



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Renata Pacheco

**FATORES COGNITIVOS DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM
UMA ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM À
LUZ DA TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO**

Florianópolis
2019

Renata Pacheco

**FATORES COGNITIVOS DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM
UMA ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM À
LUZ DA TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia e Gestão do Conhecimento da
Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção
do título de mestre em Engenharia e Gestão do
Conhecimento

Orientadora: Profa. Dra. Andrea Valéria Steil

Coorientadora: Profa. Dra. Gertrudes Aparecida
Dandolini

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

PACHECO, RENATA
ELEMENTOS COGNITIVOS DO COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO EM UMA OIC : UMA ABORDAGEM À LUZ DA TEORIA DO
COMPORTAMENTO PLANEJADO / RENATA PACHECO ; orientador,
Andrea Valeria Steil, coorientador, Gertrudes Aparecida
Dandolini, 2019.
188 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Compartilhamento do Conhecimento. 3. Teoria do
Comportamento Planejado. 4. Intenção comportamental. I.
Steil, Andrea Valeria. II. Dandolini, Gertrudes Aparecida.
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV.
Título. |

Renata Pacheco

**FATORES COGNITIVOS DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM
UMA ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM À
LUZ DA TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Andréa Cristina Trierweiller, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa

Profa. Andrea Valéria Steil, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2019.

Este trabalho é dedicado àquela que sempre torceu por minhas conquistas, minha mãe, Hellen.

AGRADECIMENTOS

Ao meu amor, Cristiano Araújo, meu carinho e gratidão por estar ao meu lado e dividir comigo as angústias e alegrias de cada etapa deste trabalho. Obrigada por ter sido meu suporte emocional e pela torcida diária. Esta conquista é nossa, meu amor!

A minha amada mãe, Hellen, por todos os valores, incentivo e amor, sem os quais, eu não estaria aqui hoje.

A minha querida orientadora, prof^a Andrea Steil, pelo aprendizado, pelo apoio, pelo incentivo, pelo carinho e por ter se tornado, para mim, uma importante referência na vida acadêmica. Meu respeito e gratidão!

A minha querida coorientadora, prof^a Gertrudes Dandolini, pelos ensinamentos, pelas contribuições e pelo incentivo nessa caminhada.

Aos meus colegas e amigos queridos do KLOM, em especial à Denise de Cuffa, Karina Zaccaron, Ana María Ortégón Alvarez, Bruna Adriano, Léia Wesslinger, Janine Bello, Gabriel Iwaya, pelo apoio, pelas contribuições e pelo espírito de equipe.

Aos professores do EGC, pelos ensinamentos durante a realização do mestrado, em especial à querida Prof^a Ana Maria Benciveni Franzoni, que me incentivou a fazer a primeira disciplina isolada no PPGEGC, a partir da qual, começou toda esta caminhada! Obrigada Prof^a Ana, você também é uma importante referência na minha vida acadêmica!

A PROPG/UFSC, em especial ao Prof^o Juarez Vieira do Nascimento e à Prof^a Cristiane Derani pelo apoio e incentivo.

A minha amiga Joana Guimarães, pelas palavras de carinho e de incentivo, que sempre traziam aquela pitada de motivação para seguir em frente.

Aos consultores da empresa pesquisada que disponibilizaram seu tempo para a realização das entrevistas, sem as quais este trabalho não teria sido possível.

RESUMO

O compartilhamento do conhecimento figura como um dos pilares centrais da gestão do conhecimento. Diversas perspectivas teóricas têm sido utilizadas como prisma conceitual para compreendê-lo enquanto processo social complexo. As pesquisas cujo foco são os antecedentes do compartilhamento do conhecimento apresentam a teoria do comportamento planejado (TCP) como uma das mais utilizadas. A TCP se propõe a prever e explicar comportamentos a partir do estudo da intenção comportamental. A intenção de compartilhar conhecimento possui como preditores as atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido. Subjacentes a estes construtos, há um sistema de crenças que responde pela estrutura cognitiva que associará o comportamento a um resultado ou a algum outro elemento envolvido na realização do comportamento. A partir dessa lente teórica, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de consultoria sediada na região de Florianópolis (Santa Catarina), o qual teve como objetivo geral compreender os fatores cognitivos que formam a intenção de compartilhar conhecimento entre os profissionais que atuam em uma organização intensiva em conhecimento. A visão de mundo interpretativista orientou a realização de uma pesquisa qualitativa, cujo método de coleta de dados foram as entrevistas em profundidade. As evidências empíricas foram codificadas e analisadas por meio do processo de análise temática proposto por Braun e Clarke (2006). A estrutura final de códigos e temas permitiu dar significado às falas dos entrevistados à luz da TCP e contribuir com a compreensão do fenômeno a partir do nível de análise individual. Os resultados desta pesquisa são consistentes com estudos prévios e apontam para (1) a importância percebida da interação entre a equipe para o compartilhamento do conhecimento; (2) a construção da imagem e da reputação foi identificada como uma consequência esperada ao compartilhar conhecimento. Esta crença foi associada tanto a resultados positivos, como melhoria da imagem e reputação, quanto a resultados negativos provenientes do medo de críticas ou julgamentos; (3) a expectativa de *feedback*, compreendido como um retorno dos demais sobre o conhecimento compartilhado através da agregação de outros conhecimentos; (4) o senso de importância decorrente do compartilhamento de conhecimentos é atributo valorizado e desejado pelos consultores e, portanto, fundamenta atitudes positivas em relação ao comportamento; (5) a cultura de aprendizagem demonstra a disposição para aprender e ensinar como elementos necessários ao processo de desenvolvimento individual, coletivo e construção de uma equipe colaborativa; (6) o capital social foi identificada como formador de crenças normativas importantes para o compartilhamento do conhecimento e fundamentado em laços sociais, confiança, trabalho em equipe e objetivos compartilhados; (7) a falta de tempo foi demonstrada como um limitador da ocorrência do compartilhamento do conhecimento e associada à redução das interações entre a equipe; (8) as TICs foram percebidas como elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento porque promovem e agilizam as interações, além de sobrepujam as distâncias físicas decorrentes da organização do trabalho da equipe.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento. Intenção comportamental. Teoria do comportamento planejado.

ABSTRACT

Knowledge sharing is one of the central pillars of knowledge management. Several theoretical perspectives have been used as a conceptual prism to understand it as a complex social process. Research focusing on the antecedents of knowledge sharing presents the theory of planned behavior (TPB) as one of the most widely used. TPB proposes to predict and explain behaviors from the study of behavioral intention. The intention to share knowledge has as predictors the attitudes, subjective norms and perceived behavioral control. Underlying these constructs is a belief system that accounts for the cognitive structure that will associate behavior with an outcome or some other element involved in the behavior's accomplishment. From this theoretical lens, a qualitative case study was carried out in a consulting company based in Florianópolis (Santa Catarina), whose general objective was to understand the cognitive factors that form the intention to share knowledge among professionals working in a knowledge intensive organization. The interpretive worldview guided the conduction of a qualitative research, whose data collection method was the in-depth interviews. Empirical evidence was coded and analyzed through the thematic analysis process proposed by Braun and Clarke (2006). The final structure of codes and themes allowed us to give meaning to the interviewees' statements in the light of TPB and contribute to the understanding of the phenomenon from the level of individual analysis. The results of this research are consistent with previous studies and point to (1) the perceived importance of team interaction for knowledge sharing; (2) image and reputation building has been identified as an expected consequence of sharing knowledge. This belief has been associated with both positive outcomes, such as improved image and reputation, as well as negative outcomes from fear of criticism or judgment; (3) the expectation of feedback, understood as a feedback from others about shared knowledge through the aggregation of other knowledge; (4) the sense of importance arising from knowledge sharing is an attribute valued and desired by consultants and, therefore, underpins positive attitudes towards behavior; (5) the learning culture demonstrates the willingness to learn and teach as necessary elements for the process of individual, collective development and building a collaborative team; (6) social capital has been identified as forming important normative beliefs for knowledge sharing and based on social ties, trust, teamwork and shared goals; (7) lack of time has been shown to limit the occurrence of knowledge sharing and associated with reduced team interactions; (8) ICTs were perceived as facilitating elements of knowledge sharing because they promote and expedite interactions, in addition to overlapping physical distances resulting from the team's work organization.

Keywords: Knowledge sharing. Behavioral intention. Theory of planned behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Aderência ao PPGEGC.....	29
Figura 2. Teoria do comportamento planejado.....	31
Figura 3. Crenças subjacentes no modelo da Teoria do comportamento planejado.....	32
Figura 4. Estratégia de Coleta e Seleção de artigos.....	41
Figura 5. Contexto das pesquisas sobre intenção de compartilhar conhecimento.....	43
Figura 6. Formação da intenção de compartilhar conhecimento a partir das contribuições de outras lentes teóricas.....	45
Figura 7. Antecedentes das Atitudes, Normas Subjetivas e Controle Comportamental Percebido nos estudos empíricos sobre compartilhamento do conhecimento.....	56
Figura 8. <i>Framework</i> de Pesquisa de Chennamaneni, Teng e Raja (2012) e Wu e Zhu (2012) para o contexto dos trabalhadores do conhecimento.....	62
Figura 9. Modelo de Pesquisa de Yang e Farn (2010) no contexto dos profissionais em atividades intensivas em conhecimento.....	68
Figura 10. Modelo de Motivação para Compartilhar Conhecimento em OICs.....	69
Figura 11. Processo Metodológico.....	72
Figura 12. Escopo da Pesquisa.....	73
Figura 13. Características do estudo de caso.....	79
Figura 14. Processo de trabalho na Consultoria X no segmento governamental.....	81
Figura 15. Processo de trabalho na Consultoria X no segmento privado.....	82
Figura 16. Processo de construção da entrevista.....	85
Figura 17. Abordagens utilizadas e níveis de identificação dos códigos e temas na análise temática da pesquisa.....	93
Figura 18. Códigos e temas dedutivos iniciais da pesquisa (pré-coleta de dados).....	94
Figura 19. Temas latentes da pesquisa.....	97
Figura 20. Oportunidades para o compartilhamento do conhecimento em uma OIC.....	109
Figura 21. Extratos de dados que apresentam situações para compartilhamento do conhecimento: as reuniões.....	110
Figura 22. Extratos de dados que apresentam situações para compartilhamento do conhecimento: as reuniões e o trabalho em equipe.....	113

Figura 23. A formação das atitudes na OIC estudada.....	117
Figura 24. Imagem e reputação na formação da atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.	118
Figura 25. As críticas e julgamentos na formação da atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.....	120
Figura 26. O <i>feedback</i> na formação da atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.....	124
Figura 27. O senso de importância na formação da atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.	127
Figura 28. A formação das normas subjetivas na OIC estudada.	130
Figura 29. A cultura de aprendizagem como crença subjacente à formação de normas subjetivas na Consultoria X.	132
Figura 30. A formação do capital social na Consultoria X.....	134
Figura 31. Extratos de dados que representam crenças normativas favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento.....	136
Figura 32. Extratos de dados que representam crenças normativas favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento: trabalho em equipe.....	138
Figura 33. Extratos de dados que representam crenças normativas favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento: objetivos compartilhados.....	139
Figura 34. A formação do controle comportamental percebido entre profissionais que atuam em uma OIC.....	144
Figura 35. Extratos de dados que representam crenças de controle desfavoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento: a escassez de tempo.....	145
Figura 36. Extratos de dados que representam crenças de controle favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento: o suporte das TIC.....	147
Figura 37. Extratos de dados que representam crenças favoráveis e desfavoráveis à formação do CCP: valor do conhecimento percebido e confiança.....	151
Figura 38. Extratos de dados que evidenciam o controle comportamental favorável em relação ao compartilhamento de conhecimento.....	153
Figura 39. A formação da intenção de compartilhar conhecimento em uma OIC.....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Base de teses e dissertações do EGC com temáticas aderentes	26
Quadro 2. Síntese dos antecedentes das intenções de compartilhar conhecimento em estudos empíricos realizados em organizações.....	52
Quadro 3. Teoria do comportamento planejado no contexto das organizações intensivas em conhecimento.....	57
Quadro 4. Formação da intenção de compartilhar conhecimento no contexto das OICS e dos trabalhadores em atividades intensivas em conhecimento.....	58
Quadro 5. Antecedentes das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido no contexto das OICs.....	60
Quadro 6. Contatos pré-campo com a Consultoria X.....	86
Quadro 7. Procedimentos para a coleta de dados.....	88
Quadro 8. <i>Grand tour questions</i> e as <i>Probing questions</i> no protocolo de entrevista da pesquisa	90
Quadro 9. Fases da Análise Temática segundo Braun e Clarke, 2006.....	94
Quadro 10. Extratos de dados da pesquisa, processo de codificação e agregação em temas..	100
Quadro 11. Mapa temático final.....	103
Quadro 12. Fragmentos do protocolo de entrevista e questões para capturar a percepção de perda de poder	105
Quadro 13. Perfil demográfico dos consultores entrevistados.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2G *Business to government*

CCP Controle comportamental percebido

KLOM *Interdisciplinary research group on knowledge, learning and organizational memory*

OIC Organização intensiva em conhecimento

PPGEGC Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

TAR Teoria da Ação Racional

TCP Teoria do comportamento planejado

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE SÍMBOLOS

® Marca registrada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Objetivo Geral.....	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.4	ESCOPO DA PESQUISA	24
1.5	ADERÊNCIA AO PPGE GC	24
2	BASE TEÓRICO-CONCEITUAL	30
2.1	TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO (TCP)	30
2.2	ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO – OICs	36
2.2.1	Empresas de Consultoria como OICs	37
2.2.2	O consultor como profissional do conhecimento	38
2.2.3	Estrutura de trabalho, equipes flexíveis e redes de relacionamentos para o compartilhamento do conhecimento	38
2.2.4	O conhecimento como núcleo das atividades de consultoria	40
2.3	INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES 40	
2.3.1	Abordagem Metodológica	43
2.3.2	Contexto das Pesquisas	43
2.3.3	Formação da intenção de compartilhar conhecimento a partir das contribuições de outras lentes teóricas	44
2.3.3.1	<i>Teoria das trocas sociais (social exchange theory)</i>	46
2.3.3.2	<i>Teoria do capital social (capital social theory)</i>	47
2.3.3.3	<i>Teoria da troca econômica (economic exchange theory).....</i>	48
2.3.3.4	<i>Teoria da expectativa (expectancy theory)</i>	48
2.3.3.5	<i>Teoria da autodeterminação (self-determination theory)</i>	49

2.3.3.6	<i>Teoria da motivação</i>	50
2.3.4	Antecedentes da Intenção Comportamental	51
2.3.5	O compartilhamento do conhecimento nas OICs sob a ótica da Teoria do comportamento planejado	57
2.3.5.1	<i>Percepção de perda de poder ao compartilhar conhecimento</i>	63
2.3.5.2	<i>Incentivos organizacionais</i>	63
2.3.5.3	<i>Reputação, Prazer em ajudar, Reciprocidade</i>	63
2.3.5.4	<i>Antecedentes Tecnológicos: Ferramentas facilitadoras e tecnologias</i>	64
2.3.5.5	<i>Clima Organizacional</i>	65
2.3.5.6	<i>Confiança</i>	66
2.3.5.7	<i>Inclusão social, relacionamentos e clima de afiliação</i>	66
2.3.5.8	<i>Opiniões e comportamentos de terceiros: as normas descritivas e as normas injuntivas</i> 67	
2.3.5.9	<i>Necessidades Psicológicas: autonomia, competência e relacionamentos</i>	68
2.3.5.10	<i>Considerações finais sobre o compartilhamento do conhecimento nas OICs</i>	70
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	72
3.1	ASPECTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA	73
3.1.1	Teoria do Comportamento Planejado	74
3.1.2	Intenção Comportamental	74
3.1.3	Comportamento de Compartilhar Conhecimento	75
3.1.4	Conhecimento	75
3.2	DELIANEAMENTO DA PESQUISA	76
3.2.1	Natureza da pesquisa: descritiva	76
3.2.2	Abordagem da pesquisa e visão de mundo	76
3.2.3	Estratégia de investigação: estudo de caso	78
3.2.4	Nível de análise: Indivíduo	80
3.3	CONTEXTO DA PESQUISA	80

3.4	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	82
3.5	PREPARAÇÃO PARA A COLETA DE DADOS	84
3.5.1	Teste dos protocolos das entrevistas	84
3.5.2	Contatos pré-campo com a empresa	86
3.5.3	Aprovação do Comitê de Ética	87
3.6	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	88
3.6.1	Entrevistas em Profundidade	88
3.7	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	91
3.7.1	Processo de Análise Temática.....	94
<i>3.7.1.1</i>	<i>Familiarização com os dados.....</i>	<i>95</i>
<i>3.7.1.2</i>	<i>Geração dos códigos iniciais</i>	<i>95</i>
<i>3.7.1.3</i>	<i>Procura por temas</i>	<i>96</i>
<i>3.7.1.4</i>	<i>Revisão de temas e códigos</i>	<i>97</i>
<i>3.7.1.5</i>	<i>Definição e nomenclatura final dos temas</i>	<i>98</i>
4	ANÁLISE DOS DADOS, DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	99
4.1	ESTRUTURAÇÃO DA ANÁLISE TEMÁTICA PARA COMPREENDER COMO OS ELEMENTOS COGNITIVOS QUE FORMAM A INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO.....	99
4.1.1	A etapa de geração dos códigos e temas.....	99
4.1.2	Mapa temático final para a análise	103
4.2	CONTEXTO DO ESTUDO	107
4.2.1	Perfil dos entrevistados	107
4.2.2	O contexto de atuação da equipe estudada	108
4.3	OPORTUNIDADES PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO 109	
4.3.1	Oportunidades Formais de Compartilhamento de Conhecimento	110
4.3.2	Oportunidades Informais de Compartilhamento de Conhecimento	113

4.4	O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO ENTRE CONSULTORES EM UMA ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM CONHECIMENTO	115
4.4.1	Expectativas e avaliações: as atitudes dos consultores em relação ao compartilhamento do conhecimento	116
4.4.1.1	<i>Imagem e Reputação.....</i>	117
4.4.1.2	<i>Feedback.....</i>	122
4.4.1.3	<i>Senso de importância.....</i>	125
4.4.1.4	<i>Reputação, Senso de Importância, Feedback: as atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento em uma OIC</i>	128
4.4.2	Pressão social: as normas subjetivas em relação ao comportamento de compartilhar conhecimento	129
4.4.2.1	<i>Cultura de aprendizagem</i>	130
4.4.2.2	<i>Capital social: laços sociais, confiança, trabalho em equipe e objetivos compartilhados</i>	133
4.4.2.3	<i>Normas injuntivas - Opinião dos demais membros da equipe</i>	139
4.4.2.4	<i>Normas descritivas - o comportamento de compartilhar conhecimento da equipe</i>	141
4.4.2.5	<i>A motivação dos consultores para cumprir com as normas subjetivas.....</i>	142
4.4.3	“Eu posso fazer”: o controle comportamental percebido em relação ao comportamento de compartilhar conhecimento	143
4.4.3.1	<i>O tempo como recurso escasso.....</i>	144
4.4.3.2	<i>Suporte das tecnologias de informação e comunicação.....</i>	146
4.4.3.3	<i>Autoeficácia: a capacidade de compartilhar conhecimentos úteis</i>	149
4.4.3.4	<i>Tempo, TIC e autoeficácia: o controle comportamental percebido em uma OIC</i>	152
4.4.4	A formação da intenção de compartilhar conhecimento em uma OIC	154
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	158

5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	161
5.2	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	162
5.3	LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS	164
	REFERÊNCIAS.....	167
	APÊNDICE A – Protocolo de entrevistas.....	182
	APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	185

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo compõe-se de seis seções. A primeira introduz o contexto e o problema de pesquisa, o qual apresenta o construto a ser investigado. A segunda seção trata dos objetivos geral e específicos, que configuram os caminhos adotados para a resolução da problemática apresentada. A terceira seção compõe-se da justificativa da pesquisa através de sua relevância científica e viabilidade de execução. A quarta seção trata do escopo, visando, assim, delimitar o alcance do estudo proposto e concentrar os esforços de pesquisa em seu objeto. A quinta seção visa apresentar a aderência desta pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), demonstrando seu enquadramento nas áreas, linhas de pesquisa e grupo de pesquisa deste, e, sobretudo, evidenciando sua contribuição na criação da identidade interdisciplinar do Programa.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão do conhecimento é um “campo multidisciplinar” (DALKIR, 2005, p. 6) e que consiste em processos sistemáticos e especificados organizacionalmente (DAVENPORT et al., 1998) que visam criar, capturar, armazenar, compartilhar, aplicar e reutilizar conhecimento (WIIG, 1997).

