012) e Sacks (2011)	Espiritualidade e comprometimento organizacional.
Gonçalves (2011); Petchsawanga e Duchon (2012)	Espiritualidade e desempenho no trabalho
Daniel (2010)	Espiritualidade e trabalho em equipe
Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003); Pawar(2009)	Espiritualidade e atitude no trabalho
Reave (2005)	Espiritualidade e liderança
Altaf e Awan (2011)	Espiritualidade e sobrecarga de trabalho; satisfação no trabalho
Duchon e Plowman (2005)	Espiritualidade e desempenho da unidade de trabalho
Silva (2012)	Espiritualidade e realização pessoal; superação no trabalho; criatividade
Gonçalves (2013)	Espiritualidade e bem-estar no trabalho
Kebede (2010)	Espiritualidade e GC

Fonte: pesquisadora

Após fazer esta análise, o pesquisador passa a olhar a espiritualidade no Processo de Circulação do Conhecimento (KCP), composto por criação, compartilhamento, armazenamento, internalização e utilização do conhecimento. Tecchio (2015) acredita que a espiritualidade influencia na eficácia do KCP e o Quadro 5 demonstra os resultados:

Quadro 5 – Influência da Espiritualidade no KPC

Autor	Espiritualidade gera
Rego, Cunha e Souto (2007); Benefiel (2010)	maior comprometimento organizacional
Altaf e Awan (2011)	melhoria das relações pessoais no trabalho e na comunicação, aumento da confiança entre os trabalhadores
Garcia-Zamor (2003); Karakas (2010)	senso de pertencimento a organização
Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003)	envolvimento com o trabalho, satisfação e autoestima com o trabalho
Silva (2012)	realização pessoal

Fonte: pesquisadora

O ponto de partida do estudo foi o senso de comunidade, o trabalho com significado e a vida interior. Essas dimensões atreladas a criação, compartilhamento, armazenamento, internalização e utilização do conhecimento permitem que se maximize-as positivamente, melhorando a eficácia do KCP.

Tecchio (2015) em sua pesquisa, encontra características tanto da espiritualidade como da GC, nos seguintes temas: níveis de conhecimento, aprendizagem espiritual, sabedoria, conhecimento e capital intelectual. Porém, sua procura não constatou resultados sobre a influência da espiritualidade no KCP, numa mesma fonte e por consequência o tema foi proposto para estudo.

Uma observação deve ser levada em conta, visto que Tecchio (2015) usa a definição “controverso” para o tema. Em sua revisão de literatura constatou que há autores que questionam a pesquisa de organizações atrelada a espiritualidade. Porém, a maioria das pesquisas relacionam espiritualidade e desempenho organizacional e a veem como um fator benéfico para os trabalhadores e para a organização, conforme o Quadro 6, adaptado:

Quadro 6 - Benefícios da Espiritualidade

Autor	Benefícios
Karakas (2010)	Diminuição dos vícios no local de trabalho, sentido de significado e propósito, senso de comunidade, aumento do bem-estar e lealdade.
Garcia-Zamor (2003); Karakas (2010)	Aumento da moral e senso de pertencimento a organização.

Garcia-Zamor, 2003 e 2004; Karakas, 2010; Altaf; Awan, 2011; Duschon; Plowman, 2005; Rego; Souto; Cunha, 2007	Aumento da produtividade e da criatividade
Garcia-Zamor, 2003; Duschon; Plowman, 2005	Aumento da felicidade
Milliman; Czaplewski; Ferguson, 2003; Karakas, 2010; Altaf; Awan, 2011; Jurkiewicz; Giacalone, 2004; Duschon; Plowman, 2005; Garcia Zamor, 2003; Rego; Souto; Cunha, 2007; Benefiel, 2010	Maior comprometimento com a organização
Milliman; Czaplewski; Ferguson, 2003	Maior envolvimento com o trabalho e aumento da autoestima
Altaf, Awan, 2011	Melhora nas relações pessoais, na comunicação, na tomada de decisão e no desempenho, aumento da confiança, do comportamento ético e da realização pessoal e mais inovação.
Jurkiewicz, Giacalone, 2004	Maior motivação e adaptabilidade

Autor: adaptado de Tecchio (2015)

O pesquisador cita Harrington, Preziosi e Gooden (2001) para expressar a importância da espiritualidade, no que diz respeito a criação de ambientes humanistas onde os princípios e valores espirituais tornam-se parte integrante da cultura organizacional. Dos valores apresentados, destaca-se o resultado da pesquisa de Milliman *et al.* (1999) na Southwest Airlines, apontando: 1) comunidade (trabalho em equipe); 2) sentimento de fazer parte de uma causa (trabalho com significado de fazer a diferença); 3) *empowerment* (empoderamento para tomar medidas para ajudar colegas); 4) ênfase nos aspectos intelectuais emocionais e humor (prestar serviço com sentimento de servir a humanidade). Complementa com as definições de Giacalone e Jurkiewicz (2004), apresentando: 1) benevolência (orientação para promover aos trabalhadores felicidade e prosperidade); 2) generatividade (interesse em deixar um legado); 3) humanismo (dignidade e valor, com oportunidade de crescimento pessoal); 4) integridade (firme adesão a um código de conduta); 5) justiça (avaliações e decisões justas); 6) reciprocidade (interdependência gera comprometimento organizacional); 7) receptividade (flexibilidade de pensamento); 8) respeito (estima e preocupação geram maior produtividade).

Na análise de relação entre espiritualidade e GC estabelecida por Tecchio (2015), há duas que se enquadram nesta proposta de estudo, que é o CC: 1) senso de comunidade e o CC: isso ocorre porque o CC necessita de confiança mútua e interação entre as pessoas, que são características do senso de comunidade; 2) o

trabalho com significado, apresentou associação positiva com o compartilhamento, pois promove um maior comprometimento organizacional.

A pesquisa elaborada por Tomé (2016), sobre a influência da cultura organizacional na formação da identidade dos indivíduos nas organizações, tem como população os bancários, que trabalham em um ambiente competitivo, por natureza. Visto que a proposta da pesquisa que está sendo desenvolvida não terá a competitividade como temática, a ênfase da busca ficará por conta da cultura organizacional e a identidade do indivíduo na organização, temas pertinentes a pesquisa em andamento.

Tomé (2016) apresenta que a cultura organizacional da empresa deve ser compreendida pelos colaboradores, caso contrário gerará conflito entre os membros da organização, dificultará o cumprimento de tarefas, bem como comprometerá o resultado das metas e objetivos. Citando Freitas (1991), Robbins (2000), Wu, Zhang e Schroeder (2011) e Schein (2007; 2009), o autor salienta que a cultura organizacional ajusta condutas, maneiras de pensar e viver na organização, e por ser composta de crenças e valores, orienta os indivíduos, influencia as decisões e restringe comportamentos.

Ainda em Schein (2009), Tomé (2016) identificou que tal qual os indivíduos se relacionam uns com os outros na organização, assim será a cultura dos relacionamentos na organização. Schein (2009), destacou que a cultura abarca três níveis de pressupostos: 1) artefatos: elementos visíveis da organização, como arquitetura, vestuário, rotinas e processos, mitos e histórias da organização, entre outros; 2) valores assumidos: princípios que definem os artefatos, constituem o fundamento do certo e errado; e 3) pressupostos básicos subjacentes: valores compartilhados no grupo, determinam a percepção do grupo pensar e sentir. Vale ressaltar que apesar da nomenclatura ser diferente, Souza (2019) de outra pesquisa realizada nesta RSL, também usa dessas definições para falar sobre a cultura organizacional ser dividida em três camadas.

Direção e unidade são vislumbrados no estudo de Toni *et al.* (2009) citado por Tomé (2016) pois os mesmos contribuem dizendo que a cultura, que é expressa em valores, normas, significados e interpretações, resulta em direção e unidade, fazendo com que a organização se torne o referencial de identidade para os que a compõem. Lorsch (1985) também aparece como referência onde define que a cultura, composta por crenças compartilhadas, afeta as decisões estratégicas tomadas na organização.

Hatch (1997) e Fernandes (2004), são lembrados por Tomé (2016), no tocante a construção da identidade dos membros de uma equipe. Isso se dá por meio da cultura organizacional, concebida por um conjunto de valores, normas, pressupostos e CC realizado pelos membros da organização. Hatch (1997) complementa que os valores podem dar origem às crenças e se estas forem postas em práticas bem-sucedidas, tornam-se uma verdade dentro da empresa.

O pesquisador cita Johann (2004), para definir cultura corporativa, que é gerada a partir do sentido de pertinência, do significado, da forma como se vislumbra o futuro, das metas e dos objetivos em comum. Schein (2007) colabora novamente, lembrando que quando a cultura organizacional não é levada a sério, pode-se ter consequências não previstas e até indesejáveis.

A construção identitária ocorre por meio da socialização organizacional, onde os princípios organizacionais são aderidos pelos indivíduos. Isso se comprova no ingresso de indivíduos com características diversas, que se adaptam ao sistema sociocultural da organização. Ao se socializarem com os demais, crenças, valores, hábitos são compartilhados e isso definirá a identidade do indivíduo. Tomé (2016) traz esta definição baseado em Fernandes e Zanelli (2006) e busca em Freitas (2006) o conceito de que a identidade é o resultado de um estado psicossocial do indivíduo e também de um grupo/sociedade.

A pesquisa de Garcia (2017), está pautada na ideia de que as diferenças nos relacionamentos resultam em um fluxo de comunicação distinto. Isso se constrói do individual para o coletivo e que resulta num organismo único que é denominado grupo ou equipe.

Para desenvolver sua temática, Garcia (2017) aponta Grannovetter (1973) professor e sociólogo da Universidade de Stanford, como o autor das definições “laços fortes e laços fracos”, termos usados para conceituar tipos de relacionamentos e sua intensidade, sendo os laços fracos as redes de interação composta por indivíduos com experiências diversificadas e os laços fortes como os que frequentam os mesmos círculos sociais. Outro autor citado é Hide (1997) que complementa a ideia denominando os laços como confiança, compromisso e afeição.

A influência dos laços infere na fluência da informação, assim como no processo da inovação. Porém a pesquisadora analisa que os laços fracos são os propulsores da disseminação da inovação pois a falta de intimidade, as relações esparsas vivenciadas por eles possibilitam que as experiências diversificadas, a

bagagem cultural de cada um, produza um conhecimento variado, e não um isolamento de uma única visão sobre determinado assunto. O contrário é identificado nas relações fortes, com ambientes de identidade comum.

Garcia (2017) cita também Crespo (2004), que avalia que as relações profissionais confiáveis, francas, tolerantes às diferenças, contribuem para a inovação.

Diante deste quadro, Garcia (2017) propôs o estudo para compreender os vínculos estabelecidos por instituições externas, como família, igreja, e outros ambientes fora da instituição, inferindo na informação profissional, tanto beneficiando como se tornando uma barreira. Esse raciocínio está de acordo com a teoria das redes sociais informais. A autora usa Marteleto (2001), para conceituar que estudar a informação através de uma rede social significa considerar a relação de poder não hierárquica e espontânea que vem dela e como o conhecimento e a informação interferem nesse processo.

O objeto de estudo foi uma organização educacional particular confessional, que não produz bens materiais, mas que necessita da informação e esta é vista como de valor inestimável, pois os beneficiados no processo do conhecimento são entendidos como agentes críticos com poder de transformar uma sociedade.

Na pesquisa realizada por Souza (2019), a temática gira em torno do uso de *software*. Conforme já descrito na metodologia, um dos critérios de exclusão foi a temática tecnológica, porém o pesquisador trouxe uma abordagem de interesse para o estudo desta revisão, quanto ao uso do compartilhamento da informação e do conhecimento e suas associações com o empoderamento e motivação. O autor apresenta que o compartilhamento de informações e conhecimentos pessoalmente, em contatos face a face é unanimemente percebido de modo positivo. O conhecimento tácito, com a experiência, pode ser repassado a colegas de trabalho em conversas e em dúvidas sanadas durante um diálogo.

Outra informação relatada pelo referido pesquisador diz respeito a afirmação de Reyhav e Weisberg (2010) que reconhece o conhecimento explícito como sendo conhecimento barato, impessoal e transmitido por meios tecnológicos, enquanto o conhecimento tácito como caro, valioso para o detentor dele, pessoal e que exige interação social para que seja transferido/compartilhado. Souza (2019) constatou que a atmosfera de confiança abre portas para a comunicação face-a-face.

Xue, Bradley e Liang (2011) são citados afirmando que a ajuda mútua é conseguida em ambiente de trabalho, quando há sentimento de afiliação, e presença de liderança que empodera os liderados removendo empecilhos para CC. Esse empoderamento promove liberdade na tomada de decisões. Soma-se a isso o senso de pertencimento e a confiança e tem-se como resultado um ambiente sociável que resulta na colaboração entre os envolvidos, e conseqüentemente, há CC.

Souza (2019) aponta para Waber, Magnolfi e Lindsay (2014), para explicar a importância da relação interpessoal, por meio de espaços que permitam o encontro espontâneo entre os sujeitos organizacionais para que haja o CC. Somando-se ao espaço, reuniões sociais informais também fortalecem laços de amizade e intensificam a troca de conhecimento na definição de Nonaka e Takeuchi (2008) e Yamauchi e Orr (2011).

Ainda, Souza (2019) faz a distinção entre a cultura organizacional e cultura informacional. Para apresentar a ideia de cultura organizacional Schein (2007) aponta três camadas formadoras: os artefatos, os valores abraçados e as certezas tácitas compartilhadas. Esta última é o âmago da cultura organizacional. O pesquisador afirma que a cultura organizacional influencia o modo de pensar e agir na organização, e isso se consolida pelo sistema de valores e crenças compartilhados. Valentim (2014) é lembrada por Souza (2019) para contribuir com a ideia de que os valores na cultura de informação seriam as demonstrações de apreço por aqueles que criam e compartilham informação e conhecimento, e as crenças são as percepções e sentimentos sobre a informação. Citando um exemplo seria a ideia de que, quem tem a informação tem poder. A autora ainda acrescenta que a cultura organizacional relaciona-se também com os ritos, que seriam a imitação de comportamentos, e com as normas, os procedimentos formais que regem a relação do indivíduo com a informação. A figura 6 sintetiza o conceito apresentado por Valentim (2014):

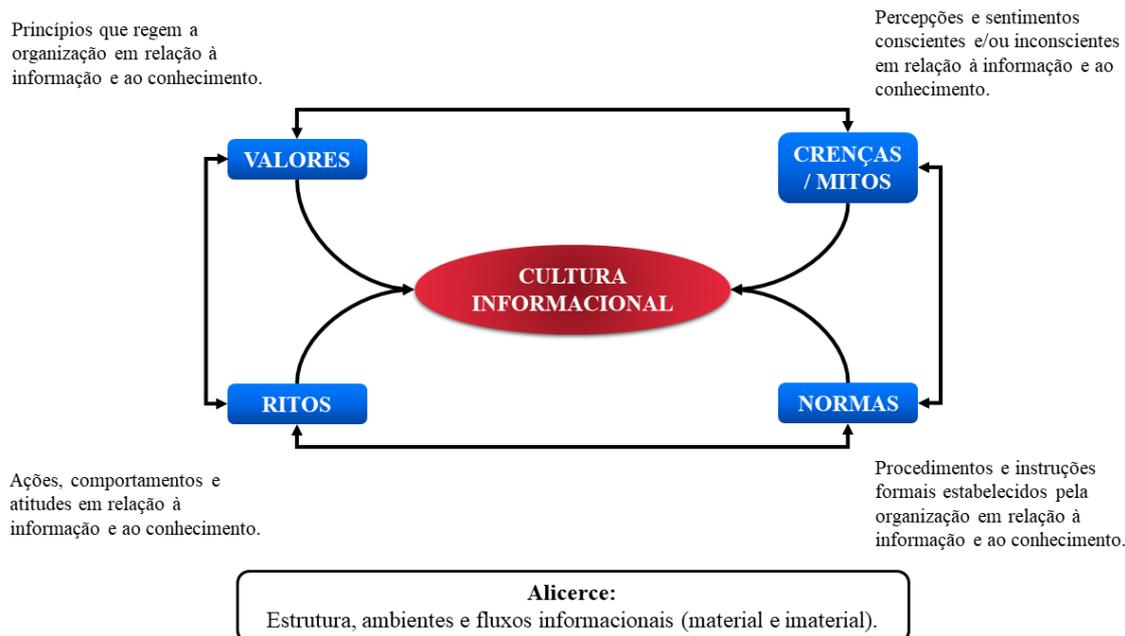


Figura 6 - Estrutura da cultura organizacional
Fonte: Valentim (2014, p. 174)

Como o estudo de Souza (2019) trabalhou a informação e o conhecimento, vale ressaltar que o autor entende que esta relação é “inextricável” e cita Carvalho (2012, p.9) para afirmar que “o conhecimento é resultado de um processamento da informação, complexo e altamente subjetivo”: a informação é assimilada pelo sujeito que faz suas ponderações sobre a mesma, levando em consideração sua bagagem cultural, valores e crenças, torna-o conhecimento; se socializado torna-se conhecimento organizacional.

3.2.2 Base de dados CAPES

As pesquisas selecionadas na base de dados CAPES foram 3: Costa e Brito (2017), Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) e Santos, Damiani e Valentim (2019). A descrição das informações primárias sobre os textos encontra-se no Quadro 7:

Quadro 7 - Resultado na base de dados CAPES

Ano	Autor	Título	Resumo
2017	Costa; Brito	Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos	Análise da gestão do conhecimento e da aprendizagem no trabalho como plano estratégico para as organizações, levando em consideração o

			ponto de vista formal da organização e a subjetividade do aprendiz, bem como suas diferentes variáveis como grau de complexidade da tarefa, valores e crenças do indivíduo acerca da melhor forma de aprender a executar o trabalho.
2017	Pepulim; Fialho; Varvákis	Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa	Identificação de 4 tipos de barreiras à GC existentes nas organizações públicas.
2019	Santos; Damiani; Valentim	A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações	Demonstração da importância de se compreender a cultura organizacional como um fator crítico de sucesso, evidenciando impactos na implantação de GC em ambientes organizacionais.

Fonte: pesquisadora.

Costa e Brito (2017) analisam o aprendizado no trabalho e como ele pode contribuir para o estabelecimento de novas e mais eficazes formas de relacionamento e estratégias de ação. A aprendizagem sugerida, é a informal, a que acontece em ambientes informais das organizações em seus diversos níveis. A instituição usada para a pesquisa é uma Rede Federal de ensino do Nordeste e os investigados são os gestores das instituições.

O destaque da pesquisa ficou por conta da ideia de que “a aprendizagem é identificada como um meio de realizar os objetivos estratégicos da organização” (COSTA; BRITO, 2015). A liderança é apresentada como a estrategista da organização e, portanto, cabe a ela as decisões e ações do cotidiano.

Abbad e Borges-Andrade (2004) são citados pelo autor para definir aprendizagem. Eles entendem que a aprendizagem pode ser natural, através da observação, imitação, tentativa e erro, materiais escritos e interação, mas também pode ser induzida, por meio de situações planejadas e estruturadas, como no caso dos treinamentos. Ao final da pesquisa, Costa e Brito (2017) constataram que a aprendizagem induzida foi apresentada como a melhor opção

Ter o hábito de aprender é desafiador, e Costa e Brito (2017) entenderam que para que este hábito se solidifique é necessário que haja prazer no trabalho, promover reflexão integrada ao trabalho, captar quais são os benefícios do erro, dos fracassos e discordâncias e proporcionar inovação das ideias. Observaram que os treinamentos oportunizam esses requisitos.

No levantamento da pesquisa os autores identificaram que a Instituição promoveu a interação das pessoas para busca de informação e isto resultou na cultura do companheirismo, da responsabilidade, igualitarismo, cooperação e complementaridade, indiferente da posição hierárquica que se ocupava. Nonaka e Takeuchi (1997) são citados então para confirmar que o conhecimento tácito quando compartilhado, se torna explícito, e isto é possível pela interação e cooperação.

Com o estudo sobre as Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações de Pepulim, Fialho e Varvákis (2017), Stare (2011) é informando que a cultura influencia o comportamento das pessoas nas organizações e conseqüentemente o desempenho. Ainda, Rodrigues (2010) enfatiza que os valores, crenças e estilos de liderança, entre outras particularidades, constituem o que é denominado de cultura e as diferentes culturas das pessoas que convivem nas organizações

Privilegiar a GC auxilia na incorporação da GC, segundo Pepulim, Fialho e Varvákis (2017), citando Nonaka e Takeuchi (1997), Szulanski (2000), Davenport e Prusak (2003), Grant (2011) e Costa (2016) que afirmam que problemas relacionados a não implantar a GC, estão concatenados à forma de como o CC ocorre ou não na organização. Dentre os problemas, os autores afirmam que são vários, mas destacam a resistência a mudanças, a cultura organizacional que não privilegia a GC, e a falta de conhecimento da potencialidade da GC.

Pepulim, Fialho e Varvákis (2017), apresentam definições do que vem a ser cultura, visto ser esse o enfoque do seu trabalho. Entendem que o conceito de cultura é objeto de controvérsias e cita por exemplo uma pesquisa de Pires e Macedo (2006) do ano de 1962, onde foram identificadas 164 definições diferentes do conceito de cultura. Nela, cultura pode significar “civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como a educação, a arte e literatura”. Outra definição, é quando um grupo se reúne para alguma atividade relacionada a ideia, iniciando ao mesmo tempo seus hábitos, sua linguagem e sua cultura. A capacidade de se adaptar é outro determinante da cultura. Integrar ou desintegrar um grupo é possibilitado pela cultura, expressa nos seus valores e crenças compartilhadas pelos membros desse grupo. Já os valores são representados por meio de símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada. Isto resultará em características próprias desta cultura, que influenciará a forma de pensar, agir e tomar decisões.

Definido o que é cultura, os autores partem para responder a dois questionamentos levantados por Jaime Júnior (2002): 1. Em que consiste a cultura organizacional?; 2. O que é a cultura organizacional?

A resposta à “Em que consiste a cultura organizacional?” é dada, usando como suporte Schein (1985), Ouchi (1985), Kotter e Heskett (1992) que a subdividem em 4 partes: a) a cultura está presente em todas as organizações e é ela quem explica muitos fenômenos que ali acontecem; b) a cultura organizacional pode ser diagnosticada e desta forma, usando-se uma metodologia adequada, ela pode ser gerenciada, transformada ou até criada; c) a cultura está intimamente ligada a liderança, pois esta que determinará a formação ou mudança da cultura; d) criar, gerenciar e, se necessário, mudar a cultura da organização é o papel esperado da liderança.

De natureza socioantropológica, segundo Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) é a pergunta “O que é a cultura organizacional?”, o que permite interpretar que a cultura constitui o próprio ambiente onde ocorre a criação do conhecimento. Já a definição dos pesquisadores, do que vem a ser organização é apontada por Bastos *et al.* (2004) que observa que as organizações são geralmente pensadas como um processo ou uma entidade, havendo tentativas de elaborar convergências entre as duas características. Propõem também que quando a cultura organizacional é estudada através do relato dos empregados ou dos dirigentes, a busca se torna uma inferência sobre os fenômenos culturais. No que se refere ao sentido/significado da organização analisando o comportamento, Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) apoiam-se em Glenn e Malott (2004), que analisam a cultura como a dinâmica entre o comportamento e os produtos/realizações e vale lembrar que as organizações se mantêm pelos “produtos” que elaboram. Os pesquisadores seguem exemplificando o que é produto e citam Silva, Todorov e Silva (2012) que afirmam que para a instituição pública produto é o atendimento à população e para a organização privada, o produto é a maneira geral de obter lucro, aumentar a clientela e os acionistas.

Pepulim, Fialho e Varvákis (2017, p. 223) descrevem também que como para sobreviver a organização precisa de planejamento, estratégias de interação entre os indivíduos, cultura organizacional eficaz que envolva prática e que contribuam ou não com os resultados exigidos pelo ambiente externo, é possível visualizar uma organização como “um sistema cultural que envolve uma combinação de práticas que possibilitam que ela alcance os resultados esperados, tanto no nível individual como

no coletivo”. Davenport, De Long e Beers (1998), Curry e Moore, (2003) são mencionados neste íterim para colaborar com as definições de que a cultura organizacional pode e deve ser modificada para que se garanta os objetivos estratégicos condizentes com a realidade organizacional. Percebe-se, então, que a cultura organizacional voltada para o conhecimento é imprescindível para que os processos de GC obtenham os resultados esperados. É a cultura organizacional que garante o envolvimento, integração e colaboração das pessoas e desta forma, promove o compartilhamento das informações e do conhecimento.

O processo de compartilhamento de informações e de conhecimento depende das pessoas, de suas interações e relações entre elas. As pessoas trazem consigo suas crenças, valores e costumes que são incorporados pelas organizações as quais estas pessoas fazem parte. Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) citam Li e Lin (2006) para destacar a importância das relações interorganizacionais, como a confiança, o compromisso e a visão compartilhada, que apesar de ser mais difíceis, são mais tangíveis e mensuráveis. São importantes porque na era do conhecimento e das organizações, depende-se da troca de informações e do conhecimento. Este compartilhamento do conhecimento pode ser efetuado de diversas formas, mas os benefícios, devem gerar valor para a organização, mas também para o próprio sujeito, seja pessoal ou individual.

Por fim, Pepulim, Fialho e Varvákis (2017), sistematizam o que consideram as barreiras que atuam sobre a GC e estão retratadas no Quadro 8:

Quadro 8 - Tipos de barreiras para a atuação da GC

Tipos de Barreiras	Em que consiste
Individuais – BRIs	Falta de confiança na organização; acomodação pessoal; problemas relacionais com a autoimagem do indivíduo; motivação pessoal; falta de confiança nos pares; falta de habilidade de comunicação; processos cognitivos; cultura; percepção; língua; distância; valores, avanço contínuo da tecnologia do ferramental tecnológico existente; codificação do conhecimento.
Organizacionais – BROs	Cultura organizacional; valores organizacionais; a resistência a mudanças da alta gerência e funcionários; nível de poder da organização; padrões profissionais dominantes, aspectos políticos da organização; aspectos econômicos da organização; visão da organização; aspectos geográficos da organização; aspectos demográficos; falta de conhecimento da organização; ausência de projetos específicos direcionados a gestão do conhecimento; ferramentas tecnológicas; codificação do conhecimento; fluxos da informação na organização, custos.
Culturais – BRCs	Diversidade Cultural; política vigente, relativa a administração pública (país, estado, município), do local geográfico onde se encontra a organização; diferenças sociais; aspectos étnicos; comportamento; educação; percepção; língua; valores; ferramental tecnológico; mercado interno (à

	organização) de conhecimento; mercado externo a organização; codificação do conhecimento; fluxos da informação na organização.
Ambientais – BRAs	Falta de comprometimento da organização com a adoção de práticas que favoreçam o meio ambiente, ausência de planos bem delineados de gestão ambiental, inexistência de marketing ambiental; atividades humanas que alteram o parâmetro ambiental; ausência de estratégias ambientais integradas a produtos; processos e serviços; inexistência de visão orientada à sustentabilidade; falta de incentivo à capacitação constante dos quadros profissionais.

Fonte: Pepulim, Fialho e Varvákis (2017, p.225)

Na pesquisa de Santos, Damian e Valentim (2019), a ênfase será na cultura organizacional como fator crítico de sucesso (FCS) pois este, influencia nos processos e resultados da GC. As autoras trazem Mattera (2014) para explicar que na GC, o conhecimento é um fator fundamental para as organizações. Estas, necessitam identificar, reter, proteger, disseminar, criar e aplicar os saberes que possuem, pois são eles que conferirão valor, trarão benefícios e ao mesmo tempo poderão ser replicados dentro da organização.

A fundamentação da pesquisa está em que a GC não é apenas um processo de aplicação de métodos/técnicas e ferramentas, mas envolve mudança significativa de valores que alicerçam a cultura organizacional. Informações, experiências e conhecimento individual (tácito) devem ser transformados em conhecimento organizacional e coletivo (explícito). Desta forma, a GC se torna estratégica, fundamental na organização pois possibilita que o conhecimento seja compartilhado e disseminado entre os sujeitos organizacionais, possibilitando a criação de novos conhecimentos transformando a organização em uma organização do conhecimento.

Santos, Damian e Valentim (2019) utilizam a definição de Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p.63-64), para definir o que é GC:

[...] a disciplina que se encarrega de estudar o projeto e a implementação de sistemas cujo principal objetivo é que todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo de forma que esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e poder ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros e que isto redunde diretamente em uma melhora da contribuição desses sujeitos no alcance dos objetivos que busca a própria organização.

Para as autoras, criar espaços e situações do saber individual que promovam o conhecimento coletivo são esforços da GC, e são oportunizados por meio de processos, manuais, padrões de operações e know-how abalizado pela organização.

Na pesquisa ainda foi constatado que os FCS podem variar de organização para organização, mas a maioria segue um padrão, e dentre as diversas situações apresentadas, destaca-se levando em conta o objetivo desta pesquisa sobre CC: 1) cultura orientada para o conhecimento com estímulos para que os funcionários compartilhem o conhecimento; 2) elementos motivadores não triviais como os incentivos e formas de motivação para que os funcionários criem, compartilhem e usem os conhecimentos; 3) algum nível de estrutura do conhecimento para que os fluxos de conhecimento como aquisição, disseminação e criação ocorram de forma natural; e 4) múltiplos canais de transferência do conhecimento, para que o conhecimento chegue em todas as áreas da empresa.

Santos, Damian e Valentim (2019) apresentam que há FCS externos a organização, e dos quais a organização não terá como influir, ao contrário dos internos que são gerenciados e impactam a implantação e execução da GC, tais como cultura organizacional, recursos humanos, estratégias, liderança, entre outros. No que se refere aos fatores internos, citam King (2009) que apresenta que a cultura organizacional influencia no comportamento dos indivíduos e conseqüentemente das equipes e da organização no geral, pois será ela quem ditará qual conhecimento compartilhar, com quem e quando.

As pesquisadoras apontam que as crenças, ritos, mitos e normas são refletidos na cultura organizacional. Estes pressupostos possibilitam o aprendizado para a resolução de problemas, pois os diferentes sujeitos precisam conviver juntos e a convivência trará ajustes e maior agilidade nas resoluções.

Robbins (2005) é citado por Santos, Damian e Valentim (2019) pois este apresenta a ideia de que a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados por indivíduos, que torna a organização única. A lógica é: o indivíduo faz parte de um grupo; o indivíduo aprende com quem faz parte deste grupo; e, por fim, o indivíduo compartilha o que aprende com o grupo e também com a organização. Os autores entendem que a cultura colaborativa é importante para o CC entre os sujeitos, entendendo que o mesmo requer integração e socialização do conhecimento em ambiência colaborativa. No entanto, um problema é percebido: valorizar o conhecimento em si ou o indivíduo que o detém?. Quando o conhecimento é valorizado, há contribuição para a organização, já quando indivíduo que detém o conhecimento é valorizado, corre-se o risco do mesmo entender que ele é o detentor

de algo só dele e que isso poderá lhe garantir cargo/função. Ambientes favoráveis para que o conhecimento seja compartilhado seria a solução.