O compartilhamento do conhecimento tem obtido destaque nas pesquisas em relação aos outros processos de gestão do conhecimento devido a sua importância (LEE; AHN, 2007; STYHRE et al., 2008; CHEN et al., 2018). Compartilhar conhecimento significa tornar o conhecimento disponível para outros na organização (IPÊ, 2003) e consiste em um comportamento crítico para a gestão do conhecimento (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; KUO; YOUNG, 2008). Primeiramente, porque o conhecimento em si é um ativo crítico (STENIUS et al., 2015; ABDILLAH et al., 2018). Em segundo lugar, porque a criação de valor organizacional somente ocorre quando conhecimento útil é compartilhado (SVEIBY, 2001). Além de melhoria na produtividade, compartilhar conhecimento contribui para a retenção do conhecimento na organização (LIN, 2007; HUNG et al., 2011; ISLAM et al., 2018)

O compartilhamento do conhecimento é importante para os resultados no nível individual (AKHAVAN et al., 2015; ISLAM et al, 2018) e influencia o nível de conhecimento organizacional (WANG; NOE, 2010; ISLAM et al, 2018).

Apesar de figurar como um dos pilares centrais da gestão do conhecimento (LEE; AHN, 2007; ZHANG; NG, 2012), o compartilhamento do conhecimento, paradoxalmente, ainda tem seus facilitadores pouco conhecidos (CONNELLY; KEVIN KELLOWAY, 2003; TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010; WIIG, 1997; WU; ZHU, 2012) . Ainda que existam poucos estudos empíricos (DOROW, 2017; IPE, 2003; ISLAM, et al; 2018), compreender os fatores que podem impor barreiras ou promover a fluidez do conhecimento entre indivíduos é um campo fértil em questões a serem respondidas (ENDRES; CHOWDHURY, 2013), sobretudo, pela importância que a gestão do conhecimento assumiu junto às organizações do século XXI (WIIG, 1997), em especial, às Organizações intensivas em conhecimento (OICs).

As OICs são organizações que utilizam fortemente o conhecimento, seja ele proveniente de pessoas ou tecnologias já implementadas, no processo produtivo ou no produto final a ser entregue ao mercado (NADAI, 2006; MAKANI; MARCHE, 2012) . A intensidade no uso do conhecimento enquanto fator de produção (NADAI, 2006) e a importância estratégica do conhecimento para o sucesso organizacional (MAKANI; MARCHE, 2012) são elementos que distinguem as OICs das organizações tradicionais.

As OICs giram em torno do conhecimento baseado em habilidades cognitivas dos indivíduos (ALVESSON, 2004) e o compartilhamento de conhecimento é fundamental para o sucesso organizacional em ambientes de trabalho intensivos em conhecimento (STENIUS et al., 2017). O núcleo de atividades nas OICs é baseado nas habilidades intelectuais voltadas para o desenvolvimento e a venda de produtos e serviços (ALVESSON, 2004).

As empresas de consultoria são classificadas como OICs (COSTA; ANTONIO, 2018; ALVESSON, 2014; FINCHAM et al., 2008; NADAI, 2006). Trata-se de um segmento de serviços que tem como principal foco a venda de conhecimento especializado. Como são OICs, as consultorias também têm seu ativo intelectual fortemente centrado nos consultores que nelas atuam, o que significa dizer que os processos de conhecimento, como o compartilhamento e a criação de conhecimento, assumem fundamental importância no desenvolvimento das atividades da organização.

Diversas perspectivas teóricas têm sido utilizadas como prisma conceitual nas pesquisas sobre compartilhamento do conhecimento (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA,

2012; STENIUS et al., 2017), o qual é considerado um processo social complexo (KROK, 2013). A psicologia social, a economia e a sociologia são as correntes intelectuais usadas com mais frequência para explicar ações sociais entre os indivíduos (COLEMAN, 2008). No caso do compartilhamento do conhecimento, a compreensão pode ser feita através de perspectivas teóricas psicológicas, econômicas, organizacionais, sociológicas e tecnológicas (KROK, 2013).

Em um estudo sobre as bases teóricas utilizadas na área de sistemas de informação que investigam a gestão do conhecimento, Xavier, Oliveira e Teixeira (2012) constataram que a teoria presente na maior parte dos estudos foi a Teoria da Ação Racional (TAR). As pesquisas cujo foco eram os antecedentes do compartilhamento do conhecimento apresentaram a Teoria da Ação Racional, a Teoria do comportamento planejado (TCP) e a Teoria das Trocas Sociais como as mais utilizadas (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012, p. 11).

Em uma meta-análise, Nguyen, Nham e Hoang (2019) também apontam a TCP como o modelo teórico mais frequentemente utilizado nas pesquisas sobre compartilhamento do conhecimento. Diversos estudos explicam com sucesso a intenção e o comportamento de compartilhar conhecimento por meio da TCP (ABDILLAH et al., 2018).

A Teoria do comportamento planejado tem suas origens na psicologia cognitiva e deriva da Teoria da Ação Racional (FISHBEIN; AJZEN, 1975), ambas propostas por Ajzen (AJZEN, 1991). Tanto a TCP quanto a TAR propõem-se a prever e explicar comportamentos a partir do estudo da intenção comportamental e diferem pelo fato da TPB considerar o controle sobre a ação como uma das variáveis em seu modelo conceitual.

A Teoria do comportamento planejado postula que o comportamento humano é orientado por três tipos de crenças (AJZEN, 2002b, p. 665):

- a) Crenças comportamentais, que se referem à crença nas consequências prováveis de determinado comportamento;
- b) Crenças normativas, que dizem respeito às expectativas de outras pessoas sobre a realização ou não de determinado comportamento;
- c) Crenças de controle, relacionadas à crença na presença de fatores que podem favorecer ou dificultar o desempenho do comportamento.

Estas crenças compõem a estrutura cognitiva subjacente das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido. Cada crença é responsável pela associação

cognitiva entre comportamento e resultado ou a algum outro elemento envolvido na realização do comportamento (ARMITAGE; CONNER, 2001).

As atitudes são direcionadas pela crença do indivíduo nas prováveis consequências de determinado comportamento; as normas subjetivas guiam-se pela crença em expectativas e opiniões de pessoas consideradas importantes para o indivíduo; o controle comportamental, por sua vez, tem como pilar a crença do indivíduo acerca do controle que possui em realizar aquele comportamento, ou seja, do quanto é possível que determinado comportamento possa ser realizado por ele (AJZEN, 2014).

A atitude, a norma subjetiva e o controle comportamental percebido, de forma combinada, formam a intenção comportamental (AJZEN, 2002b). A intenção comportamental traduz-se na vontade deliberada e consciente do indivíduo em realizar determinada ação. A formação da intenção de realizar determinado comportamento relaciona-se com o planejamento para a ação, com o pensar e perceber do indivíduo (FISKE; TAYLOR, 1991), por isso, a formação da intenção é vista como um processo cognitivo, sobre o qual crenças pessoais exercem influência (CHIRI, 2010).

O comportamento, por sua vez, em havendo a intenção e um grau suficiente de controle sobre a ação, é esperado (AJZEN, 2002b). Em estudos empíricos sobre o compartilhamento do conhecimento a partir da lente teórica da TCP, identificou-se relação positiva entre intenção e comportamento, o que se coaduna ao modelo teórico previsto por Ajzen (e.g. SAFA; VON SOLMS, 2016; WANG; YEN; TSENG, 2015; STENIUS et al., 2015; WU; ZHU, 2012; ZHANG; NG, 2012; JEON; KIM; KOH, 2011; CHEN, 2011).

A Teoria do comportamento planejado figura como um dos “modelos mais frequentemente citados e influentes para a predição do comportamento social humano” (AJZEN, 2011, p.1113) ao “ênfatar comportamentos que são direcionados por objetivos e dirigidos por processos autorregulatórios conscientes” (AJZEN, 2011, p. 116). As ações de compartilhamento de conhecimento entre indivíduos em uma organização são considerados atos sociais valiosos (KUO; YOUNG, 2008). Em vários estudos que buscam compreender o compartilhamento do conhecimento nas organizações, a TCP tem sido utilizada amplamente devido ao seu poder explanatório e preditivo das intenções e do comportamento (CHIRI, 2010; HAU; KIM; LEE, 2016).

A exemplo, Chen et al. (2002) utilizaram a TCP para examinar os efeitos diretos e indiretos da qualidade dos sistemas de gestão do conhecimento (KMS), autoeficácia, clima

organizacional e atitude sobre a intenção de compartilhar conhecimento no processo de desenvolvimento de novos produtos nas 134 maiores empresas de componentes eletrônicos de Taiwan. Lin e Lee (2004) utilizaram a TCP para avaliar os fatores que influenciam a intenção e o comportamento de compartilhar o conhecimento pelos gerentes sêniores. Também em uma pesquisa empírica utilizando o modelo teórico proposto por Ajzen, Al Muzaffar e Alshare (2015) investigaram os fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento em comunidades virtuais dentro de organizações.

O modelo proposto pela TCP, portanto, traz elementos preditores do comportamento, ou seja, fatores que influenciam na formação deste. A intenção é um antecedente imediato do comportamento e é função das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido (AJZEN, 2014). Todo este modelo conceitual está fundamentado no sistema de crenças e, portanto, tem em seu nível de análise focado no indivíduo.

A importância da compreensão do nível individual nas pesquisas sobre gestão do conhecimento passou a ser enfatizada na literatura (IPÊ, 2003; CABRERA et al., 2006; IBRAHIM; HENG, 2017; ESMAEELINEZHAD; AFRAZEH, 2018) , sobretudo nas OICs, nas quais o principal fator de produção e de resultados – o conhecimento – está nas pessoas (HWANG; LIN; SHIN, 2018). Evidências empíricas apontam para a importância das pessoas e fatores relacionados a elas como críticos para os processos de gestão do conhecimento nas organizações (IPÊ, 2003; IBRAHIM; HENG, 2017).

O conhecimento, ao ser tratado como inerente ao indivíduo (e.g. COHEN; LEVINTHAL, 1990; DAVENPORT et al., 1998; ALBINO; GARAVELLI; SCHIUMA, 2001; SAMIOTIS; POULYMENAKOU; DOUKIDIS, 2003) e as definições do próprio processo de compartilhamento apontam para o protagonismo das pessoas, o que também deflagra a importância da compreensão do compartilhamento do conhecimento a partir da dimensão individual.

O compartilhamento do conhecimento inicia-se e dá-se através das pessoas (SEDIGHI et al., 2018) e, por isso, é altamente dependente da vontade individual (CHEN et al., 2018). A TCP justamente visa compreender este aspecto a partir do estudo das intenções e seus elementos subjacentes. Ao tratar o construto da intenção comportamental relativo ao compartilhamento do conhecimento, o foco passa a não ser somente se as pessoas podem compartilhar, mas sim, se querem fazê-lo conscientemente (CHIRI, 2010).

As pessoas na organização são as fontes originárias do conhecimento (SPENDER; GRANT, 1996; HWANG; LIN; SHIN, 2018). O Conhecimento somente traduz-se em vantagem competitiva quando ultrapassa as barreiras do indivíduo e é compartilhado (DALKIR, 2005). Quando o conhecimento permeia a organização é que se criam condições para manter a “espiral do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80) em movimento, com a sinergia entre tácito e explícito, na qual, o conhecimento tácito torna-se explícito, enriquecendo-se do contexto organizacional e das interações pessoais e é, novamente, incorporado pelas pessoas como conhecimento tácito (NONAKA; LEWIN, 1994).

O estudo proposto permitirá entender o compartilhamento do conhecimento a partir da dimensão do indivíduo na medida em que busca compreender a intenção enquanto antecedente cognitivo deste processo. A lente teórica utilizada será a Teoria do comportamento planejado.

Assim, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte **pergunta de pesquisa**:

Como os fatores cognitivos formam a intenção de compartilhar conhecimento entre profissionais que atuam em uma organização intensiva em conhecimento?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos norteadores da presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os fatores cognitivos que formam a intenção de compartilhar conhecimento entre os profissionais que atuam em uma organização intensiva em conhecimento à luz da teoria do comportamento planejado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as situações, percebidas pelos profissionais, em que ocorre compartilhamento de conhecimentos na organização;
- b) Analisar as atitudes dos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento;

c) Analisar as normas subjetivas percebidas pelos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento;

d) Analisar o controle comportamental percebido dos profissionais relacionado ao compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento;

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância do conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas (VENZIN; KROGH; ROOS, 1998; WANG; NOE, 2010) aponta para a necessidade de processos que facilitem a criação, o compartilhamento e o aumento do conhecimento individual e coletivo (IPÊ, 2003). Para tanto, é necessário compreender como estes processos ocorrem nas organizações. Entender o que leva as pessoas a compartilharem conhecimento na organização é um fator crítico para a gestão do conhecimento (WANG; NOE, 2010; ABDILLAH et al., 2018).

A Teoria do comportamento planejado fornece um *framework* para a compreensão do comportamento social dos indivíduos (AJZEN, 1991) a partir do estudo das intenções. As pesquisas têm demonstrado que a TCP pode fornecer um importante modelo para explicar comportamentos nas organizações (CHIRI, 2010; ZHANG; NG, 2013). Em função do caráter preditivo da TCP, observa-se sua aplicação para “prever e explicar com sucesso” o comportamento de compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional (ZHANG; NG, 2013, p. 282).

Compreendendo a importância da intenção como preditora do comportamento, dado que 20 a 30% da variância de determinado comportamento pode ser explicado através das intenções (ARMITAGE; CONNER, 2001), destaca-se a relevância do seu estudo como ferramenta de predição e gestão do compartilhamento do conhecimento nas organizações. Neste sentido, os resultados da pesquisa desenvolvida por Chennamaneni, Teng e Raja (2012), em organizações nos Estados Unidos da América, apontaram que as intenções e o controle comportamental percebido explicaram 41% do comportamento de compartilhar conhecimento.

A escolha do modelo teórico para o presente estudo justifica-se, portanto, pela contribuição que a Teoria do comportamento planejado pode fornecer às pesquisas no campo

da gestão do conhecimento. Diversos estudos empíricos sobre compartilhamento do conhecimento apresentam resultados que se coadunam ao proposto no modelo de Ajzen (e.g. RYU; HO; HAN, 2003; OZER; YILMAZ, 2011; JEON; KIM; KOH, 2011; WU; ZHU, 2012; STENIUS et al., 2015; HAU; KIM; LEE, 2016; SAFA; VON SOLMS, 2016).

No tocante à escolha de uma empresa de consultoria empresarial como contexto de pesquisa, vislumbrou-se a oportunidade e a relevância em avançar as pesquisas no campo das Organizações intensivas em conhecimento. Em sua revisão de literatura, Makani e Marche (2012) retornaram a escassez de estudos que exploram a gestão do conhecimento em OICs e a importância de compreensão da realidade singular dos processos relacionados ao conhecimento neste contexto.

As estratégias de gestão do conhecimento são diferentes nas OICs quando comparadas às organizações tradicionais (AMAR, 2002). A intensidade do uso do conhecimento no processo produtivo ou nos bens e serviços ofertados tornam estratégica a compreensão dos processos relativos ao conhecimento nas OICs (NADAI, 2006).

Quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor, mais importante será o papel das pessoas (AFONSO; CALADO, 2011). Compreender o que faz as pessoas compartilharem conhecimento em contextos altamente dependentes deste comportamento, como é o caso das OICs, tornou-se cada vez mais importante (STENIUS et al., 2017). Dessa forma, os aspectos cognitivos envolvidos no compartilhamento do conhecimento, objetos de estudo desta pesquisa, são elementos fundamentais para a gestão do conhecimento nas empresas de consultorias e nas OICs, de forma geral.

Esta pesquisa também traz contribuições teóricas e práticas ao permitir um olhar do ponto de vista do sujeito. O compartilhamento do conhecimento é um construto multinível, podendo ser analisado desde a dimensão individual à interorganizacional (IPE, 2003; ERHARDT, 2003; YI, 2009). Sob a perspectiva da Teoria do comportamento planejado, contudo, o compartilhamento do conhecimento é analisado em seu nível individual. A importância de compreender este construto a partir do comportamento humano, ou seja, do indivíduo, é fundamental (CHATZOGLOU; VRAIMAKI, 2009), pois “o compartilhamento de conhecimento é uma atividade humana, e entender o humano que a fará é o primeiro passo para apoiar com sucesso essa atividade” (ROBERTSON, 2002).

O conhecimento é criado e aplicado pelas pessoas (NONAKA, 1994). O fator determinante mais importante do compartilhamento do conhecimento provém da perspectiva

cognitiva, por isso, o indivíduo é essencial não só para o compartilhamento do conhecimento, mas como para o sucesso de todos os processos de gestão do conhecimento (CHATZOGLOU; VRAIMAKI, 2009; IBRAHIM; HENG, 2017).

Há um crescente reconhecimento da importância de entender a gestão do conhecimento a partir de uma perspectiva baseada nas pessoas. Estudos empíricos apontam para a importância de pessoas e fatores relacionados a estas como críticos para os processos do conhecimento, como criação e compartilhamento, nas organizações (IPÊ, 2003). Ignorar os aspectos individuais, como os fatores cognitivos, é uma importante razão para o fracasso na implementação de sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento (WANG; NOE, 2010, p.116).

Este estudo visa contribuir para o avanço do entendimento sobre a formação da intenção de compartilhar conhecimento. Esta contribuição justifica-se, sobretudo, pela escassez de estudos empíricos identificados no contexto proposto – as OICs e no Brasil e pela lacuna de estudos empíricos qualitativos nos quais a TCP tenha sido utilizada como lente teórica para a compreensão da intenção de compartilhar conhecimento.

Do ponto de vista prescritivo e de aplicabilidade no âmbito organizacional, esta pesquisa visa contribuir para práticas de Gestão do Conhecimento. Estima-se que as organizações percam, no mínimo, 31,5 bilhões por ano como resultado do fracasso no compartilhamento do conhecimento (WANG; NOE, 2016). O processo mais importante da gestão do conhecimento diz respeito a como incentivar o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos na organização (AULAWI et al., 2009).

A Teoria do comportamento planejado aplicada ao contexto organizacional é capaz de fornecer informações importantes para a compreensão do comportamento de compartilhar conhecimento (IPE, 2003; AULAWI et al., 2009; AKHAVAN et al., 2015; HAU; LEE, 2016), além de subsidiar a aplicação de intervenções necessárias com vistas a fomentar este comportamento (AJZEN, 1991). A intenção comportamental e seus construtos subjacentes - as atitudes, o controle comportamental percebido, as normas subjetivas- traduzem os fatores que induzem uma pessoa a se engajar no comportamento e, ao elucidar aspectos diferentes do comportamento, permitem mudanças necessárias (AJZEN, 1991).

1.4 ESCOPO DA PESQUISA

A pesquisa adota o nível de análise individual através do estudo dos fatores que formam as intenções de compartilhar conhecimento entre profissionais pertencentes a uma OIC. Como consequência, os antecedentes do compartilhamento do conhecimento envolverão a dimensão tácita e explícita do conhecimento. Além disso, os antecedentes serão avaliados a partir da percepção dos indivíduos.

O compartilhamento do conhecimento nesta pesquisa será delimitado ao nível intraorganizacional e, por isso, a intenção de compartilhar conhecimento será compreendida em relação ao comportamento que ocorre “na” e “para” a equipe de consultores que compõem a empresa. Tal fato exclui do escopo desta pesquisa o compartilhamento do conhecimento com clientes ou outros atores do ambiente externo à organização ou mesmo com outros atores do ambiente interno que não façam parte da equipe de consultores.

Esta pesquisa terá um caráter transversal e, por isso, serão descritos os projetos em que os consultores estavam envolvidos durante a realização das entrevistas. Este estudo não se limitará a buscar percepções dos indivíduos quanto ao comportamento de compartilhar conhecimento especificamente nestes projetos, contudo, o contexto em que os profissionais se encontram no momento da pesquisa deflagra fatores contextuais que afetam percepções, as quais fundamentam todo o processo de compreensão da intenção comportamental.

1.5 ADERÊNCIA AO PPGE GC

Esta pesquisa trata o conhecimento a partir da dimensão do indivíduo e da compreensão das intenções comportamentais enquanto antecedente cognitivo para seu compartilhamento, no âmbito de uma organização intensiva em conhecimento. O conhecimento é “objeto principal de formação e pesquisa” do PPGE GC (PACHECO, 2016, p .20) e o compartilhamento do conhecimento é fator crítico de sucesso para a gestão do conhecimento (WANG;NOE, 2010). Compreender, portanto, a intenção enquanto construto preditor do comportamento de compartilhar conhecimento em uma OIC envolve elementos fundamentais da construção espistêmica do PPGE GC.

Esta pesquisa está inserida na área de concentração “Gestão do Conhecimento” e na linha de pesquisa “Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento”. No EGC esta linha trata da teoria e prática da gestão do conhecimento através do planejamento e alinhamento coletivo do conhecimento por diferentes dimensões de análise, seja individual, de grupo, organizacional, interorganizacional ou em rede.

No contexto desta pesquisa, percebe-se o conhecimento a partir de duas epistemologias: a autopoietica e a conexionalista (VENZIN et al., 1998). A compreensão teórica dos construtos principais deste estudo, a intenção e o compartilhamento do conhecimento, apontam para o concomitante protagonismo do indivíduo, como detentor do conhecimento e da disposição (ou não) de compartilhá-lo (intenção), e das interações para a ocorrência do comportamento de compartilhar do conhecimento. Tanto a visão autopoietica quanto a conexionalista fornecem o suporte para compreensão dos construtos centrais neste estudo.

A visão autopoietica, neste estudo, justifica-se pela escolha do modelo teórico utilizado. A Teoria do comportamento planejado alinha-se à visão autopoietica na medida em que seu construto central, a intenção comportamental, existe e é construída “no” e “pelo” indivíduo, a partir de sua percepção e significados construídos. Para a escola autopoietica, “o conhecimento reside na mente, corpo e no sistema social de seres humanos” e, por isso, o “protagonismo” e o “locus do conhecimento” apontam para o indivíduo (PACHECO, 2016, p. 13).

Ao mesmo tempo, o comportamento de compartilhar conhecimento, objeto da intenção comportamental a ser compreendida, é vinculado à uma visão mais centrada nas “conexões e comunicações entre seus agentes” (PACHECO, 2016, p. 13). A epistemologia conexionalista, neste estudo, justifica-se porque o compartilhamento do conhecimento é um processo inerentemente relacional, identificado na literatura como um comportamento social e que não existe sem o processo de interação entre os indivíduos. No paradigma conexionalista, “as organizações são vistas como *networks*” e o “conhecimento organizacional é um estado em um sistema de indivíduos interconectados” (VENZIN et. al, 1998, p. 40).

A base de teses e dissertações do EGC retornou apenas 1 pesquisa envolvendo intenções comportamentais e 34 envolvendo o compartilhamento do conhecimento. Nenhum dos trabalhos cujo tema ou construto principal tenha sido o compartilhamento do conhecimento utilizou a lente teórica da TCP. No quadro 1 estão destacados os trabalhos considerados de contexto afim ao desta dissertação.

Quadro 1 - Base de teses e dissertações do EGC com temáticas aderentes.

Autor	Título	Nível	Tema/construto principal
FRANZONI (2019)	Storytelling como Ferramenta para o Compartilhamento do Conhecimento na Comunicação de Líderes	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
SABINO (2019)	Diretrizes Estratégicas para o Compartilhamento do Conhecimento Tradicional Visando à Sustentabilidade Cultural: Um Estudo de Caso do Projeto Ilha Rendada	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
FOSSARI (2018)	Estratégias para o Compartilhamento do Conhecimento nos Processos de Hospitalização Pediátrica visando o Cuidado Resolutivo.	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
BELLO (2017)	Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais	Tese	Intenções Comportamentais
DOROW (2017)	Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
ALMEIDA (2017)	O compartilhamento do conhecimento em portais de e-participação legislativa.	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
PALOMINO (2017)	Aplicação de um modelo adaptativo de tutores inteligentes para disseminação do conhecimento em ambientes virtuais de ensino-aprendizagem	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
NETO (2016)	Compartilhamento do Conhecimento Tácito no Processo de Sucessão Empresarial Familiar.	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
LASSO (2016)	Método Para o Compartilhamento do Conhecimento do Especialista Usado no Processo de Tomada de Decisão	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
WILLERDING (2015)	Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
LENZI (2014)	Framework para o Compartilhamento do Conhecimento na Gestão de Tutoria de Cursos de Educação a Distância	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
DELFINO (2014)	Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
CARVALHO (2014)	A Dinâmica dos Mecanismos de Proteção e Compartilhamento de Conhecimento, no Processo de Desenvolvimento de Software, em uma Empresa Pública de Tecnologia de Informação (TI)	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
RODRIGUES (2014)	As Mídias como Ferramenta de Compartilhamento de Conhecimento: Estudo de Caso em uma Startup	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
RABELO (2013)	Análise da Relação entre Intimidade e Compartilhamento de Conhecimento em Grupos nos Processos de Desenvolvimento Organizacional	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento

NUNES (2013)	O Compartilhamento de Conhecimento entre os Agentes de um Curso na Modalidade EAD: Um Estudo de Caso	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
RISSI (2013)	A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem.	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
CARPES (2012)	Avaliação do Compartilhamento do Conhecimento em Entidades de Saúde do Executivo Estadual de Santa Catarina	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
SARTORI (2012)	Comunidade de Prática Virtual como Ferramenta de Compartilhamento de Conhecimento na Educação a Distância	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
LACERDA (2011)	Mapeamento da disposição individual de compartilhar conhecimento a partir dos níveis de consciência informados pela teoria e instrumento de Loevinger	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
OBREGON (2011)	O padrão arquetípico da alteridade e o compartilhamento de conhecimento em ambiente virtual de aprendizagem inclusivo	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
KURTZ (2011)	Fluxo de conhecimento interorganizacional: aspectos relacionados à cadeia suinícola brasileira	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
FRANTZ (2011)	Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
BEIRÃO FILHO (2011)	Criação e Compartilhamento do Conhecimento da Área de Moda em Um Sistema Virtual Integrado – SIMODA	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
MORETTO (2011)	Uma arquitetura multiagentes para o compartilhamento do conhecimento em sistemas sociotecnológicos de engenharia de requisito	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
DELGADO (2011)	Compartilhamento de conhecimento: estudo em um grupo de extensão universitária	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
JULIANI (2011)	Compartilhamento de conhecimento em um sistema: usabilidade e fatores individuais	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
SANTOS (2010)	Modelo de gestão para promover a criação e o compartilhamento de conhecimento em comunidade virtual de prática	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
LEONARDI (2010)	Framework para compartilhamento de conhecimento sob a ótica de um sistema de representações simbólico	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
NEVES (2010)	Dimensões para o compartilhamento do conhecimento jurídico ambiental	Tese	Compartilhamento do Conhecimento
HAWERROTH FILHO (2010)	Uma metodologia ágil para a criação e compartilhamento do conhecimento em uma central de emergência de polícia militar	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
FREIRE (2010)	Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional: Causas Essenciais dos Problemas de Integração em Fusões e Aquisições (F&A)	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
GIRARDI (2009)	O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional	Tese	Compartilhamento do Conhecimento

BEZERRA (2007)	Compartilhamento do Conhecimento em Processos Produtivos com Terceirização em TI	Dissertação	Compartilhamento do Conhecimento
----------------	--	-------------	----------------------------------

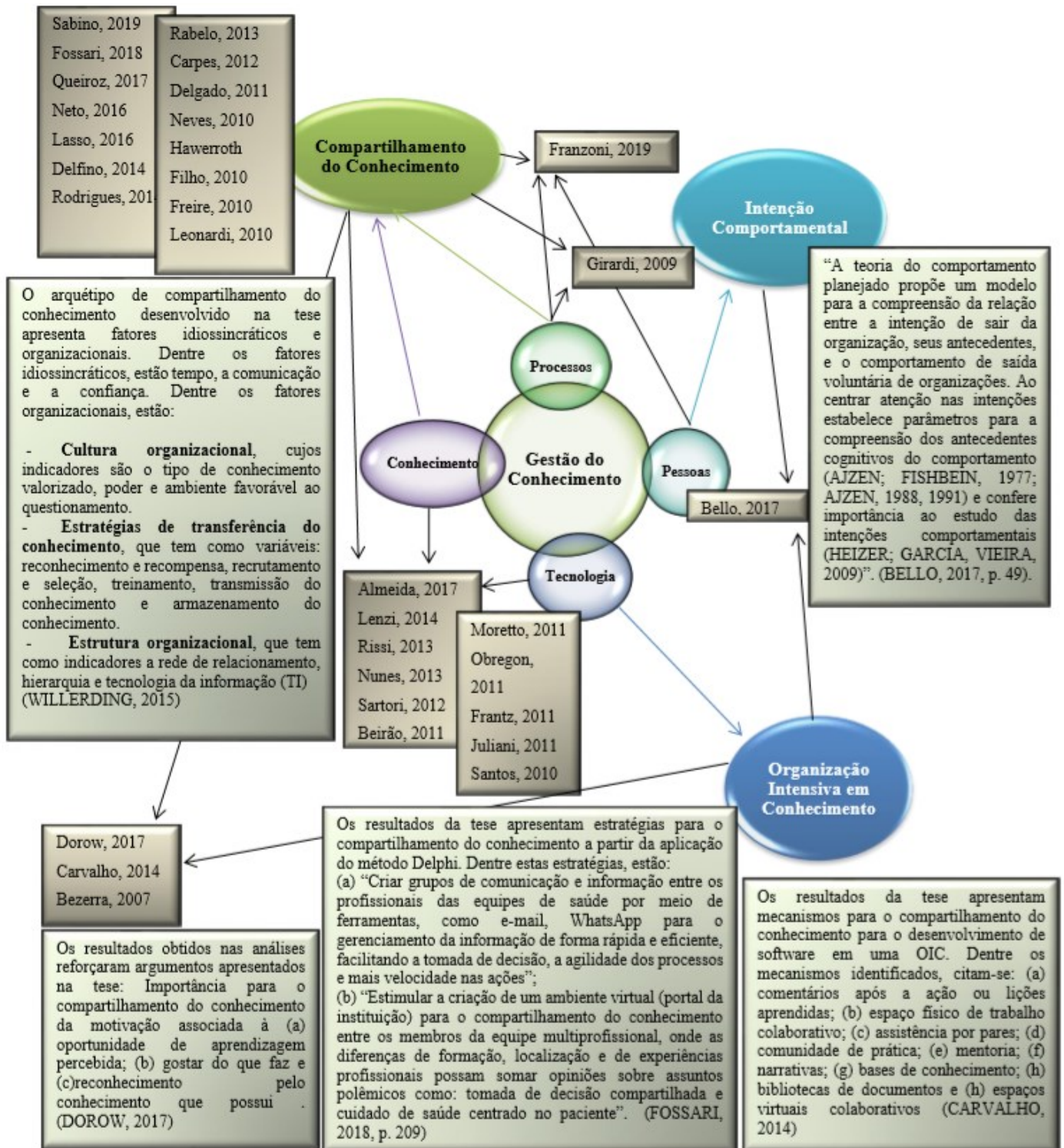
Fonte: Autora (2019)

O diferencial desta pesquisa em relação histórico de trabalhos no PPGE GC é a introdução de um novo construto – as intenções comportamentais – à compreensão do compartilhamento do conhecimento nas organizações. O uso de uma abordagem interdisciplinar, associando áreas do conhecimento relacionadas às ciências sociais e humanas no desenvolvimento deste projeto permitiram lançar o olhar da psicologia cognitiva sobre a dimensão individual no compartilhamento do conhecimento e assim, contribuir para a construção da identidade epistêmica interdisciplinar do PPGE GC.

Na figura 1 são ilustrados (a) os elementos centrais na gestão do conhecimento, conhecimento, pessoas, tecnologias e processos; (b) os construtos centrais desta pesquisa, intenções comportamentais e compartilhamento do conhecimento e; (c) o contexto pesquisado, as organizações intensivas em conhecimento, com o intuito de fornecer uma visão de contexto e temática das pesquisas prévias desenvolvidas no PPGE GC que guardam aderência com o presente estudo.

O compartilhamento do conhecimento dentro do contexto das OICs foi analisado em 3 pesquisas (DOROW, 2017; CARVALHO, 2014; BEZERRA, 2007). A intenção comportamental foi analisada em apenas 1 pesquisa (BELLO, 2017), contudo, para analisar outros construtos (sair e permanecer de organizações). Diversas outras pesquisas tiveram como tema o compartilhamento do conhecimento, com abordagens que trazem aspectos relacionados à tecnologias (ALMEIDA, 2017; LENZI, 2014), processos (GIRARDI, 2009) e pessoas (FRANZONI, 2019).

Figura 1 – Aderência ao PPGEGC



2 BASE TEÓRICO-CONCEITUAL

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os construtos que darão o suporte teórico à presente pesquisa. Parte-se da teoria do comportamento planejado, que fornece a lente teórica utilizada neste estudo. Ao apresentar a teoria do comportamento planejado, será introduzido o construto principal desta pesquisa, as intenções comportamentais e seus construtos subjacentes, as atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido. Na seção seguinte serão apresentados o conceito e as características das organizações intensivas em conhecimento, as quais compõem o contexto desta pesquisa. Por fim, encerra-se com uma revisão integrativa de literatura, a qual se propõe a apresentar os estudos empíricos que tratam das intenções de compartilhar conhecimento nas organizações.

2.1 TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO (TCP)

A Teoria do comportamento planejado busca “prever e explicar” comportamentos (AJZEN, 1991, p.181) a partir do estudo das intenções. A intenção é um antecedente imediato da ação (AJZEN, 2002a, 2014) e traduz a vontade do indivíduo em “tentar realizar um comportamento e o quanto de esforço ele planeja dispender para tanto” (AJZEN, 1991, p.181). A intenção é, portanto, um indicador da prontidão do indivíduo para determinado comportamento (WU; ZHU, 2012).

A relação entre a intenção e comportamento é, em geral, positiva e traduz que quanto mais forte for a intenção, maior a probabilidade de ocorrer o comportamento (AJZEN, 1991). Esta relação entre intenção e comportamento sofre influência do tipo de comportamento estudado (SHEERAN, 2002, p.9).

A Teoria do comportamento planejado trata a intenção como “o mais imediato e importante preditor” do comportamento. Intenções podem ou não se transformar em comportamento, contudo, não há que se falar em comportamentos sem que haja, previamente, a intenção em realizá-lo (SHEERAN, 2002, p.1).

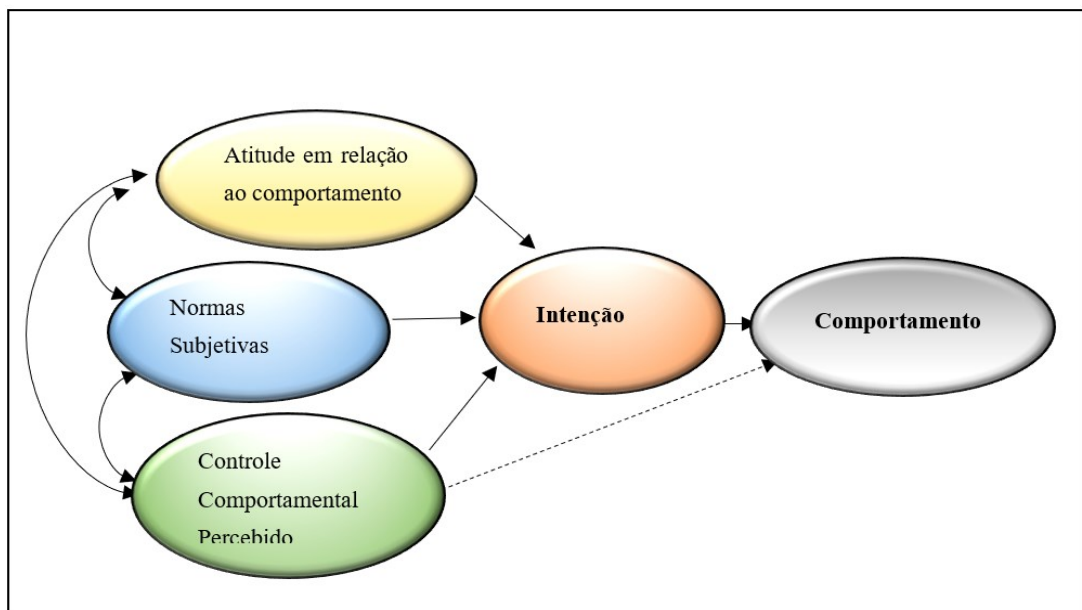
Outro aspecto importante da intenção é que ela somente pode existir em relação a comportamentos em que o indivíduo tem o poder de querer ou não realizá-los (AJZEN, 1991), ou seja, comportamentos volitivos. Tal aspecto da TCP é fundamental para definir a

aplicabilidade do modelo proposto por Ajzen. O comportamento de compartilhar conhecimento, de sair ou de permanecer no emprego, de abrir uma empresa são exemplos de comportamentos volitivos no âmbito das organizações.

Salienta-se que nem todo comportamento é volitivo. Há comportamentos em que os indivíduos não têm o poder de decidir se irão realizá-los ou não. Estes comportamentos não podem, portanto, ser planejados e não há que se falar em intenção comportamental neste caso. ATCP para estes comportamentos não possui validade teórica.

A intenção possui como preditivos de “alta precisão” (AJZEN, 1991, p. 179) as atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido (AJZEN, 2014), os quais são fundamentados em crenças individuais subjacentes (Figura 2).

Figura 2 - Teoria do comportamento planejado.

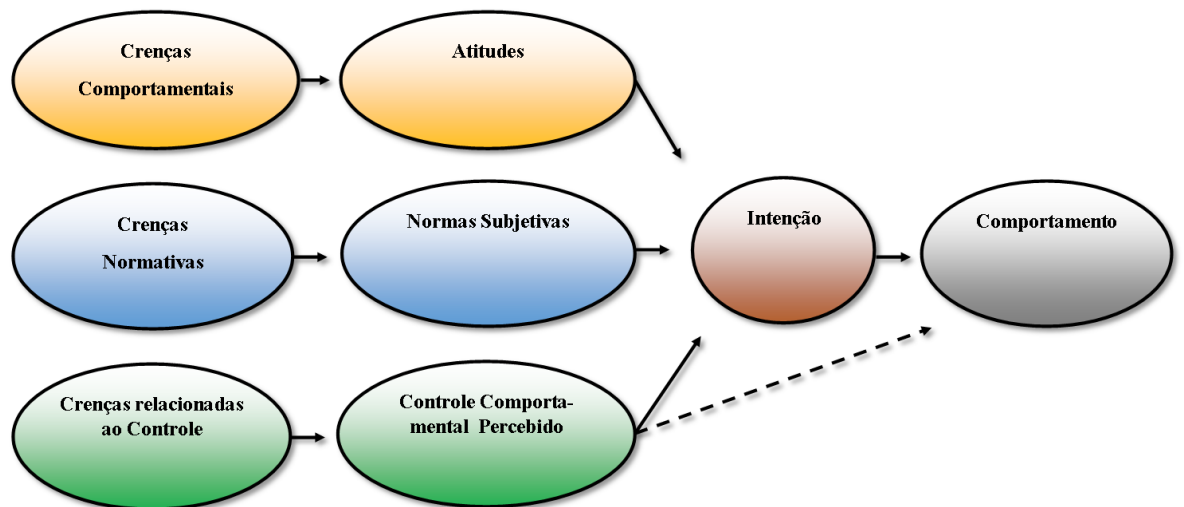


Fonte: Ajzen (1991, p.182)

As crenças são os elementos cognitivos basilares da construção das intenções comportamentais, por isso a percepção do indivíduo acerca de si e do contexto em que está inserido orienta as intenções através de suas atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido. Ao tratar de crenças subjacentes, a TCP denota que o modelo está fundamentado no indivíduo em suas percepções acerca de si e do ambiente que o rodeia.

A TCP apresenta as crenças comportamentais, crenças normativas e crenças de controle como antecedentes das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido, respectivamente (AJZEN, 1991). Estas crenças fornecem as bases para a compreensão dos construtos previstos na TCP e compõem o primeiro nível de formação das cognições capazes de explicar o comportamento (AJZEN, 2011). Atitudes em relação ao comportamento, normas subjetivas e percepções de controle comportamental “seguem automática e consistentemente suas crenças” (AJZEN, 2011). Na figura 3 é apresentado o modelo da TCP com as crenças subjacentes, as quais fornecem as estruturas cognitivas e afetivas para as atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido (AJZEN, 2002b)

Figura 3 - Crenças subjacentes no modelo da Teoria do comportamento planejado.