3.2.3 Base de dados Google Acadêmico

Na base de dados Google Acadêmico, o encontro de 11 documentos validados com os critérios que previamente foram elaborados, proporcionou um reforço para os conteúdos encontrados nas outras duas bases que fizeram parte da RSL. No Quadro 9, os resultados obtidos:

Quadro 9 - Resultado da pesquisa na base de dados Google Acadêmico

Ano	Categoria	Autor	Título	Resumo
2015	Artigo (Resumo Expandido)	Capeleto; Kuroda; Menegassi	Comunidade de Prática: abordagem da gestão do Conhecimento para Compartilhamento do Conhecimento e aprendizagem organizacional	Apresentação de pesquisa bibliográfica ressaltando os conceitos e as características das Comunidades de Práticas e suas funções no contexto organizacional. Os estudos levantados abordam a contribuição das CoP como um recurso que pode proporcionar interações, aprendizagem, resolução de problemas e, principalmente, o CC
2015	Dissertação	Santos	<i>Coaching e Mentoring</i> como práticas de Compartilhamento do Conhecimento: Estudo de casos em empresas públicas paulistas	A utilização do <i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> como prática de CC permitiu constatar que o conhecimento usado de forma estratégica melhora a qualidade de atendimento à sociedade.
2015	Tese	Willering	Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora	Gestores sensíveis alinhados com os objetivos organizacionais, considerando o valor do colaborador, suas habilidades e capacidades de adaptação perante suas vivências; abrindo, assim, espaço para a criação e o compartilhamento do conhecimento, rumo a novas oportunidades e novos processos de inovação, tornando-as organizações empreendedoras, que as fazem ter no seu alicerce organizacional seus colaboradores e seu capital intelectual, movidos pelo conhecimento cognitivo, apoiados pela percepção sensorial, em conjunto com seu juízo estético, gerando conhecimento.

2016	Artigo	Aguiar Filho	Uma análise quantitativa sobre a dinâmica dos grupos de apoio nos processos de compartilhamento da informação e do conhecimento nas instituições de ensino superior privadas	Análise das práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de Grupos de Apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas, em seus processos de avaliações institucionais, de forma a perceber a existência de um comportamento preponderante.
2016	Dissertação	Lasso	Método para o compartilhamento do conhecimento do especialista usado no processo de tomada de decisão	Apontamento do potencial das estratégias de compartilhamento de conhecimento, para possibilitar que o conhecimento usado pelos especialistas, seja utilizado por outros membros da organização. Identificação das lacunas de conhecimento dos novatos e o correspondente compartilhamento do conhecimento do especialista na organização. Apresentação das condições de tomada de decisão de novos colaboradores.
2016	Artigo	Rizzon; Tamiosso; Fachinelli	Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Revisão Sistemática de Literatura	Identificação, nos artigos publicados e indexados nas bases de dados <i>Science Direct</i> , <i>Web of Science</i> , <i>Emerald</i> , <i>Scopus</i> e <i>Sage</i> as barreiras ao CC nas organizações. O estudo concluiu que identificar as barreiras, desenvolvendo estratégias de minimização de seus efeitos ou sua eliminação a nível organizacional, é vital para o bom andamento de processos de GC visando o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos nos processos de CC e o bom desempenho organizacional.
2017	Artigo	Dolinski; Fachinelli; Zanotto; Teixeira	Relação entre o Compartilhamento do Conhecimento e a Comunicação Interna em um Hospital da Serra Gaúcha	Apontamento de que as ferramentas de comunicação não são o ponto frágil do hospital estudado, pois as pontuações geradas nesta parte da pesquisa são favoráveis. Porém os pontos de comunicação formal e informal são os que mais demonstram fragilidade, o que indica uma oportunidade para desenvolver um trabalho com a equipe. Os funcionários demonstram que conseguem CC, porém é necessário que o gestor esteja presente e disponível.
2017	Artigo	Maronato	Gestão do conhecimento: o elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento	Verificação do papel do elemento confiança no compartilhamento do conhecimento entre indivíduos para a Gestão do Conhecimento. A pesquisa tem como base a pesquisa bibliográfica para a elaboração do portfólio de estudo.

2018	Artigo	Faoro; Biazutti; Silva	Compartilhamento do Conhecimento intraorganizacional interorganizacional: estudo de caso em empresas do setor de vitivinicultura da serra gaúcha	Análise do CC em duas formas: dentro da empresa (intraorganizacional), ou entre empresas (interorganizacional), sendo relacionado com aspectos tecnológicos, organizacionais e pessoais.
2018	Artigo	Valentim	Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais	Destaque para os processos de compartilhamento e socialização do conhecimento mais recorrentes e seu impacto para os processos organizacionais, bem como sua influência para a geração de criatividade e inovação.
2019	Artigo	ZANUZZO, et al.	Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina	Investigação de ferramentas que proporcionam o CC, com destaque para reuniões presenciais e promoção de capacitações. As ferramentas contribuem para a cultura de cooperação e união, favorecendo as relações entre os servidores.

Fonte: pesquisadora

Capelato, Kuroda e Menegassi (2015) trazem uma abordagem que evidencia que as pessoas e as estratégias da organização, aliadas a tecnologia, proporcionam a colaboração, integração e CC. A isto, as autoras embasadas em Wenger (2002), definem como CoP, cujo foco se dá nas pessoas e nas estruturas sociais que lhes permitem a aprendizagem com cada membro e com o grupo. O Quadro 10 demonstra outros autores e os conceitos de CoP.

Quadro 10: Definições de CoP

Autor	Definição de CoP
Wenger (2002)	Foco nas pessoas e nas estruturas sociais que lhes permitem a aprendizagem com cada membro e com o grupo. É baseado na confiança natural e desta foram acontece o aprendizado coletivo.
Tavares (2011)	Estruturas sociais auto organizadas, responsáveis pela construção do conhecimento aplicado na prática do dia-a-dia
Dalkir (2011)	Foco em reunir pessoas que, partem de relações e objetivos em comum, reúnem-se a fim de compartilhar conhecimentos e interesses, levando em consideração as políticas que são determinadas a cada unidade.
Van den Hoff et al. (2010)	Uma rede de conhecimento formada por indivíduos que compartilham a mesma prática, dúvidas ou intenções, ainda que geograficamente dispersos.
Binotto (2013)	Sua intenção é o CC dentro e fora do contexto organizacional, a troca de conhecimentos, experiências e aperfeiçoamento.

Fonte: adaptado de Capeleto, Kuroda e Menegassi (2015)

As autoras identificam que são observadas três características principais para as CoP: 1) domínio: do conhecimento daquilo que concerne a sua CoP, sua identidade e seus membros; 2) comunidade: interação social; 3) prática: qual conhecimento, método e instrumento é utilizado tanto no grupo como na organização, assim como identificação de documentos importantes para compartilhamento de informações e novos conhecimentos.

As CoP podem ser estruturadas sob a perspectiva de treinamento, aperfeiçoamento e aprendizagem para capacitar e aperfeiçoar o capital intelectual. Capeleto, Kuroda e Menegassi (2015) entendem também que a CoP pode se tornar uma comunidade de aprendizado e prática pois há uma constante troca de competências e experiências entre organização e indivíduo e entre indivíduos e indivíduos. O resultado é o fortalecimento do desenvolvimento organizacional.

Santos (2015) na sua pesquisa sobre a utilização do coaching e mentoring como prática de CC, constatou que o conhecimento usado de forma estratégica melhora a qualidade de atendimento à sociedade. A definição usada pela autora é que o coaching é um treinamento, mas a diferença do treinamento convencional é que o coach, pessoa que treina, permanece com o seu pupilo até atingir o resultado proposto. Para definir mentoring, a pesquisadora utiliza Bernhoeft (2001), que define que é o exercício de poder dentro da organização, baseado no enriquecimento de ambas as partes. Ainda são citados Lotz e Gramms (2014) para salientar que o coaching e o mentoring atuam em favor da aprendizagem e do desenvolvimento das pessoas.

A abordagem de Santos (2015) se concentra nas definições dos termos coaching e mentoring, bem como similaridades, diferenças, autores, e dentre outros esclarecimentos, há uma parte da pesquisa destinada a GC, em específico sobre o CC. O foco da abordagem desta RSL ficará com este quesito.

A pesquisadora identificou que as práticas de coaching e mentoring são ferramentas que contribuem no CC, conforme retratado na Figura 7:



Figura 7 - Mapa mental retratando Coaching, mentoring e CC
Fonte: pesquisadora

Santos (2015) constatou em sua pesquisa, realizada em empresas públicas, que as práticas de coaching e mentoring são utilizadas para tornar a empresa diferenciada, visto que a obtenção de lucros não é de categoria pública, e fazem isso, usando o coaching e mentoring como práticas de CC. Na Sabesp, uma das empresas estudadas, o coaching foi utilizado com sucesso, para o desenvolvimento de líderes e sucessores.

Willerding (2015), traz uma abordagem sobre Arquétipo para o CC à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora. Da pesquisa, ressalta-se os modelos apresentados pelo autor de CC. Sua descrição começa citando Santos (2012) definindo o conhecimento Tácito, como sendo complexo, difícil de ser ordenado e comunicado, e compreende know-how, técnicas e habilidades, que permitam ao indivíduo o saber fazer, de acordo com sua experiência de vida, sem precisar passar por palavras. Está ligado ao reflexo, ao instinto, a intuição, a percepção, ao conhecimento prático, a transmissão desse conhecimento, a interação física, a observação ou imitação, por meio de tutoria ou companheirismo, nos meios profissionais, de aprendizagem ou treinamento, ou seja, pela socialização de indivíduos.

Os autores propostos por Willerding (2015), junto com as definições de Modelos de CC, estão no Quadro 11:

Quadro 11 - Definições de Modelos de CC

Autor	Definição
Ipê (2003)	Conhecimento captado por um indivíduo, convertido, entendido, absorvido e utilizado por outras pessoas, em que a palavra compartilhar, é uma ação voluntária.
Lin, Lee e Wang (2009); Li (2007)	Cultura de interação social, com troca de conhecimento, experiências e habilidades dos funcionários através da organização
Tonet e Paz (2006)	Capacidade de otimizar e reutilizar conhecimentos dos colaboradores.
Szulanski (1996)	Transferência das melhores práticas internas de uma organização está associada ao uso rotineiro do conhecimento, muitas vezes tácito, imerso em competências individuais, e também à colaboração dos arranjos sociais por meio de um determinado meio. Esse processo compreende quatro fases: iniciação, implementação, ramp-up (construir) e integração.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Processo que inicia a criação do conhecimento.
Davenport e Prusak (2003)	GC em três processos: geração, codificação e transferência do conhecimento
Choo (2003)	A informação é ferramenta importante no processo do conhecimento organizacional, gerido quando há uma sinergia entre três modos de processamento: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão
Jamil (2005)	GC é um processo para aquisição, registro, compartilhamento, monitoramento e valorização do conhecimento no ambiente organizacional, por meio de ferramentas tecnológicas,
Tonet e Paz (2006)	O compartilhamento ocorre em quatro estágios: iniciação, implementação, apoio e incorporação, e por meio de quatro elementos: a fonte, o destinatário do conhecimento a ser compartilhado, o conhecimento em si (mensagem) e o contexto em que o compartilhamento ocorre.
Lemos (2008)	Modelo heurístico da transferência de conhecimento tácito em uma organização leva em consideração dois fatores: idiossincrático e organizacional

Fonte: pesquisadora

Dos autores apresentados, a autora se detém em alguns para elucidar melhor a temática. Destaca-se Szulanski (1996), ao apresentar as quatro fases da transferência das melhores práticas, define: 1) iniciação - como a decisão de transferência, a necessidade de conhecimento na organização; 2) Implementação – decisão de prosseguir, adaptada às necessidades de quem recebe; 3) ramp-up (construir) – o receptor utiliza o conhecimento adquirido, melhorando seu desempenho; 4) integração – depois do receptor atingir resultados satisfatórios com a transferência do conhecimento. Desta forma, o conhecimento é incorporado a rotina

da empresa. Ademais, o autor encontrou barreiras no processo de transferência, e destacou três: 1) falta de capacidade do receptor; 2) ambiguidade causal; 3) ausência de empatia entre o receptor e o emissor; o que o levou a concluir que as barreiras de transferência do conhecimento estão ligadas a não saber como fazer.

Outros autores relevantes para Willerding (2015), são Nonaka e Takeuchi (1997), com o modelo do processo de geração de conhecimento compreendendo cinco etapas: 1) compartilhamento - o autor apresenta que o conhecimento que o indivíduo tem, tácito, precisa ser expandido na empresa, e o compartilhamento inicia o processo. Para que isto se concretize, o ambiente (“Ba”) tem papel fundamental, pois é nele que acontece interação, diálogos, compartilhamento de experiências, emoções, sentimentos, confiança. 2) a criação de conceitos é a fase reflexiva e de externalização onde as metáforas são importantes para verbalizar palavras que se tornarão conceitos explícitos. 3) a justificação – verificação feita pelos gestores, de conceitos gerados anteriormente, se possuem valor ou não. 4) Construção de arquétipo – conceitos criados pelos gestores se tornam tangíveis e concretos, um protótipo. 5) Difusão interativa do conhecimento – expansão do conhecimento criado, internalizando-o na empresa. A Figura 8 sintetiza as definições apresentadas:

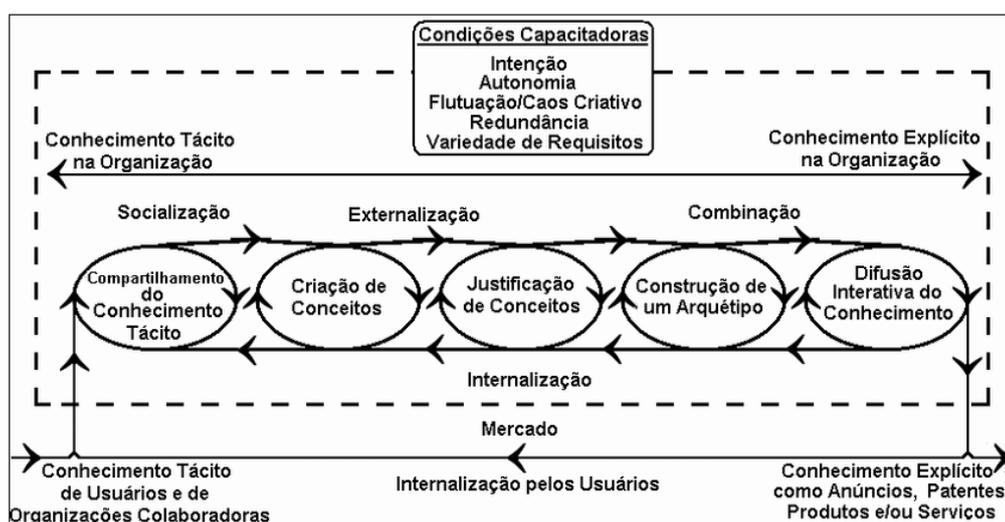


Figura 8 - Modelo de cinco fases de criação do conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Willerding (2015) ainda faz uso de Davenport e Prusak (2003), pois a afirmativa que vem dos pesquisadores é de que uma organização diferenciada precisa implantar três processos de GC: 1) geração de conhecimento – proporcionada pela interação social que acarreta em diferentes tipos, e estes precisam encontrar soluções para situações do trabalho; 2) codificação – transformação do conhecimento em linguagem

fácil, acessível, aplicável, organizada, explícita, por meio do mapeamento do conhecimento – onde encontro o conhecimento? - e por modelagem – estudando as variáveis do conhecimento que podem afetar as ações da gestão; 3) transferência – encontros face a face que permitem a discursos, narrativas que podem ser incorporados em procedimentos ou representados em documentos e banco de dados.

Os autores ainda são analisados nas semelhanças com Nonaka e Takeuchi (1997) e Benítez e Rodriguez (2004). Nonaka e Takeuchi (1997) quanto a: 1) face a face se relacionar com a socialização; 2) criação de ambientes propícios com o “Ba”, para minimizar barreiras do CC. Quanto a Benítez e Rodriguez (2004) a ideia de quem tem o conhecimento querer guardá-lo para si.

Willerding (2015) aproveita a pesquisa de Choo (2003), que apresenta o modelo do ciclo do conhecimento organizacional, conforme Figura 9: 1) construção de sentido – feita pelos colaboradores da organização que com suas crenças, interpretações e representações individuais, procuram um objetivo comum; 2) criação de conhecimento – os ajustes entre os colaboradores para que o objetivo seja alcançado, o compartilhamento dos conhecimentos tácito e explícito, geram novos conhecimentos; e 3) tomada de decisão – etapa que permite a seleção de premissas, regras, rotinas que convergem para a tomada de decisão e consequentemente novos resultados e novas escolhas.

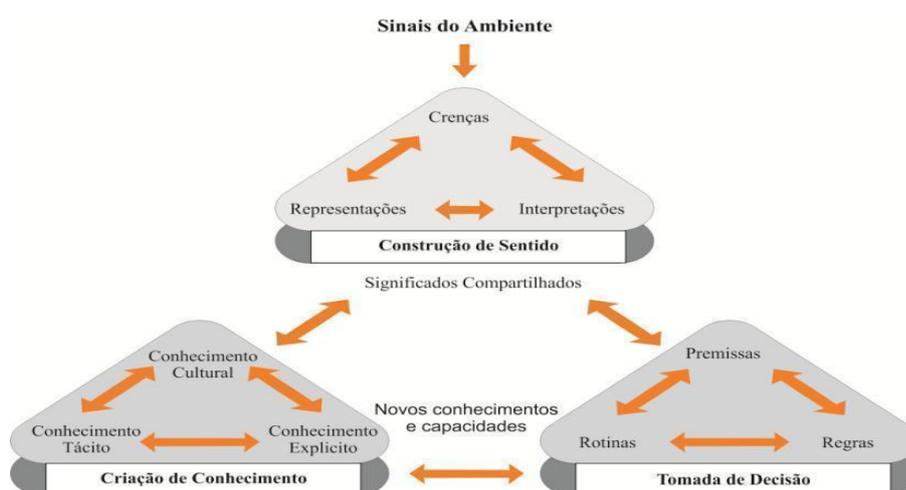


Figura 9 - Modelo de ciclo do conhecimento organizacional
Fonte: Adaptado de Choo (2003)

Willerding (2015) seleciona ainda Tonet e Paz (2006) que desenvolveram um modelo de CC organizacional, ilustrado na Figura 10: 1) iniciação – percebida uma necessidade de conhecimento, busca-se fontes para supri-la; 2) implementação – é onde há o vínculo entre a fonte de conhecimento e o destinatário, com CC claro, levando-se em conta todo o contexto organizacional desse compartilhamento; 3) apoio – elucidação e retificação de conhecimentos repassados, evitando ineficiência e buscando soluções; e 4) incorporação – destinatário aplica o conhecimento adquirido na sua rotina de trabalho.

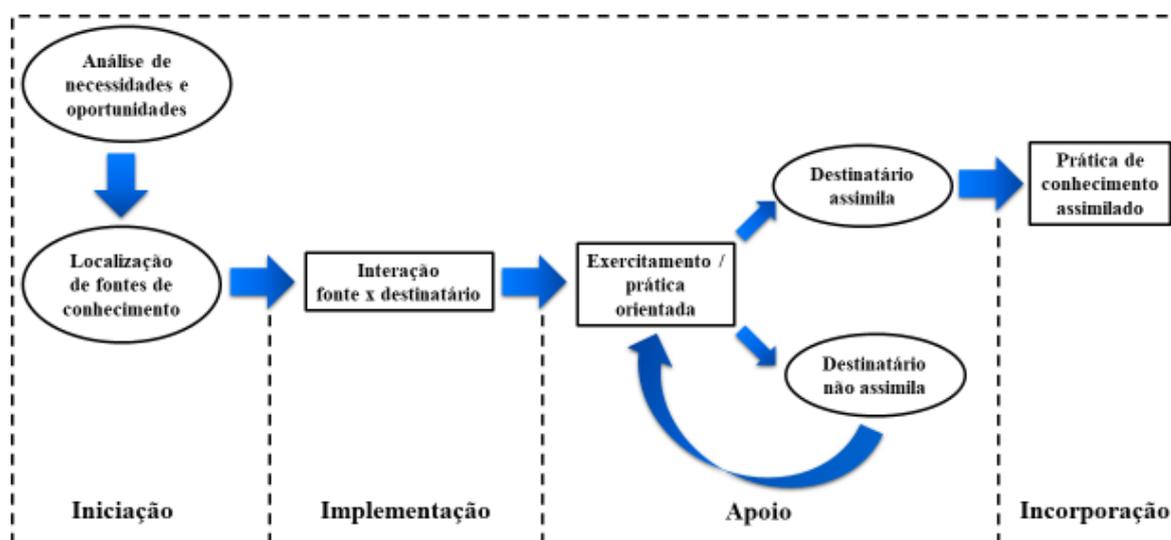


Figura 10 - Modelo de CC
Fonte: Adaptado de Tonet e Paz (2006)

Lemos (2008), é apresentado por Willerding (2015), com o modelo heurístico (ciência que se dedica a descoberta de fatos) de transferência de conhecimento tácito, representado na Figura 11, leva em consideração dois fatores: 1) idiossincrático - processos individuais internos, como intuições, feeling, insights, reflexão, experiência e habilidades (talentos) individuais e estes se subdividem-se em três indicadores: tempo, linguagem e confiança; 2) organizacional - se subdivide em três indicadores: a) cultura organizacional, referente ao conhecimento valorizado, poder e ambiente favorável ao questionamento; b) estratégia de transferência do conhecimento, relacionada a reconhecimento e recompensa, treinamento e transmissão do conhecimento; c) estrutura organizacional, referente à rede de relacionamento, hierarquia e mídia.

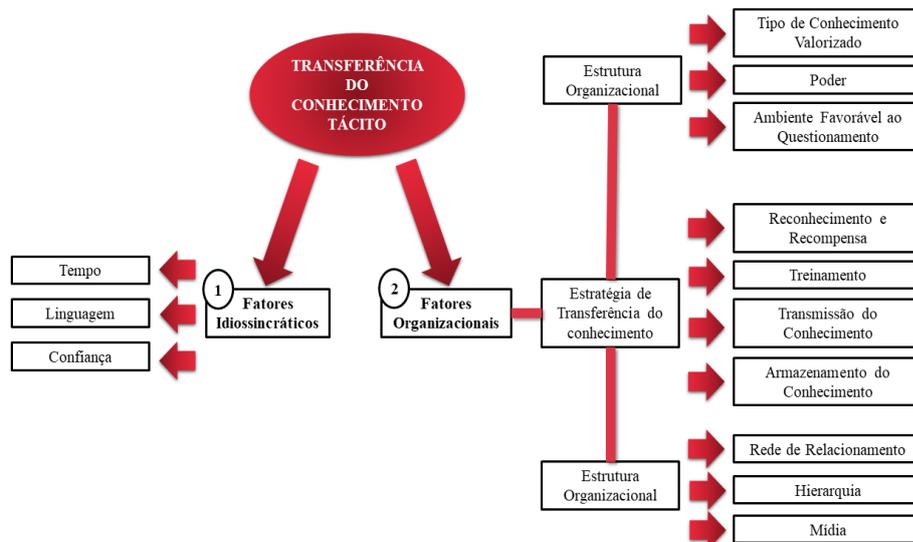


Figura 11 - Modelo heurístico de transferência de conhecimento tácito
Fonte: Adaptado de Lemos (2008)

Como Lemos (2008) abre o discurso dos fatores idiossincráticos e organizacionais, Willerding (2015) aproveita para esclarecê-los conforme a visão apresentada pelo autor. A idiossincrasia corresponde a características próprias do indivíduo, e no modelo de Lemos (2008) são: 1) tempo – a tecnologia pode ser usada para agilizar a aquisição de dados e informações, mas a modernidade consome o tempo. Willerding (2015) percebe que a fala de Davenport e Prusak (2003), caminha na mesma direção, vendo o tempo como um recurso escasso e, portanto, não podendo ser desperdiçado, pois para o CC, precisa haver interação, diálogo, reflexão, ou seja, tempo. 2) comunicação (linguagem) – para que a informação atinja quem precisa, ela deve ser efetuada de forma clara, e as interações organizacionais proporcionar isso. 3) confiança – a transferência de conhecimento tácito acontecerá de forma mais certa e com menos risco, quando houver confiança entre os envolvidos no processo.

Os fatores organizacionais, apresentados por Lemos (2008), que estão na pesquisa de Willerding (2015), são a cultura organizacional, a estratégia de transferência e a estrutura organizacional.

A cultura organizacional é o indicador de transferência do conhecimento tácito em organizações, pois potencializa o capital humano, criando e facilitando a aprendizagem individual e coletiva. Esta ideia, Willerding (2015) também constatou em Lin e Lee (2006), em que a cultura organizacional é fundamental para o CC e o

gestor é o apoiador, motivador, estimulador e quem aplica as novas ideias. Para tanto é necessário a transparência, confiança, segurança e recompensa no CC.

Usando Zheng, Yang e McLean (2010), Willerding (2015) apresenta que a GC influencia a eficácia organizacional, quando leva em consideração a cultura organizacional, a estrutura e a estratégia, sendo que a cultura é a de maior implicação. No que concerne à cultura, frisam os autores, não se pode perder de vista a adaptabilidade, consistência, envolvimento e missão da organização, pois estes contribuem para a GC.

Ainda no quesito cultura, Lemos (2008) afirma que o conhecimento tácito gera um status de superioridade e este pode impedir a transferência de conhecimento, e aponta que um ambiente favorável é importante para a eficiência do processo. A mesma ideologia é apontada por Davenport e Prusak (2003), conforme a pesquisa de Willerding (2015), pois os autores afirmam que quem detém o conhecimento tem maior estima entre os indivíduos da organização e esta vantagem pode ser um uma posição de poder. Willerding (2015), ainda cita Glazer (1998), que assegura que o conhecimento só possui valor se for acessado e utilizado, ou seja, se o conhecimento ficar para quem tem o poder, não possui valor nenhum.

A abordagem de Lemos (2008) apresenta também que um ambiente favorável é um requisito importante para a cultura organizacional, onde o indivíduo tenha liberdade para perguntar e interagir com os colegas, oportunizando a transferência do conhecimento.

O indicador Estratégia de Transferência de Conhecimento, segundo o modelo desenvolvido por Lemos (2008) e citado por Willerding (2015), subdivide-se em 4:

1) reconhecimento e recompensa – são os estímulos para o CC e podem ser monetários, promoções, e outras formas valorativas;

2) treinamento – “assimilação cultural em curto prazo” (MARRAS, 2001, p. 145). É o processo que visa repassar ou reciclar conhecimento para otimizar a execução de tarefas. Apresenta-se em dois formatos: a) formal - no formato de palestra presencial ou a distância, com uso de material didático; b) personalizado – individualizado, exigindo mais tempo para transmissão de conhecimento. Na organização que adota este modelo, priorizar a disseminação do conhecimento tácito faz total diferença no desenvolvimento do indivíduo e seus conhecimentos. Cabe aqui a ideia que diz respeito a selecionar pessoal capacitado, mais experiente, especialista e que pode

disseminar sobre sua experiência e conhecimento aos funcionários aprendizes da organização.

3) transmissão do conhecimento – o foco estará nas pessoas ou no reuso de conhecimento já codificado, que já foi explicitado e compartilhado. A transmissão através das pessoas dependerá de diálogo, comunicação e interação.

4) armazenagem do conhecimento – quando a transmissão se dá por reuso, o conhecimento já difundido e armazenado estará armazenado em alguma base de dados.

Ainda falando do modelo de Lemos (2008), Willerding (2015) define os indicadores da estrutura organizacional: 1) rede de relacionamentos – verificação se os colaboradores possuem os conhecimentos necessários e essenciais; 2) hierarquia – independente do cargo ou setor a acessibilidade aos colaboradores é fácil; 3) mídia – ambientes tecnológicos usados no desenvolvimento do capital intelectual, melhoram o desempenho organizacional.

Aguiar (2016), em sua análise quantitativa sobre a dinâmica dos grupos de apoio nos processos de compartilhamento da informação e do conhecimento nas instituições de ensino superior privadas, faz uma abordagem esclarecendo os canais de compartilhamento de informação e conhecimento. Ao citar Nonaka e Takeuchi (1997), infere que ao as pessoas compartilharem informações, de forma voluntária, levando em conta o contexto histórico e social em que estão, elas construirão um contexto social próprio, e este será visto como uma realidade influenciando julgamentos, atitudes e comportamento. Ainda os autores complementam que o conhecimento organizacional será um processo que ampliará organizacionalmente o conhecimento criado individualmente. Assim, o CC tácito e explícito se dá de maneira formal (ex.: relatórios) e informal (ex.: bate-papo com colegas de trabalho).

A pesquisa conta com a colaboração de Davenport e Prusak (1998), defendendo que para o compartilhamento acontecer, há necessidade de ambiente e situações favoráveis para interação e também práticas adequadas ao compartilhamento.

Aguiar (2016) cita também Stewart (1998), para fazer considerações sobre o processo de compartilhamento, que segundo eles a transferência de informação envolve transmissão (informação repassada a um receptor) e absorção (retenção da informação pelo receptor). A informação não absorvida, não é transferida e por isso

há a importância de se valorizar os canais aos quais essas informações são repassadas. Eles devem ser eficientes, atingindo diferentes níveis hierárquicos.

Na visão sobre aprendizagem de grupo, Aguiar (2016) traz a ideia de que é uma atividade em que os indivíduos adquirem, compartilham e combinam conhecimento por meio da vivência de um com o outro, e que proporciona ação, retorno, reflexão, mudanças, adaptação, melhoras. O pesquisador complementa que indivíduos que estando ou não inseridos em um grupo, tem insights e flashes e estes, quando interpretados e compartilhados no grupo subsidiam a resolução de problemas ou inovam produtos. O autor ainda faz uma observação pertinente quanto a este compartilhamento: ele acontecerá ou não dependendo do estado interior da pessoa e das escolhas que essa fizer, como por exemplo, escolher compartilhar conhecimento com o grupo.

Aguiar (2016) aponta os benefícios do CC no trabalho em grupo:

1) participação e relações positivas entre pessoas diferentes, seja em credo, raça, classe social, entre outros; 2) promove participação democrática; 3) propulsor de iniciativas individuais no grupo; 4) liberdade de participação/expressão nas tomadas de decisão; e 5) empoderamento, para que consigam usar suas habilidades e peculiaridades em favor de fazer a diferença em suas comunidades.

O pesquisador defende a ideia de um espaço de conhecimento compartilhado que encoraje a convivência. O autor traz a definição de contexto capacitante, que é a criação de espaços para criação do conhecimento, promovendo interações entre os membros da organização por meio de forças-tarefas, equipes e seminários.

Este modelo de CC, segundo Aguiar (2016) se aproxima da CoP apresentada de Wenger e Snyder (2001). As CoP implicam que os indivíduos aprendam com a sua participação nas atividades grupais. Embora sejam auto-organizadas, ou seja, resistentes à supervisão e à interferência, as CoP requerem esforços gerenciais para desenvolvê-las e integrá-las à organização. Ainda ressalta que não há um modelo de organização das CoP, pois algumas se reúnem no almoço, outras em reuniões, outras em encontros ou também por meio da Internet. O motivo que impulsiona as CoP são os objetivos em comum e a necessidade de aprender uns com os outros, o que resulta no saber coletivo. A implicabilidade será não somente de geração de conhecimentos, mas também de identidade.

A nomenclatura no que tange às CoP, observa Aguiar (2016), é definida por Tavares (2011b) como Grupos de Apoio. São os arranjos organizacionais que

promovem a governabilidade da organização, ligadas às dimensões pessoais, funcionais e de recursos. A formalização de um grupo de apoio deve estar subordinada a determinadas condições: envolvimento e compromisso, no presente e no futuro. Outro autor citado por Aguiar (2016) para definir Grupo de Apoio é Senge (1994), para quem o processo de aprendizagem organizacional é realizado em grupos de trabalho que melhoraram a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional, apoiando as organizações em seus processos de decisão.

Destaca-se de Lasso (2016), apenas algumas abordagens que são favoráveis a pesquisa que se está estruturando. O autor segue a linha dos recursos tecnológicos e como já dito previamente, um dos critérios de exclusão foram os recursos tecnológicos como matéria de pesquisa aprofundada.

Lasso (2016) em sua investigação sobre o método para o CC do especialista usado no processo de tomada de decisão, propõe a classificação do CC, conforme Quadro 12, baseado na pesquisa de Braf (2004).

Quadro 12 - Tipos básicos de compartilhamento de conhecimento

Categoria	CC ativado por problemas específicos	CC ativado por problemas típicos	CC não relacionado a problemas
Ignitor (ativador)	Um problema específico conhecido	Um problema típico conhecido	Coincidência (junto com interesse ou curiosidade)
Iniciador	Quem precisa do conhecimento	Coordenador	Qualquer ator
Motivo	Solução de um problema específico	Solução de um problema típico	Atitude pessoal de interesse/curiosidade
Tempo de utilização	Direto (imediatos)	Potencial futuro	Imediato ou potencial futuro
Processo de compartilhamento	Desenvolvido gradualmente	Projetado	Desenvolvido gradualmente
Abordagem de compartilhamento	Abordagem "Pull" (puxar)	Abordagem "Push" (apertar)	Abordagem fortuita e espontânea

Fonte: Adaptado de Lasso (2016)

Outra abordagem sobre classificação do CC, mencionada por Lasso (2016), vem de Witt, Broekel e Brenner (2007), que trata das diferenças entre os modos direto e indireto, intencional e não intencional, e são apresentadas no Quadro 13:

Quadro 13 - Modos de CC

Tipos de CC	Visão geral da ocorrência
Direto	Oral ou visual, requer contato face a face entre transmissor e receptor.
Indireto	Mediado pela codificação do conhecimento transmitido ou estocado num meio artificial, podendo ser acessado posteriormente. Depende de sinais óticos, acústicos ou eletrônicos (mais eficaz).
Intencional	CC deliberado entre emissor e receptor, direta ou indiretamente
Não intencional	Duas maneiras: 1) Conhecimento implicitamente expressado, que permite ao observador inferir e decifrar o conhecimento contido na ação. 2) o transmissor ou proprietário de um meio de armazenamento do conhecimento, não pretende, mas ele é codificado ou transmitido pelo meio artificial, para um agente.

Fonte: adaptado de Lasso (2016)

Para finalizar a contribuição de Lasso (2016), destaca-se o procedimento de CC que o mesmo utilizou em sua pesquisa e que envolveu elicitaco, codificaco e disseminaco do conhecimento, conforme Figura 12. A mesma se desenrolar, tendo como vis as tecnologias.



Figura 12 - Procedimento de CC adotado por Lasso
Fonte: Lasso (2016)

Da RSL de Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016) sobre as barreiras ao CC nas organizaes, destaca-se apenas a parte que interessa a esta pesquisa, visto a temtica da barreira do CC, estar atrelada a pesquisa, porém, no sendo o tema central dela. Para tanto, destacou-se da abordagem dos pesquisadores, o estudo de Disterer (2001) evidenciando as principais barreiras sociais ao CC. O autor identifica que a forma como a linguagem  utilizada, o processo para se evitar conflitos, a

burocracia, a hierarquia e paradigmas incoerentes, são as barreiras. Bures (2003), é citado para completar que são barreiras sociais também a subestimação dos níveis hierárquicos inferiores, a avaliação ruim da base de conhecimento dos colegas de trabalho, as emoções e as pseudoinovações.

Além dos autores citados, Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016), incluem uma observação baseada em Davenport e Prusak (1998) de que os fatores como a falta de confiança, diferenças culturais e de vocabulário, assim como a falta de tempo ou um local adequado para compartilhar conhecimento, são considerados intrinsecamente inibidores da transferência de conhecimentos.

Como último destaque da seleção de material de Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016), sobre quais seriam as barreiras do CC, cita-se Riege (2005), Jain, Sandhu e Sidhu (2007), Yao, Kam e Chan (2007) e Ling, Sandhu e Jain (2009). A visão que esses possuem é de que a falta de recompensas, a falta de apoio da liderança, gestão de recursos humanos ineficaz, estrutura organizacional fraca, infraestrutura inadequada, cultura organizacional pobre, política interna, a falta de GC ou compartilhamento de estratégias, ausência de vias formais e informais para o CC, concorrência entre unidades de negócio e falta de treinamento, são as barreiras.

Da pesquisa realizada por Dolinski, Fachinelli, Zanotto e Teixeira (2017), sobre a relação entre o CC e a Comunicação Interna em um Hospital da Serra Gaúcha, destaca-se a importância da comunicação e a liderança no processo. A ideia construída é de que o conhecimento adquirido deva ser compartilhado entre todos, para que o desempenho das atividades da organização, sejam padronizados. Para tanto, faz-se necessário uma comunicação eficaz, que seja clara e entendida por todos, ao mesmo tempo, é necessário o engajamento das pessoas.

Os referidos pesquisadores citam D'Arrigo (2016), pois a ideia dele é que quando há envolvimento e engajamento, se consegue CC. Esta observação surtiu em Dolinski, Fachinelli, Zanotto e Teixeira (2017), o desejo de começar a analisar qual seria o método utilizado para se ter pessoas comprometidas. A resposta foi: comunicação, pois,

(...) é necessária clareza das estratégias da empresa, conhecimento e entendimento da missão da empresa, e principalmente, que os funcionários percebam que fazem parte de uma empresa que se preocupa com o bem-estar deles e com o bem-estar da comunidade em que vivem. (DOLINSKI; FACHINELLI; ZANOTTO; TEIXEIRA, 2017, p. 2)

Zanotto (2017) é citada pelos pesquisadores, para reforçar que as informações necessárias sejam dadas em uma única direção, comunicação é o canal de um ambiente favorável ao aprendizado. E então, aparece a figura do líder pois é ele o responsável por criar mecanismos de desenvolvimento da cultura da organização. Dolinski, Fachinelli, Zanotto e Teixeira (2017), argumentam que o estilo de liderança não influenciará tanto quanto o seu comprometimento, pois este fará com que as pessoas também se engajem. A influência do líder é sentida na tomada de decisões, nas execuções de atividades, nas atividades organizacionais e nisto faz-se necessário o comprometimento. A temática que os autores retomam é de que a comunicação é fundamental para o conhecimento, aprendizagem e comprometimento das pessoas da organização.

A comunicação é vista pelos autores como:

(...) ato que tem como objetivo as pessoas conseguirem interpretar a informação, compreendendo e tornando esta informação em ações para a melhoria, correção ou prevenção de situações evidenciadas nas instituições (DOLINSKI; FACHINELLI; ZANOTTO; TEIXEIRA, 2017, p.2)

Uma das propostas de Dolinski, Fachinelli, Zanotto e Teixeira (2017), buscou sua referência nas empresas japonesas, analisadas por Santos *et al.* (2001), que adotam uma gestão de administração participativa e isto é possível pela atuação da liderança, mas também pela clareza dos objetivos da empresa em apresentar onde quer chegar.

Maronato (2017), em sua pesquisa sobre GC: o elemento confiança para o CC, traz a definição embasada por Davenport e Prusak (1998), de que o conhecimento não gasta ao ser usado, ele na verdade aumenta quando é compartilhado. Quem ganha com isso não é apenas o receptor, mas o emissor também. Porém, o autor analisa que muito do conhecimento organizacional se perde ou fica retido com o indivíduo por não haver relacionamentos sociais confiáveis, que permitam o compartilhamento. A solução encontrada pelo autor é um ambiente organizacional de confiança, que se torna o mecanismo facilitador na condução de interações sociais.

Zhang e He (2016), são citados por Maronato (2017), pois estes, encontraram cinco fatores críticos de influência no CC tático, e apenas um fator não está relacionado a confiança. Segue Figura 13, ilustrativa:

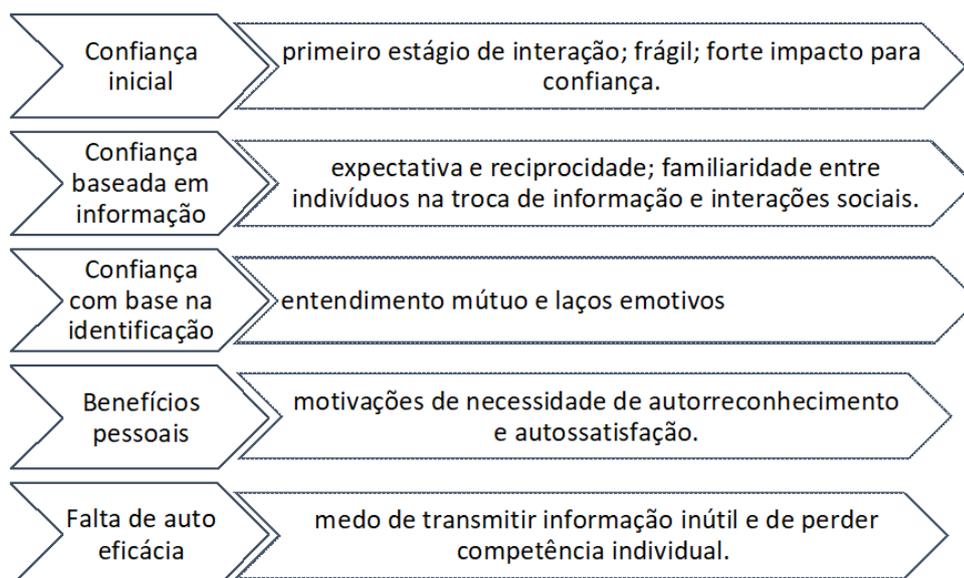


Figura 13 - Fatores críticos do CC
Fonte: pesquisadora, adaptado de Maronato (2017)

Maronato (2017), faz uma abordagem sobre o que os autores afirmam ser a confiança e o que ela proporciona no meio organizacional. No Quadro 14, consta os autores e suas definições:

Quadro 14 - Confiança em organizações

Autor	Abordagem sobre Confiança
Obembe (2012)	fatores de disposição para o CC, nos quais a confiança se insere, não se modificam facilmente e que impressões, mesmo negativas, nem sempre geram o mesmo tipo de feedback
Geofroy; Evans (2017); Khvatova; Block (2016); Marouf (2017); Tan; Md Noor (2014)	fator que torna mais provável que os indivíduos tenham disposição ao CC
Seba; Rowley, Delbridge, 2012	fator de absorção do CC
Holste; Fields (2010); Hsu, Chang (2014)	reduz a influência dos fatores que os levam a esconder o conhecimento, bem como diminui o nível de incerteza relacionado ao ato
Khvatova; Block (2016); Wee, Chua (2013)	conduz a melhores práticas de CC, melhorando o desempenho inovador
Khvatova; et al. (2016)	elo entre as interações sociais e ações de CC que possibilita a cooperação entre indivíduos, permitindo que os participantes tenham uma expectativa de reciprocidade e ganho de benefícios futuro
Ho; Kuo; Lin (2012); Huang; Davison; Gu (2011)	diminui o impacto cultural no CC relacionado a determinados países

Tan; Md. Noor (2014); Yasir; Majid; Yasir (2017)	exerce efeito significativo no indivíduo como pré-requisito para o CC
Chai; Kim (2010)	estimulada por atividades contínuas de interação exercidas pela comunicação
Holste; Fields (2010)	estimulada face a face
Seba; Rowley; Delbridge (2012)	permite a construção e mudança consensual de práticas realizadas no desempenho de atividades de trabalho
Chong; Besharati (2014); Hsu; Chang (2014); Tan; Md Noor (2014)	essencial para sanar crenças pessoais motivadas pelo receio da perda do poder que o conhecimento pode representar
Chong; Besharati (2014)	elimina a falta de comunicação
Cumberland; Githens (2012)	diminui a competição dentro da organização, criando atmosfera colaborativa

Fonte: pesquisadora

A definição que Maronato (2017, p. 122) chega é de que a confiança é o elemento vital, é o “mecanismo facilitador na condução das relações sociais que fomentam o compartilhamento do conhecimento dentro da organização”.

De Faoro, Biazutti e Silva (2018) em sua pesquisa sobre o CC intraorganizacional e interorganizacional: estudo de caso em empresas do setor de vitivinicultura da serra gaúcha, destaca-se apenas a seleção dos excertos que trazem contribuição a esta RSL.

Os pesquisadores apresentam que o objetivo do CC, pode ser a criação de novos conhecimentos de forma diferente para combinar o conhecimento existente ou para tornar-se melhor em explorar o conhecimento existente. Seguindo nesta forma de pensamento, os autores usam as considerações feitas por Brown e Duguid (2001), de que o CC pode coexistir de duas formas nas organizações: intraorganizacional, no âmbito das entidades de relacionamento interno (unidade empregadora) e, interorganizacional, com implicações na esfera das entidades de relacionamento externo.

Faoro, Biazutti e Silva (2018), entendem que o compartilhamento externo (interorganizacional), é onde as organizações criam novos conhecimentos, inovam e transferem conhecimentos entre si, dentro da rede a que pertencem. Souza e Teixeira (2012), observam que o CC é uma interação relacional entre as pessoas que compartilham conhecimento, a fim de gerar um novo conhecimento que contribua com

a organização. Neste ponto, os espaços de compartilhamento de informações são importantes.

Davenport e Prusak (1998) são mencionados pois trazem a ideia de que o conhecimento está embutido nas rotinas e práticas organizacionais. Este conhecimento pode ser tanto intraorganizacional como, por exemplo, agilizar processos com as ideias de colaboradores, quanto interorganizacional, por exemplo, sugestões para o desenvolvimento de novos produtos.

Faoro, Biazutti e Silva (2018), compactuam com Vasconcelos, Merhi, Junior e Silva (2013), que afirmam que os elementos da cultura organizacional como valores, crenças, visão e missão da empresa apoiadas pela atuação de lideranças impactam diretamente o desenvolvimento de um ambiente propício ao CC.

Valentim (2018) em sua pesquisa sobre os processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais, destaca que estes processos organizacionais permitem a qualidade e agilidade organizacional. Sujeito “cognoscente” é o termo utilizado pela autora para definir o indivíduo único, perceptível, carregado de vivências e de sua própria estrutura cognitiva e que por meio de suas abstrações, pode gerar um novo conhecimento. Na abstração estão envolvidos a percepção, apropriação, análise, contextualização e reflexão. Ainda faz menção de que o novo conhecimento dependerá da socialização para efetivação. Nessa lógica, quando a autora fala em organização, levará em conta que o indivíduo perceptível, que internaliza as informações, dependerá do conhecimento coletivo para alimentar o conhecimento individual. Logo, o ambiente coletivo onde o conhecimento perpassará, será fator fundamental.

A autora relembra o termo “poder tácito”, usado por Polanyi (1966), atualizado como “conhecimento tácito”, com a mente humana sendo capaz de distinguir situações proporcionadas pelos cinco sentidos, para perceber, captar, compreender e aprimorar o conhecimento.

Valentim (2018) cita Nonaka e Takeuchi (1997) que dividem o conhecimento em o tácito e explícito. A conversão do conhecimento se dá pela socialização, externalização, combinação e internalização (SECI), da qual a socialização é essencial para que haja a espiral do conhecimento. Partindo do CC tácito de um sujeito a outro ou ao coletivo da organização é que o processo de socialização é efetivado. A autora dá ênfase ao compartilhamento e a socialização para que a

organização melhore continuamente, em especial, no processo decisório e na inovação.

O conhecimento para Valentim (2018, p. 99), “é o ativo mais importante para qualquer tipo de organização” e traz o conceito de GC, apoiado em Valentim (2005), como conjunto de estratégias para criar/construir, adquirir/apreender, compartilhar/socializar e usar/utilizar ativos de conhecimento, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto.

É observado pela autora que as ações da GC que são voltadas para o compartilhamento e socialização devem ser precedidas por um trabalho com a cultura e comunicação organizacional, considerando os que disseminem a importância do compartilhar/socializar o conhecimento valores, crenças, princípios individual, apropriando-se então do conhecimento coletivo.

Valentim (2018), faz a mesma conceituação, já vista nesta RSL de Choo (2003), dos sete processos que alimentam a dinâmica do conhecimento em contextos organizacionais e que pode ser observada na Figura 6. A partir desses processos, Valentim (2018), usa sua pesquisa de 2013, onde propõem sete processos que alimentam a dinâmica organizacional, tendo como teto o compartilhamento e socialização do conhecimento, conforme Figura 14:

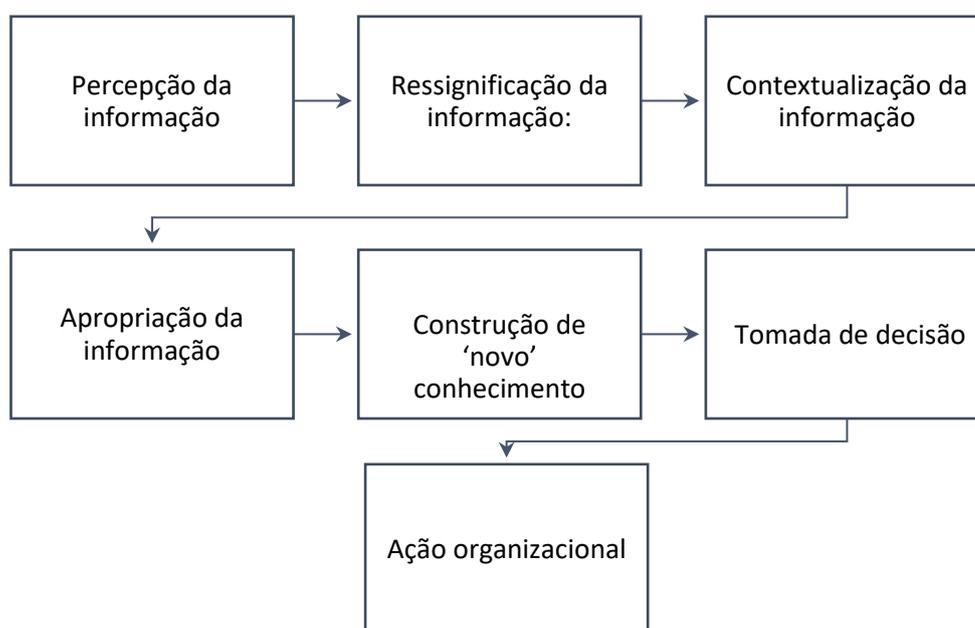


Figura 14 - Processos da dinâmica organizacional de Valentim (2013)
Fonte: pesquisadora

Nonaka e Konno (1998), são mencionados por Valentim (2018) para explicar que o compartilhamento e a socialização de conhecimento ocorrem em ambientes organizacionais, denominado por eles de “Ba”, que é um espaço de compartilhamento dinâmico que propicia criatividade, desenvolvimento, crescimento, transformação e com interações produtivas. A GC aplica estas prerrogativas do ambiente “Ba” no que se refere ao CC.

Para apontar alguns fatores que possibilitam o CC nas organizações, Valentim (2018) cita Oye, Mazleena e Noorminshah (2011) que apresenta: segurança no trabalho; empregabilidade por meio de capacitação; gestão transparente da alta administração; equidade quanto a aplicação das normas organizacionais; apoio/suporte organizacional para o desenvolvimento de atividades/tarefas; e recompensa pelo trabalho realizado. Nesse aspecto a autora apresenta a GC como necessária para trabalhar valores organizacionais assim como os canais de comunicação.

Para que haja o compartilhamento e a socialização, Valentim (2018) constatou que algumas organizações mudam o visual dos espaços, retiram divisórias, optam por mobília padronizada, para que o nível de igualdade seja percebido, contribuindo para o compartilhamento. Fatores de motivação para o compartilhar correspondem a equidade e transparência da organização como por exemplo, em capacitações, que devem ser oportunizadas para todos.

Valentim (2018) apresenta alguns métodos e técnicas para compartilhamento e socialização do conhecimento, conforme Quadro 15.

Quadro 15 - Métodos e técnicas de compartilhamento e socialização do conhecimento

Autor	Método	Definição
Besant (2016) Valentim (2013)	brainstorm ou brainstorming	Visa gerar conhecimento sobre um tema específico e, posteriormente, as ideias e as opiniões são analisadas e sistematizadas de acordo com sua aplicabilidade; gera conhecimento por meio de um debate/discussão em grupo. Posteriormente ao debate, é necessário avaliar os pontos de vista e opiniões, integrando-os ao contexto organizacional, propondo modos de atuação, estratégias
Valentim (2013) Todeva e Knoke (2005) Valentim (2013)	redes colaborativas e/ou redes de cooperação	Constituídas a partir de relações de diferentes naturezas, entre elas pode-se destacar as: técnico-científicas, de negócio, culturais/artísticas, profissionais etc., onde os indivíduos atuam de forma colaborativa relacionada à necessidade de criação de capital social, sob a forma de prestígio organizacional, reputação, status e reconhecimento de marca.

		Mediado por equipe gestora: a) a comunidade é comprometida com a rede; b) regras de participação claras (compartilhamento, avaliações, etc.); c) divisão de trabalho organizado pela gestão, definindo a atuação de cada um; d) há sistematização das tomadas de decisão por meio de documentação: sistema de informação, site,
Valentim (2018) Valentim (2013) Pemberton, Stonehouse e Yarrow (2001) Valentim (2018)	benchmarking	1. "melhores práticas" ou "boas práticas"; comparar serviços e produtos similares da concorrência para ter excelência; 2. o objetivo é aprender com quem sabe fazer melhor; 3. aplicação de melhorias 4. depende da aceitação das organizações envolvidas
Valentim (2018) Valentim (2013)	storytelling	Composto por 5 (cinco) etapas: ouvir, aprender, descobrir, explorar, criar. Na GC, o objetivo é obter por meio da narrativa dos sujeitos organizacionais, histórias e experiências vivenciadas por eles, visando: a) motivar a implantação de novas ideias; b) desenvolver criatividade; c) fortalecer a marca; d) transmitir valores; e) promover a colaboração entre os sujeitos; f) transmitir conhecimento aos novatos.
Valentim (2013) Ahmed (2016)	páginas amarelas (who is who?) ou "banco de talentos"	Mapear e indicar quem possui determinado conhecimento/ experiência, de que maneira é possível compartilhá-lo e colocá-lo acessível aos demais sujeitos organizacionais. Gerenciar os talentos que a empresa possui, vendo as potencialidades dos sujeitos.
Valentim (2018) Nurcan e Barrios (2003)	mapas de conhecimento ou mapa conceitual	Têm como objetivo esquematizar o conhecimento existente em uma organização. Podem demonstrar de maneira explícita estratégias organizacionais para os indivíduos se guiarem em determinadas situações.
Valentim (2013)	programas de competência em informação (ColInfo)	Processos contínuos e dinâmicos que envolvem o reconhecimento, a compreensão, a apropriação de signos e símbolos e aplicação no ambiente organizacional de modo eficiente;

Fonte: pesquisadora

O impacto organizacional produzido por compartilhar e socializar o conhecimento, segundo Valentim (2018) pode ser classificado em seis níveis, conforme observado na Figura 15, e depende das pessoas, processos, produtos e desempenho organizacional.

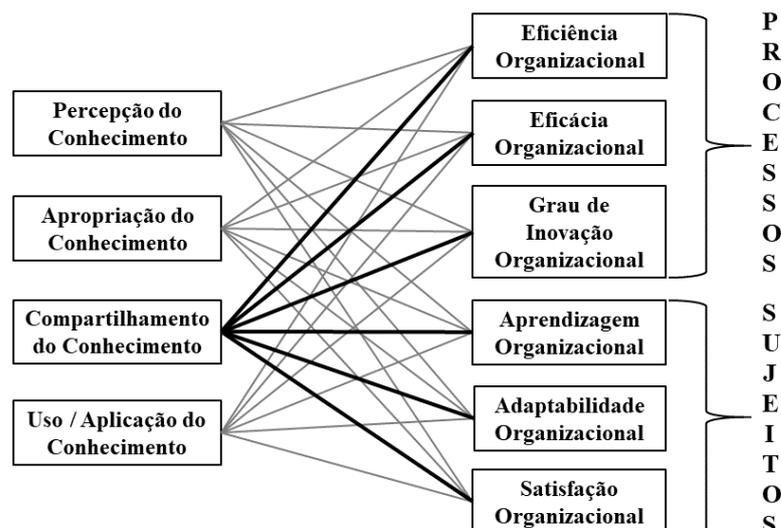


Figura 15 – Impacto do CC
Fonte: Valentim (2018)

A autora usa Bradshaw, Chebbi e Oztel (2015), para enfatizar a influência do líder sobre o compartilhamento e a socialização. Divide a temática em liderança ativa e passiva. A liderança ativa que também é vista como eficiente, corresponde à: 1) Influência idealizada: modelo inspirador; 2) Motivação inspiradora: grau de representatividade que o líder possui ante os liderados, para encorajar; 3) Estímulo intelectual: visa obter criatividade e inovação dos liderados; 4) Consideração individualizada: grau de apoio do líder. Já a liderança passiva e ineficiente traz as seguintes características: 1) Recompensa contingencial: para satisfazer os objetivos e metas organizacionais; 2) Liderança transacional: grau de concentração do líder, quanto às trocas que ocorrem entre líderes e liderados; 3) Gestão por exceção ativa: grau de atenção do líder quanto ao desempenho dos sujeitos; 4) Gestão por exceção passiva: grau de lentidão do líder na tomada de decisão; 5) *Laissez-faire*: refere-se ao grau de omissão do líder.

Valentim (2018) ainda faz referência a Albers (2009) que indica seis elementos influenciadores do compartilhamento e da socialização: cultura, liderança, processos de conhecimento, estrutura organizacional, infraestrutura de tecnologia e missão organizacional. No quesito cultura, a pesquisadora aproveita para citar Ardichvili et al. (2006), que apresenta a 'modéstia' como um elemento positivo ao compartilhamento, e a competitividade como uma barreira ao compartilhamento.

Zanuzzo, *et al.* (2019), no seu estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina com a temática do CC, identificou que as ferramentas mais utilizadas para o

CC estão relacionadas ao uso do e-mail institucional, capacitações, reuniões presenciais e não presenciais, documentos em plataformas da instituição e aplicativo de mensagem instantânea. Os autores observaram que a eficácia do trabalho esteve atrelada ao uso dessas ferramentas, pois fortalecia a cultura da cooperação e a união entre os servidores.

Os referidos autores usam das colaborações de Drucker (1993), Von Krogh (2012) e Zhang, *et al.* (2015) para afirmar que devido às atuais transformações, o conhecimento tem sido o maior fator de produção e, conseqüentemente, gerador de riqueza.

Visto as diferentes definições de conhecimento, Zanuzzo, *et al.* (2019) optaram pela definição de Bhatt (2001, p.41) de que o “conhecimento é uma combinação de dados, assimilados com um conjunto de regras, procedimentos e operações aprendidas através da experiência e da prática”. O fluxo do conhecimento é mencionado por Durst e Edvardsson (2012); Liao, Chuang e To (2011); Argote, Mcevly e Reagans (2003), representado pela criação/aquisição, armazenamento, compartilhamento/distribuição e utilização do conhecimento. Dessas etapas o compartilhamento é o foco de Zanuzzo, *et al.* (2019) pois os pesquisadores entendem que o compartilhamento na organização oportuniza a sistematização e criar conhecimento, com a intenção de inovar e incorporá-lo aos produtos e serviços.

Os pesquisadores recorrem a Davenport, Prusak (2003) e Probst, Raub, Romhardt (2002) para dizer que no CC, há a comunicação do conhecimento, que permite o entendimento e uso por parte do destinatário. Já em Grotto (2002), encontram a definição de que a transferência do conhecimento tácito e explícito ocorre por práticas formais e informais. A informal, espontânea e tácita, abrange os meios de comunicação informais, workshops, reuniões face a face, trabalho conjunto, jantares, bate-papo, brainstorming e outros que não sejam os tecnológicos. As técnicas de transferência estruturadas são vistas por Zanuzzo, *et al.* (2019) como as mídias físicas, dentre elas, hardwares, manuais, etc, ou ainda digitais como softwares, aplicativos, etc.

Batista (2012) é revisto por Zanuzzo, *et al.* (2019), mostrando as ferramentas de CC, utilizadas em instituição pública: melhores práticas, memória organizacional/lições aprendidas, banco de conhecimento, sistema de inteligência organizacional, mapeamento e auditoria do conhecimento, sistema de gestão por competências, banco de competências organizacionais, banco de competências

individuais e gestão do capital intelectual. Os autores relembram que além das ferramentas, o CC depende da cultura organizacional.

Para finalizar, Zanuzzo, *et al.* (2019) identifica que das ferramentas citadas pela literatura, as não tecnológicas utilizadas no Instituto Federal de Santa Catarina são: reuniões presenciais/conversas, grupos de trabalho, manuais e tutoriais, mapeamento de processos, mapeamento de competências, capacitação baseada nas competências.

3.3 CONCLUSÃO DA RSL

Para se chegar a conclusão da RSL, retomar-se-á os autores e seu tema de destaque, bem como a conclusão sintetizada que o pesquisador chegou.

Tecchio (2015), identificou que no Processo de Circulação de Conhecimento há a influência de fatores como a cultura organizacional, estratégia organizacional, liderança, sistemas de incentivos, colaboração, confiança, exercício de aprendizagem, inovação, utilização da expertise, entre outros. É influenciado, também, pelas dimensões da Espiritualidade nas Organizações, fator este, que torna eficaz a criação, a acumulação, o compartilhamento, a utilização e a internalização de conhecimento.

Em Tomé (2016) o autor se propôs a analisar a importância para conhecer, estabelecer e comunicar a cultura organizacional de uma empresa que dissemina e transmite seus valores e crenças. Observou também os critérios para a constituição dessa disseminação e de que forma impactaram na identidade de seus colaboradores.

A pesquisa de Garcia (2017), tratou da influência dos laços e sua inferência na fluência da informação, assim como no processo da inovação. A pesquisadora identificou os laços fracos como os propulsores para a disseminação da inovação, porém ao analisar os dados levantados, constatou-se que os laços fortes prevalecem, caracterizado pelo ambiente de amizade.