Fonte: Armitage; Conner (2001 p.472)

A atitude, norteadas pelas crenças comportamentais, representa a avaliação do indivíduo acerca de determinado comportamento e de seus resultados esperados. As crenças comportamentais, assim, dão origem a uma atitude favorável ou desfavorável em relação a um

comportamento (AJZEN, 1991; 2014). As atitudes permitem o indivíduo determinar qual comportamento deve realizar (JHANGIANI; TARRY, 2014). As crenças comportamentais são formadas através da associação entre o comportamento e um determinado resultado ou a algum outro atributo, como sentimentos, custos, por exemplo. A avaliação positiva ou negativa destes resultados ou atributos são a atitude favorável ou desfavorável, respectivamente, do indivíduo em relação aquele comportamento (AJZEN, 1991).

A atitude é formada por componentes afetivos, cognitivos e comportamentais, podendo cada um destes exercer um papel de prevalência em relação aos demais. Pesquisas demonstram que o componente afetivo das atitudes é, em geral, o mais forte e mais importante (JHANGIANI; TARRY, 2014). O componente afetivo se refere aos sentimentos associados ao compartilhamento do conhecimento. O aspecto cognitivo da atitude demonstra a crença na importância de compartilhar conhecimento. O aspecto comportamental da atitude, por sua vez, se reflete na narrativa sobre a realização do comportamento (JHANGIANI; TARRY, 2014)

As normas subjetivas relacionam-se com a pressão social percebida pelo indivíduo em relação a realizar ou não um comportamento (AJZEN, 1991; 2002a). As normas subjetivas denotam a influência de terceiros na construção das intenções e a relevância da expectativa e opiniões de outras pessoas ou grupos pertencentes ao contexto social do indivíduo para a formação dos comportamentos. “Quando um indivíduo percebe que pessoas importantes para si aprovam (ou desaprovam) um comportamento, ele tende a ter mais (ou menos) intenção de executá-lo” (ARMITAGE; CONNER, 2001, p.474).

O modelo da TCP, contudo, não aborda somente a vontade do indivíduo em realizar ou não um comportamento, mesmo porque, parte dos comportamentos não dependem somente da motivação em realizá-los, mas também de aspectos relacionados a recursos e oportunidades na sua realização (AJZEN, 1991). É neste campo que surge o conceito do controle comportamental percebido como importante preditor, em conjunto com as intenções, do comportamento. Este elemento formador das intenções é o responsável pela ampliação do alcance da teoria da ação racional (TRA) de Ajzen para o campo dos comportamentos em que não há total controle volitivo do indivíduo (ARMITAGE; CONNER, 2001), dando origem à TCP.

A Teoria da Ação Racional, assim como a Teoria do comportamento planejado, buscar prever comportamentos a partir das intenções, contudo, a diferença reside no fato da primeira

considerar que todo comportamento está sob o controle volitivo do indivíduo e, portanto, pode ser previsto somente a partir das intenções, sem considerar o construto do controle comportamental (AJZEN, 2002b).

A possibilidade de predição de comportamentos onde há ausência de total controle volitivo não altera o ponto central de aplicação da TCP: comportamentos sobre os quais as pessoas tenham controle volitivo sobre, seja ele total ou parcial. Esta parcialidade de controle se refere aos aspectos, anteriormente não previstos no modelo da Teoria da Ação Racional, os quais são relacionados ao controle comportamental percebido.

Em situações em que há total controle volitivo sobre o comportamento, o controle comportamental percebido “não deve exercer nenhuma influência” na relação entre intenção e comportamento. Por outro lado, quando não houver total controle volitivo, o controle comportamental percebido “deve moderar a relação entre intenção e comportamento” e quanto “maior o controle comportamental percebido, mais forte é a relação entre a intenção e o comportamento” (ARMITAGE; CONNER, 2001, 473).

O conceito de controle comportamental percebido tem suas raízes nos estudos sobre autoeficácia de Bandura (1982), os quais demonstraram que a forma como as pessoas julgam suas habilidades para executar determinado comportamento influencia na execução deste (AJZEN, 1991; BANDURA, 1982). Assim, quanto mais o indivíduo acredita que é capaz, mais se aproxima da ação. As pessoas evitam comportamentos em que acreditam não terem habilidades para executar (BANDURA, 1982). A autoeficácia, nos estudos do autor também determina o quanto de esforço e tempo as pessoas estão dispostas a dispender para realizar um comportamento (BANDURA, 1982, p. 123).

O controle comportamental percebido, na TCP está relacionado à crença do indivíduo em suas habilidades para desempenhar determinado comportamento (AJZEN, 2002b), o que se coaduna ao conceito de autoeficácia de Bandura (1982). O controle comportamental percebido envolve a percepção do quão possível é a realização de determinado comportamento a partir da valoração de seu grau de dificuldade, dos recursos e oportunidades disponíveis para realizá-lo (AJZEN, 1991).

Armitage e Connor (2001, p. 476), contudo, apontam para uma distinção conceitual entre a autoeficácia e controle comportamental percebido: a primeira se sustenta na “percepção cognitiva de controle baseada em fatores internos de controle”, enquanto que a última, além destes fatores internos do indivíduo, reflete também “fatores externos”. Estes fatores internos

poderiam ser associados, por exemplo, à autoconfiança, enquanto que os fatores externos, à disponibilidade de recursos para execução, por exemplo.

Alguns estudos empíricos apresentam o controle comportamental percebido subdividido em dois elementos cognitivos, os quais são avaliados individualmente: a autoeficácia percebida e controlabilidade percebida (AJZEN, 2002b). A autoeficácia representa o quão fácil ou difícil o indivíduo percebe que é realizar determinado comportamento. A autoeficácia se relaciona a questões internas do indivíduo, como habilidades e conhecimentos. A capacidade de controle percebida, por sua vez, representa as crenças acerca do quanto de controle o indivíduo possui sobre a realização de determinado comportamento (AJZEN, 2002b). A capacidade de controle percebida está associada a fatores externos ao indivíduo, como oportunidades ou barreiras que facilitam ou dificultam determinado comportamento.

A possibilidade de compreender e mensurar o controle comportamental percebido a partir de dois diferentes tipos de controle (autoeficácia e controlabilidade) foi tratada por Ajzen (2002b) através do modelo hierárquico do controle comportamental percebido. Neste modelo, autoeficácia percebida e controlabilidade percebida são dois componentes distintos, avaliados através de diferentes indicadores, contudo, que se correlacionam para convergir em um construto hierarquicamente maior: o controle comportamental percebido (AJZEN, 2002b).

O controle comportamental enquanto preditivo no modelo conceitual da TCP é tão importante que pode ser usado, em conjunto com as intenções, como um preditor direto do comportamento (AJZEN, 1991; 2002b). Isto porque o comportamento entre duas pessoas com o mesmo grau de intenção terá maior potencial de ser realizado por aquela com maior grau de confiança em suas habilidades, ou seja, maior grau de controle comportamental percebido (AJZEN, 1991). O fato é que tanto as intenções quanto o controle comportamental percebido podem fornecer importantes contribuições para a predição de comportamentos (AJZEN, 1991).

Por outro lado, “como regra geral, verifica-se que quando os comportamentos não apresentam problemas sérios de controle, eles podem ser previstos a partir das intenções com considerável precisão” (AJZEN, 1991, p.186). Isto porque o controle comportamental percebido passa a não ser um elemento crucial, em termos de barreiras, na formação da intenção ou do comportamento. A ação, por sua vez, torna-se muito mais fundamentada na vontade do indivíduo do que em outros aspectos de controle, como recursos e oportunidades.

De forma geral, “quanto mais favorável a atitude e a norma subjetiva e maior for o controle comportamental percebido, mais forte será a intenção” em realizar determinado comportamento (AJZEN, 2014, p. 448).

2.2 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO – OICS

Não há que se falar em organizações no século XXI, sem tratar do conhecimento enquanto fator de produção ou como produto final, contudo, há organizações que se diferenciam pela intensidade do uso do conhecimento enquanto principal insumo ou produto (STEWART, 2002). Estas organizações, denominadas Organizações intensivas em conhecimento (OICs), são definidas pelo uso de conhecimento razoavelmente sofisticado, pela produção de bens e serviços baseados no conhecimento (ALVESSON, 2004) ou ainda pelo conhecimento como meio de produção dominante (MAKANI; MARCHE, 2012).

As OICs englobam alguns elementos definidores (MAKANI; MARCHE, 2012): (a) indivíduos com altas habilidades cognitivas (trabalhadores do conhecimento); (b) uso de novos conhecimentos para resolver problemas complexos; (c) o trabalhador é altamente responsável pelas decisões; (d) organização produz e vende conhecimento.

Além dos aspectos intangíveis do trabalho apresentados por Makani e Marche (2012), as OICs ainda podem ser caracterizadas através de alguns fatores associados à intensidade do uso do conhecimento, como: as atividades desempenhadas, as competências e habilidades desenvolvidas pelas pessoas, o produto ou serviço final, o mercado de atuação e as práticas de gestão do conhecimento (NADAI, 2006, p. 100).

Dada a importância do fluxo do conhecimento nestas organizações, a forma de organização e gestão do trabalho tornam-se mais flexíveis e menos hierarquizada, com maior autonomia dos trabalhadores. Neste sentido, Alvesson (2004) indica que as OICs utilizam formas organizacionais adaptáveis, um alto grau de autonomia e a minimização da hierarquia organizacional.

Os produtos e serviços das OICs dependem, de forma particular, do capital intelectual presente nos trabalhadores (TELLES; TEIXEIRA, 2002). Compreender o que faz com que os indivíduos compartilhem conhecimento em contextos de trabalho dependentes de tais

comportamentos, como é o caso das OICs, se tornou cada vez mais importante (STENIUS et al., 2017).

A natureza do trabalho das OICs é complexa e especializada e os trabalhadores possuem alto grau de autonomia e autogerenciamento (TELLES; TEIXEIRA, 2002).

As OICs podem ser agrupadas em duas categorias: (a) organizações de serviço profissional, que englobam as consultorias; e (b) organizações de pesquisa e desenvolvimento, que se referem às organizações que trabalham com tecnologias avançadas e pesquisa e desenvolvimento, como é o caso da indústria farmacêutica (ALVESSON, 2004).

As empresas de consultoria constituem o contexto desta pesquisa em função da importância dos processos relacionados ao conhecimento à sua existência, incluindo-se aí o compartilhamento e o papel dos consultores como agentes ativos destes processos.

2.2.1 Empresas de Consultoria como OICs

A atividade de consultoria é considerada de conhecimento intensivo (COSTA; ANTONIO, 2018; FINCHAM et al., 2008). Para Jarrahi (2018), as empresas de consultorias são ambientes intensivos em conhecimento capazes de serem precursoras de inovações no setor em que atuam, o que significa desenvolverem atividades de alto valor cognitivo. Para Obeidat et al. (2016), conhecimento e inovação são elementos essenciais ao sucesso de uma consultoria.

As consultorias, em geral, se configuram como agentes que promovem mudanças organizacionais e tecnológicas nas empresas em que prestam serviços, além de contribuírem para reduzir incertezas em atividades, processos ou tomadas de decisão nos clientes em que atuam (BARÓ, 2008). Um dos objetivos da atividade de consultoria é compensar deficiências que seus clientes, do setor público ou privado, possuem em diferentes áreas, como estrutura jurídica, financeira, de recursos humanos, tecnologia, marketing e vendas, gestão de ativos intangíveis, entre outras (BARÓ, 2008). Esta atuação salienta o caráter intensivo em conhecimento de suas atividades e a importância da criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento nestas (OBEIDAT et al., 2016).

2.2.2 O consultor como profissional do conhecimento

Trabalhadores do conhecimento possuem um alto nível de conhecimento e experiência profissional e a criação, transferência e uso do conhecimento estão entre suas principais atividades (DAVENPORT, 2006).

O consultor é o profissional considerado um especialista em determinada área (FINCHAM et al., 2008), que responde pela oferta de “conhecimentos, técnicas e ferramentas” utilizadas no meio empresarial e em outros setores da sociedade, como “escolas de negócios e universidades” (COSTA; ANTONIO, 2018, p. 15). As consultorias são classificadas como OICs em função, também, do uso intensivo de recursos humanos altamente qualificados e especializados (BARÓ, 2008). Esta qualificação e especialização se justificam porque uma das principais competências das consultorias é implementar conhecimentos nos clientes com base na prática adquirida e nos conhecimentos (OBEIDAT et al., 2016).

Em decorrência, características como relacionamento interpessoal, experiência, domínio da técnica, conhecimento prático, capacidade de comunicação são relacionadas ao papel do consultor (COSTA; ANTONIO, 2018). Costa e Antonio (2018) ainda destacam características relativas à honestidade e sinceridade, as quais na literatura são associadas à confiança, que por sua vez exerce um papel importante no compartilhamento do conhecimento, conforme já destacado (e.g. WANG; YEN; TSENG, 2015; JEON et al., 2011; AKHAVAN et al., 2015, HAU et al., 2016, YANG; FARN, 2010).

2.2.3 Estrutura de trabalho, equipes flexíveis e redes de relacionamentos para o compartilhamento do conhecimento

As empresas de consultoria, de forma geral, possuem metodologias de trabalho em equipes flexíveis. Na maioria das consultorias, os consultores têm a oportunidade de desenvolver uma importante rede de relações ao trabalharem com equipes diversas, internas ou externas à organização (JAHARRI, 2018).

Jaharri (2018) identificou no segmento de consultoria de gestão o uso das mídias sociais para o desenvolvimento do capital social necessário ao compartilhamento do conhecimento intra e interorganizacional. O autor abordou as mídias sociais de dois tipos: externas ou públicas (*Facebook, Twitter, LinkedIn*) e internas à organização (*Internal social networking systems*). Os resultados da pesquisa de Jaharri (2018) apontam para as mídias

sociais como instrumentos de criação de redes informais, as quais permitem que as interações sociais deem origem ao capital social da empresa. As mídias sociais (internas ou externas) permitem a construção de relacionamentos através da troca de informações pessoais, incluindo-se aí os projetos e clientes em que trabalharam e as áreas de suas competências. Esta conexão de diversas comunidades intra e interorganizacionais e o desenvolvimento do capital social apoiam o compartilhamento do conhecimento entre consultores (JAHARRI, 2018).

Vieira, Feitosa e Correia (2007) apresentaram o caso da “Comunidade de Formação de Consultores Organizacionais”, que funcionou no Brasil por mais de 10 anos, e tinha o objetivo de promover o compartilhamento de conhecimento entre consultores. Esta comunidade de prática trouxe benefícios relacionados ao aprendizado e a formação de redes de relacionamentos. Por outro lado, por se tratar de uma comunidade que envolvia profissionais de diferentes empresas, foram identificadas barreiras ao uso da comunidade de prática relacionadas à falta de tempo dos consultores, competitividade, temor às críticas e conflitos de poder (VIEIRA; FEITOSA; CORREIA, 2007).

Há outras consultorias em que os times guardam uma certa estabilidade quanto aos seus integrantes, como é o caso da empresa objeto deste estudo. Nestas, ainda que haja uma certa flexibilidade na formação das equipes destinadas a projetos ou clientes diferentes, os membros escolhidos sempre fazem parte do corpo de integrantes fixos, ou sócios, da empresa.

Brandi e Elkjaer (2019), ao abordar o contexto das consultorias na área de gestão, demonstram a importância da dinâmica de trabalho destas empresas para compreensão do compartilhamento do conhecimento. Os achados das autoras demonstraram que processos de compartilhamento do conhecimento e aprendizagem estão entrelaçados com a organização do trabalho dos consultores.

A organização do trabalho dos consultores foi descrita pelas autoras através de duas dinâmicas de atuação: (1) trabalho realizado em conjunto com outros consultores e (2) trabalho realizado remotamente, no qual o consultor atua, em geral, sozinho nas instalações do cliente. Em ambas as situações, foi caracterizada a falta de tempo, em virtude de prazos e compromissos, para interações que promovam o compartilhamento do conhecimento.

A organização do trabalho identificada nas empresas de consultoria apresentou um impacto relevante na criação de oportunidades para o compartilhamento do conhecimento (BRANDI; ELKJAER, 2019). Os consultores entrevistados na pesquisa de Brandi e Elkjaer (2019) demonstraram que a dinâmica de trabalho caracterizada por muitos momentos fora da empresa e pela falta de tempo reduzem as oportunidades para diálogos e discussão com colegas

e para o compartilhamento do conhecimento, o qual, na percepção dos consultores entrevistados, exige a interação presencial e tempo disponível.

2.2.4 O conhecimento como núcleo das atividades de consultoria

O núcleo da atividade de consultoria é o conhecimento e, por isso, a gestão do conhecimento torna-se relevante neste contexto (OBEIDAT et al.,2016). Os consultores necessitam de conhecimento para o desenvolvimento de seu trabalho, os quais podem ser obtidos através da interação, formação acadêmica, cursos, leituras e experiência profissional (VIEIRA; FEITOSA; CORREIA, 2007). Em uma consultoria, a origem deste conhecimento pode estar no processo de compartilhamento. Nesta pesquisa, os consultores entrevistados compõem uma equipe, o que oportuniza e demanda espaços para processos voltados à criação, compartilhamento e armazenagem do conhecimento.

2.3 INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

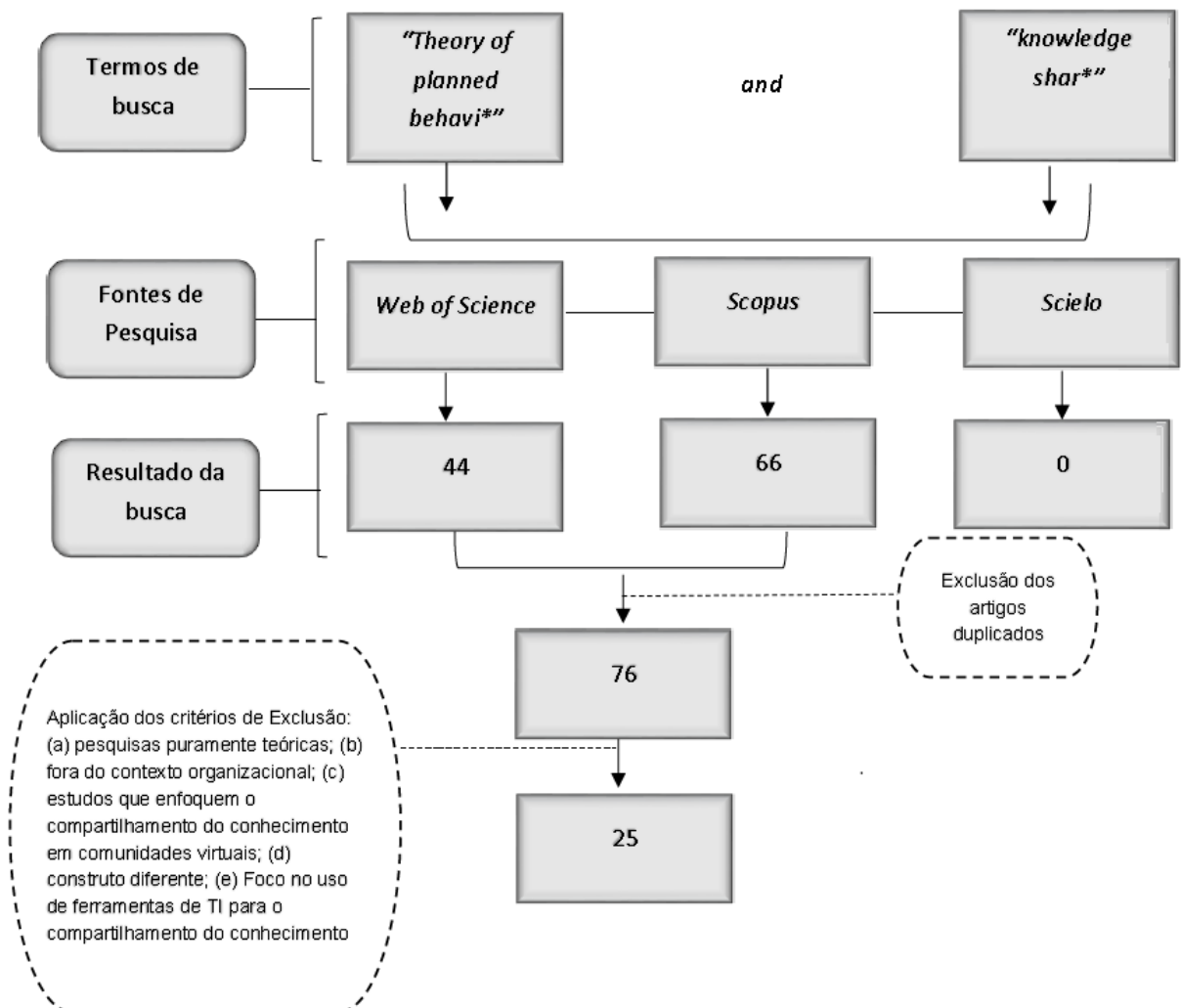
Esta seção apresenta uma revisão integrativa e justifica-se pela necessidade de compreender as pesquisas realizadas acerca das intenções de compartilhar conhecimento entre indivíduos nas organizações. A revisão integrativa possibilita consolidar e sistematizar resultados de estudos prévios e, com isso, explorar e aprofundar o conhecimento acerca do tema de interesse (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). O objetivo desta revisão foi identificar os antecedentes da intenção de compartilhar conhecimento à luz da teoria do comportamento planejado em pesquisas empíricas realizadas em organizações.