Na abordagem de Souza (2019), o autor faz uma síntese das perspectivas da cultura organizacional e do sujeito organizacional quanto ao comportamento informacional, levando em conta o conhecimento tácito e seu compartilhamento face a face, mediante a existência de confiança entre os colaboradores, sendo o CC uma fonte de empoderamento.

Costa e Brito (2017) descreveram as formas de aprendizagem mais utilizadas e reforçadas pela cultura organizacional, proporcionando a criação de estratégias para fortalecer a aprendizagem organizacional. Concluiu que ao compreender como os trabalhadores aprendem e quais estratégias utilizam é possível refletir sobre a importância da aprendizagem informal para as organizações; compreendendo os seus benefícios e criando estratégias que vão além das estratégias formais.

Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) apregoaram que tanto a cultura organizacional quanto a diversidade cultural dos atores de uma organização resultam em barreiras culturais à efetivação da GC.

Santos, Damian e Valentim (2019) definiram que a GC é um modelo de gestão, por envolver planejamento, os processos, as estratégias e as práticas organizacionais, cujo papel principal é vinculado aos sujeitos organizacionais. Os FCS podem impedir a GC, em especial a cultura organizacional por meio dos valores, crenças, ritos, mitos, normas, etc. Para minimizar essa influência, a organização precisa compreender os sujeitos que a compõem, criando uma cultura organizacional que proporcione a criação e a troca de conhecimento no ambiente organizacional.

Na análise final de Capeleto, Kuroda e Menegassi (2015), fica evidente que no conceito de CoP, a ênfase fica no sentido de ser ela agregadora de valor à organização e que permite resolver problemas, promover o aprendizado, treinamentos e, também, o fortalecimento dos objetivos organizacionais

Na investida de Santos (2015), a autora identificou que como não há práticas exclusivas de CC, o coaching foi inserido como CC para desenvolver executivos e gerentes, desenvolvendo líderes e sucessores eficazes.

Sintetizando Willerding (2015), a visão de gestores sensíveis e alinhados com os objetivos organizacionais, que consideram o valor do colaborador, suas habilidades e capacidades de adaptação perante suas vivências, dando espaço para a criação e o CC, abrem oportunidades de inovação, tornando as organizações onde estão inseridos estes sujeitos, empreendedoras.

O discurso de Aguiar (2016), indicou considerações quanto aos canais e características de compartilhamento, e os impactos em suas dinâmicas permitindo avaliar e promover serviços de informação mais adequados para atender demandas específicas. Os resultados da coleta de dados demonstraram que o CC gerado no Grupo de Apoio contribui para a melhoria dos processos de avaliações institucionais.

Lasso (2016) foi mencionado nesta revisão por causa de sua apresentação dos tipos básicos de CC, apontamento do potencial das estratégias.

A conclusão do estudo de Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016), identificou as barreiras ao CC, desenvolvendo estratégias de minimização de seus efeitos ou a eliminação das barreiras a nível organizacional, como sendo vital para o bom andamento de processos de GC visando o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos nos processos e o bom desempenho organizacional.

Dolinski, Fachinelli, Zanotto e Teixeira (2017) compreenderam que quanto mais os gestores conversam com a sua equipe, mais eles sabem como lidar com as dificuldades do dia a dia. Somado a isso, locais adequados contribuirão para o CC.

A confiança no ambiente organizacional foi considerada por Maronato (2017), como podendo gerar um círculo virtuoso de melhoria no desempenho organizacional, levando em conta os múltiplos papéis do elemento confiança para o CC, o que permite uma GC organizacional efetiva

Faoro, Biazutti e Silva (2018) identificaram que para excelência do CC, são necessários os aspectos tecnológicos, organizacionais e pessoais, pois eles atuam diretamente na estratégia corporativa e no sucesso do negócio. Logo, a mera existência de conhecimento não agrega valor, se as organizações não souberem compartilhá-lo de maneira dinâmica e contínua.

As pesquisas de Valentim (2018), consideraram que o compartilhamento e a socialização de conhecimento geram um ambiente menos conflituoso e competitivo, e o sujeito organizacional passa a ser compreendido como o elemento mais importante da organização. Para tanto, a GC colabora na implementação de ações coordenadas, para que a missão e a visão organizacional se alinhem aos próprios objetivos e metas definidos em conjunto com os sujeitos organizacionais.

Zanuzzo (2019) finda essa RSL, apresentando que na investigação das ferramentas que proporcionam o CC, as reuniões presenciais e a promoção de capacitações, tiveram destaque. Ainda percebeu que estas ferramentas contribuem para a cultura de cooperação e união, favorecendo as relações entre os servidores.

Segue Quadro 16 com a síntese da RSL.

Quadro 16: Síntese da RSL

Autor	Tema
Techio (2015)	Espiritualidade
Santos (2015)	CC por coaching
Capelato, Kuroda e Menegassi (2015)	CoP – agregadora de valor
Willerding (2015)	Gestores sensíveis e modelos de CC
Tomé (2016)	Cultura organizacional, valores e crenças
Aguiar (2016)	CC em Grupos de apoio
Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016)	Barreiras ao CC
Garcia (2017)	Laços
Costa e Brito (2017)	Aprendizagem e cultura organizacional
Pepulim, Fialho e Varvákis (2017)	Cultura organizacional e diversidade cultural – Barreira para GC
Dolinski, Fachinelli, Zanotto e Teixeira (2017)	Interação entre gestores e equipe
Maronato (2017)	Confiança para CC
Faoro, Biazutti e Silva (2018)	CC: aspectos tecnológicos, organizacionais e pessoais
Valentim (2018)	Sujeito organizacional é o elemento mais valioso
Souza (2019)	Cultura organizacional e o sujeito organizacional
Santos, Damian e Valentim (2019)	FCS impedem a GC; Cultura organizacional para criação e troca de conhecimento
Zanuzzo (2019)	Ferramentas proporcionam o CC e contribuem para a cultura de cooperação e união

Fonte: pesquisadora

4 METODOLOGIA

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Antes de apresentar a classificação da pesquisa, é conveniente expor que no tópico 4.2 “Delineamento da pesquisa”, consta a teoria sobre os elementos metodológicos, apresentada nesta seção.

Estudo de natureza aplicada, ou seja, recursos técnicos foram aplicados em contexto real (SEVERINO, 2016). Com abordagem da pesquisa mista, combinando quantitativo e qualitativo. Ao considerar-se os objetivos, estabeleceram-se critérios, métodos e técnicas que oferecessem informações sobre o objeto estudado.

Conforme definido por Creswell (2010), pesquisa mista envolve suposições filosóficas, sendo mais do que uma simples coleta e análise, ou seja, o estudo geral deve ser maior que o estudo individual oferecido pelas pesquisas quantitativa ou qualitativa isoladas. Predeterminante e emergente; abrange questões fechadas e abertas; apresenta formas múltiplas de dados baseados em todas as realidades; engloba análise estatística e de texto.

Quanto ao procedimento, optou-se pelo Estudo de Caso. Segundo Severino (2016) e Hartley *apud* Moresi (2014) o Estudo de Caso é aprofundado. Do tipo, caso único, no qual se definem as relações entre as pessoas e o ambiente em que elas estão inseridas, com informações detalhadas e sistemáticas sobre esse fenômeno, que permitirão amplo conhecimento sobre o mesmo (YIN, 2005; PATTON, 2002; GIL, 2007).

Fonseca (2002) também define o Estudo de Caso como uma investigação sobre algo específico, único, objetivando desvendar características indispensáveis para defini-lo como tal. Desse modo, o objeto de estudo pode ser apresentado sob a perspectiva interpretativa, ou seja, de acordo com a visão dos participantes ou com uma visão pragmática, global (LIMA, 2008).

O Estudo de Caso é sempre elaborado a partir de múltiplas provas e sustentado por referencial teórico, que orientam as propostas da pesquisa para reunir informações por meio de técnicas para possibilitar que os dados obtidos e as evidências encontradas resultem posterior análise (MARTINS, 2008).

Procedimentos e regras gerais para coleta de dados e evidências de uma pesquisa científica bem como indicar quem ou onde as informações poderão ser coletadas, são apresentadas por Yin (2005).

O protocolo de pesquisa para Estudo de Caso, por exemplo, deve apresentar itens como: (a) questão principal; (b) objetivo principal; (c) temas da sustentação teórica; (d) definição da unidade de análise; (e) potenciais entrevistados e fontes de evidência; (f) período de realização; (g) local da coleta; (h) obtenção de validade interna, por múltiplas fontes de evidências; (i) roteiro de entrevista (FREITAS, 2011).

4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa foi proposto de acordo com os objetivos que se desejavam alcançar. Sendo a pesquisa um todo complexo, de acordo com Smith, Morrow e Ross (2015), os estudos preliminares realizados servem para verificar a viabilidade da pesquisa e para direcionar o que se está propondo no estudo.

A escolha pelo Estudo de Caso na AFAM se caracteriza por buscar o aprofundamento sobre uma entidade específica, única, que possui características próprias e específicas que podem proporcionar o estudo da ocorrência do CC. Assim, os procedimentos e os instrumentos deste estudo constam no Quadro 17.

Quadro 17 - Objetivos específicos e procedimentos metodológicos

Objetivos	Procedimentos
1. Revisar os principais conceitos relativos à temática em estudo.	● Revisão sistemática da literatura por meio de protocolo de Faria (2016)
2. Compreender a estrutura e o funcionamento da AFAM.	● Análise dos documentos da AFAM
3. Diagnosticar o compartilhamento do conhecimento nas atividades da AFAM.	● Aplicação de questionário validado ● Observação participante no projeto Sementes ● Realização de entrevista semiestruturada
4. Analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento na AFAM.	● Análise documental da AFAM ● Análise estatística do questionário ● Análise de conteúdo da entrevista

Fonte: pesquisadora

Para o alcance do objetivo 1, realizou-se a revisão sistemática, definida por Galvão e Pereira (2014) como aquela que tem a intenção de identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências que estão à disposição e que segundo Faria (2016), corresponde ao momento crucial para o trabalho acadêmico, pois possibilita contextualizar o estudo, analisando-o a partir do referencial teórico. O processo usado para a revisão sistemática seguiu o protocolo adaptado de Faria (2016).

Para a consecução do objetivo 2, foram coletados documentos da AFAM/SALT/IAP. Esta averiguação foi realizada com o apoio da instância superior da entidade, a Divisão Sul-Americana da Igreja Adventista do Sétimo Dia (DSA), assim como na instância em estudo, a AFAM, que responde institucionalmente ao Seminário Adventista Latino-Americano de Teologia (SALT), instalado no Instituto Adventista de Ensino (IAP).

Para o objetivo 3, aplicou-se um questionário validado, proposto por Dorow (2017), com a prerrogativa de captar quais os motivadores, inibidores, ambientes e práticas favoráveis ao CC e servir de diagnóstico inicial da pesquisa. O questionário encontra-se disponível no Apêndice A.

No questionário utilizou-se a Escala Likert por ter a vantagem de ser simples na aplicação (SILVA; COSTA, 2014; BRANDALISE, 2005). Esse apresenta afirmação auto descritiva e, em seguida, oferece como opção de resposta uma escala de pontos. A escala contém 5 itens: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Não discordo/nem concordo; 4) Concordo parcialmente e, 5) Concordo totalmente.

Após terem sido respondidos, foi utilizada a Estatística Descritiva para a análise das respostas obtidas no questionário. Ainda, calculada a distribuição de frequência relativa, a média e a média ponderada desses resultados. Na seção dos Resultados pode-se averiguar estas informações.

Após a análise descritiva das respostas do questionário, foi desenvolvido roteiro semiestruturado para entrevista a ser realizada por meio de Grupo Focal. O propósito da entrevista foi analisar a percepção que as mulheres tinham do CC na AFAM.

Antes da entrevista propriamente dita, foi realizada a observação participante durante a interação social entre as mulheres durante os eventos oportunizados pela entidade em estudo. Em especial, o Projeto Sementes que será descrito posteriormente no capítulo dos resultados.

A entrevista foi gravada e os dados obtidos foram transcritos. Para a análise do material, foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (2010).

Para alcançar o objetivo 4, analisou-se os dados apresentados nos objetivos 1, 2 e 3, com um intuito de promover uma análise sobre a percepção que as mulheres tiveram da ocorrência do CC durante o Projeto Sementes.

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

As pessoas são a fonte do conhecimento. Dessa forma, esse Estudo de Caso sobre compartilhar conhecimento não poderia ocorrer sem a participação dos sujeitos da pesquisa para a comprovação das informações levantadas pela teoria. Desse modo, os sujeitos foram mulheres frequentadoras da AFAM, que participaram do questionário (APÊNDICE A) e da entrevista desta pesquisa, além da pesquisadora, que teve o papel de pesquisadora participante para acompanhar e observar a interação social entre estas mulheres durante os eventos oportunizados pela entidade em estudo.

Em um sintético perfil da amostra é possível destacar que foram 100 mulheres respondentes nesse estudo na faixa etária de 18 a 30 anos, simpatizantes da Igreja Adventista do Sétimo Dia e que buscam desenvolver habilidades para exercer cargos de liderança na comunidade.

A associação é composta por jovens mulheres, moradoras da região de Ivatuba, Floresta e Maringá, que se deslocam para os eventos que a AFAM proporciona na sua sede, no IAP. Com a pandemia, os eventos presenciais foram suspensos e optou-se pelas reuniões via zoom. Esta população é de formação acadêmica mista, tendo mulheres graduadas com nível superior, outras sem nível superior e outras com curso superior em andamento.

Descrevendo o grupo de mulheres da AFAM, ele é composto por esposas, noivas e namoradas de alunos do curso de Teologia ou ainda, com algum vínculo ao IAP. Vale ressaltar que a associação tem o intuito de preparar líderes femininas para atuar junto ao ministério do esposo pastor ou futuro esposo. Porém, abriu-se a oportunidade para que outras mulheres pudessem aproveitar a formação sobre liderança e os benefícios que essa formação proporciona para o empoderamento feminino.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A igreja Adventista instituiu a AFAM para encorajar e profissionalizar mulheres, seja de esposas de pastores ou simpatizantes, para oportunizar o aprendizado do papel de líder, função essencial dentro da instituição. Na AFAM são oferecidos cursos, treinamentos e palestras com diversas temáticas como: liderança, administração financeira, empreendedorismo, autoestima, cuidados com o lar, educação de filhos, relacionamento, saúde pessoal e comunitária, voluntariado, entre outros. Há a teoria e a prática, onde a aplicação no dia a dia comunitário é incentivada e promovida a partir do desenvolvimento de eventos e atividades diversas.

4.4.1 Histórico da AFAM

Em 1984, esposas de pastores da IASD manifestaram sua intenção de serem melhor instruídas quanto à sua atuação como líderes, enquanto companheiras de ministério de seus maridos e também em relação ao papel de mães. Seus esposos se preparavam por quatro anos para o trabalho pastoral, por meio do Curso de Teologia, e a elas não era destinada nenhuma preparação. Então, a IASD Mundial criou um setor para que as esposas de pastor fossem atendidas em suas reivindicações. Fazendo uso da Associação Ministerial, setor estrutural destinado a dar suporte ao trabalho dos pastores, foi idealizado o projeto piloto *Shepherdess International*, liderado por Marie Spangler e Ellen Bresse. Em 01 de Janeiro de 1988, o programa foi regulamentado como uma entidade da Associação Ministerial durante a Conferência Geral da IASD. No Brasil a entidade recebe o nome de Área Feminina da Associação Ministerial – AFAM (AFAM, 2012).

Dentre os objetivos específicos da AFAM estão: a) acentuar o crescimento pessoal e espiritual, elemento essencial para que a esposa saiba quem ela é, usando seus talentos natos ou adquiridos para que se realize no que estiver desenvolvendo; b) definir seu papel como esposa de pastor, uma líder que formará equipes de atuação e que será uma influenciadora de modelos de atuação; c) treinar a esposa como auxiliadora no ministério, desenvolvendo suas próprias competências e valor próprio para atuar em situações que lhe serão propostas; d) desenvolver relacionamentos

significativos no lar, promovendo programas de fortalecimento dos lares e equilíbrio emocional (AFAM, 2012).

Nesse sentido, a AFAM tornou-se uma entidade formadora e empreendedora com o objetivo de promover o empoderamento de mulheres.

4.4.2 Estrutura organizacional da AFAM Mundial

A atuação da AFAM, segue uma hierarquia. Assim, há uma líder denominada coordenadora da AFAM, em cada um dos níveis da igreja. Essa proposta surgiu para que toda mulher possa atuar como líder, seja na igreja local; na escola; nos departamentos da associação ou setores afins, bem como em missões em lugares desafiadores.

O órgão primeiro é a AFAM da Associação Geral, composto por todas as líderes do mundo com presença adventista; seguida pela AFAM da Divisão, que abrange determinados países com atuação Adventista (no caso do Brasil, encaixa-se na Divisão Sul Americana – DSA); a AFAM das Uniões, que compreende as esposas de pastores das Igrejas Adventistas ajustadas por um aglomerado de estados (no caso do Paraná, é a União Sul Brasileira - USB); a AFAM das Associações que agrupam esposas de pastores, geralmente de uma região do estado (no caso da região de Maringá - Paraná, a Associação Norte Paranaense - ANP); e no mesmo nível da AFAM das Associações, tem-se a AFAM dos Seminários de Teologia (no caso da AFAM deste estudo, é a AFAM do Seminário Adventista Latino-Americano de Teologia - SALT, do Instituto Adventista Paranaense - IAP, localizado em Ivatuba - Paraná).

A AFAM do SALT/IAP tem como representantes não só as esposas dos aspirantes ao ministério pastoral, como também as simpatizantes da igreja que frequentam outros cursos do Instituto em Ivatuba e querem ter uma formação a partir do que a AFAM oferta. A Figura 16 apresenta a estrutura organizacional da AFAM, em seus diversos níveis.

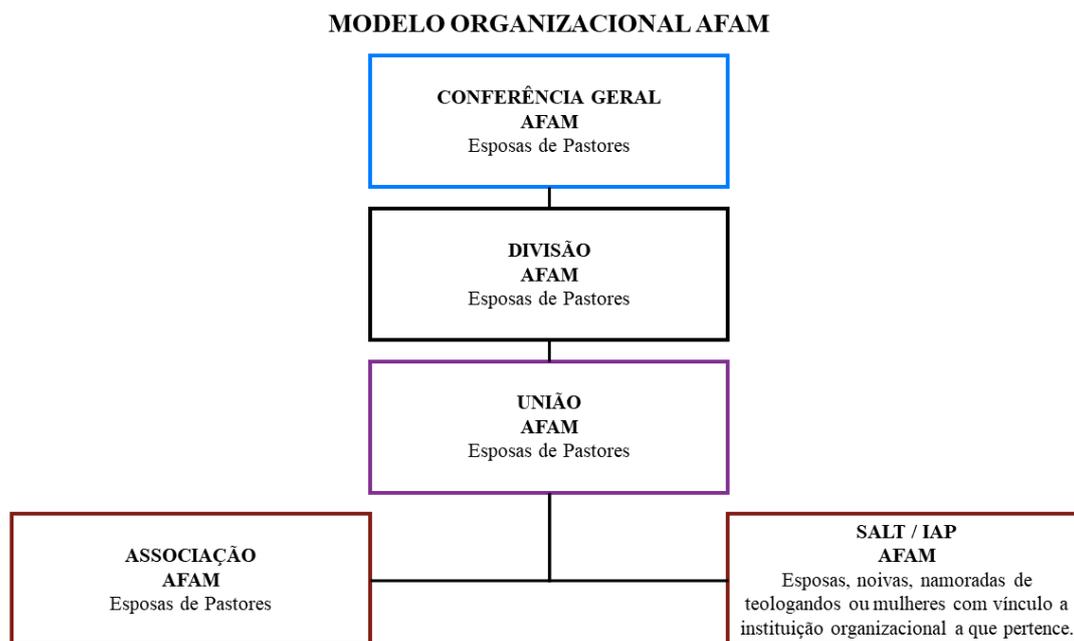


Figura 16: Modelo organizacional AFAM
Fonte: pesquisadora

Esta estrutura, permitiu a criação de um modelo de trabalho para a AFAM/SALT/IAP, que organizou sua atuação em formato de equipes.

Acrescenta-se uma informação quanto a formação das mulheres que frequentam a AFAM. Quando já formadas, ou seja, passaram pelo processo de aprendizado de quatro anos de preparação, elas continuarão na AFAM, mas não mais ligadas a AFAM/SALT/IAP, porém ligadas aos níveis apresentados anteriormente (Figura 16), conforme a função do esposo. A AFAM daquelas que já se formaram tem o enfoque de reciclagem e atualização, onde a amizade, o companheirismo e a cumplicidade continuam permeando os relacionamentos com as colegas.

4.4.3 Estrutura organizacional da AFAM/SALT/IAP

A AFAM/SALT/IAP atende a um grupo de mulheres das quais os esposos, noivos e namorados, estão estudando Teologia para serem futuros pastores, professores ou capelães. Ainda há um grupo de mulheres, que não são esposas, noivas e namoradas, mas que têm algum vínculo com o IAP e participam das atividades da AFAM. Elas são recebidas de igual forma, e fazem parte de uma equipe

que tem as mesmas características delas, que são as Internas, nome recebido pelas jovens mulheres morarem no internato do IAP.

A AFAM/SALT/IAP tem encontros regulares, agendados no calendário anual, com pelo menos duas reuniões mensais. A estrutura de atendimento às mulheres ocorre por meio da formação de equipes de trabalho (AFAM, 2020). Atualmente são 8 equipes: Cultural, Espiritual, Esportiva, Família, Internas, Saúde, Social e 4º ano, as quais serão descritas na sequência. As equipes têm suporte na Diretoria da AFAM, que possui uma estrutura organizacional e administrativa base, a qual as integrantes se reportam, de acordo com a situação que precisam resolver. O modelo organizacional da Diretoria, é seguido nas equipes. Cada equipe é aconselhada por pelo menos uma esposa de pastor ou uma mulher experiente vinculada a Instituição Adventista, denominada Conselheira.

As equipes são compostas por aproximadamente 15 mulheres, que estão em anos diferenciados de participação na AFAM. Existem mulheres no seu 1º ano de participação, outras no 2º e outras no 3º ano e o diferencial ocorre com a equipe do 4º ano. Esse último é composto apenas por mulheres que estão no 4º ano da AFAM, por motivo de preparação intensiva para a breve/futura liderança. Indiferente da equipe a que pertence, essas mulheres atuam em diferentes funções. A designação das funções é feita por indicação das próprias integrantes da AFAM, vendo o potencial que cada uma tem. As escolhas são feitas no final do ano e a posse se dá no início de cada novo ano. A distribuição dessas funções segue o seguinte modelo organizacional:

- Líder – é uma mulher que conhece as participantes da equipe, tem espírito de equipe, motiva suas lideradas, pede ajuda quando não sabe de algo, tem ideias inovadoras e as compartilha, geralmente é alguma mulher que está no 2º ano de participação na AFAM.
- Conselheira-associada – é a que assessora a líder, pois a conselheira-associada já foi líder no ano anterior, ou seja, tem a função de repassar o conhecimento que aprendeu na liderança. Essa função é geralmente assumida por uma mulher que está no 3º ano. Junto com a líder, e orientada pela conselheira, trabalham na condução da equipe.
- Secretária – é uma integrante que fica com a responsabilidade de documentar os eventos aos quais a equipe está responsável, como relatórios, averiguação

de presença nos eventos, repasse de informações administrativas, conferência dos cartões de requisito (ANEXO A) ao final do ano.

- Tesoureira – uma integrante que registra entradas e saídas das despesas efetuadas nos eventos promovidos pela equipe.
- Mídia – uma mulher que tem habilidade com recursos midiáticos, como produção e edição de vídeos, fotos, banners, propagandas relacionados aos eventos da sua equipe.
- Participante – mulher acima de 18 anos, que tem algum vínculo com o Instituto Adventista Paranaense.

O 4º ano também se organiza nesse layout, porém, como há maior número de integrantes, entre 25 a 35, há uma segunda distribuição interna de funções, adaptada de acordo com o planejamento que a equipe faz no início do ano.

O modelo organizacional das equipes da AFAM/SALT/IAP está representado na Figura 17 que segue:

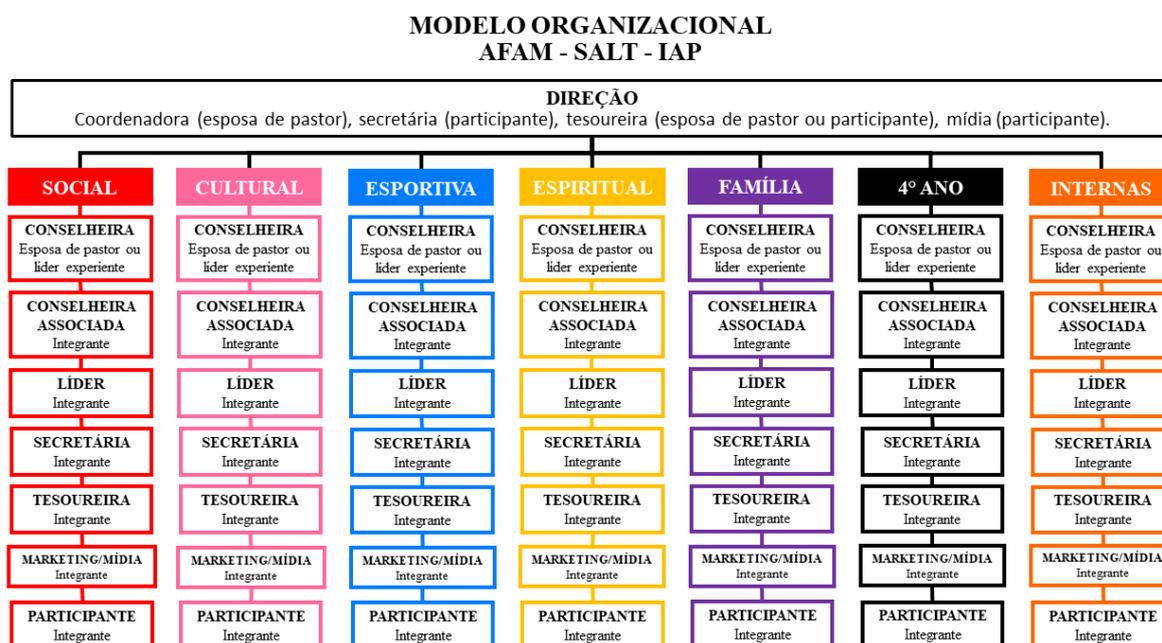


Figura 17: Modelo organizacional da AFAM/SALT/IAP
Fonte: a pesquisadora.

As equipes desenvolvem suas atividades e estas são registradas em um cartão de requisitos (ANEXO A), conforme o ano em que a integrante está de formação da AFAM, que no total, contabiliza 4 anos. Em cada ano do cartão há objetivos específicos para serem cumpridos e que computam horas para a formação idealizada

pela DSA, intitulada “Formação Contínua”, que tem sua culminância ao final do 4º ano, com a contagem de pelo menos 510 horas válidas, resultado dos eventos ocorridos nos anos que a integrante participou. O mesmo cartão também proporciona certificação dos programas de extensão universitária oferecidos pela AFAM.

4.4.3.1 Cursos oferecidos pela AFAM/SALT/IAP

A AFAM/SALT/IAP teve seu início em 2014, quando o Seminário Teológico do IAP teve sua primeira turma egressa. A primeira formatura aconteceu em 2017, com o currículo organizado e validado pela DSA. A partir de 2018, a AFAM/SALT/IAP firmou parceria com os cursos universitários do IAP e promoveu programas de extensão nas áreas de Teologia, com os cursos de Aconselhamento Familiar e Evangelismo Público Feminino; Enfermagem, com o curso de Saúde; e Pedagogia, com o curso de Recreação para crianças. Desta forma, de 2018 em diante, os cursos da AFAM, além de ter a validade institucional da Igreja Adventista - DSA, oportuniza também uma certificação de extensão universitária. Em 2019, o programa de extensão abriu mais uma parceria com o curso de Psicologia. Assim, além do certificado da DSA, os cursos oferecidos se ampliaram para: Evangelismo com Público juvenil; Desenvolvimento da Criança; Brincadeiras em grupo; Prática Pastoral; Evangelismo com Público Feminino; Ludicidade; e Terceiro setor. Em 2020, as extensões continuaram com as parcerias e os mesmos cursos.

Cada ano do Cartão de requisitos da AFAM, como já mencionado, corresponde a dois cursos de extensão, podendo a aspirante fazer mais cursos de extensão, conforme sua disponibilidade de tempo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir dos dados coletados pela consulta aos documentos da AFAM, questionário, observação das atividades desenvolvidas no Projeto Sementes, que não fazia parte do roteiro da pesquisa, mas foi incluído, por sua importância em relação ao CC e devido a contingência causada pela pandemia do COVID-19, e pela entrevista no grupo focal.

Para contextualizar a ocorrência do compartilhamento do conhecimento na AFAM, destaca-se que a associação possui uma estrutura organizacional que oportuniza a formação de lideranças e que segue uma proposta de hierarquia organizacional (AFAM, 2020). Líder é aquele que tem habilidades para desempenhar um papel social que influenciará o comportamento de outros e para tal, é preciso que seja ágil em tomar decisões (CHOO, 2013; DOROW, 2017). Assim, uma vez que as frequentadoras da AFAM são líderes em potencial, faz-se necessário que estas atuem de forma competente, compartilhando o conhecimento adquirido nos 4 anos que passaram em formação.

O objetivo primeiro da AFAM é proporcionar crescimento pessoal (AFAM, 2012). O crescimento pessoal pode ser entendido com um desenvolvimento do capital intelectual apresentado por Batista (2012). Este, é inerente ao capital humano, e na definição de Philippsen, C.A; Machado, E.; Follman, N.; Canopf, L. (2016), a parte “que pensa” fará a diferença na liderança. Batista (2012), usando um modelo de análise do capital intelectual de instituição pública, enfatiza que para que haja CC e aprendizagem, são necessárias avaliações quanto a: 1) estratégia de aprendizagem; 2) programa de desenvolvimento e aprendizado; 3) responsabilidade pela estratégia de aprendizagem; 4) colaborações e parcerias para acelerar o aprendizado; e 5) mensuração do valor agregado pelo aprendizado.

É comum que em um grupo composto unicamente por mulheres, como a AFAM, haja uma tônica feminista de empoderamento. Duas visões podem ser apreendidas da temática feminista e empoderada. Uma é apresentada por Montero (2008) citando o feminismo de Simone De Beauvoir, da mulher “emancipada”, “liberada”, que apregoa o amor livre, as drogas, a contracultura, rompendo com a moral tradicional. Outra abordagem de empoderamento apresentado por Dias, *et al.* (2016) apresenta a ideia de que múltiplos atores utilizando o conhecimento para resolver problemas,

proporcionarão a trasladação, ou seja, o compartilhamento do empoderamento. O empoderamento que a AFAM sugere, tem sua tônica na conscientização e compreensão pelas próprias mulheres do papel que suas ações individuais e coletivas podem ter para a resolução dos problemas. Assim ao compartilharem conhecimento entre si, empoderam-se de forma ativa, ligando-se aqui a ideia de emancipação social (BAQUERO, 2012).

Assim, conforme as Diretrizes Organizacionais da AFAM (2012), a instituição promove o envolvimento e interação social, por meio de troca de experiências, vivências e desenvolvimento de habilidades. Segundo Lin (2007), estes elementos possibilitam que o CC ocorra de forma eficaz.

Outro aspecto a ser considerado é o que diz respeito aos repositórios institucionais. Repositório institucional, segundo Spiller e Pontes (2007), é quando a memória organizacional é ativada e avaliada, mesmo antes de ser tomada uma decisão. Os repositórios fazem parte do plano de materiais que armazenam conhecimento a ser compartilhado. A AFAM utiliza-se de repositórios para compartilhar conhecimento, de recursos como: cartão de requisitos, lista de presença em eventos, relatórios, entre outros.

As categorias de análise que emergiram da triangulação dos dados foram organizadas em 4, a saber: compartilhamento do conhecimento, liderança empoderadora, cultura organizacional (trabalho em equipe) e AFAM. As mesmas serão discutidas nas seções seguintes.

5.1 Compartilhamento do Conhecimento na AFAM

5.1.1 Questionário

Para elencar os elementos motivadores e inibidores, bem como os ambientes e práticas de CC na AFAM, foi idealizado um questionário online (APÊNDICE A) que seguiu o modelo proposto por Dorow (2017). Assim, a identificação do nível de ocorrência de CC na AFAM/SALT/IAP usou o parâmetro apresentado no Quadro 18:

Quadro 18: Parâmetro para identificar o nível de ocorrência do Compartilhamento do Conhecimento na AFAM por meio do questionário

Nível de ocorrência do compartilhamento do conhecimento	Intervalo de valor
Alto	Igual ou superior a 4,0
Médio	Entre 2,0 e 4,0
Baixo	Inferior ou igual a 2

Fonte: pesquisadora.

Tendo sido apresentado o parâmetro, segue-se os resultados referentes aos Elementos Motivadores e Inibidores, Práticas e Ambientes de CC na AFAM/SALT/IAP.

5.1.1.1 Motivadores do Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP

Os resultados obtidos por meio do questionário permitiram constatar que as mulheres que compõem a AFAM/SALT/IAP são motivadas para compartilhar conhecimento. O nível de ocorrência do CC segundo as análises estatísticas foi alto e médio. No geral, sobressaiu o nível alto, ficando o nível médio em duas alternativas, conforme apresentados na Tabela 1. A Média Ponderada (MP), corresponde ao valor do nível de ocorrência do CC (ver Quadro 18).

Tabela 1: Motivadores do Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP

Bloco 1: Motivadores ao Compartilhamento do Conhecimento	1	2	3	4	5	MP	Nível de ocorrência
1. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois ao ajudar os outros me sinto bem.	0%	0%	3%	13%	85%	4.83	Alto
2. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois ao ensinar os outros também aprendo.	0%	1%	0%	6%	93%	4.9	Alto
3. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois gosto do que faço, então sempre quero saber mais sobre o assunto.	1%	1%	1%	25%	71%	4.64	Alto
4. Sou motivada a compartilhar conhecimento quando a situação é desafiadora pois visualizo oportunidades de aprender quando há complexidade.	0%	6%	13%	26%	55%	4.3	Alto

5. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois isso ajuda a melhorar a qualidade da AFAM; acredito que melhorando o nome do local onde estou inserido estarei também melhorando a minha imagem.	0%	1%	13%	24%	63%	4.48	Alto
6. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois gosto das minhas colegas, temos um clima de colaboração, ajuda e confiança.	1%	3%	5%	30%	61%	4.475	Alto
7. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois ao compartilhar me sinto reconhecida pelas colegas e isso auxilia na criação da minha reputação perante o grupo.	16%	4%	26%	29%	25%	3.43	Médio
8. Sou motivada a compartilhar conhecimento pelas relações de amizades e nos valores comuns que tenho com minhas colegas.	3%	4%	6%	36%	51%	4.3	Alto
9. Sou motivada a compartilhar conhecimento com minha colega motivada, pela relação mestre-aprendiz que tenho com alguns colegas.	6%	4%	30%	28%	33%	3.76	Médio
10. Sou motivada a compartilhar conhecimento porque temos uma liderança ativa em nosso grupo que incentiva momentos próprios para isso.	1%	3%	10%	26%	60%	4.4125	Alto
11. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois a tecnologia que usamos permite que as trocas de conhecimento organizacional ou interorganizacional sejam rápidas e fáceis.	0%	0%	13%	16%	71%	4.59	Alto
12. Sou motivada a compartilhar conhecimento pelas práticas de trabalho que temos, como estágios, atividades, equipe a que pertencemos.	0%	3%	4%	15%	79%	4.7	Alto
13. Sou motivada a compartilhar conhecimento quando percebo valor nas características de determinado conhecimento.	1%	0%	4%	25%	70%	4.63	Alto
14. Sou motivada a compartilhar conhecimento pela proximidade física que temos durante os encontros com a equipe a qual faço parte.	3%	1%	10%	30%	56%	4.3625	Alto
Média						4.41	Alto

Fonte: pesquisadora.

5.1.1.2 Inibidores para Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP

No questionário que averigua o CC, o Bloco de questões relacionado aos elementos inibidores trouxe como resposta a menor ocorrência de CC. O nível ficou entre médio e alto, mas o médio se sobressaiu, onde das 8 questões levantadas, apenas uma foi alto. Durante o preenchimento do questionário online, algumas respondentes entraram em contato com a pesquisadora sobre como interpretar os inibidores. Ao se obter o resultado final, as respostas poderão não ser tão precisas, visto os questionamentos feitos pelas participantes. Os resultados podem ser conferidos na Tabela 2:

Tabela 2 Inibidores do Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP

Bloco2: Inibidores ao Compartilhamento do Conhecimento	1	2	3	4	5	N/R	MP	Nível de ocorrência
1. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que a divulgação não autorizada desse conhecimento pode ser prejudicial a AFAM.	5%	5%	10%	10%	70%	0%	4.35	Alto
2. Sou inibida a compartilhar conhecimento com outras colegas da AFAM quando no passado elas poderiam nos ajudar e não o fizeram	56%	13%	9%	5%	15%	3%	3.83	Médio
3. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que o conhecimento é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei.	5%	13%	6%	35%	39%	3%	2.03	Médio
4. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que a colega não está pronta, ou seja, não possui uma bagagem mínima para assimilar determinados conhecimentos.	16%	21%	14%	25%	21%	3%	2.79	Médio
5. Sou inibida a compartilhar conhecimento com uma colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento	9%	13%	9%	46%	24%	0%	2.36	Médio

que pretendo compartilhar será relevante para ela.

6. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando estou com problemas emocionais (pessoais, familiares, etc)	10%	13%	6%	36%	35%	0%	2.26	Médio
7. Sou inibida a compartilhar conhecimento com as colegas que não são da minha equipe, pois prefiro recorrer a quem está mais perto e também não tenho tanta familiaridade com as outras equipes.	23%	21%	19%	19%	19%	0%	3.10	Médio
8. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que a colega está muito ocupada com uma grande demanda de trabalho.	3%	15%	9%	36%	38%	0%	2.09	Médio
Média							2.85	

Fonte: pesquisadora.

5.1.1.3 Ambientes para o Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP

No questionário o item referente ao nível de ocorrência do CC relacionado aos ambientes, assim como nos demais resultados já apresentados, também obteve-se como respostas, níveis alto e médio, ficando para o alto a maior parte dos resultados. Das 7 questões, apenas 2 foram do nível médio, e um fator relevante foi que o e-mail, uma ferramenta tecnológica, não é visto como um ótimo local para CC. A tabela 3 apresenta os resultados detalhados:

Tabela 3: Ambientes para o Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP

Bloco 3: Ambientes para compartilhar conhecimento	1	2	3	4	5	N/R	MP	Nível de ocorrência
1. Um ótimo ambiente onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é nos encontros da AFAM.	1%	0%	5%	13%	80%	1%	4.66	Alto
2. Um ótimo ambiente onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é nos encontros com a equipe.	0%	3%	6%	19%	71%	1%	4.55	Alto

3. O melhor ambiente onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é nos encontros da AFAM.	1%	5%	10%	33%	49%	3%	4.15	Alto
4. Um ótimo ambiente onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento são os encontros fora da AFAM.	1%	5%	28%	39%	26%	1%	3.80	Médio
5. Um ótimo ambiente virtual onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é o e-mail.	29%	15%	23%	24%	10%	0%	2.71	Médio
6. Um ótimo ambiente virtual para compartilhar conhecimento são os nossos grupos no WhatsApp.	1%	4%	8%	33%	54%	1%	4.30	Alto
7. Um ótimo ambiente para compartilhar conhecimento é no coffee break nos encontros da AFAM	3%	3%	15%	30%	49%	1%	4.16	Alto
Média							4.05	

Fonte: pesquisadora.

5.1.1.4 Práticas de Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP

O questionário demonstrou que as práticas desenvolvidas na AFAM, colaboram para que o CC aconteça. Vale destacar que dois elementos são os que apresentam a maior média ponderada: cursos de extensão, que constam no Cartão de Requisitos e o aconselhamento das líderes mais experientes. O resultado pode ser conferido na Tabela 4.

Tabela 4: Práticas para o Compartilhamento do Conhecimento na AFAM/SALT/IAP

Bloco 4: Práticas para compartilhar conhecimento							MP	Nível de ocorrência
	1	2	3	4	5	N/R		
1. Os cursos de extensão da AFAM são ótimos para o Compartilhamento do Conhecimento	0%	1%	5%	8%	86%	0%	4.79	Alto
2. Temos como prática compartilhar conhecimento com outras organizações (ex. igrejas, clubes, etc) ou comunidade.	0%	1%	11%	6%	80%	1%	4.61	Alto
3. Compartilhar conhecimento contando histórias de experiências anteriores facilita muito o processo.	1%	0%	5%	19%	75%	0%	4.66	Alto
4. Relações de tutoria entre conselheira e novata são ótimas para ensinar as menos experientes.	0%	1%	9%	9%	80%	1%	4.64	Alto

5. Temos atividades bem-sucedidas no ato de comunicar as boas práticas para todos os membros do grupo.	0%	4%	4%	23%	69%	1%	4.53	Alto
6. Estamos sempre observando como as outras equipes realizam suas ideias e programas e procuramos identificar o que funciona bem para elas e usar também	1%	1%	15%	21%	61%	0%	4.40	Alto
7. Realizamos encontros da equipe para planejamento e execução de atividades e são ótimos para compartilhar conhecimento.	0%	3%	4%	15%	78%	1%	4.64	Alto
8. Temos uma forma de registrar nosso conhecimento (ex.: base de imagens, fotos, relatórios, cartão, etc.).	0%	3%	4%	11%	83%	0%	4.74	Alto
9. Aqui na AFAM sabemos quem sabe o que, temos nossas competências mapeadas, por meio de cartões, relatórios, lista de presença, etc.	1%	5%	6%	15%	73%	0%	4.53	Alto
10. O sistema de equipes é importante para o meu desenvolvimento e também para a interação com as demais integrantes da AFAM.	3%	1%	4%	5%	88%	0%	4.74	Alto
11. O sistema de liderança dentro da equipe, por uma líder esposa/namorada ou simpaticante da AFAM, é importante para o meu desenvolvimento.	3%	1%	3%	13%	81%	0%	4.69	Alto
12. O sistema de aconselhamento dentro da equipe, por uma conselheira experiente é essencial para o meu desenvolvimento.	3%	0%	5%	3%	90%	0%	4.78	Alto
Média							4.64	

Fonte: pesquisadora.

Os resultados encontrados a partir do questionário, de forma geral, permitiram a identificação da ocorrência do CC na AFAM/SALT/IAP, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Classificação do CC na AFAM/SALT/IAP

Blocos	MP	Classificação
Bloco 1: Motivadores ao Compartilhamento do Conhecimento	4,41	Alto
Bloco 2: Inibidores ao Compartilhamento do Conhecimento	2,85	Médio

Bloco 3: Ambientes para compartilhar conhecimento	4,05	Alto
Bloco 4: Práticas para compartilhar conhecimento	4,64	Alto
Média	3,99	Médio

Fonte: pesquisadora.

Noutro formato de apresentação (Figura 18), há maior nitidez do índice do CC nas atividades da AFAM nos resultados obtidos no questionário.

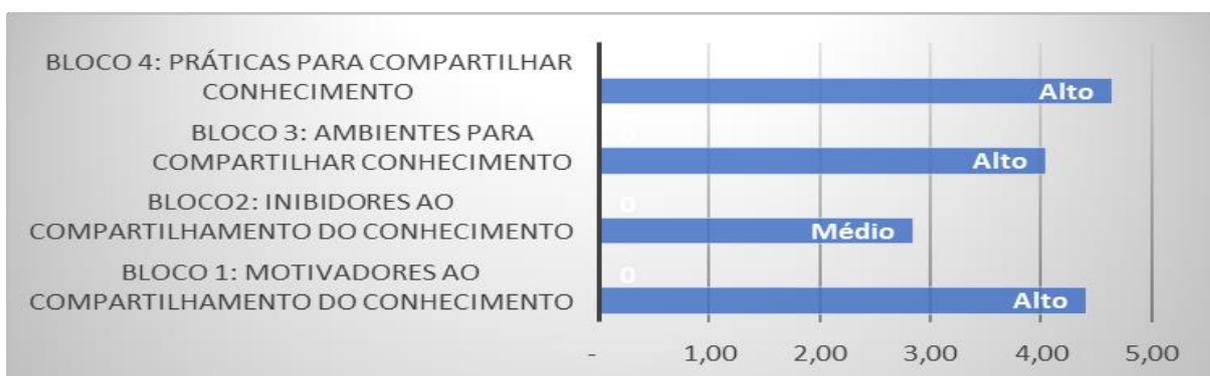


Figura 18: Índice do CC na AFAM/SALT/IAP
Fonte: pesquisadora

A partir destes e conforme proposto, foi necessário acompanhar o que havia sido evidenciado no questionário para compreender a ocorrência do CC levando em consideração as atividades desenvolvidas na AFAM/SALT/IAP. Para tanto, uma intervenção foi proposta, observando-se a rotina das atividades das mulheres da AFAM/SALT/IAP: participantes, líderes e conselheiras.

5.1.2 Projeto Sementes

A AFAM tem uma rotina de atividades presenciais das mulheres, composta por duas reuniões presenciais por mês, entre os meses de março a junho e agosto a dezembro, totalizando em torno de 16 encontros. Em virtude da pandemia do COVID 19, a partir de março de 2020, as atividades presenciais da associação foram canceladas, num primeiro momento. Poucas reuniões via Plataforma de comunicação Zoom® da empresa Zoom Video Communications ocorreram, na expectativa de que as reuniões presenciais retornassem brevemente. Porém, o

primeiro semestre passou, e por motivo da AFAM ter vínculo com a Faculdade de Teologia e os alunos não terem retornado às aulas presenciais, a AFAM também não retomou as atividades presenciais. Isso causou uma apatia no grupo de mulheres e uma preocupação da liderança da AFAM sobre o andamento das atividades do grupo. Então, as líderes das equipes da AFAM, sugeriram algo que pudesse motivar as equipes, como vídeos de desafios em áreas de atuação que elas já realizariam presencialmente.

Conforme o calendário da organização, dia 29 de agosto iniciavam-se as atividades do segundo semestre, marcado pelo III Concílio da AFAM, que tinha como foco apresentar propostas de trabalho para o semestre e motivar as integrantes das equipes. Idealizado pela diretoria da AFAM/SALT/IAP, usando materiais impressos dos projetos já existentes, e disponibilizados pela AFAM mantenedora, da União Sul Brasileira surgiu a ideia do Projeto Sementes.

Assim, uma das estratégias para motivar as equipes foi a realização do Projeto Sementes. O projeto propunha o trabalho das 8 equipes da AFAM, a saber: Cultural, Espiritual, Esportiva, Família, Saúde, Social, Internas e 4º ano.

O projeto foi subdividido em 8 subprojetos (Figura 19), que seriam “sementes” para atingir públicos diferentes. Cada equipe desenvolveria um subprojeto com grupo único de pessoas da comunidade. O desafio seria adaptar o projeto que já existia no formato presencial, para algo que pudesse ser feito dentro do modelo remoto, decorrente do isolamento social que a pandemia exigiu.

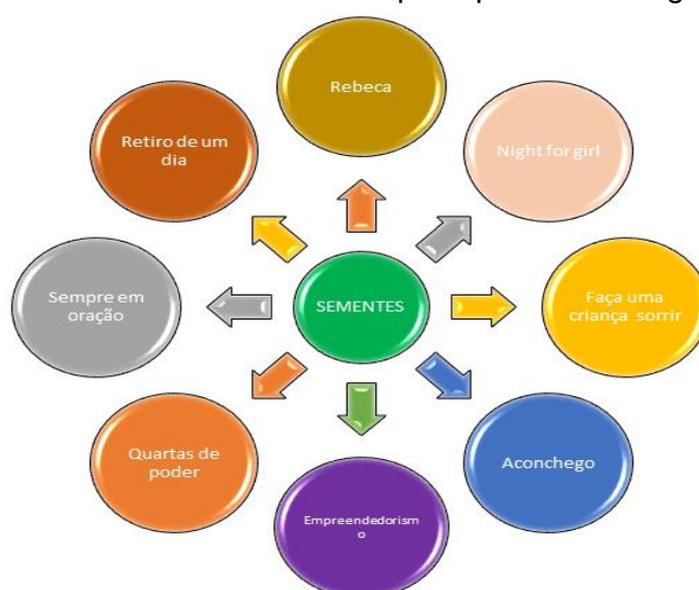


Figura 19: Projeto Sementes
Fonte: pesquisadora

Para a execução do projeto, visto sua demanda de público, contando com aproximadamente 100 mulheres, foi seguido um planejamento, inclusive de ambientes e práticas, pois o isolamento inviabilizou o modelo que existia e ao mesmo tempo, esperava-se alcançar os resultados propostos pelas equipes. Desta forma, foram usados o que se considerou os canais mais eficazes para o momento:

- encontro virtual, via Zoom, com liderança da AFAM, propondo o projeto;
- palestra, via Zoom, com lançamento do projeto;
- material impresso/digital, específico para a área de atuação de cada equipe;
- diário individual (utilizado no período de 30/08 até 12/09);
- vídeo/relatório de 5 minutos (dia 12/09), apresentado via Zoom, com o resumo dos subprojetos de cada equipe. Foi feito de forma coletiva, com apresentação de relatório da equipe acompanhado de vídeo e intervenção da pesquisadora, com feedback dos resultados do projeto, colhendo possíveis respostas do CC.

A partir de então, sorteios foram feitos para que os subprojetos fossem distribuídos às equipes já existentes (Quadro 19).

Quadro 19: Distribuição dos subprojetos por equipe e atividades

Equipe	Subprojeto	Atividades
Cultural	Faça uma criança sorrir	Realização de trabalho com crianças que no período da pandemia que ficaram isoladas e sem contato com amigos do círculo mais próximo e rotineiro, como no caso, a escola e igreja. O objetivo foi criar momentos de histórias e material lúdico para que as crianças pudessem aproveitar seus dias de confinamento.
Espiritual	Quartas de poder	Proposição de momentos de gratidão e poder, exteriorizados por orações, testemunhos e leitura da Bíblia. Destinado a todos os públicos desde crianças até idosos.
Esportiva	Retiro de um dia	Dia de reflexão e experiência profunda com Deus, destinado a mulheres, com intuito conversação e troca de experiências, motivadas por oração e compartilhamento de bênçãos.
Família	Aconchego	Trabalho com 3ª idade, proporcionando a valorização e reconhecimento da importância das pessoas desse grupo, proporcionando momentos de alegria, reflexão e carinho, visto que idosos são grupo de risco na pandemia e portanto, estavam isolados da comunidade.
Saúde	Rebeca	Trabalho com meninas adolescentes, com foco em assuntos relacionados a essa faixa etária, como relacionamento com a família, igreja, amigos.

Social	Empreendedorismo	Curso voltado para o público feminino, onde uma pessoa experiente ensina seus conhecimentos em uma área específica, para que as aprendizes aprendam a fazer/confeccionar algo que gere renda.
Internas	Sempre em oração	Pequenos grupos de intercessão que oram por pessoas que não conhecem, por um determinado período de tempo, e ao final desse período, um encontro para se conhecer e trocar experiências de como foi isto para os envolvidos.
4º ano	Night for girl... Conhecendo Ellen	Uma noite do pijama com foco em conhecer a história de Ellen Gould White e sua atuação como líder moderna para o tempo em que vivia.

Fonte: pesquisadora

Para registrar as propostas de trabalho, as equipes receberam um diário. Também como incentivo, foi lançada a hashtag #sementesafamiap, pela qual, diariamente, postagens eram feitas no Instagram, sobre os detalhes de execução. Isso culminaria no recebimento de brindes para as participantes que tivessem maior engajamento.

Após a distribuição das atividades, deu-se o prazo até dia 12/09/2020 para a conclusão dos subprojetos. Os mesmos precisaram ser adaptados para o modelo remoto devido ao isolamento social, para tal, seriam necessárias comunicação e criatividade entre as participantes de cada equipe.

Nesse período, a coordenadora da AFAM entrou em contato com as líderes das 8 equipes para sondar a questão “tempo” e certificar-se de que o mesmo não seria fator de empecilho para a realização do projeto. Ao que, 7 líderes disseram que tinham tempo suficiente para a realização do mesmo, somente a equipe Saúde se pronunciou dizendo que talvez não conseguisse, porém, ao final, conseguiram realizar a atividade.

A equipe Esportiva estava com uma estrutura administrativa interna nova, pois suas conselheiras assumiram naquele mês e não sabiam na prática como organizar suas equipes. Como não tinham feito isso antes, e não conheciam as integrantes da equipe, agravado por não terem o contato pessoal com as mesmas, a atuação dessas ficou limitada a influência que as líderes de equipes possuíam. As líderes da equipe, por sua vez, estavam ocupadas com outras atividades, não conseguindo assumir e cumprir todos os requisitos necessários para a execução do projeto. Deste modo, a equipe Esportiva acabou não participando de forma efetiva, não concluindo o desafio.

A equipe do 4º ano ficou com 2 projetos, por serem o maior grupo, composto por 32 integrantes, enquanto que as demais equipes tinham em média, menos da metade deste número. Porém, como já estavam realizando atividades paralelas internas, da própria equipe, e que demandavam tempo e organização, solicitaram a execução de apenas 1 projeto, o que foi atendido pela direção da AFAM.

No dia 12/09/2020, conforme combinado, via Plataforma Zoom, as equipes apresentaram vídeos dos projetos realizados, ao mesmo tempo que explicaram para as demais integrantes da AFAM as alternativas para a realização do trabalho, bem como às situações adversas que encontraram decorrentes da pandemia. Os feedbacks das integrantes das equipes foram coletados pela coordenadora da AFAM por meio de intervenções/questionamentos sobre a condução dos projetos.

Das postagens usando a hashtag #sementesafamiap, a constatação foi que poucas integrantes se envolveram no uso da mesma, mas as que usaram, o fizeram de forma constante. Foram 68 interações realizadas entre postagens de texto, pequenos vídeos e fotos. Talvez, se a proposta fosse de engajamento por equipe, e não individual, o envolvimento teria sido maior, visto que uma integrante animaria a outra.

Quanto ao uso do Diário, percebeu-se que o mesmo não foi eficaz, visto que algumas usaram, mas nenhuma usou-o todos os dias. O diário serviu mais como bloco de anotações do que para registro das atividades realizadas. O diário, um material sem utilidade eficaz, foi substituído pela comunicação via Whatsapp, por meio do registro de vídeos e documentos e pelo repositório Google Drive, onde todas têm acesso.

5.1.3 Entrevista no Grupo focal AFAM/SALT/IAP

As integrantes da AFAM usaram os conhecimentos individuais, atrelados ao conhecimento organizacional no desenvolvimento do projeto Sementes, levando em consideração que o processo de compartilhamento envolveu a transmissão e absorção da informação transferida. Vale ressaltar que os canais para repasse de informação foram importantes na execução do projeto. Para o momento em questão e dependendo do resultado que se queria chegar, as equipes procuraram a melhor opção, como: Zoom (reuniões), Material impresso/digital (diretrizes das atividades),

vídeos (amostra dos projetos), diário (organização individual), relatório (feedback), entre outros.

Já no conceito de aprendizagem, elemento que perpassou o projeto Sementes, e conforme apresentado por Aguiar (2016), ocorreu o processo de adquirir, compartilhar e combinar o conhecimento. As vivências proporcionadas pelo projeto, atendendo a equipe e também a comunidade, oportunizaram ações reflexivas das integrantes, bem como dos atendidos. Houve ainda a chance de mudar para melhorar, os projetos que já existiam, e conseqüentemente inovar.

Os benefícios deste CC para o grupo, ressaltou o que Aguiar (2016) havia apresentado, e foram vistos nas reações positivas que as equipes tiveram ao relatar suas ações com diferentes grupos de pessoas, onde todas puderam participar. Descobriu-se talentos individuais, deu-se ênfase nas tomadas de decisão e conseqüentemente o empoderando, afirmado no “fazer a diferença” na comunidade.

A seguir estão alguns depoimentos coletados durante a entrevista.

Subprojeto: REBECA

Queria compartilhar algo com vocês, a Bruna D., nos ajudou muito, assim, ela montou, né, todas nós juntas, mas foi ela que fez o esboço e montou um formulário para as meninas preencherem e nós debatemos sobre pressão de grupo e assim, no formulário elas se soltaram mais do que no próprio debate, né, mas nós tivemos a oportunidade de falar algumas coisas para elas (...). Nós terminamos, eu não sei as meninas, mas, a nossa equipe, a gente terminou e tava todo mundo assim, bem emocionada (...) Nós preparamos um presente para elas (...) uma plaquinha e nós colocamos o nome e o verso, como não conseguimos colocar tudo, né, nós só colocamos uma parte (mostra a plaquinha) “você é sal da Terra e luz do mundo”, e (...) “não se diminua para caber no mundo de alguém” (...) então nós deixamos essa mensagem para elas (Líder Kamila)

Quando Kamila foi questionada sobre quem foi o moderador da palestra, a resposta foi da conselheira associada à equipe:

Na verdade, a gente não colocou a responsabilidade para somente uma falar, porque assim, fica um nervoso muito grande, né, então cada uma trouxe uma parte e eu estive falando um pouquinho com os professores, sobre o meio familiar, sobre a igreja, os amigos, cada uma falou uma partezinha, sabe, e acho que isso foi especial porque cada uma trouxe a sua experiência naquele aspecto, então acho que, nossa, quando a senhora falou que ficamos com o projeto Rebeca, pensei, meu Deus do céu, adolescentes, mas depois quando a gente faz o projeto eu pensei assim, cara, foi emocionante, gostei (Conselheira associada Bruna A.)

Porque não fizemos antes? (Líder Kamila)

Subprojeto: NIGHT FOR GIRLS

A equipe ficou com a noite do pijama, que foi lindo, maravilhoso, e foi um desafio assim, porque quem ficou responsável por tudo foi as meninas internas porque tem bastante meninas internas que são do 4ºano, né. (...) A gente planejou tudo no outro dia (...) a gente fez um cantinho especial assim, todo enfeitado, com almofadas para as meninas internas, preparando pipoca, a gente falou para as meninas do quarto ano que elas poderiam preparar sua pipoca em casa (...) a gente lançou um desafio: como Ellen White dormia, porque toda a conversa, bate-papo foi sobre Ellen White (Participante Josselyn)

A gente teve a professora Dirce como a nossa oradora e o que mais marcou foi a experiência dela em relação ao tema, como a família lidava com os livros de Ellen White e como esses livros ajudaram na vida dela, isso foi bem legal (Participante Maria Julia)

Além do que já foi falado pela Maju (...) o contato com a gente mesmo, as internas, eu a maioria aqui sabe que meu contato maior sempre foi com as externas, sempre foi com a Fernanda, Lidi, Bianca e ter esse momento com as internas, foi bom para mim (Participante Fabiele)

Subprojeto: SEMPRE EM ORAÇÃO

Quando a gente intercede por outra pessoa, nós somos beneficiados (...) e é uma coisa que quero levar para minha vida (Participante Laura)

A maior dificuldade do projeto foi escolher a pessoa. Combinamos que não poderia ser alguém que eu já conhecia, no meu caso, gente foi muito difícil escolher uma pessoa que eu não tinha contato, porque eu sou uma pessoa que falo muito, gente, eu falo muito e aí quando foi para escolher (...) e o vídeo que foi muito difícil de editar (Participante Ana)

Subprojeto: FAÇA UMA CRIANÇA SORRIR

Foi uma benção, toda a equipe, até a Tati pediu para que eu falasse, né, a nossa líder amada, que conduziu todas as coisas, a profª Nancy, a Marília e todas as meninas se envolveram de todas as formas (Participante Kelly)

Na realidade, é, quando a gente tá triste, muitas vezes a gente não tem vontade de fazer, mas eu posso falar por mim e talvez até pelas meninas, que nesse momento todo mundo está passando por dificuldade, mas no momento que a gente se propôs a fazer, parece que nossos problemas somem, foi o que falei no início (Participante Kelly)

Subprojeto: ACONCHEGO (melhor idade)

Por que a gente não fez isso antes, uma coisa tão simples antes, não como apenas meninas da AFAM, mas como cristãs, por que a gente não fez isso antes?, Por que precisou de um projeto para fazer isso?" (...) "No geral, nós recebemos mais do que aqueles que receberam a visita (Líder Bianca)

Fazer um levantamento daqueles que realmente estavam precisando de uma visita, já que nós não poderíamos abranger a todos (...) cada uma da equipe ficou responsável por uma função (Líder Bianca)

Subprojeto: EMPREENDEDORISMO

A iniciativa veio da nossa conselheira Jane, que é uma empreendedora (Participante Cristina)

Não é necessariamente você dar um curso de geleias, porque você pode encontrar uma pessoa que tem outras habilidades, mas você usar aquilo que você tem e outra coisa que falei para elas no curso é usar a fruta que você tem (...) já levantei um dinheirinho (...) foi muito legal, e eu dar o curso foi mais legal ainda, porque eu não sou de falar, e foi uma hora de curso e passou rápido (...) para mim foi uma benção, até eu me surpreendi (Conselheira Jane)

Subprojeto: QUARTAS DE PODER

Eu já havia participado de caminhadas de oração mas em locais abertos, não em locais fechados (...) então eu escrevi uma cartinha para as meninas (...) para elas fazerem uma caminhada de oração na sua própria casa (Conselheira Hanny)

Ai a gente tinha que falar para as meninas a questão do culto né, aí fizemos ontem a noite, pedidos e orações e foi bem gostoso (Líder Adriana)

Segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 189), textos e falas representam “pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam”. Desta forma a análise de conteúdo foi a metodologia usada para “reduzir a complexidade de uma coleção de textos”, tornando a descrição mais curta.