Na estratégia de coleta e seleção de artigos (Figura 4), definiu-se a utilização das bases de dados *Scopus*, *Web os Science* e *SciELO* por terem conteúdo multidisciplinar com abrangência no campo das ciências sociais. Os termos de busca foram “Theory of planned behavi*” and “knowledge shar*” para pesquisa nos campos título, resumo e palavras-chave de estudos categorizados como *articles*. Foram pesquisados estudos em Língua Inglesa, Espanhola e Portuguesa sem, contudo, haver delimitação quanto ao país da instituição de afiliação dos autores. Não foi definido um corte temporal para a busca, visto não haver conhecimento prévio de revisões sistemáticas ou integrativas que respondam ao objetivo proposto. Além disso, trata-

se de uma área ainda recente no tocante aos estudos empíricos organizacionais, o que justifica a existência de poucas pesquisas.

A partir da utilização das estratégias de busca, foram retornados 110 estudos publicados nas bases *Scopus* e *Web of Science* até março de 2019. Na base Scielo (Brasil), não foram identificados estudos para os critérios de busca utilizados. Através de um software gerenciador de referências (Mendeley), foram excluídos os artigos duplicados, restando 76 estudos, aos quais foram aplicados critérios de inclusão e exclusão definidos *a priori*.

Figura 4 - Estratégia de Coleta e Seleção de artigos.



Fonte: Autora (2019)

Formaram os critérios de exclusão: (a) artigos teóricos ou de revisão de literatura; (b) estudos fora do contexto organizacional; (c) estudos que enfoquem o compartilhamento do conhecimento em comunidades virtuais, ainda que inseridas em organizações; (d) estudos que abordem um construto diferente das intenções de compartilhar conhecimento; e (e) estudos que focam as ferramentas de tecnologia da informação como meio para o compartilhamento do conhecimento. Após a aplicação destes critérios definidos *a priori*, no momento de leitura dos artigos remanescentes, foram excluídos ainda 3 estudos, dois deles por não estarem categorizado como *article* e outro por estar em idioma diverso do estabelecido nos critérios de busca.

Como critério de inclusão, permaneceram os estudos empíricos, realizados em organizações, que buscam identificar os antecedentes da intenção de compartilhar conhecimento à luz da Teoria do comportamento planejado. A partir da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, a estratégia de busca e seleção foi finalizada com uma amostra final de 25 artigos.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foi realizada uma leitura preliminar dos artigos remanescentes, visando identificar os componentes de matriz de análise proposta: (a) autor(es); (b) país onde foi realizado o estudo; (c) variáveis ou construtos (antecedentes diretos das intenções de compartilhar conhecimento estudados); (d) resultados (relação dos antecedentes com a intenção de compartilhar conhecimento); (e) abordagem metodológica (qualitativa ou quantitativa); (f) perspectivas teóricas utilizadas para além da TCP.

Não foram criadas *a priori* categorias de análise para as variáveis ou construtos estudados nas pesquisas. Os antecedentes, contudo, foram identificados de acordo com sua relação direta com a intenção ou com o comportamento de compartilhar conhecimento.

Nesta revisão integrativa serão apresentados: (a) a abordagem metodológica utilizada nas pesquisas; (b) o contexto das pesquisas; (c) a contribuição de outras lentes teóricas que foram utilizadas em conjunto com a TCP nos estudos analisados; (d) os antecedentes da intenção comportamental identificados nos estudos; e, por fim, (e) um enfoque nos estudos realizados em OICs.

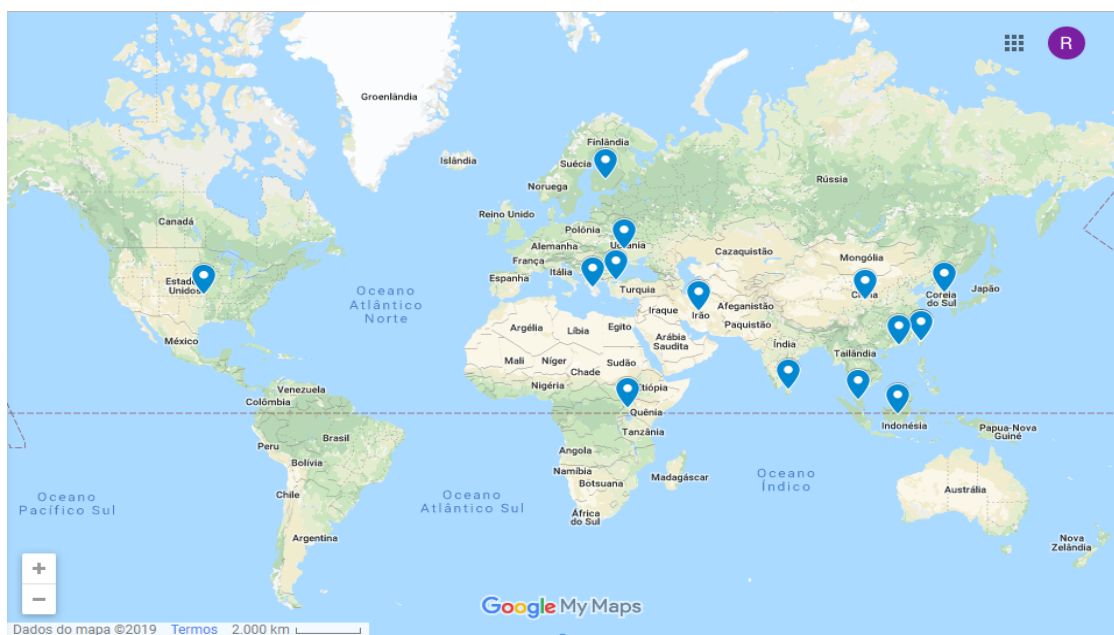
2.3.1 Abordagem Metodológica

Quanto à abordagem metodológica, verificou-se que todos os estudos analisados (25) adotaram a abordagem quantitativa como norteadora do processo de pesquisa. Considerando que identificação de determinantes ou antecedentes, por definição conceitual destes elementos, está associada a estudos quantitativos, este achado era esperado.

2.3.2 Contexto das Pesquisas

Dos 25 estudos analisados, quatro tiveram seu contexto de estudo em Taiwan, três na China, três na Coreia, dois nos Estados Unidos (um destes englobou também a Ucrânia), dois no Irã, dois na Finlândia, dois na Malásia, dois na Indonésia, um em Hong Kong, um na Grécia, um no Sri Lanka, um em Istambul, um na Uganda e um na Ucrânia o que reflete que as pesquisas neste campo científico ainda estão concentradas nos países orientais (Figura 5). Nenhum dos estudos empíricos analisados retratou o contexto brasileiro, o que denota a oportunidade de pesquisas futuras e a importância desta dissertação.

Figura 5 - Contexto das pesquisas sobre intenção de compartilhar conhecimento.



Fonte: Autora (2019) elaborado a partir da ferramenta Google My Maps ®

2.3.3 Formação da intenção de compartilhar conhecimento a partir das contribuições de outras lentes teóricas

Identificou-se uma forte tendência dos estudos empíricos relacionados à intenção de compartilhar conhecimento em utilizar, de forma complementar, outros modelos teóricos para além da TCP. Nove, dentre os vinte e cinco estudos analisados na presente revisão, trouxeram outras teorias, além da teoria do comportamento planejado, para o suporte das pesquisas empíricas, visando, com isso, ampliar o poder preditivo e explanatório da TCP para as intenções de compartilhar conhecimento. As teorias identificadas nos artigos analisados compuseram o modelo de pesquisa e trouxeram variáveis antecedentes às atitudes e às intenções. Na figura 6 é apresentado o modelo de formação da intenção comportamental a partir da contribuição dos modelos teóricos identificados nesta revisão, a saber: teoria das trocas sociais, teoria do capital social, teoria das trocas econômicas, teoria da expectativa, teoria da autodeterminação e teoria da motivação.

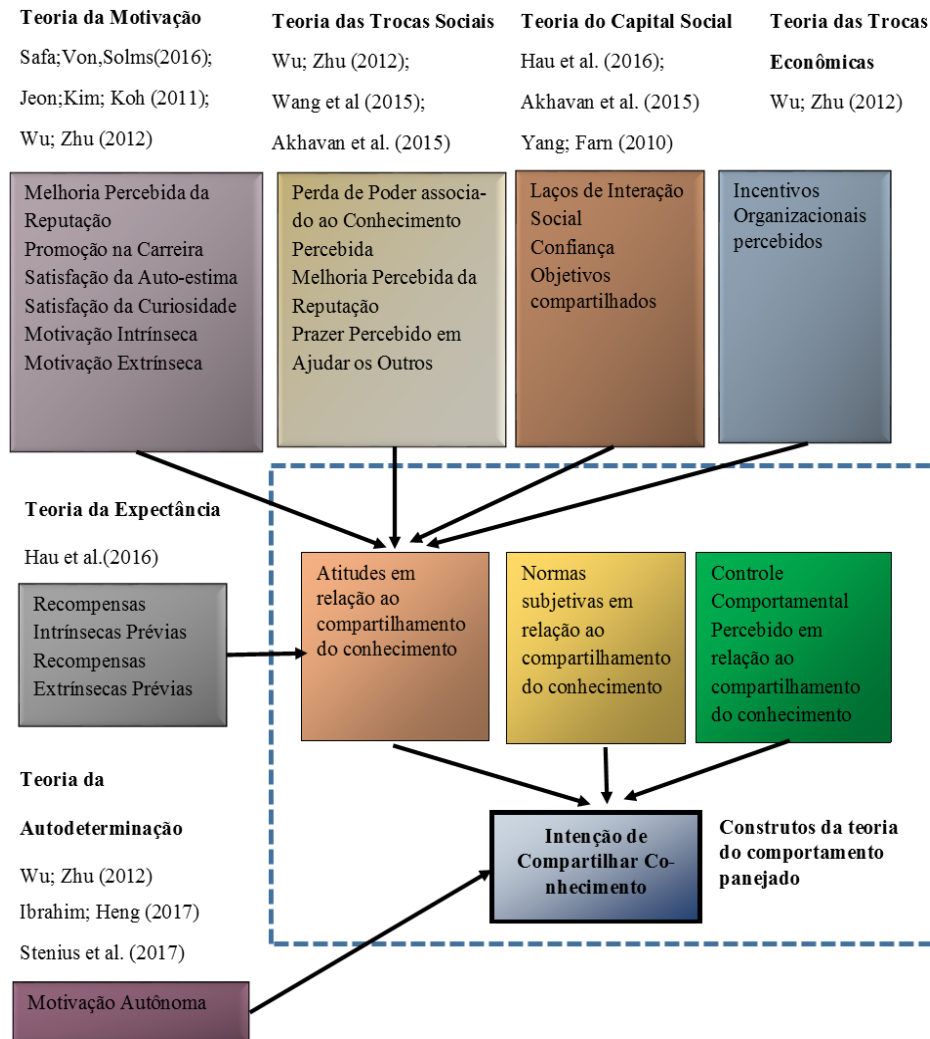
Estes resultados vão ao encontro do que Wang e Noe (2010, p. 122) apresentam em sua revisão acerca do compartilhamento do conhecimento: “a teoria da ação racional, teoria da troca social, teoria do capital social e teoria das redes sociais foram as perspectivas teóricas mais utilizadas para estudar o compartilhamento de conhecimento”. A complexidade das relações sociais nas organizações associada às contribuições de teorias já consolidadas relacionadas ao comportamento parece corroborar para tal fato.

Dentre os modelos teóricos utilizados, a Teoria da Troca Social, a Teoria da Motivação, a Teoria da Autodeterminação e a Teoria do Capital Social foram incorporadas ao maior número de pesquisas.

A própria TCP foi apresentada em uma variação de seu modelo no estudo de Chennamaneni, Teng e Raja (2012), denominada teoria do comportamento planejado decomposta (TCPD), a qual se propôs a fornecer um melhor entendimento da relação entre as crenças e os antecedentes das intenções (atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido) ao estratificar estas crenças em “construtos multiníveis” (TAYLOR; TODD, 1995, p. 140). Apesar de ser considerada uma variação da TCP, de fato, o modelo é o já apresentado por Ajzen e é aplicado em praticamente a totalidade dos estudos que utilizam os elementos que compõem as crenças subjacentes às atitudes, normas subjetivas e controle comportamental

percebido como variáveis de análise na relação com a intenção ou o comportamento de compartilhar conhecimento.

Figura 6 - Formação da intenção de compartilhar conhecimento a partir das contribuições de outras lentes teóricas.



Fonte: Autora (2019)

Nas próximas subseções, as lentes teóricas utilizadas em conjunto com a TCP e identificadas nos estudos que compõem esta revisão integrativa são detalhadas e os antecedentes das atitudes trazidos por estas teorias são apresentados.

2.3.3.1 Teoria das trocas sociais (*social exchange theory*)

A teoria da troca social busca compreender o comportamento humano em termos de trocas sociais moderadas pelas relações entre os indivíduos (WU; ZHU, 2012; XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012). Os comportamentos humanos são avaliados pelo indivíduo a partir de um sistema de trocas, no qual, há custos e benefícios sociais envolvidos (WU; ZHU, 201; WANG; YEN; TSENG, 2015).

O uso da teoria da troca social nos estudos de forma complementar à TCP pode ser explicado pelo fato do compartilhamento do conhecimento ser considerado um comportamento de troca social (BOCK et al., 2005) no qual a doação de conhecimento ocorre com a expectativa de reciprocidade futura. Nos estudos sobre compartilhamento do conhecimento, os antecedentes que guardam relação com a teoria das trocas sociais indicam custos e benefícios sociais percebidos: perda de poder, melhoria da reputação, prazer em ajudar e reciprocidade. O valor do compartilhamento do conhecimento, enquanto troca social, reside na “manutenção da reputação, do poder e das relações de longo prazo para futuros benefícios recíprocos. A reciprocidade atua como um benefício porque resulta em sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança” (WU; ZHU, 2012, p. 1477). Nos estudos que utilizam a lente teórica da TCP, a perda de poder, melhoria da reputação, prazer em ajudar e reciprocidade aparecem como antecedentes das atitudes, o que possui consistência conceitual com as crenças comportamentais subjacentes às atitudes, visto que, são elementos que traduzem expectativas ou consequências esperadas do comportamento de compartilhar conhecimento.

A melhoria da reputação nas pesquisas demonstrou ter relação positiva com as atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; SAFA; VON SOLMS, 2016; WU; ZHU, 2012; AKHAVAN et al., 2015). O estudo de Chennamaneni, Teng e Raja (2012) sugerem que o reconhecimento, a visibilidade e a reputação tendem a motivar o indivíduo a compartilhar conhecimento, na medida em que são expectativas em relação ao comportamento avaliadas positivamente.

O prazer em ajudar também demonstrou relação positiva com as atitudes (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; JEON; KIM; KOH, 2011; AKHAVAN et al., 2015). O prazer em ajudar demonstra um aspecto afetivo da formação das atitudes, na medida em que traduz crenças relativas à sentimentos favoráveis como resultado do comportamento. O estudo de Ibrahim e Heng (2017) trata este antecedente como

“altruísmo”, isso porque, este prazer em ajudar os outros através de um conhecimento compartilhado não está associado à expectativa de algo em troca (WU, ZHU; 2012; IBRAHIM; HENG; 2017), como ocorre com a expectativa de reciprocidade.

A reciprocidade (JEON; KIM; KOH, 2011) ou percepção de benefícios recíprocos (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010) demonstrou influenciar positivamente as atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento. A reciprocidade compõe um sistema de trocas sociais e tem sido abordada nos estudos a partir da crença de que necessidades futuras de conhecimento serão atendidas em troca do compartilhamento do conhecimento (WU; ZHU, 2012). A partir deste prisma, indivíduos constroem atitudes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento quando esperam que dele surjam comportamentos recíprocos.

Por outro lado, o custo do compartilhamento do conhecimento, enquanto troca social, pode ser percebido através da percepção de perda de poder. Os estudos de Chennamaneni, Teng e Raja (2012), Wu e Zhu (2012) e Akhavan; et al. (2015) indicam que quando o indivíduo percebe o conhecimento como sua fonte de poder na organização e que, ao compartilhar este conhecimento, consequências negativas podem ocorrer, como perder seu valor profissional, tornar-se substituível, perder benefícios e posição, há uma formação de atitudes desfavoráveis em relação ao comportamento.

A Teoria das trocas sociais são frequentemente utilizadas em estudos cujo enfoque seja a gestão do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento e seus antecedentes (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012).

2.3.3.2 Teoria do capital social (capital social theory)

O capital social é a "soma dos recursos reais e potenciais incorporados, disponíveis e derivados da rede de relacionamentos pertencentes a um indivíduo ou grupo" (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 243). Os antecedentes derivados da teoria do capital social nas pesquisas são os laços de interação social, a confiança e os objetivos compartilhados (HAU; KIM; LEE, 2016; AKHAVAN et al.,2015)

A pesquisa de Hau, Kim e Lee (2016) indicou que o capital social, composto dos laços sociais, objetivos compartilhados e confiança, é um antecedente significativo das atitudes e

normas subjetivas. Os laços de interação social e a confiança apresentaram relação positiva com as atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento no estudo de Akhavan et al. (2015). Para os autores, as interações sociais aumentam a “profundidade, amplitude e eficiência” do conhecimento compartilhado (AKHAVAN et al.,2015, p. 577). A confiança, para os autores, promove o clima de cooperação, reduz barreiras entre os indivíduos e permite que as pessoas falem sobre problemas e dificuldades encontradas no trabalho a fim de adquirir novos conhecimentos ou aprimorar os existentes (AKHAVAN et al.,2015).

2.3.3.3 Teoria da troca econômica (economic exchange theory)

A teoria da troca econômica postula que um indivíduo é guiado por seus interesses racionais. Assim, um indivíduo manifesta um comportamento após calcular as recompensas esperadas e os custos incorridos pelo seu comportamento (WU; ZHU, 2012). Para Wu e Zhu (2012), incentivos organizacionais podem ser compreendidos a partir desta teoria, contudo, em seu estudo, não identificaram relação entre incentivos organizacionais financeiros e a atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.

Tohidinia e Mosakhani, (2010) e Hau, Kim e Lee (2016), embora não tenham utilizado a lente teórica da troca econômica, também identificaram a relação negativa entre recompensas organizacionais monetárias e a atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.

2.3.3.4 Teoria da expectância (expectancy theory)

A teoria da expectância sugere que o comportamento depende dos resultados esperados pelos indivíduos ao realizar estes comportamentos (HAU; KIM; LEE, 2016). Ao analisar o postulado pela teoria da expectância, é possível ver que, ao tratar de expectativas de consequências do comportamento de compartilhar conhecimento, remete a crenças comportamentais, as quais, são subjacentes às atitudes.

O estudo de Hau, Kim e Lee (2016) utilizou esta lente teórica para identificar o papel das recompensas intrínsecas e extrínsecas nas atitudes de compartilhar conhecimento. Para os

autores, recompensas intrínsecas são aquelas relacionadas a aspectos psicológicos e emocionais, como orgulho e alegria, decorrentes do comportamento de compartilhar conhecimento, enquanto que as recompensas extrínsecas são benefícios monetários resultantes do compartilhamento do conhecimento. Hau, Kim e Lee (2016) identificaram que recompensas intrínsecas possuem um impacto positivo na atitude, enquanto que as recompensas extrínsecas demonstraram um impacto negativo na atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento. A expectativa de que o comportamento de compartilhar conhecimento levará o indivíduo a experimentar sentimentos considerados positivos, como alegria e orgulho, formam atitudes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento (HAU; KIM; LEE, 2016).