Na RSL desta pesquisa, Valentim (2018) propôs elementos influenciadores do compartilhamento e da socialização, que foram a cultura, a liderança, os processos de conhecimento, a estrutura organizacional, a infraestrutura de tecnologia e missão organizacional.

O CC visto nas 8 equipes do projeto Sementes, teve a preocupação de atingir o público certo e para tanto, as participantes da AFAM tomaram tempo para a execução do mesmo. Isso possibilitou a criação de valores dos envolvidos, não só das participantes, mas da comunidade também (CEN, 2004). Na fala de Bianca, do “Aconchego”:

Por que a gente não fez isso antes, uma coisa tão simples antes, não como apenas meninas da AFAM, mas como cristãs, por que a gente não fez isso antes?, por que precisou de um projeto para fazer isso? (...) No geral, nós recebemos mais do que aqueles que receberam a visita

A motivação inicial da equipe que realizou o subprojeto “Aconchego”, era por esta ser uma atividade proposta pela AFAM (Questão 12 do Bloco Motivadores). Porém a resposta dada, ampliou a extensão da motivação para “ajudar outros”, percebendo o valor que esse conhecimento possuía (Questões 1 e 13 do Bloco Motivadores). Não pode-se descartar outro fator relevante nessa fala que é a equipe, ou, como disse Bianca, “meninas”, que são motivadas a compartilhar conhecimento porque há amizade e valores comuns, e estas são práticas de interação das equipes (Questão 8 do Bloco Motivadores; Questões 5 e 10 do Bloco Práticas). A fala retratada na entrevista confirmou os achados no questionário.

O suporte para o CC ficou por conta da tecnologia (CALLE; DOROW; RADOS, 2015; CEN, 2004). Desde o início da dissertação, especialmente na seleção de material da RSL, enfatizou-se que não seria a tônica a tecnologia, porém, na pandemia, ela entrou em ação. Vale destacar que as reuniões de planejamento, vídeos da execução e o feedback dos subprojetos utilizaram a ferramenta Zoom e Whatsapp, ou seja, o ambiente Ba viável para o momento (WILLERDING, 2015). Visto o ambiente da organização e a estrutura dos projetos serem mais informais, este tipo de tecnologia permitiu trocas rápidas e fáceis, ressaltando o nível alto do CC (Questão 11 do Bloco Motivadores). Estas ferramentas foram preferidas, em detrimento do e-mail.

Quanto ao uso do e-mail, na Questão 5 do Bloco Ambientes para CC, diz que “Um ótimo ambiente virtual onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é o e-mail.” A constatação é de que mesmo em período de constante uso da tecnologia, o e-mail não é um ambiente eficaz e, principalmente, de comunicação rápida. Vale ressaltar que na AFAM o e-mail é um ambiente para compartilhar conhecimento, pois este serve para que os relatórios de leitura, feitos para cumprimento dos requisitos do cartão, sejam enviados, e por esse motivo, o nível médio da ocorrência de CC, é registrado no questionário.

Conforme já apresentado, a pandemia possibilitou o uso mais constante, para não dizer “obrigatório” da tecnologia na AFAM, e em específico no projeto Sementes. As palestras, reuniões, capacitações, planejamentos, execução utilizaram Zoom e o Whatsapp. Porém a eficácia na execução das atividades, foi possível pela cooperação mútua entre as integrantes da AFAM já mencionado por Zanuzzo, *et al.* (2019), e se confirmou no questionário (Questão 6 do Bloco Motivadores) com nível alto de ocorrência para CC.

Ainda sobre o ambiente das interações das equipes, pode-se perceber que a transferência do conhecimento via Zoom, foi possível porque as mulheres possuíam uma cultura organizacional que possibilitava a troca entre elas, fosse de informação, de conhecimento, ou de parceria (LEMOS, 2008; FAORO; BIAZUTTI; SILVA, 2018). Observou-se isto nos projetos desenvolvidos, pois estes desencadearam uma motivação individual e coletiva, entre lideradas, liderança e comunidade e isso foi uma confirmação do resultado médio e alto já constatado no questionário (Questão 2, 3, 6, 8, 9, 10, 12 e 13 do Bloco Motivadores). Mesmo as mulheres compartilhando conhecimento e falando para e com as líderes, se elas estão em equipe, a inibição fica em segundo plano (Questão 2, 3, 4, 5 e 7 do Bloco Inibidores).

O CC no formato adotado no projeto Sementes, se tornou possível pela parceria e confiança entre as mulheres da AFAM (PHILIPPSEN, 2016). No “Empreendedorismo”, uma das participantes comentou que o projeto da equipe delas foi possível pela confiança que tinham na sua conselheira, Jane. Cristina comenta que *“A iniciativa veio da nossa conselheira Jane, que é uma empreendedora”*. A conselheira, porém, não trabalhou sozinha, teve apoio da sua equipe e desta forma o conhecimento foi compartilhado. Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) destacaram que a confiança, o compromisso e a visão compartilhada são parte importante para as relações interorganizacionais, no processo de compartilhamento de informações e conhecimento. Um fato sobre a confiança é que ela diminui a competição e promove a colaboração, visto isto em alguns dos projetos que salientaram a importância da colaboração da equipe (MARONATO, 2017). Vale ressaltar que a confiança já havia sido destacada no questionário (Questão 6 do Bloco Motivadores), como um fator motivador para o alto nível de CC.

No que tange ao processo de construção dos projetos, percebeu-se o modelo de CC organizacional proposto por Willerding (2015):

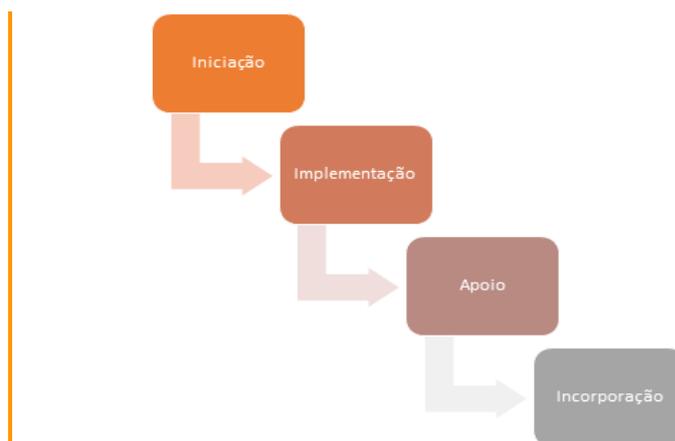


Figura 20: Modelo de CC organizacional
Fonte: pesquisadora

Tomando-se como exemplo, “Nighth for girl” percebeu-se que:

1) Na iniciação: o assunto demandaria um conhecimento específico para o tema, o que as levou a procurar em fonte experiente no assunto. Esta busca foi possível porque as habilidades das mulheres da AFAM, além de ser compartilhadas, também são mapeadas, para que se possa aproveitar os talentos que possuem. As equipes reconhecem o benefício do mapeamento pois o nível de CC foi alto no questionário respondido (Questão 9 do Bloco Práticas). Quando as equipes não encontram entre elas quem possa suprir a necessidade emergente, buscam alternativas.

2) Quando da implementação: como as mulheres já conheciam a fonte que estavam convidando e já a haviam ouvido falar previamente, o vínculo entre a fonte do conhecimento e o destinatário, amparado pelo CC claro, oportunizou que a implementação fosse eficaz. O item “histórias das experiências anteriores” foi uma resposta que demonstrou um alto nível, confirmado no projeto (Questão 3 do Bloco Motivadores).

3) No que diz respeito ao apoio, a equipe passou o filme “Como tudo começou” para elucidar possíveis dúvidas sobre o tema proposto. Constata-se aqui que a equipe entende que um ótimo ambiente para compartilhar conhecimento é na equipe (Bloco: Ambientes, questão 1), pois quando percebem que o conhecimento pode ter ficado incompleto, gerando dúvidas, procuraram meios para que isto se resolva no ambiente da própria equipe.

4) No tocante à incorporação, as mulheres produziram um vídeo relatório, com feedback, aplicando os conhecimentos adquiridos no projeto. Este relatório foi apresentado para todas as mulheres da AFAM, oportunizando que as outras equipes

conhecessem o projeto. A caracterização de ser a AFAM o melhor ambiente para CC, fica evidenciado neste quesito (Questão 3 do Bloco Ambientes).

Os indivíduos aprendentes das equipes, compartilharam o que aprenderam com a equipe, mas também, compartilharam o que previamente haviam aprendido com a organização. Fato possível pelas integrações e socializações colaborativas (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019; WILLERDING, 2015). Isto se confirma no questionário respondido, onde há um alto nível de engajamento no que diz respeito a compartilhar conhecimento pelas práticas, pelas atividades e também com a equipe (Questão 12 do Bloco Motivadores). Percebeu-se que a equipe que não tinha um entrosamento entre lideradas (aprendizes) e liderança (organização) não houve um eficaz compartilhar do conhecimento, ficando o projeto incompleto.

Há de se fazer menção de um fator visto como uma barreira para que o CC ocorresse, e esse foi o fator “tempo” (RIZZON; TAMIOSSO; FACHINELLI, 2016). No questionário, com médio nível de ocorrência de inibição (Questão 8 do Bloco Inibidores), percebeu-se que mesmo quando as colegas de equipe estão sobrecarregadas, o conhecimento é compartilhado. Um motivo poderia ser o cabal cumprimento das atividades propostas. A equipe do “Rebeca”, mencionou que o tempo foi um dos problemas, acompanhado da dificuldade de interação com adolescentes.

Ainda foi citado na entrevista outra barreira para compartilhar conhecimento, o fato de não ter os registros dos idosos com quem a equipe gostaria de trabalhar o “Aconchego” e para tanto precisaram dispor de um maior envolvimento de toda a equipe para levantar esses dados, considerado por Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016), como ausência de vias formais para CC. No questionário respondido as “vias formais” não foram vistas como um fator inibidor, pois os únicos documentos (vias formais) contemplados faziam referência às atividades internas da AFAM, como cartão de requisitos, relatórios e fotos.

O Projeto Sementes evidenciou elementos inovadores que não estavam no planejamento usual, e que trouxeram a motivação própria da inovação. As integrantes, individualmente, criaram, compartilharam e usaram seus conhecimentos e conseqüentemente promoveram o conhecimento coletivo. Isto, segundo Santos, Damin e Valentim (2016), é um esforço da GC. Ademais, os múltiplos canais de transferência do conhecimento foram observados nos desdobramentos do projeto Sementes, executado até sua conclusão.

5.2 Liderança empoderadora

No desenvolvimento do projeto Sementes, bem como no questionário (Questão 11 e 12 do Bloco Práticas) um dos pontos altos para o CC na AFAM, está no sistema de liderança e de aconselhamento (AFAM, 2012; 2020). As equipes que tiveram o suporte da sua própria liderança e das suas conselheiras, avançaram em seus projetos com maior segurança. Em dois projetos, “Empreendedorismo” e “Quartas de poder”, as conselheiras foram as protagonistas, amparadas pelas líderes, conselheiras associadas e participantes da equipe.

Esta estrutura organizacional da AFAM deixa registrado a importância social, das habilidades do líder, em mobilizar, tomar decisões ágeis e potencializar habilidades de seus liderados (CHOO, 2013; DOROW, 2017). Nas palavras de Costa e Brito (2015), a liderança é a estrategista da organização. Ainda, pode-se constatar a figura do líder como influenciador, mais pelo comprometimento do que pelo estilo de liderança (DOLINSKI; FACHINELLI; ZANOTTO; TEIXEIRA, 2017).

Em “Empreendedorismo”, a conselheira Jane comenta sobre a proposta da equipe de ofertar um curso de geleia: *“Não é necessariamente você dar um curso de geleias, porque você pode encontrar uma pessoa que tem outras habilidades, mas você usar aquilo o que você tem”*. A conselheira, com apelo de empoderamento, ressalta que as suas lideradas podem usar o que elas têm como recurso material e também talento, para beneficiar outras pessoas, pois um dos papéis das mulheres da AFAM (2012) é servir a comunidade, prática essa ressaltada no questionário com nível alto (Questão 2 do Bloco Práticas). Ainda percebeu-se que a equipe selecionou quem estaria capacitada para esse momento e era alguém mais experiente que transferiu sua experiência para as aprendizes (WILLERDING, 2015). Esta prática, reforça o que constatou-se de que quando o conhecimento é complexo, há um certo índice de inibição (médio) para compartilhá-lo (Questão 3 do Bloco Inibidores). Porém, de alguma forma, as mulheres procuram que esse conhecimento seja compartilhado.

O projeto Sementes ressaltou o papel das líderes, mas em especial a liderança ativa, apresentada por Valentim (2018) que define o líder ativo com algumas características destacadas na Figura 21:

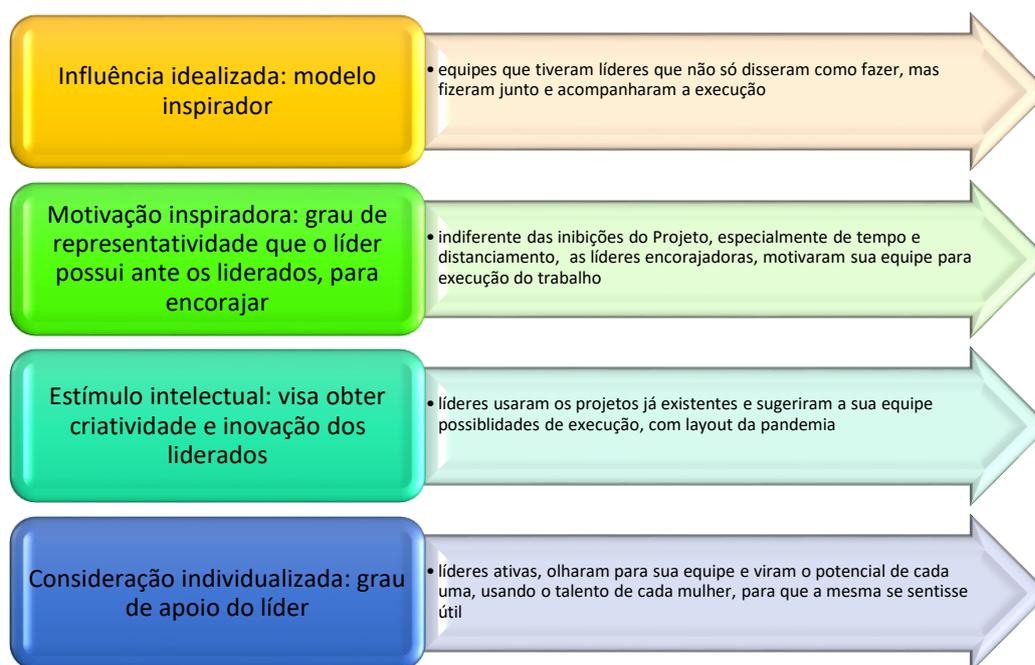


Figura 21: Aplicação dos conceitos de liderança ativa na AFAM/SALT/IAP

Fonte: pesquisadora

O resultado visto no projeto, não foi algo surpreendente no quesito liderança ativa, tanto das conselheiras como das líderes, pois o questionário já havia apontado o alto nível de CC por esta via (Questão 11, 12 do Bloco Práticas e Questão 10 do Bloco Motivadores).

Uma situação encontrada pela liderança das equipes, foi a definição de quem executaria o trabalho, e a solução para este problema foi que as integrantes da equipe compartilhariam o conhecimento que possuíam, entre elas, para que pessoas da comunidade fossem beneficiadas com este conhecimento. Esta resolução empoderava-as a se sentirem mais confortáveis na execução (DIAS, *et al.* 2016). Na fala de Bruna, do “Rebeca” percebeu-se este empoderamento do compartilhar e como apresentado por Tecchio (2015), o empoderamento para tomar medidas para ajudar colegas: *“a gente não colocou a responsabilidade para somente uma falar, porque assim, fica um nervoso muito grande, né, então cada uma trouxe uma parte”*.

Ainda complementando sobre o empoderamento, Aguiar (2016) comenta que ele faz a diferença na comunidade. No Sementes, a comunidade se beneficiou com a equipe comprometida com o CC (DOLINSKI; FACHINELLI; ZANOTTO; TEIXEIRA, 2017). Isto pode ser visto no comentário das equipes, sobre a devolutiva da comunidade ao receber o projeto. Como exemplo de um dos momentos, Bianca do “Aconchego” relatou que ao os idosos as receberem no portão, jardim ou porta de

suas casas, respeitando o distanciamento vigente, ficavam agradecidos e se sentiam valorizados, querendo até retribuir o gesto (Questão 2 do Bloco Práticas).

Vale ressaltar que as resoluções que as equipes tomaram, foram resultado da realização de encontros para planejamento e execução das atividades, já nivelado com alto índice de CC no questionário (Questão 7 do Bloco Práticas).

5.3 Cultura organizacional (trabalho em equipe)

A dinâmica organizacional citada por Valentim (2018), ficou evidenciada na aplicação do projeto Sementes, onde o processo de construção, baseou-se no compartilhamento e na socialização, já previamente assinalado como um fator para o alto nível de CC (Questão 1 e 2 do Bloco Ambiente).

Contextualizando a dinâmica organizacional de Valentim (2018) aplicada ao projeto, teve-se como resultado o seguinte layout:



Figura 22: Aplicação da dinâmica organizacional de Valentim (2018) no projeto Sementes
Fonte: pesquisadora

O primeiro momento do projeto Sementes foi concebido com a intenção de esclarecê-lo para as integrantes da AFAM. Como as mulheres da AFAM, assinalaram como alto, o nível de CC nas reuniões da organização (Questão 1 do Bloco Ambientes), seguiu-se com o plano de passar as informações via Zoom, o ambiente de reunião possível na pandemia. Isto foi feito no formato de treinamento, planejado e estruturado, o que permitiu inovação de ideias tanto no nível individual como no coletivo (COSTA; BRITO, 2015; PEPULIM; FIALHO; VARVAKIS, 2017). Santos (2015) apresentou ser este modelo, *coaching* ou *mentoring* na prática do CC.

A vivência, trocas de conhecimento e diferenciados projetos era algo rotineiro na organização. Então, para o Sementes, uma palestra esclarecedora, sobre os objetivos, metas e resultados que se pretendia chegar, adaptado ao COVID 19, foi necessária (WILLERDING, 2015). Este novo modelo de atuação na comunidade, resultante da pandemia, se tornaria parte da cultura organizacional da AFAM, porém antes, precisava da compreensão das equipes (TOMÉ, 2016). Na ocasião citada, um diálogo/bate-papo sanou dúvidas, e o conhecimento tácito pode ser repassado para as integrantes da AFAM (SOUZA, 2019). No questionário, as mulheres da AFAM identificaram estes momentos, onde a liderança compartilha conhecimento, com um alto nível de elemento motivador, para que, então, elas mesmas compartilhem conhecimento (Questão 10 do Bloco Motivadores). Neste aspecto, o conhecimento foi compartilhado com todas as integrantes da organização, oportunizando o crescimento intelectual, mencionado nos objetivos da AFAM (2012), e ao mesmo tempo, ampliou as capacidades destas mulheres (VALENTIM, 2018).

Na proposta de aproveitar um projeto já existente, no caso em questão o projeto Sementes, identificou-se que o armazenamento prévio deste, reaproveitado de forma inovadora, visto a pandemia, definiu padrões de trabalho. (CEN, 2004; FAORO; BIAZUTTI; SILVA, 2018). A cultura organizacional adotada para atender a demanda, precisou se reinventar, as equipes precisaram adotar novos modelos e novas práticas, especialmente para a execução, o que demandou maior interação com a tecnologia. O contexto histórico e social em questão, construiu um contexto histórico e social para a AFAM e numa realidade que influenciou atitudes e comportamentos, voltados a mudança, adaptação e melhorias (AGUIAR, 2016). Este momento poderia ser um inibidor do CC, porém o questionário já demonstrava que as mulheres da AFAM, se sentiam altamente motivadas com a oportunidade de aprender com elementos desafiadores (Questão 4 do Bloco Motivadores).

Mesmo adaptando-se à nova realidade de distanciamento, a espiritualidade e o desejo de encontrar um propósito para o viver, foi percebido em relações de camaradagem e amizade, indiferente do formato que ocorreu a socialização (DUCHON, 2000). Em “Nigth for girl”, Fabiele comenta que *“a maioria aqui sabe que meu contato maior sempre foi com as externas, sempre foi com a Fernanda, Lidi, Bianca e ter esse momento com as internas, foi bom para mim”*. O contexto da fala está na voz de Josselyn, da mesma equipe:

A gente planejou tudo no outro dia (...) a gente fez um cantinho especial assim, todo enfeitado, com almofadas para as meninas internas, preparando pipoca, a gente falou para as meninas do quarto ano que elas poderiam preparar sua pipoca em casa (...) a gente lançou um desafio: como Ellen White dormia, porque toda a conversa, bate-papo foi sobre Ellen White.

Não importando onde cada uma estava, visto que Josselyn mora num internato estudantil para solteiras, assim como Fabiele e algumas de suas colegas, e ela se refere às demais “meninas” que são as mulheres da sua equipe do 4º ano, que moram fora deste ambiente, em casas, com seus familiares, procuraram formas de se aproximar. A equipe se envolveu utilizando táticas para minimizar os efeitos do distanciamento e tornar esse momento mais aconchegante, próximo e prazeroso o que oportunizou o comprometimento da equipe (TECCHIO, 2015). Garcia (2017) descreveu esse ambiente de amizade como laços fortes, oportunizado pela busca de informação dentro do grupo. O questionário trouxe como alto o nível de CC, no que se refere a relações de amizade (Questão 8 do Bloco Motivadores).

A percepção que se teve dos projetos, foi a comprovação dos níveis altos registrados no questionário, referentes a motivação, práticas e ambientes para CC (Quadro 18) e estes níveis estão vinculados a relação existente entre a espiritualidade e o desempenho da equipe. A nuvem de palavras (Figura 23) sintetiza o que Tecchio (2015) apresentou sobre os benefícios da espiritualidade, visto agora no projeto Sementes e seus desdobramentos:



Figura 23: Nuvem de palavras: benefícios da espiritualidade no Projeto Sementes
Fonte: pesquisadora

Vale ressaltar, que Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) evidenciaram que os benefícios do CC geram valores não só para a organização, mas para o próprio indivíduo. Esta afirmativa ficou evidente no questionário respondido pelas mulheres pois ao nivelarem como alto o CC no que diz respeito à “melhorando o nome do local onde estou inserido, estarei melhorando a minha imagem” (Questão 5 do Bloco Motivadores).

No quesito valores, comentado por Tecchio (2015) como resultantes da espiritualidade e por Tomé (2016) como resultantes da cultura organizacional, percebeu-se nos feedbacks apresentados pelas equipes, um destaque para a sensibilidade motivada pelo trabalho finalizado, no que dizia respeito ao sentimento de servir a humanidade e isso gerar satisfação. Nas falas de Kamila do “Rebeca” e de Bianca do “Aconchego”, a conclusão foi a mesma “*Por que não fizemos antes?*”. O projeto lembrou o referencial de identidade e de propósito da AFAM (2012), de beneficiar a elas mesmas e também beneficiar a comunidade, o que ficou evidenciado no questionário como um fator alto no nível de CC (Questão 1 do Bloco Motivadores e Questão 2 do Bloco Práticas)

Souza (2019) trouxe a ideia de que os valores na cultura da informação são vistos nas demonstrações de apreço. Isto foi constatado na fala de Kelly, do “Faça uma criança sorrir”, se referindo às integrantes da sua equipe:

Foi uma benção, toda a equipe, até a Tati pediu para que eu falasse, né, a nossa líder amada, que conduziu todas as coisas, a profª Nancy, a Marília e todas as meninas se envolveram de todas as formas.

Visivelmente Kelly estava muito emocionada, ao falar sobre o companheirismo na equipe e vendo o resultado obtido no projeto. No questionário, estas marcas

também já estavam registradas quando do alto nível de CC (Questão 10 do Bloco Práticas e Questão 6, 10 e 13 do Bloco Motivadores).

Ainda sobre os valores da cultura organizacional, destacou-se a fala de Jane que ao ensinar, ela também estava aprendendo, não só o conteúdo que ela faria, mas também, aprendendo uma nova habilidade, a de comunicação, ao repassar o que sabia. Segundo ela, *“foi muito legal, e eu dar o curso foi mais legal ainda, porque eu não sou de falar, e foi uma hora de curso e passou rápido”*. Quando complementou a sua fala, deixou transparecer que ao compartilhar conhecimento gerou conhecimento não só para as integrantes da AFAM, como também reconheceu o conhecimento de suas habilidades *“para mim foi uma benção, até eu me surpreendi”*.

Ao comparar a fala de Jane, com o Bloco Motivadores “2. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois ao ensinar os outros também aprendo”, onde o nível do CC da AFAM foi o mais alto do questionário, 4,9 de 5, percebeu-se a confirmação dos conceitos de GC, de que eles não são apenas métodos, técnicas e ferramentas, mas são valores que alicerçam a cultura organizacional (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) já citados na RSL definiram que a cultura organizacional é que garante o envolvimento, integração e colaboração das pessoas e concomitantemente promovem o compartilhamento de informações e conhecimento. Na participação de Adriana este envolvimento fica evidenciado na interação que o projeto Sementes proporcionou: *“Aí a gente tinha que falar para as meninas a questão do culto né, aí fizemos ontem a noite, pedidos e orações e foi bem gostoso”*. O *“bem gostoso”* remete a cultura organizacional prazerosa, amigável que proporcionou o CC (Questão 8 do Bloco Motivadores).

5.4 AFAM vista como Comunidade de Prática (CoP)

Na definição de Garcia (2017) pode-se descrever uma associação como um organismo único, construído do individual para o coletivo; na visão de Capeleto, Kuroda e Menegassi (2015) a mesma seria uma CoP onde o foco estaria na aprendizagem com cada membro e com o grupo, para aperfeiçoar o capital intelectual. As questões 2 e 3 (Bloco Motivadores) evidenciaram o alto nível de CC, nos quesitos aprender (individual) e ensinar o que se aprendeu (para o coletivo). No projeto

Sementes a experiência vivida por Jane (já apresentado anteriormente), retrata uma CoP, onde o aprendizado individual (Jane) foi repassado para o coletivo (primeiramente para a equipe a qual ela fazia parte e depois para a AFAM, a organização).

A AFAM encaixa-se como uma organização que tem como matéria prima de seu trabalho, a informação. Quando da execução do projeto Sementes, as equipes se valeram do valor que a informação tinha para cada um dos grupos para estruturar o plano de trabalho e o subprojeto específico. Cada equipe estruturou suas práticas de atuação com base em uma rotina de trabalho e com o processo de execução exclusivo para o público que atenderiam. O conhecimento grupal foi estruturado por meio de rotinas, práticas e processos (DE LONG; FAHEY, 2000).

No questionário, as mulheres reconheceram a importância da informação ao relatarem que o curso de extensão (registrado no cartão de requisitos de cada participante (anexo A), como ótimo para CC e ratificaram o alto índice desse compartilhamento por esse meio (Questão 11 do Bloco Práticas).

Os trâmites para execução do projeto, possibilitaram para as equipes entender o valor do conhecimento que estavam repassando. Isto pode ser visto na fala de Bianca, do “Aconchego”: *“No geral, para as meninas, nós recebemos mais, do que aqueles que receberam a visita”*. Ao elas compartilharem informações, externalizando-as, entenderam o valor do conhecimento. Precisou mais do que apenas a teoria do projeto, precisou da execução e especialmente, da verificação do resultado na aplicação do projeto na vida dos idosos a quem atenderam, e desta forma elas mesmas foram beneficiadas. Nesse processo a GC tomou o seu lugar, e passou a existir (NASCIMENTO *et al.*, 2016). Para constar, o questionário já evidenciara a extrapolação da vivência na AFAM para a comunidade (Questão 2 do Bloco Práticas).

Um ponto importante na execução do projeto foi que cada equipe teve um público específico para trabalhar e isso gerou uma elaboração de uma prática condizente ao seu público alvo, utilizando um conhecimento estratégico para ter um resultado satisfatório (BRASIL, 2004). Pode-se perceber esse cuidado na execução do “Rebeca”, projeto destinado a adolescentes. Observando a necessidade de falar sobre pressão de grupo e atendendo a esse público, a equipe organizou um formulário para as adolescentes preencherem e debateram, como resultado conseguiram interagir mais, pois, segundo Kamila *“no formulário elas se soltaram mais do que no próprio debate”*. Ao proporcionar o debate, a equipe usou um método da CC que é a

técnica do *brainstorm* e mesmo que não tenha sido tão eficaz, conseguiram encontrar a aplicabilidade ao debate sobre “pressão de grupo”, partindo de ideias compartilhadas pelas adolescentes envolvidas.

Ainda sobre a execução dos projetos, e conforme já comentado, a criatividade e a inovação, foram critérios plausíveis para atingir o objetivo proposto. O modelo ofertado pela Instituição Mantenedora, apresentado no dia da palestra de abertura do projeto, estava em formato de papel e pdf, para ser executado presencialmente. Porém, agora deveriam ser adaptados à realidade da pandemia COVID 19, ou seja, seguindo as normas de distanciamento, usando plataforma Zoom e Whatsapp, não contemplados no modelo original. Cada integrante da equipe precisou usar diferentes conhecimentos, e desenvolver capacidades de inovação que até então não lhe eram comuns (TERRA, 2005). Este fato foi percebido em todas as equipes, mas destaca-se o “Quartas de poder”, onde a conselheira Hanny enfatiza essa adaptabilidade “*Eu já havia participado de caminhadas de oração mas em locais abertos, não em locais fechados (...) então eu escrevi uma cartinha para as meninas (...) para elas fazerem uma caminhada de oração na sua própria casa*”. O resultado destas adaptações foi a inovação e a oportunidade de desenvolver novos modelos de trabalho, em projetos já existentes, para um mundo novo, que precisou se atualizar. Vale ressaltar novamente a complexidade e o desafio, foi um fator motivacional alto para as mulheres da AFAM compartilharem seus conhecimentos (Questão 4 do Bloco Motivadores).

O aprendizado foi uma capacidade desenvolvida, especialmente no que tange ao capital intelectual, que as participantes da AFAM desenvolveram e essa temática é uma abordagem da GC (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Ao apresentar “Rebeca”, Kamila expressou que

(...) cada uma trouxe uma parte e eu estive falando um pouquinho com os professores, sobre o meio familiar, sobre a igreja, os amigos, cada uma falou uma partezinha, sabe, e acho que isso foi especial porque cada uma trouxe a sua experiência naquele aspecto.

A contribuição individual, contribuiu não só para que a equipe pudesse realizar o trabalho, mas também para que a própria integrante se sentisse motivada a compartilhar o conhecimento que possuía, mesmo que esse não fosse um conhecimento aprofundado. Como ela mesma disse: “*cada uma falou uma partezinha*”, ou como na questão 6 (Bloco Motivadores) “temos um clima de colaboração” que proporciona um alto índice do CC.

Este aprendizado individual, da equipe e do grupo de adolescentes participantes, oportunizou uma avaliação de Kamila “*isso foi especial*”, valorizando o trabalho que haviam realizado, exteriorizando em palavras o sentimento de satisfação “*Nós terminamos (...) a nossa equipe, a gente terminou e tava todo mundo assim, bem emocionada*”. Ao juntar as crenças, interpretações e representações individuais, as integrantes da AFAM chegaram a um objetivo comum: “*terminar*”, “*bem emocionada*” (WILLERDING, 2015). Isto foi relatado no questionário que as práticas que as mulheres realizam na equipe, oportunizam a elas um alto nível do compartilhar o conhecimento delas mesmas (Questão 12 do Bloco Motivadores).

A mesma fala de Kamila permitiu constatar que o fator inibidor “conhecimento muito complexo e não sei explicar”, pergunta 3 do questionário, como sendo de Médio nível de ocorrência do CC, foi superado. A pergunta correspondia ao menor índice de todas as respostas obtidas no questionário, mas foi resolvido com o trabalho em equipe, cada uma fazendo um pouco, e onde não só a liderança foi importante, mas as participantes se disponibilizaram para que acontecesse “Rebeca”. O envolvimento foi relevante em todas as etapas do planejamento, execução e *feedback* de todos os subprojetos do Sementes.

5.5 Discussão dos Resultados Gerais

O processo da pesquisa seguiu etapas sequenciais para que o objetivo geral se cumprisse. Primeiramente, para a coleta de dados, foi realizado um levantamento de conceitos referentes à GC e uma análise de documentos da instituição AFAM; posteriormente, efetuou-se a RSL nas bases de dados digitais; seguiu-se a aplicação de questionário online com as mulheres da AFAM; as respostas obtidas no questionário resultaram na base para a construção das questões da entrevista. Posteriormente, foram observadas a realização das atividades no Projeto Sementes e a realização da entrevista no grupo focal. Por fim, foi realizada a análise, por meio da triangulação metodológica, para validação dos dados.

Para responder ao objetivo geral, foi necessário subdividi-lo em quatro objetivos específicos e para cada um deles, adotar procedimentos metodológicos adequados à proposta. O primeiro objetivo revisou conceitos de CC e outras definições relativas à temática em estudo e para tanto, realizou-se uma RSL, usando

o protocolo de Faria. A RSL oportunizou selecionar material que posteriormente fundamentou e confirmou as práticas desenvolvidas na AFAM, bem como elementos motivadores e inibidores do CC, e ambientes onde o conhecimento é compartilhado.

O segundo objetivo teve como premissa compreender a estrutura e o funcionamento da AFAM, e para isso foi necessário analisar os documentos da instituição em suas instâncias: Conferência Geral, Divisão Sul-Americana, União, Associação/Missão/IAP. A análise permitiu compreender os objetivos, o público, a estrutura organizacional e a forma de trabalho da instituição.

Para diagnosticar o CC nas atividades da AFAM, o terceiro objetivo, foi imprescindível a participação das mulheres. Isto se efetivou pelas respostas ao questionário online, com modelo de Dorow, que permitiu avaliar os motivadores, inibidores, práticas e ambientes de CC na AFAM. Baseado neste, desenvolveu-se o roteiro da entrevista semiestruturada, no grupo focal da AFAM. Seguiu-se a realização da entrevista, que posteriormente confirmou os resultados do questionário, bem como a possibilidade de inferência sobre possíveis causas para as respostas das mulheres sobre como percebiam o CC na AFAM.

O quarto objetivo depreendeu a análise de como ocorre o CC na AFAM, e para tanto, revisitou-se os objetivos 1, 2 e 3, analisando os documentos já selecionados da AFAM, fazendo uma análise estatística do questionário respondido pelas mulheres e efetuando uma análise do conteúdo da entrevista. Na análise estatística, constatou-se o alto nível de CC, proporcionado pelos motivadores, ambientes e práticas da AFAM e mesmo em situações das quais as mulheres da AFAM se sintam inibidas, o nível do CC foi médio. Isto ressalta a cultura do compartilhar conhecimento nas atividades da AFAM. Para a análise de conteúdo propôs-se a triangulação dos dados coletados, para se chegar a análise final. Neste ínterim foi necessário criar quatro categorias de análise, sendo elas: Compartilhamento do Conhecimento, Liderança empoderadora, Cultura organizacional (trabalho em equipe) e AFAM.

Na categoria CC, as contribuições feitas pelas integrantes da AFAM, por meio do projeto Sementes, do questionário e dados levantados sobre a instituição, evidenciaram que as mulheres compreenderam a importância do compartilhar o conhecimento, pois isto beneficiou a elas, a instituição e a comunidade a qual fazem parte. Constatou-se ainda que as rotinas e práticas realizadas na equipe, motivadas pelos laços de amizade, cooperação mútua, valores comuns, confiança e liderança engajada impulsionaram o CC. No contexto de pandemia, a tecnologia via software

Zoom e Whatsapp foram o “Ba” preferencial para CC, substituindo o ambiente físico/presencial das reuniões, palestras, treinamentos e projetos da AFAM. A opção foi pela rapidez das trocas necessárias para execução do projeto.

Outro fator relevante sobre o CC, registrado no processo de construção do projeto Sementes, foi a evidente utilização do modelo organizacional proposto por Willerding. Neste processo, percebeu-se que as mulheres, amparadas pelos materiais disponíveis na AFAM, como cartão de requisitos e o próprio projeto (em papel ou pdf) reconhecem seus talentos e quando algum conhecimento lhes era solicitado, mas que elas não tinham segurança do conteúdo, procuram por pessoas experientes, que suprissem esta necessidade. Além disto, quando perceberam que o conhecimento necessitava de complemento, procuram o próprio ambiente da equipe para resolver o problema, pois ali se sentiam confortáveis para o CC. Ao final, compartilharam conhecimento com as demais equipes, apresentando um vídeo relatório da execução do projeto.

Destacou-se que, mesmo com fatores inibidores ao CC, não houve empecilho para que o conhecimento fosse transmitido. Foram apontados 3 fatores inibidores: tempo, falta de registros/dados (da comunidade) e por não conhecer o público, não haver uma interação tão eficaz.

Na categoria Liderança empoderadora, ressalta-se o sistema organizacional da AFAM para suporte das mulheres participantes deste grupo, em especial as conselheiras, conselheiras associadas e líderes. A liderança comprometida e ativa ocupou posição estratégica para que o conhecimento transitasse na equipe, na associação e na comunidade. Esta liderança influenciadora oportunizou a cada participante empoderar-se de seus talentos e desenvolver outros, com o intuito de beneficiar a si mesma, a equipe e a comunidade, correspondendo ao que a AFAM tem como um dos seus objetivos, que é o de servir. Evidenciou-se características do líder ativo como inspirador, encorajador, criativo, inovador e apoiador.

Na categoria Cultura organizacional (trabalho em equipe), ficou evidente a dinâmica organizacional, amparada pela socialização como um fator relevante para o CC. No projeto Sementes, as reuniões da organização, adaptadas ao formato Zoom, constituíram o melhor ambiente para compartilhar informação e conhecimento. Neste espaço, aconteceram as vivências, trocas de conhecimento, palestras, algo que era rotineiro na AFAM. O novo formato, oportunizou às equipes inovarem, num modelo que já existia e conseqüentemente oportunizou o crescimento intelectual e ampliou as

capacidades das mulheres participantes. A AFAM encontrou uma nova realidade e se adaptou a ela, onde o desafio foi um elemento motivador, trazendo melhorias para os envolvidos.

Destacou-se na Cultura organizacional a espiritualidade como fator motivador com alto nível para CC. Isto se confirmou no desejo de encontrar um propósito para viver, percebido nos laços fortes de amizade, nas demonstrações de apreço, e onde, mesmo com o distanciamento, as participantes procuraram meios de tornar o projeto mais aconchegante, próximo e prazeroso. A nuvem de palavras (Figura 23) sintetizou os benefícios da espiritualidade na AFAM.

No quesito valores resultantes da espiritualidade, importante ressaltar que finalizar o serviço à comunidade, gerou motivação das integrantes. Constatou-se que ao as integrantes ensinar algo, uma via de mão dupla se abriu e elas não só ensinaram como também aprenderam, ou seja, compartilhando conhecimento, geraram conhecimento. Para a GC os valores alicerçam a cultura organizacional.

A última categoria, a AFAM, foi a associação escolhida para confirmação dos conceitos teóricos da GC, em especial ao que se refere ao CC. Ela, como organismo único, pode ser definida como uma CoP, com foco na aprendizagem individual, coletiva para aperfeiçoamento do capital intelectual, este sendo um dos objetivos da AFAM. O projeto Sementes, realizado na AFAM/SALT/IAP, evidenciou o aprender.

6 CONCLUSÃO

A proposta deste capítulo é apresentar em linhas gerais as conclusões que o Estudo de Caso possibilitou, bem como relatar as limitações do estudo e oferecer recomendações para novos estudos na mesma temática. Destinou-se para isso, espaço para responder à pergunta problema e relatar os resultados encontrados sobre o Compartilhamento do Conhecimento nas atividades da Área Feminina da Associação Ministerial para que ocorra o empoderamento das mulheres participantes desse tipo de associação. Para tanto, o objetivo geral foi adequado para reconhecer o modelo aplicado na organização estudada para o empoderamento de lideranças femininas.

Para atender a demanda do objetivo geral, estipulou-se objetivos específicos. O objetivo 1 oportunizou, por meio da RSL, selecionar 17 materiais publicados nas bases de dados CAPES, Google acadêmico e IBICT. As temáticas elencadas salientaram a espiritualidade como fator relevante para o CC; as CoP como agregadoras de valor; a influência benéfica dos gestores sensíveis, valorizando o sujeito organizacional e efetivando modelos de CC por meio da interação; a cultura organizacional com os valores, as práticas e as diversidades culturais para fomentar a criação e troca de conhecimento, gerando a cultura de cooperação e união; a confiança como requisito primordial para que haja o CC e confirmada nos laços fortes das equipes de trabalho; e não menos importante, apresentaram possíveis barreiras ao CC, motivadores, ambientes propícios e práticas para o CC.

No objetivo 2, a análise dos documentos da AFAM, permitiu compreender a estrutura e o funcionamento da instituição. Destacou-se o layout institucional, seu modelo administrativo nos diversos níveis, mundial, divisão, união e associação como relevante para o andamento das atividades da associação; o papel fundamental da esposa do pastor como líder apoiadora do trabalho ministerial do esposo; e o intuito da AFAM de capacitar as mulheres para empoderá-las para as atividades de liderança. Percebeu-se também a expansão da AFAM para outras mulheres que não vinculadas ao trabalho pastoral, mas que sentem necessidade de se prepararem melhor como líderes.

Seguiu-se para o objetivo 3, do qual propôs-se um diagnóstico do CC nas atividades da AFAM, por meio de questionário validado, observação participante e

entrevista em grupo focal. Os resultados obtidos evidenciaram o nível médio de CC nas atividades da AFAM, mas deve-se levar em consideração que o nível alto foi averiguado nos motivadores, ambientes e práticas para CC e apenas nos inibidores o nível foi médio. Ressalta-se que a média dos inibidores pode não ser tão precisa, visto a dúvida causada na interpretação das afirmativas.

Por fim, o objetivo 4, analisou os dados apresentados nos objetivos 1, 2 e 3, com um intuito de promover uma análise sobre a percepção que as mulheres tiveram da ocorrência do CC durante o Projeto Sementes. Isso foi possível pelas análises realizadas nos documentos da AFAM, questionário e entrevista, resultando na triangulação dos dados coletados. Essa triangulação evidenciou que a cultura organizacional existente na AFAM, é marcada especialmente pelo trabalho em equipe que ressalta valores individuais e organizacionais como princípios éticos, amizade, camaradagem, laços fortes e atuação do líder. As líderes atuantes promovem o crescimento intelectual para com suas lideradas, ampliando as capacidades dessas mulheres. Constatou-se também que a espiritualidade, apresentada no desejo de servir e ter um propósito para viver, foram outro motivador para o compartilhar de conhecimento. Ainda, a socialização foi fator relevante e que mesmo diante da pandemia, teve seu espaço por meio das tecnologias utilizadas para a interação. Ao final, foi possível perceber que as atividades realizadas na AFAM, promovem o CC e possibilitam que haja o empoderamento das mulheres para atuarem como líderes, visto serem conhecedoras das ferramentas que possuem para trabalhar na comunidade como na própria AFAM.

A contribuição que o estudo trouxe para o meio acadêmico relaciona-se a sintetização de materiais referentes ao assunto do CC em uma associação de mulheres, visto não haver temas relacionados ao assunto na literatura acadêmica. O ineditismo também se fez presente no quesito dos estudos em GC, sendo que os resultados obtidos foram relevantes no que se refere a liderança feminina, empoderamento, feminino, cultura organizacional em equipes e compartilhamento do conhecimento em associações.

Ainda este estudo oportunizou visualizar um modelo de estrutura organizacional que outras instituições que trabalham com mulheres, grupos de voluntários e organizações não governamentais podem utilizar como base para o desempenho de suas atividades. Destaca-se ainda que o estudo apresentado serve

como modelo de trabalho para a própria instituição AFAM, em seus diferentes níveis de atuação.

Recomenda-se que novos estudos como este possam ser ampliados em diferentes tipos de associação e que novas metodologias possam ser vislumbradas em virtude da vasta atuação da GC para além da etapa do compartilhamento do conhecimento. A escassez de material acadêmico relacionado a associações femininas permite que novos estudos emergentes sobre o campo possam ser vislumbrados levando-se em consideração as especificidades e as demandas que o público feminino exige. No que se refere ao Estudo de Caso AFAM, a associação oferece outras possibilidades de pesquisa que envolvem a análise da GC nas instâncias superiores; no estudo comparativo de métodos de trabalho e no estudo dos diversos projetos que se realizam nas diferentes AFAMs pelo mundo; estudos que envolvam os cursos de extensão oferecido pela AFAM; expansão dos conceitos de GC, como por exemplo criação e armazenamento do conhecimento; repositórios e materiais de suporte educacional da AFAM; entre outras possibilidades.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004

AFAM. ÁREA FEMININA DA ASSOCIAÇÃO MINISTERIAL. **AFAM**. Divisão Sul-Americana c2012. Disponível em: <https://www.adventistas.org/pt/afam>. Acesso em: 30/5/2019.

AFAM. ÁREA FEMININA DA ASSOCIAÇÃO MINISTERIAL. **Objetivos a serem atingidos pelas equipes da AFAM SALT IAP**. Ivatuba, PR: [s.n]. [2020].

AGUIAR FILHO, A.S; NASSIF, M.E. **Uma análise quantitativa sobre a dinâmica dos grupos de apoio nos processos de compartilhamento da informação e do conhecimento nas instituições de ensino superior privadas**. XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU. Arequipa – Perú, 23-25 nov. 2016.

AHMED, H. K. The role of knowledge management in developing tem talento performance in organizations. **International Journal of Management and Applied Science**, v.2, n.12, Special Assue, dec. 2016. Disponível em: http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-328-14855740188995.pdf. Acesso em: 28 jul. 2017.

ALBERS, J. A. A practical approach to implementing knowledge management. **Journal of Knowledge Management Practice**, v.10, n.1, mar. 2009. Disponível em: <http://www.tlainc.com/articl174.htm>. Acesso em: 28 jul. 2017.

ALTAF, A.; AWAN, M. A. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. **Journal Business Ethics**. 104. 2011.

ANDREWS, K. M.; DELAHAYE, B. L. Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. **Journal of Management studies**, v. 37, n. 6, p. 797-810, 2000.

APO. Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo 2009.

APO. Asian Productivity. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Organization, 2010.

ARDICHVILI, A. et al. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, v.10, n.1, p.94-107, 2006. Disponível em: 10.1108/13673270610650139. Acesso em: 3 ago. 2017.

ARGPTE, L; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n.4, p. 571-282, abr. 2003. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/aeb2/3992f2a2d386a3a3521908c5354905fc3352.pdf?_ga=2.28317628.1056227889.1563200359-1874567787.156320059. Acesso em: 09 abr. 2019

ASHMOS, D. P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at work: conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**. v. 9. nº 2. 2000.

BAQUERO, R. Empoderamento: Instrumento de Emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**. Porto Alegre, v.6, n.1, p.173-187, 2012.

BARBOSA, C. **A Tríade do Tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70 ed. Lisboa, Portugal, 1977.

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BASTOS, A. V. B. et al. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. p. 63-90, Porto Alegre: Artmed, 2004.

BATISTA, F.F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed). **Pesquisa qualitativa com texto**: imagem e som: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BENEFIEL, M. Mapping the terrain of spirituality in organizations research. **Journal of Organizational Change Management**. v. 16. nº 4. 2003.

BERHOEFT, R.E.A.D. **Mentoring**: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos. São Paulo: Gente, 2001.

BHATT, G.D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, nº 1, p. 68-75. 2001.

BINOTTO, E.; AKAHOSHI, W. B. A cooperação nas comunidades de prática e na cooperativa agrícola: características e possíveis relações. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2013.

BOISOT, M.; COX, B. The I-Space: a framework for analyzing the evolution of social computing. **Technovation**. v. 19, n. 9, p.525-536, Sep. 1999.

BORTOLOZZI, F. *et al.* O papel do conhecimento nas organizações como perspectiva de mudança. In OLIVEIRA, Ricardo Daher. *et al.* **Pensando o conhecimento**: uma abordagem teórica à Gestão do Conhecimento. Maringá, PR: Vivens, 2015.

BOSUA, R.; SCHEEPERS, R. Towards a model to explain knowledge sharing in complex organizational environments. **Knowledge management research & practice**, v. 5, p. 93–109, 2007.

BRADSHAW, R.; CHEBBI, M.; OZTEL, H. Leadership and knowledge sharing. **Asian Journal of Business Research**, Special Issue, p.1-20, 2015. Disponível em: 10.14707/ajbr.150001. Acesso em: 28 jul. 2017.

BRADSHAW, R.; CHEBBI, M.; OZTEL, H. Leadership and knowledge sharing. **Asian Journal of Business Research**, Special Issue, p.1-20, 2015. Disponível em: 10.14707/ajbr.150001. Acesso em: 28 jul. 2017.

BRAF, E. **Knowledge demanded for action**: studies of knowledge mediation in organisations. 2004. 263 f. Doctoral thesis. Department of Computer and Information Science, Linköping University - Faculty of Arts And Sciences, Linköping, 2004.

BRANDALISE, L.T. Modelos de medição de percepção e comportamento—uma revisão. **Laboratório de Gestão, Tecnologia e Informação—UFSC, Florianópolis**, v. 1, p. 1-18, 2005.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de planejamento estratégico**: relatório consolidado. Brasília, 2004.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. **A Vida social da informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

BUREŠ, V. Cultural barriers in knowledge sharing. **E+M economics and management.** Liberec, v. 6, p. 57–62, 2003.

CALLE, G. A. D; DOROW, P.F; RADOS, G.J.V. **Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora.** *Espacios.* v.36, n 12, 2015.

CAPELETO, A.C.B; KURODA, D.M.M; MENEGASSI, C.H.M. **Comunidades de prática:** abordagem da Gestão do Conhecimento para o Compartilhamento do Conhecimento e aprendizagem organizacional. *Unicesumar*, nov. 2015, n. 9, p.4-8

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CEN. **European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1 to 5,** Brussels, 2004.

CHAI, S.; KIM, M. What makes bloggers share knowledge? An investigation on the role of trust. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 5, p. 408-415, 2010

CHONG, C. W.; BESHARATI, J. Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. **Knowledge Management and E-Learning**, v. 6, n. 2, p. 171-187, 2014

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COSTA, C.G; BRITO, L. Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos. **HOLOS**, Ano 33, vol. 02, 2017

CRESWELL, J. W. **de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUMBERLAND, D.; GITHENS, R. Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. **Journal of Workplace Learning**, v.24, n.1, p. 48-58, 2012. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13665621. Acesso em: 15 jun.2017>

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 2, p.91-110, abr. 2003

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. 2. ed. Burlington: Elsevier, 2011.

DANIEL, J.L. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. **Journal of Management Development**. v. 29. nº 5. 2010.

D'ARRIGO, F. P. **Relação entre o comprometimento e as atividades de exploration e exploitation de conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, RS, 2016.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p.43–57, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998b.

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

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DAVENPORT, T.H. **Pense fora do quadrado**: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LONG, D.W.; FAHEY, L. Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. **Academy of Management Executive**, nº 14, p. 113-127. 2000

DE LONG, DAVID W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113–127, 2000.

DIAS, S; *et.al.* Avaliação do processo de translação do conhecimento na

investigação em saúde - um estudo de caso dos projetos *Grand Challenges Brasil*. **Big Data e ciência aberta**. 2016, supl. 2: S95-99.

DINWIDDIE, Lucille Ann. A mindful inquiry into understanding how the individual constructs the experience of high performance within a team context. **Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences**, v. 62, 2001.

DISTERER, G. Individual and social barriers to knowledge transfer. In: **Proceedings of the 34th Hawaii international conference on system sciences**, Hawaii, USA, January 3-6, 2001.

DOLINSKI, F.; FACHINELLI, A.C; ZANOTTO, M.P; TEIXEIRA, F.B. **Relação entre o compartilhamento do conhecimento e a comunicação interna em um hospital da serra gaúcha**. XVII Mostra de iniciação científica, pós-graduação em administração – UCS, 27-28 out. 2017.

DOROW, P. F. **Compreensão do Compartilhamento do Conhecimento em Atividades Intensivas**. Florianópolis, 2017. Universidade Federal de Santa Catarina.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. 3 ed. São Paulo, 1993.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUCHON, Dennis; PLOWMAN, Donde Ashmos. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**. v. 16. 2005.

DURST, S; EDVARDSSON, I.R. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, p. 879-903, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

FALSARELLA, O. M; JANNUZZI, C.S.C; SUGAHARA, C.R. Gestão do Conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n1, p. 97-118, jan/mar. 2016.

FAORO, R.R.; BIAZUTTI, A.; SILVA, S.A. Compartilhamento do Conhecimento intraorganizacional e interorganizacional: estudo de caso em empresas do setor de

vitivinicultura da serra gaúcha. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 13, n. 1, p. 112-134, jan./abr. 2018. Disponível em:
<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>

FARIA, P. A. **Revisão sistemática de literatura: Contributo para um novo paradigma investigativo**. Aplicação prática aos temas desenvolvimentos profissional docente e inovação educativa com tecnologias digitais, Santo Tirso, Portugal: Whitebooks, 2016.

FERNANDES, K. R. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. Facef Pesquisa, Florianópolis, v. 7, nº 3, p. 58-70, 2004.

FERNANDES, K. R; ZANELLI, J.C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v.10, nº 1, p. 48-72, 2006. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-655520060001000004&script=sci_arttext. Acesso em 15 dez. 2015.

FLEURY, O. M. M. J. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, J. J. **Saraiva da Metodologia da Pesquisa Científica**. Disponível em
<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em 12/07/2019

FREITAS, M.E **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Mackron, MCGraw-Hill, 1991.

FREITAS, M.E Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? In: **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

FREITAS, W.; JABBOUR, C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo e Debate**. Lajeado, v. 18, n 2, p. 07-22, 2011.

FUKUNAGA, F. **Estórias curiosas sobre a história da Gestão do Conhecimento**. Disponível em: [estórias-curisosas-sobre-a-história-da-gestão-do-conhecimento-fukunaga-f-2017.pdf](#). Acesso em: 3/6/2019.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços da Saúde**, v. 23, n. 1, p. 183–184, 2014.

GARCIA, V. C. **Análise das redes sociais informais entre professores de uma universidade do grande ABC**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2017.

GARCIA-ZAMOR, Jean-Claude. Workplace Spirituality and Organizational Performance. **Public Administration Review**. v. 63, nº 3. 2003.

GEOFROY, Z.; EVANS, M. M. Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge? **Knowledge and Process Management**, v.24, n.2, p. 81-95, 2017. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1532/epdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLAZER, R. Measuring the knower: towards a theory of knowledge equity. **California Management Review**, California, v. 40, n. 3, p. 175-194, Spring 1998.

GLENN, S. S.; MALOTT, M. Complexity and Selection: implications for organizational change. **Behavior and Social Issues**, 13, 89-106, 2004.

GONÇALVES, M.J.L. **A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português**: um estudo empírico. Dissertação. (Mestrado em Gestão). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal, 2011. Disponível em: https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18809/1/Tese_Maria%20Joel.pdf. Acesso em: 10 abr. 2013.

GONZALEZ, R. V. D; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**. São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. In: ZACK M. H. **Knowledge and strategy**. New York: Routledge, 2011.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. *In*: GROTTO, D. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 106-119.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 1, p. 71, 2000.

GUPTA, B.; IYER, L.S.; ARONSON, J.E. Knowledge management: practices and Challenges. **Industrial Management & Data Systems**. v. 100, nº. 1, 2000.

HARRINGTON, William J.; PREZIOSI, Robert C.; GOODEN, Doreen J. Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives, **Employee Responsibilities & Rights Journal**. v. 13 nº 3. 2001.

HATCH, M.J. **Organization theory – modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HO, L. A.; KUO, T. H.; LIN, B. How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. **Internet Research**, v. 22, n. 1, p. 4-28, 2012. Disponível em: [HOLSTE, J. S.; FIELDS, D. Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10662241. Acesso em 15 jun. 2017.</p></div><div data-bbox=)

HOOF, B.V.D.; RIDDER, J.D.; AUKEMA, E. **The eagerness to share: Knowledge sharing, ICT and social capital**. Working Paper, Amsterdam School of Communication Research, University of Amsterdam, The Netherlands, 2004.

HSU, M. H.; CHANG, C. M. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 24, n. 2, p. 119-142, 2014. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/isj.12000/pdf>. Acesso em 15 jun. 2017.

HUANG, Q.; DAVISON, R. M.; GU, J. The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 21, n. 6, p. 557-577, 2011.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42 n. 4, p. 72-83, out./dez. 2002.

JAIN, K. K.; SANDHU, M. M.; SIDHU, G. Knowledge sharing among academic staff: a case study among business schools in Klang Valley, Malaysia. **Journal for the Advancement of Arts and Science**, v. 2, p. 23-29, 2007.

JIANG, X.; FLORES, H. R.; LEELAWONG, R.; MANZ, C. C. The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating

roles of knowledge sharing and intra-group conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 27, n. 1, p. 62-87, 2016.

KARAKAS, Fahri. Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review. **Journal of Business Ethics**. v. 94. 2010.

KEBEDE, Gashaw. Knowledge management: An information science perspective. **International Journal of Information Management**. 30. 2010.

KHARABSHEH, R.A A model of antecedents of knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 4, p. 419-426, 2007.

KHVATOVA, T. et al.. How to measure trust: the percolation model applied to intraorganisational knowledge sharing networks. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 918-935, 2016. Disponível: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus /10.1108/ JKM-11-2015-0464>. Acesso em: 15 jun. 2017.

KHVATOVA, T.; BLOCK, M. Exploring the role of task-related trust in intraorganisational knowledge sharing. **International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 2, p. 333-355, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309487857_Exploring_the_role_of_task-related_trust_in_intra-organisational_knowledge_sharing. Acesso em: 15 jun. 2017.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge Management Practices and Results in Service Oriented versus Product Oriented Companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

KING, W. R. Knowledge management and organization learning. In: *ANNALS of information system*. 4.ed. New York: Springer, 2009. 11p. Disponível em: http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_ OL.pdf. Acesso em: 15 jan. 2018.

KONNO, N.; NONAKA, I. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, vol 40, n 3, spring, 1998.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J.L. **Corporate culture and performance**. New York: Free Press, 1992

LASSO, A.L. **Método para o compartilhamento do conhecimento do especialista usado no processo de tomada de decisão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2016.

LEITE, C; SUAIDEN, E. Dimensão social do conhecimento. *In* TARAPANOFF, K. **Inteligência, Informação e conhecimento**, Brasília: IBICT, agos.2006

LEMOS, B. N. **Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito**: evidências empírico-exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira. 2008. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

LI, S.; LIN, B. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision Support Systems**, v.42, p.1641–1656, 2006.

LIAO, C.; CHUANG, S.H.; TO, P.L. How knowledge management medates the relationship between environment and organizational structure. **Journal of Business Research**, v. 64, n.7, 2011. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.busres_2010.08.001. Acesso em:09 abr. 2019.

LIMA, I. M. **A influência da solicitude no compartilhamento do conhecimento**: um estudo de caso. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2008.

LIN, H. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Knowledge and communities**, v. 33, n. 2, p. 135–149, 2007.

LIN, H. F.; LEE, G. G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 74-88, 2006.

LORSCH, J.W. **Strategic** myopia: culture as na invisible barrier to change. In Kilmann, R. H. *et al.* *Graining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 84-102, 1985.

LOTZ, E.; GRAMMS, L. **Coaching e mentoring**. Curitiba: InterSaberes, 2014. 2MB. PDF [livro eletrônico]

MANAGEMENT. **Academy of Management Executive**, v.14, n.4. Themes: Strategy, Culture, and Change, nov. 2000. p. 113127. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/4165689?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 11 fev. 2017.

MARONATO, E.L.S; STANKOWITZ, R.F. Gestão do conhecimento: o elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**. v. 3, nº 2, jul-dez/2017, p. 112-126.

MAROUF, L. Are academic libraries ready for knowledge management? **Electronic Library**, v. 35, n. 1, p. 137-151, 2017. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EL-01-2016-0008>. Acesso em: 15 jun. 2017

MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTELO-LANDROGUEZ, S.; CEPEDA-CARRIÓN, G. How knowledge management processes can create and capture value for firms? **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1–11, 2016.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v.2, n.2, p.9-18, jan./abr, 2008.

MARTTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.199-220.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MELO, L. E. V. **Gestão do Conhecimento**: conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A.J.; FERGUSON, Jeffery. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**. vol. 16 nº 4, 2003.

MONTERO, R. **Histórias de mulheres**. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

MOREIRA, D. A. **Teoria e prática em Gestão do Conhecimento**: Pesquisa exploratória sobre consultoria em GC no Brasil. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2005.

MORESI, E. A. Gestão da informação e do conhecimento. In: Tarapanoff, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da UnB, 2001. p. 111-

142

NASCIMENTO, N. M. do *et al.* Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. Número Especial, p. 29–44, 2016.

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

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v.40, n.3, p.40-54, Spring, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NONAKA, I; TAKEUCHI. **Criação do Conhecimento na Empresa**: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NURCAN, S.; BARRIOS, J. Enterprise knowledge and information system modelling in an evolving environment. In: **International workshop on engineering methods to support information system evolution (emsise’03)**, 1., 2-5 Sep., Geneva, 2003. Proceedings... Geneva, 2003. p.1-15. Disponível em: <http://cui.unige.ch/db-research/EMSISE03/Rp07.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2017.