2.3.3.5 Teoria da autodeterminação (self-determination theory)

A teoria da autodeterminação identifica as influências motivacionais no comportamento. Estas influências motivacionais podem ser autônomas ou controladas. A motivação autônoma se relaciona à motivação intrínseca. Motivações controladas guardam relação com a motivação extrínseca (WU; ZHU, 2012). A motivação autônoma indica que a realização do comportamento é um ato voluntário, no qual o indivíduo se envolve por ser de seu interesse, por ser percebida como agradável, por ser pessoalmente significativa ou por se encaixar em seus valores pessoais (GAGNÉ, 2009). A motivação controlada, por sua vez, indica que a realização do comportamento é influenciada por uma pressão externa, como recompensas ou punições (GAGNÉ, 2009).

A teoria da autodeterminação trouxe aos estudos sobre compartilhamento do conhecimento a contribuição da motivação autônoma como um importante preditor da intenção de compartilhar conhecimento (STENIUS et al., 2017). Ibrahim e Heng (2017), também em um estudo utilizando a TCP e a teoria da autodeterminação, utilizaram o conceito de automotivação, como sinônimo de motivação intrínseca, para identificar seu papel na formação das atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento. A automotivação representa valores dos indivíduos que os levam a realizar um comportamento (IBRAHIM; HENG, 2017). Os autores identificaram relação positiva entre automotivação e atitudes.

2.3.3.6 Teoria da motivação

Diversas são as teorias que tratam da motivação humana. Dentre os estudos analisados, identificou-se que, alguns, tratam da motivação como um motor do comportamento humano (JEON; KIM; KOH, 2011) por definir a direção e as razões para o padrão de comportamento adotado (SAFA; VON SOLMS, 2016). Estes estudos subdividem os antecedentes das intenções comportamentais ou de seus construtos subjacentes em duas categorias: motivação intrínseca e extrínseca (SAFA; VON SOLMS, 2016; JEON; KIM; KOH, 2011; WU; ZHU; 2012). A motivação intrínseca provém de um interesse ou prazer pessoal na realização do comportamento e que não se baseia em pressões ou recompensas externas (SAFA; VON SOLMS, 2016). A motivação extrínseca, por sua vez, é associada a fatores externos ao indivíduo que agem como um estímulo externo para o compartilhamento do conhecimento (SAFA; VON SOLMS, 2016). Estas pesquisas sugerem que o compartilhamento do conhecimento é mais provável de ocorrer quando indivíduos estão motivados e que a falta de motivação tem sido mencionada na literatura como um importante obstáculo ao compartilhamento do conhecimento (SAFA; VON SOLMS, 2016).

O estudo de Jeon, Kim e Koh (2011) tratou do altruísmo (prazer em ajudar) e necessidade de afiliação como elementos associados à motivação intrínseca, os quais demonstraram relação positiva com as atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento. A imagem e reciprocidade foram tratadas como motivação externa e demonstraram influenciar positivamente as atitudes em relação ao comportamento.

Safa e Von Solms (2016) trataram da reputação e de promoções no trabalho como elementos pertencentes à motivação externa e antecedentes, os quais também apresentaram relação positiva com as atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento. Diferente de outras pesquisas que identificaram uma relação negativa entre recompensas monetárias e atitudes (TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010; HAU; KIM; LEE, 2016), os achados de Safa e Von Solms (2016) indicam a importância das promoções de carreira a fim de incentivar o compartilhamento do conhecimento.

A satisfação da curiosidade e o senso de valor pessoal (autoestima) foram tratadas como motivadores intrínsecos na pesquisa de Safa e Von Solms (2016). A curiosidade foi definida como a vontade de obter conhecimentos sobre a área de atuação, o que pode ser entendida como necessidade de aprendizagem. O senso de valor, por sua vez, foi compreendido

como a percepção do indivíduo de que suas contribuições ao compartilhar conhecimento são importantes para a organização (SAFA; VON SOLMS, 2016). Os resultados demonstraram que somente a curiosidade contribuiu para a formação de atitudes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, enquanto que o senso de valor não demonstrou ter relação significativa com as atitudes.

As lentes teóricas apresentadas demonstram a tentativa de explicar crenças subjacentes aos construtos da TCP. Grande parte dos modelos teóricos utilizados em conjunto com a TCP buscou compreender a formação das atitudes, demonstrando o que, por definição, o construto já apresenta: que o indivíduo realiza uma avaliação dos resultados esperados de seu comportamento e que esta avaliação pode ser favorável (atitudes favoráveis) ou desfavorável (atitudes desfavoráveis). A inclusão de outras perspectivas teóricas não interfere no modelo proposto pela TCP, mas fornece outros olhares para compreender porque estas atitudes são assim formadas. Ao tratar dos comportamentos humanos como trocas sociais ou em termos de relação custos incorridos e benefícios, por exemplo, estes estudos mantêm-se coerentes com o conceito de atitudes descrito no modelo de Ajzen e apenas trazem contribuições de outras lentes para a compreensão do comportamento humano.

2.3.4 Antecedentes da Intenção Comportamental

Em dezenove estudos que compõem esta revisão, foram utilizados os construtos atitudes, normas subjetivas e o controle comportamental percebido como antecedentes diretos das intenções, conforme modelo conceitual da TCP. Os resultados indicaram, de forma geral, que a atitude, a norma subjetiva e o controle comportamental percebido foram significativos para explicar a intenção de compartilhar conhecimento. Os resultados de Stenius et al. (2015) também mostram que as atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido explicaram 47,7% da variação nas intenções do compartilhamento do conhecimento e 55,2% da variância no comportamento de compartilhamento do conhecimento

Em seis estudos foram relacionadas outras variáveis como antecedentes diretos das intenções que mostraram evidência da relação positiva com esta, a saber: clima organizacional, confiança, necessidade de afiliação, inclusão social no local de trabalho e motivação autônoma (Quadro 2). Considerando estas serem variáveis medidas por escalas de percepção e, por isso,

cognitivas, poderiam também ter sido relacionadas diretamente às atitudes e indiretamente às intenções, como os demais estudos apresentaram.

Quadro 2 - Síntese dos antecedentes das intenções de compartilhar conhecimento em estudos empíricos realizados em organizações.

<i>Antecedentes das Intenções de compartilhar conhecimento</i>	<i>Direção da Relação com a Intenção</i>	<i>Estudos</i>
<i>Atitudes</i>	Positiva	(CHUN-HSIEN et al., 2014); (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012); (SAFA; VON SOLMS, 2016); (WU; ZHU, 2012); (JEON; KIM; KOH, 2011); (OZER; YILMAZ, 2011); (STEWART JR. et al., 2015); (ZHANG; NG, 2013); (CHEN, 2011); (RYU; HO; HAN, 2003); (TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010); (WANG; YEN; TSENG, 2015); (HAU; KIM; LEE, 2016); (AKHAVAN et al., 2015); (STENIUS et al., 2015); (SO; BOLLOJU, 2005); (RANASINGHE; DHARMADASA, 2013); (ZHANG; NG, 2012); (AULAWI et al., 2009); (CHATZOGLOU; VRAIMAKI, 2009); (ABDILLAH et al., 2018); (IBRAHIM; HENG, 2017); (MAFABI et al., 2017); (STENIUS et al., 2017)
<i>Normas Subjetivas</i>	Positiva	(CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012); (SAFA; VON SOLMS, 2016); (WU; ZHU, 2012); (JEON; KIM; KOH, 2011); (OZER; YILMAZ, 2011); (CHEN, 2011); (RYU; HO; HAN, 2003); (TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010); (WANG; YEN; TSENG, 2015); (HAU; KIM; LEE, 2016); (AKHAVAN et al., 2015); (STENIUS et al., 2015); (RANASINGHE; DHARMADASA, 2013); (YANG; FARN, 2010); (ZHANG; NG, 2012); (AULAWI et al., 2009); (ABDILLAH et al., 2018); (IBRAHIM; HENG, 2017); (MAFABI et al., 2017)
	Inconclusiva	(CHUN-HSIEN et al., 2014); (ZHANG; NG, 2013); (SO; BOLLOJU, 2005); (CHATZOGLOU; VRAIMAKI, 2009); (STENIUS et al., 2017)
<i>Controle Comportamental Percebido</i>	Positiva	(CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012); (SAFA; VON SOLMS, 2016); (WU; ZHU, 2012); (JEON; KIM; KOH, 2011); (OZER; YILMAZ, 2011); (CHEN, 2011); (RYU; HO; HAN, 2003); (TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010); (WANG; YEN; TSENG, 2015); (HAU; KIM; LEE, 2016); (AKHAVAN et al., 2015); (STENIUS et al., 2015); (SO; BOLLOJU, 2005); (YANG; FARN, 2010); (ZHANG; NG, 2012); (AULAWI et al., 2009); (CHATZOGLOU; VRAIMAKI, 2009); (ABDILLAH et al., 2018); (IBRAHIM; HENG, 2017); (MAFABI et al., 2017)
	Inconclusiva	(RANASINGHE; DHARMADASA, 2013)
<i>Clima Organizacional</i>	Positiva	(CHEN, 2011); (YANG; FARN, 2010)
<i>Confiança</i>	Positiva	(WANG; YEN; TSENG, 2015)
<i>Afiliação</i>	Positiva	(RANASINGHE; DHARMADASA, 2013)
<i>Inclusão social no local de trabalho</i>	Positiva	(YANG; FARN, 2010)
<i>Motivação autônoma</i>	Positiva	(STENIUS et al., 2017)

Fonte: Autora (2019)

As atitudes, em todos os vinte e quatro estudos que a utilizaram como antecedente das intenções, apresentaram relação positiva com a intenção, ressaltando, assim, a importância

deste construto na formação da intenção de compartilhar conhecimento. Os resultados do estudo de Akhavan et al. (2015) apontaram que dentre os três determinantes ligados à intenção de compartilhar conhecimento, a atitude teve a maior influência, seguida da norma subjetiva e, em seguida, do controle comportamental percebido. Quanto mais favorável a atitude do indivíduo em relação ao compartilhamento do conhecimento, mais favorável será sua intenção em realizar este comportamento.

As normas subjetivas e o controle comportamental também apresentaram relação positiva com a intenção de compartilhar conhecimento em grande parte dos estudos, em consonância com o que dispõe a Teoria do comportamento planejado.

Em cinco estudos, a influência da norma subjetiva na formação das intenções não foi comprovada. A norma subjetiva é considerada em vários estudos como um fraco preditor de intenções (ARMITAGE, CONNER, 2001, p. 471), o que não se comprovou nos estudos sobre compartilhamento do conhecimento. Tal resultado confirma que opiniões e expectativas de pessoas importantes na organização possuem papel relevante na formação da intenção de compartilhar conhecimento (AKHAVAN et al., 2015). Trabalhadores do conhecimento tendem a se engajar no comportamento de compartilhar conhecimento quando percebem que este é valorizado e reconhecido na organização (WU; ZHU, 2012)

A importância das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido na formação das intenções é esperada variar a cada comportamento ou contexto estudado (AJZEN, 1991):

Teoricamente, a avaliação pessoal de um comportamento (atitude), o modo de conduta socialmente esperado (norma subjetiva) e a autoeficácia em relação ao comportamento (controle comportamental percebido) são conceitos muito diferentes, cada um dos quais tem um lugar importante pesquisa social e comportamental. (AJZEN, 1991, p. 199)

Esse postulado é confirmado nos estudos analisados. O estudo de Ibrahim e Heng (2017), por exemplo, analisa somente o papel da atitude na formação da intenção e do comportamento de compartilhar conhecimento entre gestores e proprietários de pequenas e médias empresas. O modelo apresentado pelos autores sugere que 35% na variância do comportamento de compartilhar conhecimento pode ser explicado a partir das intenções e 65% da variância das intenções pode ser explicado a partir das atitudes (IBRAHIM; HENG, 2017).

A abordagem mais comum nas pesquisas que utilizam a TCP tem sido identificar na literatura as crenças formadoras das intenções comportamentais (STENIUS et al., 2017). Grande parte dos estudos apresentam crenças subjacentes às atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido com o objetivo de indicar elementos formadores, facilitadores e inibidores da intenção e do comportamento de compartilhar conhecimento. Estes modelos testados nos estudos têm amparo no modelo conceitual da TCP, o qual é fundamentado em crenças subjacentes, conforme explicitado por Armitage e Conner (2001):

Os antecedentes da atitude, norma subjetiva e controle comportamental percebido são crenças correspondentes, refletindo a estrutura cognitiva subjacente. Cada crença comportamental liga um determinado comportamento a um determinado resultado ou a algum outro atributo, como o custo incorrido na execução do comportamento (ARMITAGE; CONNER, 2001, p.474)

Crenças acerca da melhoria de reputação (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; SAFA; VON SOLMS, 2016; WU; ZHU, 2012; AKHAVAN et al., 2015) e o prazer em ajudar os outros (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; JEON; KIM; KOH, 2011; AKHAVAN et al., 2015) foram os antecedentes mais utilizados na formação das atitudes.

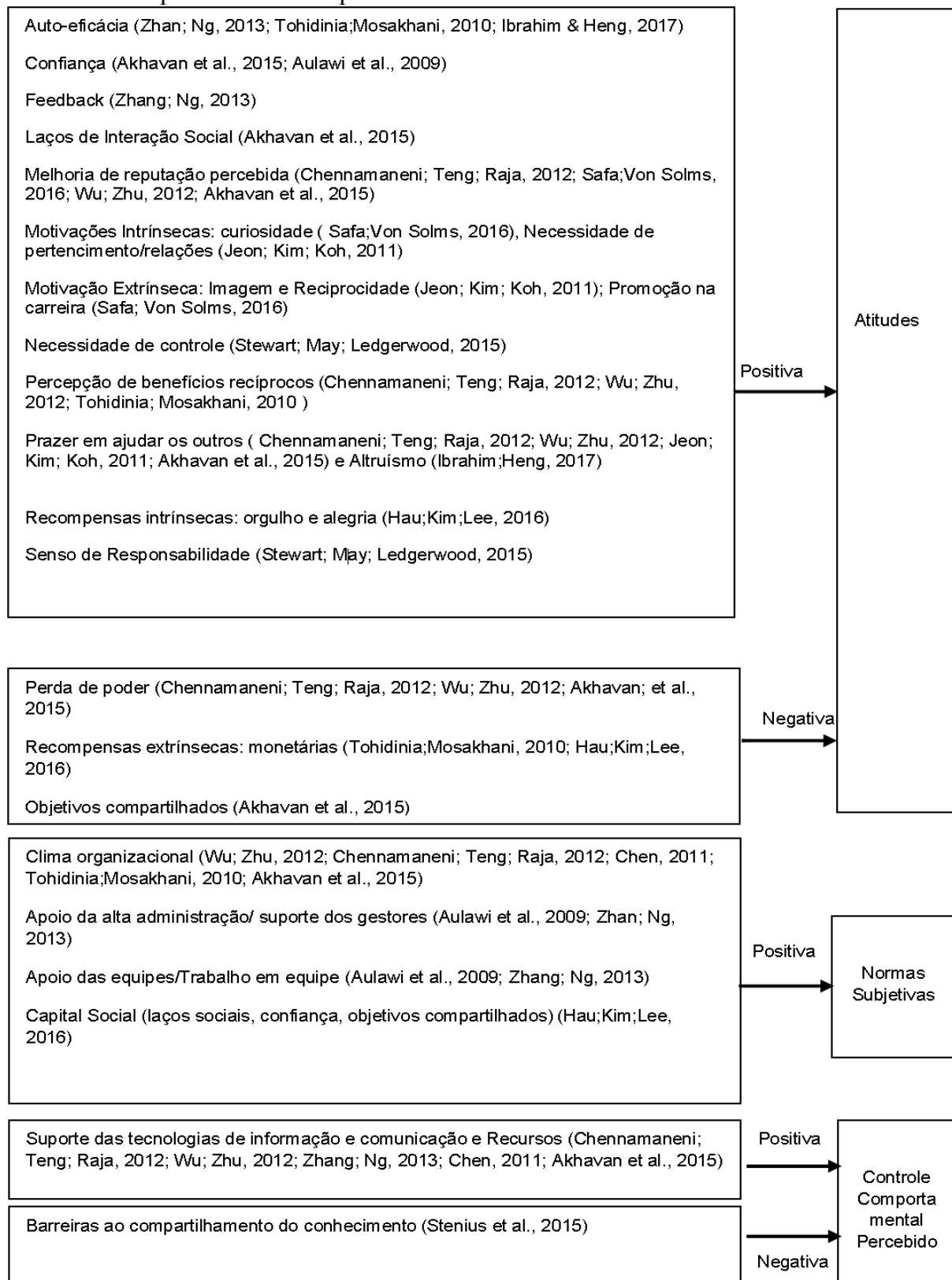
Os antecedentes das atitudes identificados nos estudos analisados guardam relação, sobretudo, com aspectos motivacionais e relacionais na organização. Os antecedentes das normas subjetivas que apresentaram relação positiva com esta englobam dois construtos importantes nas organizações: a cultura e o clima organizacional. Os antecedentes do controle comportamental percebido, o qual é orientado por crenças subjacentes acerca dos “recursos e obstáculos” que podem promover ou dificultar a realização de determinado comportamento (AJZEN, 2014, p. 447), focaram nos recursos associados às tecnologias de informação e comunicação, o que denota a relevância dos aspectos tecnológicos nos comportamentos sociais, como o compartilhamento do conhecimento.

Os elementos formadores da intenção de compartilhar conhecimento podem ser categorizados conforme sugerido por Ibrahim; Heng (2017, p. 213) a partir de sua influência em (a) sociais, (b) comportamentais, (c) motivacionais e (d) tecnológicos, apesar dos autores não terem aplicado esta classificação aos estudos prévios, é bastante consistente com os resultados analisados por esta revisão.

O resultado desta revisão sistemática é apresentado na figura 7, a qual traz os antecedentes identificados nas pesquisas sobre compartilhamento do conhecimento à luz da

TCP. Estes antecedentes já foram descritos ao longo desta revisão e, de forma esquemática, são aqui apresentados, com o objetivo de facilitar sua relação com os construtos da TCP (atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido) e as pesquisas nas quais foram abordados.

Figura 7 - Antecedentes das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido nos estudos empíricos sobre compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Autora (2019)

2.3.5 O compartilhamento do conhecimento nas OICs sob a ótica da Teoria do comportamento planejado

Esta seção tem o objetivo de apresentar um enfoque nos estudos realizados no contexto das OICs. Dos vinte e cinco estudos analisados a presente revisão integrativa, cujos resultados foram apresentados nas seções anteriores, dez trataram do compartilhamento do conhecimento com a lente teórica da teoria do comportamento planejado no contexto das organizações intensivas em conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento (Quadro 3).

Quadro 3 - Teoria do comportamento planejado no contexto das organizações intensivas em conhecimento.

Autores	Título
Stenius et al. (2017)	What Motivates Experts to Share? A Prospective Test of the Model of Knowledge-Sharing Motivation
Hau; Kim;Lee (2016)	What drives employees to share their tacit knowledge in practice?
Wang; Yen; Tseng (2015)	Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior
Akhavan et al. (2015)	Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors An integrated theoretical view and empirical examination
Chennamaneni; Teng; Raja (2012)	A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test
Wu; Zhu (2012)	An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours
Jeon;Kim;Koh (2011)	An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice
Ranasinghe; Dharmadasa (2013)	Intention to Knowledge Sharing: From Planned Behavior and Psychological Needs Perspectives
Yang;Farn (2010)	Investigating tacit knowledge acquisition and sharing from the perspective of social relationships-a multilevel model
So; Bolloju (2005)	Explaining the intentions to share and reuse knowledge in the context of IT service operations

Fonte: Autora (2019)

No quadro 4 são apresentadas as relações entre os construtos da TCP identificadas nestes dez estudos listados no quadro 3, os quais foram realizados nos contextos das OICs, dos trabalhadores do conhecimento e de atividades intensivas em conhecimento.

Quadro 4 - Formação da intenção de compartilhar conhecimento no contexto das OICS e dos trabalhadores em atividades intensivas em conhecimento.