OBEMBE, D. Knowledge sharing, sustained relationships and the habitus. **Management Learning**, v. 44, n. 4, p. 355-372, 2013. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/135050761245098>. Acesso em: 15 jun. 2017

OECD. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÁ. Measuring Knowledge management in the business sector. **First steps**. Paris, OECD, 2003.

OLIVEIRA, R. D.; DIAS, J. F.; TENÓRIO JUNIOR, N. O papel do conhecimento nas organizações como perspectiva de mudança. In: D. Valentini (Org.); **Pensando o conhecimento: uma abordagem teórica à Gestão do Conhecimento**., p.259–273, 2015. Maringá: Vivens.

ORTIZ LAVERDE, A.M.; *et al.* Knowledge Processes: On overview of the principal

models. **3rd European Knowledge Management Summer School**. San Sebastian, España, 2003.

OUCHI, W. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10 ed.. São Paulo: Nobel, 1985.

OYE, N. D.; MAZLEENA, S.; NOORMINSHAH, A. Knowledge sharing in workplace: Motivators and demotivators. **International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)**, v.3, n.4, p.7184, nov. 2011. Disponível em: 10.5121/ijmit.2011.3406 71. Acesso em: 28 jul. 2017.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PAWAR, B.S. Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: an empirical test of direct and interaction effects. **Leadership & Organization Development Journal**. vol. 30. nº 8, 2009.

PEMBERTON, J. D.; STONEHOUSE, G. H.; YARROW, D. J. Benchmarking and the role of organizational learning in developing competitive advantage. **Knowledge and Process Management**, v.8, n.2, p.123-135, apr. 2001. Disponível em: 10.1002/kpm.110. Acesso em: 27 jul. 2017.

PEPULIM, M.E.H; FIALHO, F.A.P; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.27, n.3, p. 219-240, set./dez. 2017.

PEREIRA, J. A. A relação entre o conhecimento e as organizações na sociedade contemporânea. **Conhecimento, gestão e organizações: uma reflexão sob a luz do pensamento utilitarista**. p.29–54, 2018. Jundiaí, SP: Paco.

PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Tréa, 2008.

PETCHSAWANGA, P.; DUCHON, D. Workplace spirituality, meditation, and work performance. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 9, n. 2, p. 189-208, 2012.

PHILIPPSSEN, C.A; MACHADO, E.; FOLLMAN, N.; CANOPF, L. importância da maturidade do capital intelectual para Gestão do Conhecimento em empresas de tecnologia. In: Menegassi, C; *et al.*, (Orgs.). **Gestão do Conhecimento: inovação, gestão, educação e tecnologia**. p.203–226, 2016. São Paulo: Gregory.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro 40(1):81-105, jan. /fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>. Acesso em: 12 jan.2017.

POLANYI, M. The logic of tacit inference. **Philosophy**, v. 41, n. 155, p. 1–18, 1966.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester (MA): Doubleday, 1966. 108p.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. Bookman: Porto Alegre, 2002.

REAVE, L. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**. v. 16. 2005.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M.P. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. **RAE eletrônica**, v. 6, nº. 2, 2007.

REYCHAV, I.; WEISBERG, J. Bridging intention and behavior of knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 285- 300, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271011032418>. Acesso em: 31 jul. 2018.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RIZZON, F.; TAMIOSSO, L.C; FACHINELLI, A.C. **Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Revisão Sistemática de Literatura**, XVI Mostra de iniciação científica, pós-graduação em administração – UCS, dez. 2016.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho em equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde13102010-200053/pt-br.php>. Acesso em: 11 fev. 2017.

RODRIGUES, J. N.; CARDOSO, J. F.; NUNES, C.; EIRAS, R. **50 gurus da gestão**

para o século XXI. Lisboa, Portugal: Centro Atlântico, 2005.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. **Decisions Support Systems Journal**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.

SAKS, Alan M. Workplace spirituality and employee engagement. **Journal of management, spirituality & religion**, v. 8, n. 4, p. 317-340, 2011.

SANDERS, J. E.; HOPKINS, W. E.; GEROY, G. D. From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2003.

SANTOS, B.A. **Coaching e Mentoring como Práticas de Compartilhamento do Conhecimento**: estudos de casos em empresas públicas paulistas. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista, São Paulo, 2015.

SANTOS, V.C.B.; DAMIAN, I.P.M; VALENTIM, M.L.P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.29, n.1, p. 51-66, jan./mar. 2019

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SEBA, I.; ROWLEY, J.; DELBRIDGE, R. Knowledge sharing in the Dubai Police Force. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 114-128, 2012.

SENGE, Peter M. *et al.* **A quinta disciplina – caderno de campo**: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHEPHERDESS INTERNATIONAL. **Suggested Organizational Guidelines for Shepherdess Chapters**. General Conference of Seventh-day Adventists, Old Columbia Pike, Silver Spring: [s.n], [1989?].

SILVA JR, S.D; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing**, Opinião e Mídia, v. 15, p. 1-16, 2014.

SILVA, A. V.; TODOROV, J. C.; SILVA, R. L. F. C. Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. **Rev.Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**. v. XIV, n.1 p.48-63, 2012. Disponível em: <http://www.usp.br/rbtcc/index.php/RBTCC/article/view/507/357>. Acesso em: 22 mar. 2017

SILVA, C.R.N.M. **A Espiritualidade nas Organizações**: um estudo empírico. Dissertação (Mestrado em Marketing). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/21344>. Acesso em: abril de 2013.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. Coleção "Os economistas", volume 1, Nova Cultura, 1998.

SMITH, P. G.; MORROW, R. H.; ROSS, D. A. **Field Trials of Health Interventions**: A Toolbox. Oxford: OUP Oxford, 2015

SOUZA, L.P.P. **O comportamento informacional dos desenvolvedores de software no contexto da cultura organizacional enfatizando o compartilhamento e reuso de informações**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, SP, 2019.

SOUZA, O.P.S.; TEIXEIRA. A.M.C. Obstáculos Para o Compartilhamento do Conhecimento Entre Profissionais de Carreira Técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. 2012

SPILLER, A. P. C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, v. 9, n. 25, p. 96–108, 2007.

STARE, A. The impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in slovenian enterprises. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, n.16, v. 2, p.1-22. 2011.

STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 82, v. 1, p. 9-27, may. 2000.

TAN, C. N. L.; MD NOOR, S. Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia. In: **Knowledge Management International Conference**, Malaysia, 2014

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. Informação, aprendizagem e criação do conhecimento em comunidades de prática: um estudo de caso. **Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte**, v. 16, n. 3, p. 273-273, 2011.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011b.

TECCHIO, E.L. **A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5 ed. ver. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v.43, n.1, p.123-148, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>. Acesso em: 28 jul. 2017.

TOMÉ, A. S. **Influência da cultura organizacional na formação da identidade dos indivíduos nas organizações**: um estudo com gerentes do setor bancário de São Paulo. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2016.

VALENTIM, M. L. P. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. In: CIANCONI, R. de B.; CORDEIRO, R. I. de N.; ALMEIDA, C. H. M. de (Orgs). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: EDUFF, 2013. p.59-80 (Coleção Estudos da Informação, 3)

VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional por empresas competitivas. In: CASARIN, H. C. S. (Org.). **Estudos de usuário da informação**. Brasília: Thesaurus, 2014. p. 165-182.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005, p.176p. (Coleção PalavraChave, 16)

VALENTIM, M. L. P. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais **Ci.Inf.**, Brasília, DF, v.45 n.3, p.97-109, set./dez. 2018

VALENTIM, M.L.P.; JORGE, C.F.B.; CERETA-SORIA, M.G. Contribuição da Competência em Informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento. **Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS**, v. 20, n.2 – Jul./Dez. 2014.

VAN DEN HOOFF, Bart et al. The value of online networks of practice: the role of embeddedness and media use. **Journal of Information Technology**, United Kingdom, v. 25, n. 2, p. 205-215, 2018.

VASCONCELOS, K.C.A.; MERHI, D.Q.; JUNIOR, A.S.; SILVA, P.O.M. Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte** · v. 12 · n. 1 · p. 13-31 · jan./mar. 2013. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900 (Impressa)

VON KROGH, G. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n 2, 2010, p. 154-164.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WABER, B.; MAGNOLFI, J.; LINDSAY, G. Workspaces that move people. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 10, p. 68– 77, 2014. Disponível em: <http://www.galow.es/newspdf/news2017-06/hbr.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2018

WEE, J. C. N.; CHUA, A. Y. K. The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: The case of Singapore. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, 2013, p. 958-972.

WENGER, E. C.; SNYDER, W.M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). **Aprendizagem Organizacional**. Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WENGER, E; MCDERMOTT, R.A.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice**: A guide to managing knowledge. Cambridge: Harvard Business Press, 2002.

WIIG, K. **Knowledge management foundations**. Arlington, TX: Schema Press, 1993

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6–14, 1997.

WILLERDING, I.A.V. **Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, 2015

WILSON, T. D. A problemática da Gestão do Conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

WITT, U.; BROEKEL, T.; BRENNER, T. Knowledge and its economic characteristics-a conceptual clarification. **Jena Economic Research Paper**, n. 2, p. 7-13, 2007. Disponível em: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/25587/1/54629667X.PDF> <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/25587/1/54629667X.PDF>. Acesso em: 03 dez. 2015

WU, S.J; ZHANG, D; SCHROEDER, R.G. Customization of quality practices: the impact of quality culture. **International journal of quality & reliability management**, v. 28. nº 3, p. 263-279, 2011

XUE, Y; BRADLEY, J.; LIANG, H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 299- 312, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271111119709>. Acesso em: 31 jul. 2018.

YAMAUCHI, K.; ORR, T. Nominication for strategic leadership: best practices in japanese-style communication for managerial purposes. In: Professional Communication Conference, 2011, Cincinnati. **Proceedings...** Cincinnati: IEEE, 2011. p. 1- 7. Disponível em:

<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6087233>. Acesso em: 26 mar. 2018

YAO, L. J.; KAM, T. H. Y.; CHAN, S. H. Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 20, n. 1, p. 51-69, 2007.

YASIR, M.; MAJID, A.; YASIR, M. Nexus of knowledge-management enablers, trust and knowledge-sharing in research universities. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 9, n. 3, p. 424-438, 2017.

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANOTTO, M. P. **Aprendizagem, comunicação, liderança e comprometimento organizacional: um estudo no Grupo Beta**. 2017. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, RS, 2017.

ZANUZZO, L.T, *et al.* Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina. **Navus**, Florianópolis, SC, 2019.

ZHANG, L.; HE, J. Critical factors affecting tacit-knowledge sharing within the integrated project team. **Journal of Management in Engineering**, v. 32, n. 2, 2016.

ZHANG, X, *et al.* From e-learning to social-learning:mapping development of studies on social media-supported knowledge management. **Computers in Human Behavior**, v. 51, p. 803-811, 2015.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, 7. ed., p. 763-771, 2010.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Este questionário verificará a suposição da pesquisadora sobre a compreensão de alguns fatores envolvidos no Compartilhamento do Conhecimento.

INSTRUÇÕES

Com base no seu entendimento, na sua percepção pessoal, indique, para cada uma das sentenças, a alternativa que melhor se encaixa a cada situação, levando em consideração a AFAM/SALT/IAP.

Assim, como exemplo de afirmativa: O sol brilha todos os dias.

Se você discorda totalmente com essa alternativa, marque um (X) na coluna 1. Se concorda parcialmente, marque um (X) na coluna 4. Porém, somente uma alternativa pode ser assinalada em cada afirmativa.

A escala contém 5 itens:

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo parcialmente
- 3 Não discordo/nem concordo
- 4 Concordo parcialmente
- 5 Concordo totalmente

Objetivo: Compreender os motivadores intrínsecos e extrínsecos (fatores sociais e organizacionais do conhecimento)

Bloco 1: Motivadores ao Compartilhamento do Conhecimento	1	2	3	4	5
1. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois ao ajudar os outros me sinto bem.					
2. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois ao ensinar os outros também aprendo.					
3. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois gosto do que faço, então sempre quero saber mais sobre o assunto.					
4. Sou motivada a compartilhar conhecimento quando a situação é desafiadora pois visualizo oportunidades de aprender quando há complexidade.					
5. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois isso ajuda a melhorar a qualidade da AFAM; acredito que melhorando o nome do local onde estou inserido estarei também melhorando a minha imagem.					
6. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois gosto das minhas colegas, temos um clima de colaboração, ajuda e confiança.					
7. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois ao compartilhar me sinto reconhecida pelas colegas e isso auxilia na criação da minha reputação perante o grupo.					
8. Sou motivada a compartilhar conhecimento pelas relações de amizades e nos valores comuns que tenho com minhas colegas.					

9. Sou motivada a compartilhar conhecimento com minha colega motivada, pela relação mestre-aprendiz que tenho com alguns colegas.					
10. Sou motivada a compartilhar conhecimento porque temos uma liderança ativa em nosso grupo que incentiva momentos próprios para isso.					
11. Sou motivada a compartilhar conhecimento, pois a tecnologia que usamos permite que as trocas de conhecimento organizacional ou interorganizacional sejam rápidas e fáceis.					
12. Sou motivada a compartilhar conhecimento pelas práticas de trabalho que temos, como estágios, atividades, equipe a que pertencço.					
13. Sou motivada a compartilhar conhecimento quando percebo valor nas características de determinado conhecimento.					
14. Sou motivada a compartilhar conhecimento pela proximidade física que temos durante os encontros com a equipe a qual faço parte.					

Objetivo: Compreender os inibidores individuais e organizacionais

Bloco 2: Inibidores ao Compartilhamento do Conhecimento	1	2	3	4	5
1. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que a divulgação não autorizada desse conhecimento pode ser prejudicial a AFAM.					
2. Sou inibida a compartilhar conhecimento com outras colegas da AFAM quando no passado elas poderiam nos ajudar e não o fizeram					
3. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que o conhecimento é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei.					
4. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que a colega não está pronta, ou seja, não possui uma bagagem mínima para assimilar determinados conhecimentos.					
5. Sou inibida a compartilhar conhecimento com uma colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento que pretendo compartilhar será relevante para ela.					
6. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando estou com problemas emocionais (pessoais, familiares, etc)					
7. Sou inibida a compartilhar conhecimento com os colegas que não é da minha equipe, pois prefiro recorrer a quem está mais perto e também não tenho tanta familiaridade com as outras equipes.					
8. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que a colega está muito ocupada com uma grande demanda de trabalho.					

Objetivo: Compreender os locais onde o Compartilhamento do Conhecimento ocorre

Bloco 3: Ambientes para compartilhar conhecimento	1	2	3	4	5
1. Um ótimo ambiente onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é nos encontros da AFAM.					

2. Um ótimo ambiente onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é nos encontros com a equipe.					
3. O melhor ambiente onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é nos encontros da AFAM.					
4. Um ótimo ambiente onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento são os encontros fora da AFAM.					
5. Um ótimo ambiente virtual onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é o e-mail.					
6. Um ótimo ambiente virtual para compartilhar conhecimento são os nossos grupos no WhatsApp.					
7. Um ótimo ambiente para compartilhar conhecimento é no coffee break nos encontros da AFAM					

Objetivo: Compreender as rotinas intencionais conduzidas pela AFAM

Bloco 4: Práticas para compartilhar conhecimento	1	2	3	4	5
1. Os cursos de extensão da AFAM são ótimos para o Compartilhamento do Conhecimento					
2. Temos como prática compartilhar conhecimento com outras organizações (ex. igrejas, clubes, etc) ou comunidade.					
3. Compartilhar conhecimento contando histórias de experiências anteriores facilita muito o processo.					
4. Relações de tutoria entre conselheira e novata são ótimas para ensinar as menos experientes.					
5. Temos atividades bem-sucedidas no ato de comunicar as boas práticas para todos os membros do grupo.					
6. Estamos sempre observando como as outras equipes realizam suas ideias e programas e procuramos identificar o que funciona bem para elas e usar também					
7. Realizamos encontros da equipe para planejamento e execução de atividades e são ótimos para compartilhar conhecimento.					
8. Temos uma forma de registrar nosso conhecimento (ex.: base de imagens, fotos, relatórios, cartão, etc.).					
9. Aqui na AFAM sabemos quem sabe o que, temos nossas competências mapeadas, por meio de cartões, relatórios, lista de presença, etc.					
10. O sistema de equipes é importante para o meu desenvolvimento e também para a interação com as demais integrantes da AFAM.					
11. O sistema de liderança dentro da equipe, por uma líder esposa/namorada ou simpatizante da AFAM, é importante para o meu desenvolvimento.					
12. O sistema de aconselhamento dentro da equipe, por uma conselheira experiente é essencial para o meu desenvolvimento.					

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: Compartilhamento do Conhecimento nas atividades da Área Feminina da Associação Ministerial

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a ocorrência do Compartilhamento do Conhecimento nas atividades da Área Feminina da Associação Ministerial – AFAM. Esta pesquisa está sendo realizada pelo Programa de pós-graduação de Gestão do Conhecimento.

Se você aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: responder a um questionário, sem que haja intervenção do pesquisador; participar de entrevista monitorada pela pesquisadora.

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são: Não há riscos, porém, o participante precisa ter tempo para responder ao questionário de 41 alternativas.

Os possíveis benefícios decorrentes da participação na pesquisa são: entendimento de como é compartilhado o conhecimento o conhecimento na AFAM-IAP, podendo isso ser uma base de consulta para AFAMs de outros locais; promover o crescimento pessoal das integrantes da AFAM; promover o conhecimento científico.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Cátia Sirlene Lunkes Marcon, pelo telefone (44) 99872 0920, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unicesumar pelo telefone (44) 30276360 ramal 1345, ou no 5º andar do Bloco Administrativo, de segunda à sexta, das 8h às 17h.

() AUTORIZO O USO DA MINHA VOZ, IMAGEM E DADOS DO "PROJETO SEMENTES" PARA USO ACADÊMICO

() PREFIRO NÃO CONSENTIR O USO DE VOZ E IMAGEM, MAS AUTORIZO O USO DE DADOS ESCRITOS

() NÃO QUERO PARTICIPAR DA PESQUISA

Nome completo:

APÊNDICE C: Roteiro das perguntas semiestruturadas baseadas no questionário, que mereceram atenção na intervenção do grupo focal

Como havia limitadores para a execução do feedback do Projeto, como por exemplo, tempo e exaustão nas atividades via Zoom, tomou-se como base para a intervenção no grupo focal uma seleção de questões respondidas previamente pelas integrantes da AFAM. Desta forma, foram selecionadas apenas as perguntas que estavam no campo “Médio”, e com índice mais baixo.

As perguntas não foram feitas na íntegra, mas em forma de diálogo, encaixando a realidade que o Projeto Sementes configurou. Os números que antecedem a pergunta se relacionam ao número da questão no questionário original, bem como o número posterior a pergunta se refere a média do nível da ocorrência do CC (ver Apêndice A).

Inibida:

3. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que o conhecimento é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei. (2.03)
8. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que a colega está muito ocupada com uma grande demanda de trabalho. (2.09)
6. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando estou com problemas emocionais (pessoais, familiares, etc) (2.26)
5. Sou inibida a compartilhar conhecimento com uma colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento que pretendo compartilhar será relevante para ela. (2.36)
4. Sou inibida a compartilhar conhecimento quando percebo que a colega não está pronta, ou seja, não possui uma bagagem mínima para assimilar determinados conhecimentos. (2.79)

Ambiente:

5. Um ótimo ambiente virtual onde ocorre o Compartilhamento do Conhecimento é o e-mail. (2.71)

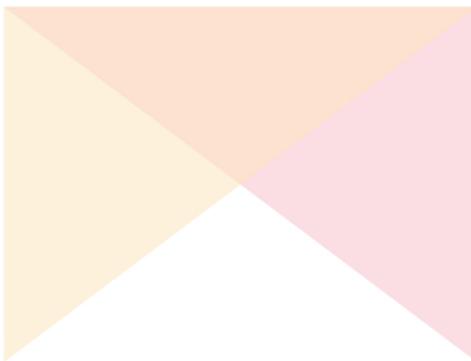
ANEXO A: Cartão de requisitos da AFAM/SALT/IAP



The form is a vertical rectangle with a white background. The top corners are decorated with overlapping triangles in shades of orange and pink. The bottom portion of the form is a solid teal color. In the center, there is a logo consisting of three stylized human figures in profile, followed by the text 'AFAM * SALT * IAP', 'ÁREA FEMININA DA', and 'ASSOCIAÇÃO MINISTERIAL'. Below the logo, the text 'NOME:' is followed by a horizontal line for a name entry.

AFAM * SALT * IAP
ÁREA FEMININA DA
ASSOCIAÇÃO MINISTERIAL

NOME: _____

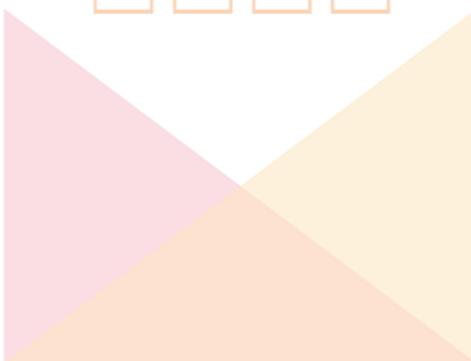


NOME: _____

INÍCIO: _____

TÉRMINO: _____

TOTAL DE HORAS CUMPRIDAS: _____





REQUISITOS – 1º ANO

1. LEITURAS - RELATÓRIOS CONFORME O MODELO DA AFAM

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Música – Sua influência na vida do cristão – EGW	Diretora da AFAM	____ - ____ - ____	6
O Lar Adventista – EGW	Diretora da AFAM	____ - ____ - ____	20
Reavivados pela sua palavra	Diretora da AFAM	____ - ____ - ____	25
Lição da Escola sabatina	Diretora da AFAM	____ - ____ - ____	25
Primeiro Deus – 40 dias	Diretora da AFAM	_____ a _____	20

2. PARTICIPAÇÃO

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Chá Reunião de abertura da AFAM	Conselheira	____ - ____ - ____	3
Coral Regência Instrumento	Diretor ou Instrutor de música	_____ a _____	20
Aventureiros (observação e atuação)	Diretor do Clube	_____ a _____	15
Desbravadores (observação e atuação)	Diretor do Clube	_____ a _____	15
Semana de Oração	Pregador ou Pastor	_____ a _____	12
Jornada de exercícios – Prática regular de exercício físico durante um semestre	Conselheira da sua equipe	_____ a _____	20

3. CURSOS | PALESTRAS – OFERECIDOS PELA AFAM

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Artes: _____	Conselheira ou Palestrante	____ - ____ - ____	2
Família: _____	Conselheira ou Palestrante	____ - ____ - ____	2
Saúde: _____	Conselheira ou Palestrante	____ - ____ - ____	2
Teologia: _____	Conselheira ou Palestrante	____ - ____ - ____	2
		TOTAL	



REQUISITOS – 1º ANO

4. ESTÁGIO – AFAM E PRÁTICA PASTORAL – NÍVEL 1 (MÍN. 10H | MÁX. 30H)

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Planejamento Cronograma Orçamento das atividades da sua equipe - entregar até final de abril	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	2
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Observação	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	4
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Planejamento	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	2
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Participação			
Nome da Atividade desenvolvida: _____ _____	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	4
		TOTAL	



REQUISITOS – 1º ANO

5. CURSOS | PALESTRAS DA AFAM – QUE NÃO FAZEM PARTE DESSE CARTÃO

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
TOTAL			



REQUISITOS – 2º ANO

4. ESTÁGIO – AFAM E PRÁTICA PASTORAL – NÍVEL 2 (MÍN. 10H | MÁX. 30H)

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Planejamento Cronograma Orçamento das atividades da sua equipe - entregar até final de abril	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	2
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Observação	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	4
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Planejamento	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	2
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Participação			
Nome da Atividade desenvolvida: _____ _____	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	4
		TOTAL	



REQUISITOS – 2º ANO

5. CURSOS | PALESTRAS DA AFAM – QUE NÃO FAZEM PARTE DESSE CARTÃO

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
		TOTAL	



REQUISITOS – 3º ANO

1. LEITURAS - RELATÓRIOS CONFORME O MODELO DA AFAM

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Serviço Cristão – EGW	Diretora da AFAM	____ - ____ - ____	15
Mente, caráter e personalidade – EGW	Diretora da AFAM	____ - ____ - ____	20
Reavivados pela sua palavra	Diretora da AFAM	____ - ____ - ____	25
Lição da Escola sabatina	Diretora da AFAM	____ - ____ - ____	25
Primeiro Deus – 40 dias	Diretora da AFAM	_____ a _____	20

2. PARTICIPAÇÃO

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Chá Reunião de abertura da AFAM	Conselheira	____ - ____ - ____	3
Diaconato – Preparação e Observação: Santa Ceia	Diaconisa Chefe	____ - ____ - ____	4
Diaconato – Preparação e Observação: Ofertório	Diaconisa Chefe	____ - ____ - ____	2
Diaconato – Preparação e Observação: Ornamentação da Igreja	Diaconisa Chefe	____ - ____ - ____	4
Diaconato – Preparação e Observação: Outros: _____	Diaconisa Chefe	____ - ____ - ____	4
Semana de Oração	Pastor ou Orador da semana	_____ a _____	12
ASA – Projeto de ajuda a necessitados: Observação	Diretor da ASA	____ - ____ - ____	4
ASA – Projeto de ajuda a necessitados: Planejamento	Diretor da ASA	____ - ____ - ____	4
ASA – Projeto de ajuda a necessitados: Execução	Diretor da ASA	_____ a _____	4
JA, G148, Te Vejo Na Sexta, outros: Observação	Diretor Jovens ou Pastor	____ - ____ - ____	4
JA, G148, Te Vejo Na Sexta, outros: Planejamento	Diretor Jovens ou Pastor	____ - ____ - ____	4
JA, G148, Te Vejo Na Sexta, outros: Execução	Diretor Jovens ou Pastor	_____ a _____	4

3. CURSOS | PALESTRAS – OFERECIDOS PELA AFAM

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Artes: _____	Conselheira ou Palestrante	____ - ____ - ____	2
Família: _____	Conselheira ou Palestrante	____ - ____ - ____	2
Saúde: _____	Conselheira ou Palestrante	____ - ____ - ____	2
Teologia: _____	Conselheira ou Palestrante	____ - ____ - ____	2
		TOTAL	



REQUISITOS – 3º ANO

4. ESTÁGIO – AFAM E PRÁTICA PASTORAL – NÍVEL 3 (MÍN. 10H | MÁX. 30H)

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Planejamento Cronograma Orçamento das atividades da sua equipe - entregar até final de abril	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	2
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Observação	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	4
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Planejamento	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	2
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Participação Nome da Atividade desenvolvida: _____ _____	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	4
		TOTAL	



REQUISITOS – 3º ANO

5. CURSOS | PALESTRAS DA AFAM – QUE NÃO FAZEM PARTE DESSE CARTÃO

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
		TOTAL	



REQUISITOS – 4º ANO

1. LEITURAS - RELATÓRIOS CONFORME O MODELO DA AFAM

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Nisto Cremos – EGW	Diretora da AFAM	___ - ___ - ___	25
Amores que matam – Miguel Ángel Nunes	Diretora da AFAM	___ - ___ - ___	20
Reavivados pela sua palavra	Diretora da AFAM	___ - ___ - ___	25
Lição da Escola sabatina	Diretora da AFAM	___ - ___ - ___	25
Primeiro Deus – 40 dias	Diretora da AFAM	_____ a _____	20

2. PARTICIPAÇÃO

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Chá Reunião de abertura da AFAM	Conselheira	___ - ___ - ___	3
Visitação	Conselheira ou Pastor	_____ a _____	10
Estudos Bíblicos	Conselheira ou Pastor	_____ a _____	10
Pequeno Grupo	Conselheira ou Pastor	_____ a _____	10
Semana Santa	Conselheira ou Pastor	_____ a _____	12
Chá Evangelístico: Planejamento	Conselheira ou Pastor	___ - ___ - ___	4
Chá Evangelístico: Execução	Conselheira ou Pastor	___ - ___ - ___	6

3. CURSOS | PALESTRAS – OFERECIDOS PELA AFAM

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Artes: _____	Conselheira ou Palestrante	___ - ___ - ___	2
Família: _____	Conselheira ou Palestrante	___ - ___ - ___	2
Saúde: _____	Conselheira ou Palestrante	___ - ___ - ___	2
Teologia: _____	Conselheira ou Palestrante	___ - ___ - ___	2
Projetos do Ministério da Mulher	Conselheira ou Palestrante	___ - ___ - ___	2
Projeto Mel	Conselheira ou Palestrante	___ - ___ - ___	2
		TOTAL	



REQUISITOS – 4º ANO

4. ESTÁGIO – AFAM E PRÁTICA PASTORAL – NÍVEL 4 (MÍN. 10H | MÁX. 30H)

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
Planejamento Cronograma Orçamento das atividades da sua equipe - entregar até final de abril	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	2
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Organização Elaboração de atividades, da qual a equipe a que você pertence está responsável, para as reuniões da AFAM:	Conselheira da sua equipe	____ - ____ - ____	
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Observação	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	4
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Planejamento	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	2
Prática pastoral - Acompanhamento das atividades do esposo noivo namorado: Participação Nome da Atividade desenvolvida: _____ _____	Pastor ou Ancião	____ - ____ - ____	4
		TOTAL	



REQUISITOS – 4º ANO

5. CURSOS | PALESTRAS DA AFAM – QUE NÃO FAZEM PARTE DESSE CARTÃO

ATIVIDADE	ASSINATURA	DATA	HORAS
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
_____	Conselheira ou Palestrante	____-____-____	
		TOTAL	

Bem-vinda

Esse é o mundo AFAM, destinado a mulheres que querem fazer a diferença na igreja, dando suporte ao seu esposo no ministério.

Deus te abençoe na execução das atividades e que seja um aprendizado para a vida eterna.

Algumas explicações quanto ao uso do cartão:

- ★ As assinaturas devem ser coletadas no dia do programa do qual se quer a comprovação de presença, da pessoa indicada no item.
- ★ O cartão é destinado a esposas, noivas, namoradas e mulheres simpatizantes da AFAM.
- ★ O cumprimento desse cartão oportunizará três certificados:
 - DSA (Divisão Sul Americana) – Computado apenas ao final dos 4 anos, com uma carga de 510 horas. Esses requisitos estão em azul rosa amarelo (itens 1, 2, 3, 4 e 5). Para esse certificado, as datas de registro desse cartão serão dos anos de vivência no SALT/IAF.
 - EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA (específico do ano que está cursando a AFAM) – Computado ao final do ano vigente, cumprindo um mínimo de 75% dos requisitos que estão assinalados em azul (itens 1, 2, 3). Para esse certificado, todas as datas de registro de presença ou cumprimento de atividade, devem ser do mesmo ano.
 - EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA – ESTÁGIO (específico do ano que está cursando a AFAM) – Computado ao final do ano vigente, cumprindo um mínimo de 75% dos requisitos que estão assinalados em rosa (item 4). Para esse certificado, todas as datas de registro desse cartão devem ser do mesmo ano.
- ★ O cartão é gratuito. Caso haja perda, o novo cartão será cobrado.