Antecedentes da Intenção de Compartilhar Conhecimento	Resultados	Estudos
Antecedentes diretos da Intenção de compartilhar conhecimento		
Atitudes	Possui relação positiva com a intenção	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012), Jeon et al. (2011); Hau; Kim; Lee (2016); Akhavan et al. (2015); So; Bolloju. (2005); Ranasinghe; Dharmadasa (2013); Stenius et al. (2017)
Normas Subjetivas	Possui relação positiva com a intenção	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012), Jeon et al. (2011); Hau; Kim; Lee (2016); Akhavan et al. (2015); So; Bolloju. (2005); Ranasinghe; Dharmadasa (2013); Yang; Farn (2010)
	Não possui relação estatisticamente significativa com a intenção	Stenius et al.(2017)
Controle Comportamental Percebido	Possui relação positiva com a intenção	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012), Jeon et al. (2011); Hau; Kim; Lee (2016); Akhavan et al. (2015);So;Bolloju.(2005); Yang;Farn (2010)
	Relação não significativa com a intenção	Ranasinghe; Dharmadasa (2013)

Fonte: Autora (2019)

A atitude, nestes estudos, é identificada como a avaliação feita pelos indivíduos em relação aos resultados esperados do comportamento de compartilhar conhecimento (STENIUS et al., 2017). Nos estudos de Chennamaneni, Teng e Raja (2012); Wu e Zhu (2012), Jeon et al. (2011); Hau, Kim e Lee (2016); Akhavan et al. (2015); So e Bolloju (2005); Ranasinghe e Dharmadasa (2013); Stenius et al. (2017), a atitude demonstrou ter relação positiva com a intenção de compartilhar conhecimento, o que demonstra um resultado consistente com o modelo teórico da TCP (Quadro 4). Ao identificar a relação positiva entre atitudes e intenções, essas pesquisas reforçam que a avaliação que os indivíduos têm sobre os resultados esperados do comportamento influenciam a intenção para a realização destes na mesma direção:

avaliações negativas sobre as consequências do comportamento reduzem a intenção em realizá-lo, enquanto que avaliações positivas promovem intenções favoráveis em relação ao comportamento.

As normas subjetivas nos estudos sobre compartilhamento do conhecimento se referem, de forma geral, às percepções do indivíduo sobre a aceitação, o incentivo e a implementação do compartilhamento do conhecimento por grupos de referência na organização, como gestores e colegas (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012). A relação entre as normas subjetivas e a intenção de compartilhar conhecimento se demonstraram positivas na maioria dos estudos (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU; 2012; JEON et al., 2011; HAU et al.; 2016; AKHAVAN et al., 2015; SO; BOLLOJU, 2005; RANASINGHE; DHARMADASA, 2013; YANG; FARN, 2010), o que indica que a percepção em relação a expectativas normativas de terceiros funciona como um preditor da intenção comportamental (quadro 4). Pode-se afirmar, a partir dos resultados destes estudos, que quanto maior a percepção de que os demais da equipe ou da organização aprovam, esperam ou realizam o comportamento de compartilhar conhecimento, mais favoráveis serão as intenções em relação ao comportamento. A pesquisa de Stenius et al. (2017), contudo, não conseguiu comprovar uma relação significativa entre normas subjetivas e intenção de compartilhar conhecimento. Para os autores, uma das justificativas pode ser o fato de que as normas subjetivas podem estar, “indiretamente”, contidas em outros preditores do modelo apresentado na pesquisa como, por exemplo, no “senso de importância, o qual provavelmente captura o que geralmente é desejável no ambiente social específico” (STENIUS et al., 2017, p. 11).

Grande parte dos estudos identificou que o controle comportamental percebido tem efeitos sobre a intenção de compartilhar conhecimento (Quadro 4). Ranasinghe e Dharmadasa (2013), por outro lado, não identificaram relação significativa entre controle comportamental percebido e a intenção de compartilhar conhecimento entre profissionais de tecnologia da informação. Os autores, com o objetivo de compreender este achado, realizaram entrevistas com profissionais das empresas estudadas e, a partir destas, destacaram que este resultado é em decorrência do contexto estudado. Para os autores, os produtos e serviços de empresas de TI são baseados no trabalho em equipe, em detrimento do trabalho individual. Este ambiente centrado na equipe também faz com que o desempenho individual esteja vinculado ao desempenho da equipe, o que sugere que a intenção de compartilhar conhecimento seja moldada

pelos objetivos do grupo, independente de os indivíduos confiarem em sua competência ou possuírem tempo ou recurso para fazê-lo (RANASINGHE; DHARMADASA, 2013).

No quadro 5 são apresentados os antecedentes das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido identificados nas pesquisas realizadas no contexto das OICs. As atitudes demonstraram ser positivamente influenciadas pela percepção de benefícios recíprocos, melhoria de reputação percebida, prazer em ajudar os outros, imagem, reciprocidade, recompensas intrínsecas, necessidade de pertencimento, relações, confiança, necessidades de autonomia e necessidades de competência. Por outro lado, a percepção de perda de poder associado ao conhecimento, recompensas extrínsecas e objetivos compartilhados demonstraram uma relação negativa com as atitudes. O clima organizacional e a necessidade de pertencimento, a necessidade de relações e a necessidade de confiança demonstraram uma relação positiva com as normas subjetivas. As ferramentas e tecnologia da informação e comunicação demonstraram influenciar positivamente o controle comportamental percebido. Estes antecedentes são abordados ao longo desta seção.

Quadro 5 - Antecedentes das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido no contexto das OICs.

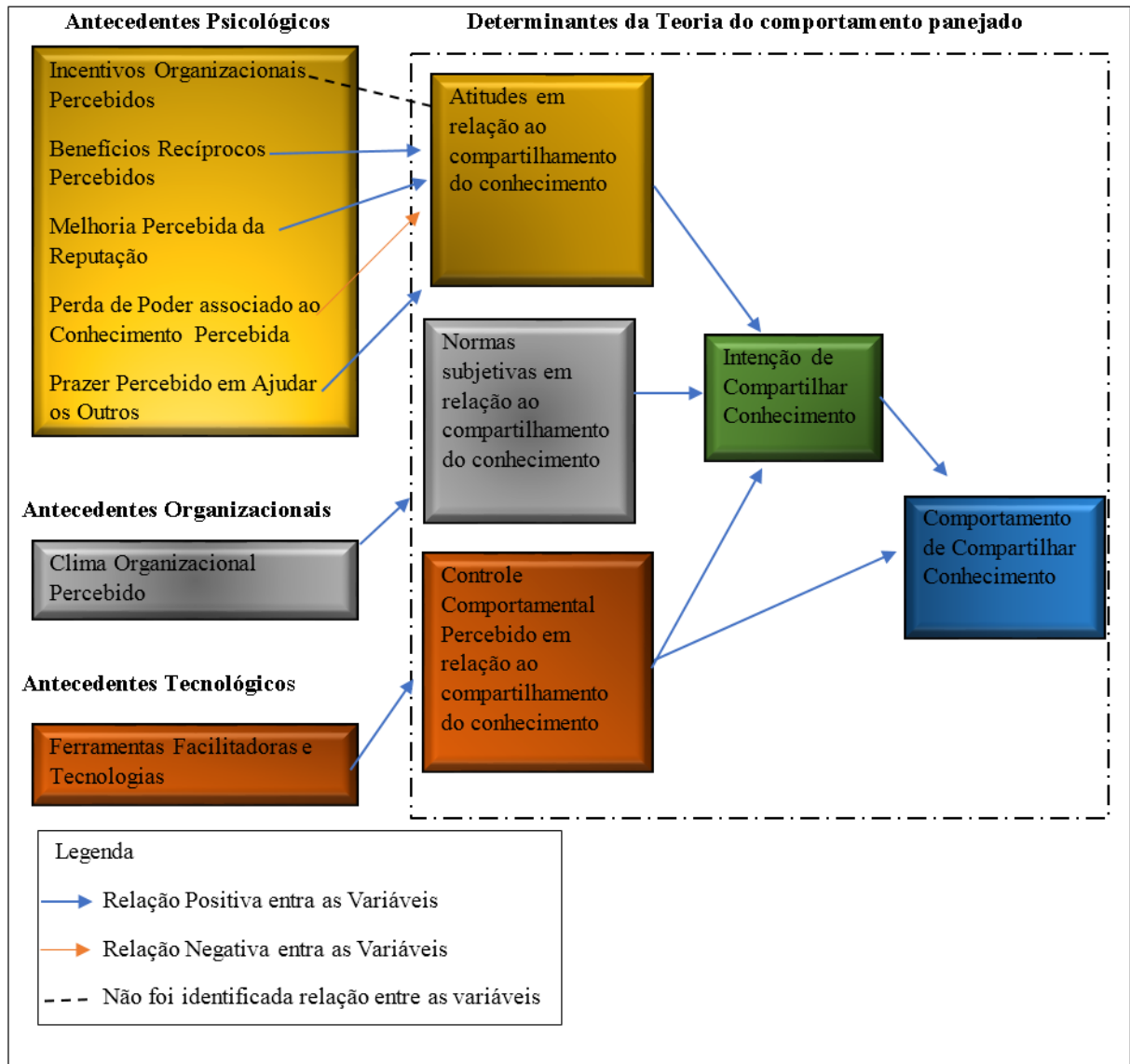
Antecedentes diretos das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido		
Formadores das Atitudes		
Incentivos organizacionais percebidos	Não possui relação identificada com a atitude	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012)
Percepção de benefícios recíprocos	Possui relação positiva com a atitude	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012)
Melhoria de reputação percebida	Possui relação positiva com a atitude	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012); Akhavan et al. (2015)
Percepção de perda de poder associado ao conhecimento	Possui relação negativa com a atitude	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012); Akhavan et al. (2015)
Prazer em ajudar os outros	Possui relação positiva com a atitude	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012); Akhavan et al. (2015)
Imagem e reciprocidade	Possui relação positiva com a atitude	Jeon et al. (2011)

Recompensas Extrínsecas	Possui relação negativa com a atitude	Hau; Kim; Lee (2016)
Recompensas Intrínsecas	Possui relação positiva com a atitude	Hau; Kim; Lee (2016)
Necessidade de pertencimento/relações/confiança	Possui relação positiva com a atitude	Jeon et al. (2011); Akhavan et al. (2015)
Objetivos Compartilhados	Relação negativa com a atitude	Akhavan et al. (2015)
Necessidades de autonomia, competência e relacionamento	Relação positiva com a atitude	Stenius et al.(2017)
Formadores das Normas Subjetivas		
Clima Organizacional	Possui relação positiva com as normas subjetivas	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012); Akhavan et al. (2015)
Necessidade de pertencimento/relações/confiança	Possui relação positiva com as normas subjetivas	Hau; Kim; Lee (2016)
Formadores do Controle Comportamental Percebido		
Ferramentas e Tecnologia da Informação	Relação positiva com o Controle Comportamental percebido	Chennamaneni; Teng; Raja (2012); Wu;Zhu (2012); Akhavan et al. (2015)

Fonte: Autora (2019)

Chennamaneni, Teng e Raja (2012), em um estudo empírico sobre a intenção e o comportamento de compartilhar conhecimento, pesquisaram o contexto dos trabalhadores do conhecimento. O *framework* de pesquisa desenvolvido pelos autores trata da formação das intenções a partir de antecedentes psicológicos, organizacionais e tecnológicos. Este *framework* também foi utilizado no estudo de Wu e Zhu (2012) no contexto dos trabalhadores do conhecimento. O *framework* utilizado nas pesquisas de Chennamaneni, Teng e Raja (2012) e Wu e Zhu (2012) é apresentado na figura 8, bem como os resultados dos estudos. Os achados de Chennamaneni, Teng e Raja (2012) e Wu e Zhu (2012) se coadunam ao proposto por Ajzen (1991) ao demonstrarem que a intenção teve efeito positivo significativo no comportamento de compartilhar conhecimento, o que ainda reforça o poder preditivo e explanatório da TCP.

Figura 8 - *Framework* de Pesquisa de Chennamaneni, Teng e Raja (2012) e Wu e Zhu (2012) para o contexto dos trabalhadores do conhecimento



Fonte: Autora (2019) adaptado de Chennamaneni; Teng; Raja (2012, p. 1100) e Wu;Zhu (2012, p.1468)

Os antecedentes estudados nas pesquisas de Chennamaneni, Teng e Raja (2012) e Wu e Zhu (2012) e nas demais pesquisas constantes do quadro 5 são apresentados nas subseções seguintes, a saber: percepção de perda de poder ao compartilhar conhecimento; incentivos organizacionais; reputação; prazer em ajudar; reciprocidade; antecedentes tecnológicos; clima organizacional; confiança; inclusão social; relacionamentos; clima de afiliação; opiniões e comportamentos de terceiros; autonomia, competência e relacionamentos.

2.3.5.1 Percepção de perda de poder ao compartilhar conhecimento

Chennamaneni, Teng e Raja (2012) e Wu e Zhu (2012), ao estudar o contexto dos trabalhadores do conhecimento, identificaram que é negativa a relação da percepção de perda de poder associado ao conhecimento e atitude. Esse achado sugere que quanto mais o trabalhador do conhecimento percebe que compartilhar conhecimento diminui seu poder ou importância na organização, menos favorável será sua atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento, e, menos provável que tenha intenção de compartilhar conhecimento (WU; ZHU, 2012). Este achado também foi reportado nos estudos de Akhavan et al. (2015) realizado no contexto das Organizações intensivas em conhecimento.

2.3.5.2 Incentivos organizacionais

Os estudos de Chennamaneni, Teng e Raja (2012) e Wu e Zhu (2012) não mostraram evidências que benefícios organizacionais econômicos, como aumento salarial ou bônus, exerçam influência positiva na formação das atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento. Já Hau, Kim e Lee (2016) identificaram que recompensas organizacionais, como incentivos monetários, afetam negativamente a formação da intenção de compartilhar conhecimento. Uma possível explicação é o fato do compartilhamento do conhecimento, como outras trocas sociais, ser afetado pelo contexto social e preocupações decorrentes deste, como relacionamentos, reputação, poder, entre outras. “Quanto mais fortes as preocupações sociais, menor a influência dos incentivos econômicos nos comportamentos individuais”. Os incentivos econômicos, em geral, não incentivam o trabalho em equipe, o que se opõe às preocupações sociais que focam na cultura de cooperação e na importância dos relacionamentos (CHENNAMANENI, TENG; RAJA, 2012, p. 1107).

2.3.5.3 Reputação, Prazer em ajudar, Reciprocidade

Elementos associados a recompensas intangíveis, como melhoria da reputação (CHENNAMANENI, TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; AKHAVAN et al., 2015), prazer

em ajudar (CHENNAMANENI, TENG; RAJA ,2012 ; WU; ZHU, 2012; AKHAVAN et al., 2015), imagem e reciprocidade (JEON et al., 2011) contribuem positivamente na formação da intenção de compartilhar conhecimento. Hau, Kim e Lee (2016) afirmam que quanto maior forem as recompensas intrínsecas, como orgulho, alegria e diversão, associadas ao compartilhamento do conhecimento tácito, mais favoráveis serão as atitudes em relação ao compartilhamento deste conhecimento no contexto das OICs.

No contexto das OICs, a partir dos dez estudos analisados, a percepção dos indivíduos de que os resultados do compartilhamento do conhecimento estão associados a benefícios intangíveis parecem ter relação com atitudes mais favoráveis ao compartilhamento do conhecimento.

2.3.5.4 Antecedentes Tecnológicos: Ferramentas facilitadoras e tecnologias

O controle comportamental percebido está associado às crenças sobre recurso e oportunidades necessários para realizar um comportamento (MADDEN; ELLEN; AJZEN, 1992) e, por isso, os estudos de Chennamaneni, Teng e Raja (2012), Wu e Zhu (2012) e Akhavan et al. (2015) analisaram o papel das ferramentas e das tecnologias na formação do controle comportamental.

Os achados destas pesquisas de apontaram para o fato de que ferramentas como internet, intranet, repositórios, e-mails, comunidades de prática influenciam a percepção das pessoas acerca da existência de recursos e oportunidades para compartilhar conhecimento e, conseqüentemente, a crença de que possuem maior controle sobre a realização deste comportamento. Contudo, embora assumam papel importante enquanto facilitador do compartilhamento do conhecimento, os recursos tecnológicos por si só não podem garantir que este comportamento ocorra (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012), mas sim, que as pessoas sintam que podem realizá-lo e que possuem controle sobre a realização do mesmo.

2.3.5.5 *Clima Organizacional*

O clima organizacional foi tratado por Yang e Farn (2010) como sendo a percepção compartilhada pelas pessoas acerca de atributos específicos da organização. Os autores trataram do clima organizacional a partir do construto da afiliação e da justiça (equidade). A afiliação reflete as relações sociais entre os indivíduos e está associada aos laços emocionais entre as pessoas, à disposição em ajudar os outros e ao comprometimento com as relações. A justiça, por outro lado, reflete a relação social entre as pessoas e a organização como um todo e vincula-se aos conceitos de confiança, equitatividade e reciprocidade em relação à organização (YANG; FARN, 2010, p.173).

A afiliação está positivamente relacionada à intenção de compartilhar o conhecimento tácito, o que significa que a percepção de que existem bons relacionamentos entre as pessoas na organização auxiliará na formação das intenções de compartilhar conhecimento (YANG; FARN, 2010). Os autores, por outro lado, não conseguiram estabelecer relação entre justiça e a intenção de compartilhar conhecimento. Nenhum outro estudo no contexto das OICs abordou a justiça enquanto elemento subjacente às intenções.

O clima organizacional também foi estudado nas pesquisas de Chennamaneni, Teng e Raja. (2012), Wu e Zhu (2012) e Akhavan et al. (2015) e tratado nos estudos como um forte preditor das intenções de compartilhar conhecimento. O clima organizacional é um dos antecedentes mais importantes da intenção de compartilhar conhecimento (BOCK et al., 2005).

O Clima organizacional é elemento formador das normas subjetivas, pois orienta o comportamento das pessoas através de crenças, valores, normas e pensamentos compartilhados que constroem um sistema de comportamentos desejáveis dentro da organização (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012). O clima organizacional reflete uma situação contextual em determinado momento e os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização, sendo, por isso, temporal e subjetivo (BOCK et al., 2005).

Chennamaneni; Teng; Raja. (2012) analisaram o clima organizacional a partir de três dimensões, afiliação, justiça (equidade) e inovação, com base nos estudos de (BOCK et al., 2005). Justiça é a percepção de que as práticas organizacionais possuem equidade e, por isso, são confiáveis. Inovação é a percepção de que a organização incentiva a criatividade, a

experimentação e o aprendizado. Afiliação é a percepção de que existe união entre as pessoas na organização (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012).

O nível de clima organizacional percebido, caracterizado pela justiça, inovação e afiliação, tem grande impacto na formação de normas subjetivas (CHENNAMANENI ; TENG; RAJA , 2012). Quanto maior a percepção de que o clima organizacional favorece o compartilhamento do conhecimento, mais favorável será a norma subjetiva em relação ao compartilhamento do conhecimento (WU; ZHU, 2012).

2.3.5.6 Confiança

A confiança foi tratada nos estudos de Akhavan et al. (2015) e Wang, Yen e Tseng (2015) como antecedente direto das atitudes e intenção, respectivamente. A confiança tem sido descrita como um dos facilitadores mais citados na literatura sobre compartilhamento do conhecimento (AKHAVAN et al., 2015). A confiança é requisito para o compartilhamento do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Quando há confiança entre as pessoas, há maior compartilhamento de conhecimento útil, maior tendência de ouvir e absorver o conhecimento umas das outras e maior inclinação para participar de interações cooperativas (AKHAVAN et al. , 2015).

O estudo de Akhavan et al. (2015) apontou para uma relação positiva e significativa entre confiança e atitude para compartilhar conhecimento. Os achados de Wang, Yen e Tseng (2015) também indicam que a confiança auxilia na formação da intenção para compartilhar conhecimento.

2.3.5.7 Inclusão social, relacionamentos e clima de afiliação

Os resultados do estudo de Yang e Farn (2010) indicam que a inclusão social no local de trabalho e o clima de afiliação são determinantes da intenção de compartilhar conhecimento tácito.

A inclusão social no local de trabalho indica o quanto as pessoas percebem que são socialmente aceitas e incluídas em seu local de trabalho (YANG; FARN, 2010). Apesar dos

autores não terem utilizado o construto das atitudes, as crenças acerca da inclusão e relacionamentos em outras pesquisas (e. g. JEON et al., 2011; AKHAVAN et al., 2015) foi considerada uma crença comportamental e, portanto, formadora das atitudes.

Assim como os resultados de Yang e Farn (2010), que comprovaram uma relação positiva entre a percepção de inclusão social e a intenção de compartilhar conhecimento, Jeon et al. (2011) e Akhavan et al. (2015) também encontraram relação positiva das necessidades de pertencimento e relacionamento com a formação de atitudes positivas para o compartilhamento do conhecimento. As necessidades de pertencimento ou afiliação representam o desejo de contato social e de pertencimento ao grupo e estão associadas a ajudar os outros e relacionamentos harmoniosos, atitudes identificadas como facilitadoras do compartilhamento do conhecimento (JEON et al., 2011).

Os laços de interação social entre as pessoas influenciam significativamente a atitude para compartilhar conhecimento, o que significa que as organizações devem fomentar as interações e a construção de relacionamentos entre seus funcionários (AKHAVAN et al., 2015).

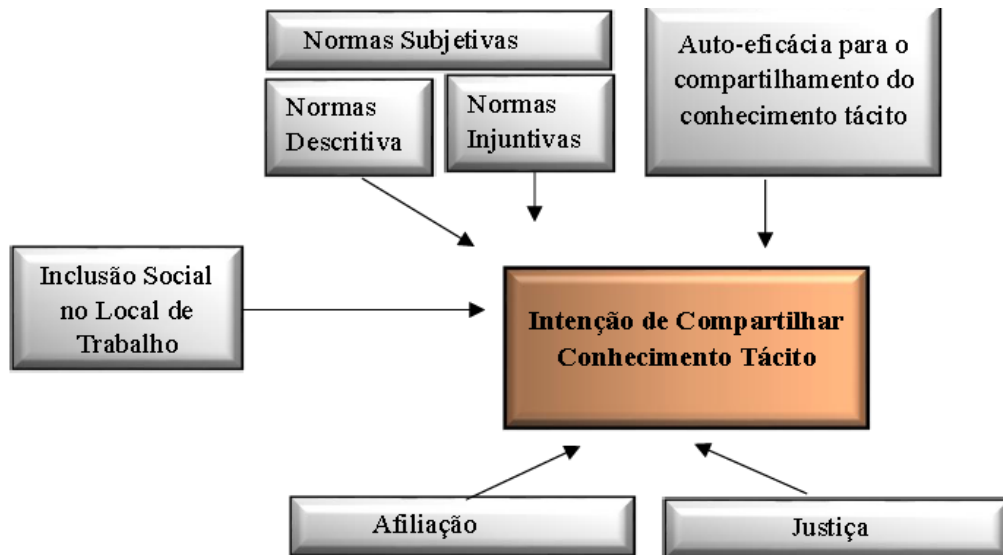
2.3.5.8 Opiniões e comportamentos de terceiros: as normas descritivas e as normas injuntivas

Yang e Farn (2010) pesquisaram o compartilhamento do conhecimento tácito entre profissionais de atividades intensivas em conhecimento. O modelo de pesquisa dos autores (figura 9) é apresentado com alterações no modelo da TCP proposto por Ajzen (1991). As normas subjetivas foram tratadas na pesquisa de Yang e Farn (2010) a partir de duas dimensões: as normas descritivas e as normas injuntivas. As normas injuntivas refletem a influência das opiniões e expectativas de pessoas importantes quanto ao compartilhamento do conhecimento. As normas descritivas, por sua vez, se relacionam à realização do comportamento pelas pessoas consideradas importantes, ou seja, se estas compartilham conhecimento na organização (YANG; FARN, 2010).

A norma descritiva tem um efeito significativo e positivo na intenção de compartilhar o conhecimento tácito enquanto que os efeitos das normas injuntivas não puderam ser comprovados na pesquisa de Yang; Farn (2010). Estes achados indicam que a intenção de compartilhar conhecimento tácito é influenciada principalmente pelo comportamento de

peças consideradas importantes na organização e não pela percepção em relação às expectativas e opiniões destas pessoas (YANG; FARN, 2010).

Figura 9 - Modelo de Pesquisa de Yang e Farn (2010) no contexto dos profissionais em atividades intensivas em conhecimento.



Fonte: Adaptado de Yang; Farn (2010, p. 169)

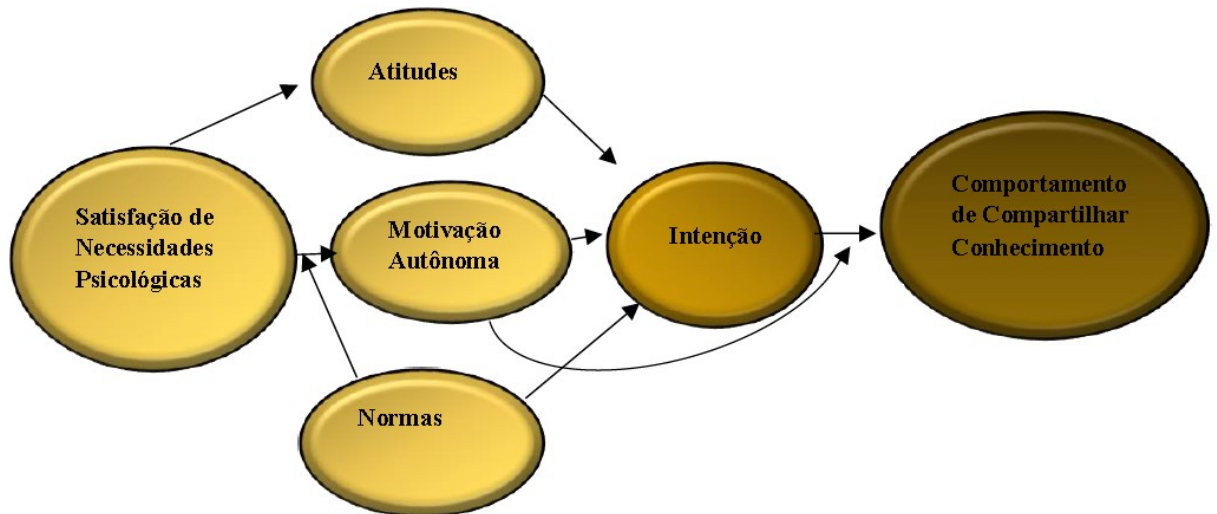
2.3.5.9 Necessidades Psicológicas: autonomia, competência e relacionamentos

Stenius et al. (2017) utilizaram a Teoria do comportamento planejado e a teoria da autodeterminação para testar empiricamente um modelo relacionado à motivação em compartilhar conhecimento em OICs (Figura 10). O estudo se propôs a analisar o comportamento de compartilhar conhecimento em reuniões de trabalho e definiu este comportamento como a prática de apresentar ideias, opiniões, sugestões, soluções para problemas e conhecimentos baseados em experiência para o benefício de outros, bem como, estimular a participação dos outros (STENIUS et al., 2017, p.5).

Stenius et al. (2017), baseado no modelo apresentado por Gagné (2009), utilizou uma variação do framework da TCP, substituindo o controle comportamental percebido pelo

construto Motivação Autônoma, o qual é predito pelas necessidades psicológicas (STENIUS et al., 2017).

Figura 10 - Modelo de Motivação para Compartilhar Conhecimento em OICs.



Fonte: Stenius et al. (2017, p. 5)

Necessidades psicológicas abrangem necessidades relativas à autonomia, competência e relacionamento. No estudo de Stenius et al. (2017, p. 6), estas variáveis foram medidas através dos seguintes itens: “ sinto que posso contribuir para decidir como o meu trabalho é feito ” (autonomia), “eu pude aprender novas e interessantes habilidades no meu trabalho” (competência) “ e “eu realmente gosto das pessoas com quem trabalho” (relacionamento)

Motivação autônoma, por sua vez, abrange o conceito de motivação intrínseca. Na pesquisa de Stenius et al. (2017, p. 7), a motivação autônoma foi medida através de três itens: “(...) porque eu gosto disso”, “(...) porque é uma parte importante do meu trabalho ”, e “porque eu acho pessoalmente recompensador”

Os achados da pesquisa de Stenius et al. (2017, p. 7) mostraram que as intenções foram altamente preditivas do comportamento de compartilhar conhecimento. As intenções foram medidas através de três itens: “ eu pretendo / eu espero / eu quero compartilhar conhecimento” (STENIUS et al., 2017, p. 6), o que se coaduna ao proposto por Sheeran (2002). As intenções comportamentais deflagram a decisão, o planejamento ou a motivação do indivíduo em realizar

determinado comportamento, sendo, por isso, inferidas através dos discursos “Eu pretendo fazer”, “Eu planejo fazer” ou “Eu farei” (SHEERAN, 2002, p.2).

As atitudes e motivação autônoma foram preditores das intenções de compartilhar conhecimento, enquanto que o efeito das normas sobre as intenções não foi estatisticamente significativo, contrariando o modelo proposto por Ajzen, no qual as normas subjetivas são também elementos formadores das intenções.

O modelo testado empiricamente pelos autores explicou 69% da variação nas intenções de compartilhar conhecimento e 42% da variação no comportamento. Os achados de Stenius et al. (2017) mostraram que no contexto das OICs:

- São os resultados desejados pelos indivíduos (objetivos) que impulsionam o comportamento de compartilhar conhecimento;
- O senso de importância pessoal, ou seja, o indivíduo sentir que contribui de forma importante para a organização, foi o melhor preditor das intenções e do comportamento de compartilhar conhecimento;
- A satisfação de necessidades psicológicas relativas à autonomia, competência e relacionamento estimulou atitudes positivas em relação ao compartilhamento do conhecimento;
- A percepção acerca das opiniões dos colegas e superiores foi um fraco preditor das intenções.

2.3.5.10 Considerações finais sobre o compartilhamento do conhecimento nas OICs

Os achados dos dez estudos realizados no contexto das OICs, dos profissionais do conhecimento e de atividades intensivas em conhecimento (quadro 2) se coadunam ao proposto por Ajzen (1991) quanto ao papel das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido na formação da intenção de compartilhar conhecimento. Somente o estudo de Stenius et al. (2017) não conseguiu estatisticamente confirmar a relação das normas subjetivas na formação da intenção.

Estes resultados reforçam que no contexto das OICs:

- a) quanto maior a percepção de que os resultados de compartilhar conhecimento serão positivos, maior a intenção de compartilhar conhecimento (CHENNAMANENI; TENG; RAJA

2012; WU; ZHU , 2012, JEON et al, 2011; HAU et al.; 2016; AKHAVAN et al., 2015; SO; BOLLOJU., 2005; RANASINGHE; DHARMADASA., 2013; STENIUS et al., 2017);

b) quanto maior a percepção de que os colegas e superiores valorizam o comportamento de compartilhar conhecimento, maior a intenção de realizar o comportamento (CHENNAMANENI; TENG; RAJA 2012; WU;ZHU , 2012; JEON et al., 2011; HAU et al.; 2016; AKHAVAN et al., 2015; SO; BOLLOJU., 2005; RANASINGHE; DHARMADASA, 2013; YANG; FARN, 2010). A influência das normas subjetivas, assim, indica que as pessoas se importam com as expectativas de outros na organização e tendem a compartilhar conhecimento quando percebem que este comportamento é valorizado (AKHAVAN et al., 2015);

c) quanto maior a percepção de que são capazes e de que possuem as ferramentas necessárias para compartilhar conhecimento na organização, maior a intenção de realizar o comportamento (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU;ZHU , 2012; JEON et al., 2011; HAU et al.; 2016; AKHAVAN et al., 2015; SO; BOLLOJU, 2005; YANG;FARN, 2010). A influência do controle comportamental percebido indica que as pessoas são encorajadas a compartilhar conhecimento na medida em que possuem tempo, recursos e oportunidades (AKHAVAN et al., 2015).

d) os estudos analisados corroboram para melhorar o entendimento acerca da formação da intenção de compartilhar conhecimento nas organizações. As crenças comportamentais, normativas e de controle, traduzidas através dos elementos subjacentes às atitudes, normas subjetivas e controle comportamental, demonstram a partir do olhar do indivíduo os aspectos facilitadores e inibidores das intenções de compartilhar conhecimento.

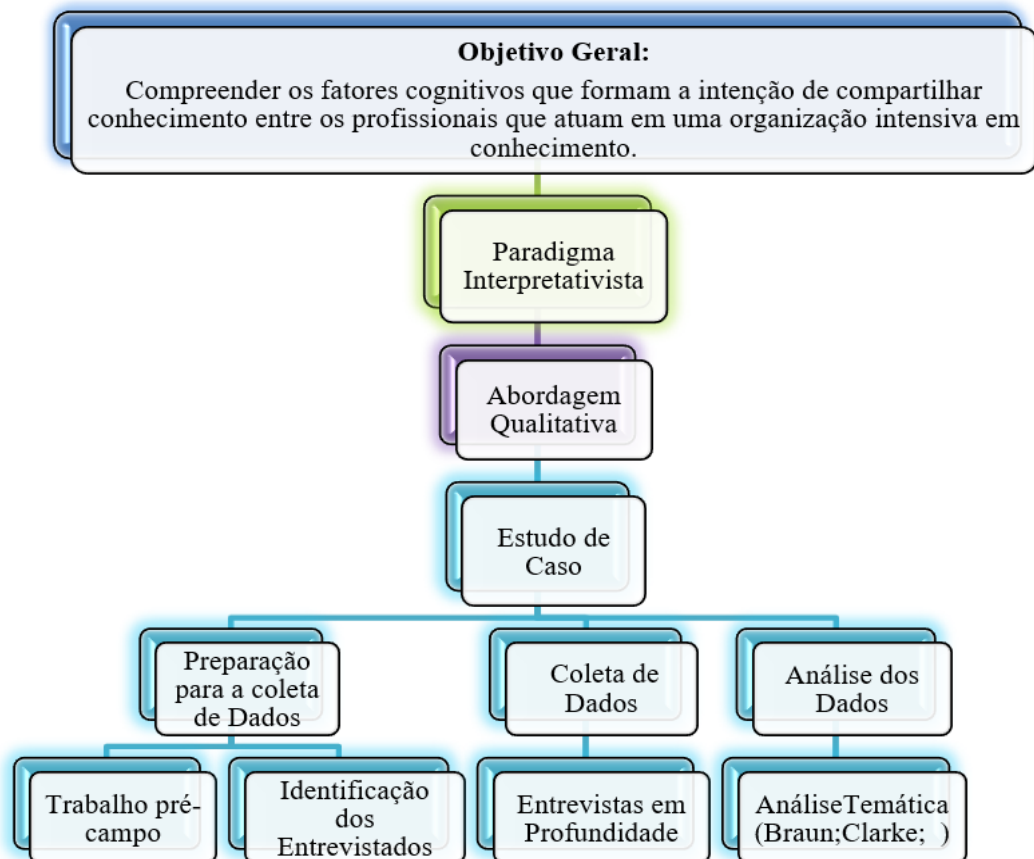
A partir da compreensão do construto fundamental desta pesquisa, parte-se para a apresentação do contexto de estudo, as organizações intensivas em conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa (Figura 11). Nas duas primeiras seções são apresentados os aspectos conceituais da pesquisa e seu delineamento metodológico. Na sequência, são introduzidos o contexto e os participantes da pesquisa. Nas seções 5 e 6, apresenta-se como foi realizada a preparação e os procedimentos para a coleta de dados, para, então, descrever o procedimento de análise adotado. Este capítulo faz a conexão entre referencial teórico apresentado no capítulo anterior e os resultados da pesquisa, objeto do próximo capítulo.

O conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre uma teoria e a realidade empírica; o método é o fio condutor para se formular esta articulação. O método tem, pois, uma função fundamental: além do seu papel instrumental, é a "própria alma do conteúdo", como dizia Lenin (1965), e significa o próprio "caminho do pensamento", conforme a expressão de Habermas (1987). (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 239)

Figura 11 - Processo Metodológico.



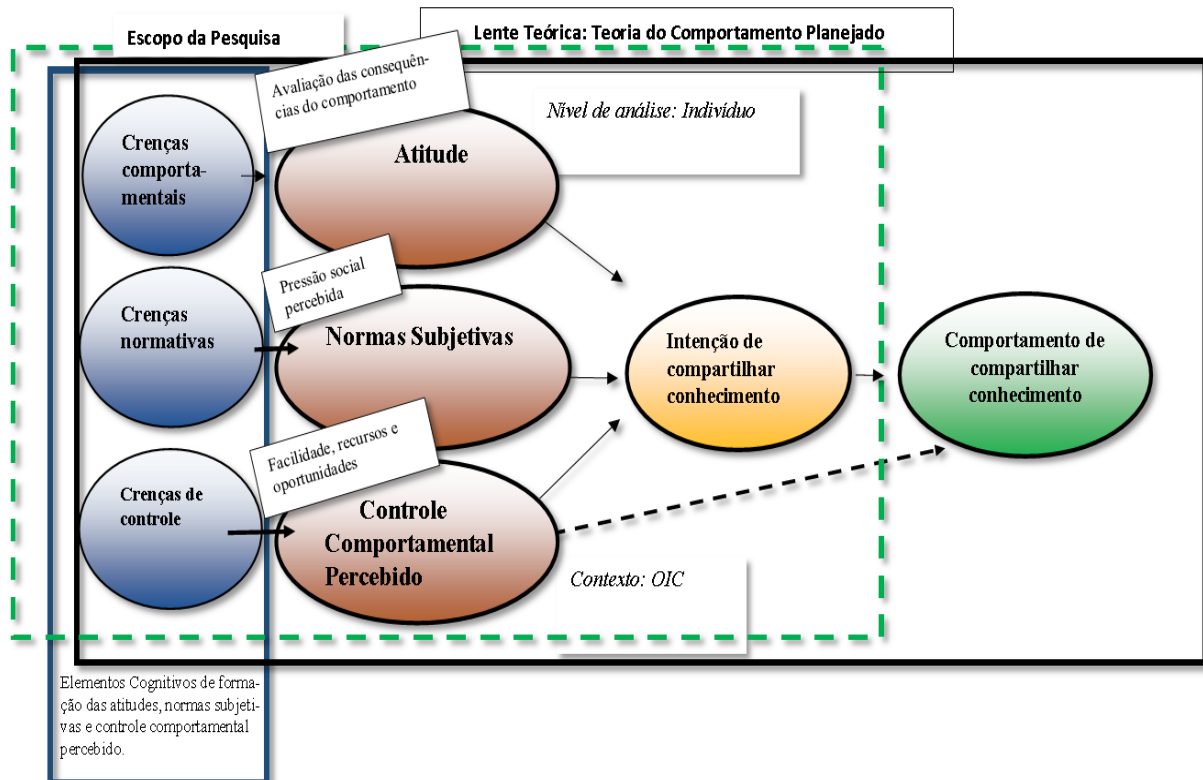
Fonte: Autora (2019)

3.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo geral compreender os fatores cognitivos que formam a intenção de compartilhar conhecimento entre os profissionais que atuam em uma organização intensiva em conhecimento. Deste objetivo e a partir da revisão de literatura realizada, foram definidos os construtos centrais que darão o suporte ao processo de investigação.

A pesquisa qualitativa com frequência utiliza lentes teóricas para a compreensão do problema (CRESWELL, 2010). A Teoria do Comportamento Planejado (TCP) é a lente teórica escolhida, visto que, se propõe a compreender comportamentos volitivos, como é o caso do comportamento de compartilhar conhecimento, a partir do estudo das intenções (AJZEN, 1991). O *framework* conceitual fornecido pela TCP (Figura 12) traz as atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido como elementos subjacentes às intenções comportamentais, os quais irão compor os construtos centrais desta pesquisa.

Figura 12 - Escopo da Pesquisa.



Fonte: Autora (2019) baseado em Ajzen (2014).

3.1.1 Teoria do Comportamento Planejado

A Teoria do Comportamento Planejado permite prever e explicar o comportamento volitivo humano em contextos específicos (AJZEN, 1991). Nesta pesquisa, a TCP é aplicada ao comportamento de compartilhar conhecimento no contexto de uma empresa de consultoria. A utilização da TCP nos estudos sobre compartilhar conhecimento é possível porque este comportamento envolve um processo consciente de autorregulação¹, é orientado por objetivos e depende da vontade do indivíduo para que ocorra (AJZEN, 2014).

Para a TCP, as crenças comportamentais, normativas e de controle orientam o comportamento humano. A avaliação dos resultados de um comportamento é guiada por crenças comportamentais e pode produzir uma atitude favorável ou desfavorável em relação àquele comportamento (AJZEN, 2014).

As crenças normativas formam as normas subjetivas e se referem à motivação em agir de acordo com as expectativas e ações de pessoas consideradas importantes para o indivíduo. (AJZEN, 2014).

Por fim, as crenças de controle traduzem a crença na existência de fatores que podem facilitar ou impedir o comportamento em questão. As crenças de controle dão origem ao controle comportamental percebido (AJZEN, 2014).

As atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido formam a intenção comportamental. Quanto mais favorável a atitude, a norma subjetiva e o controle comportamental em relação a determinado comportamento, mais forte será a intenção em realizar este comportamento (AJZEN, 2014).

3.1.2 Intenção Comportamental

A intenção comportamental traduz a decisão de uma pessoa em realizar determinado comportamento (SHEERAN, 2002). A intenção é um antecedente imediato da ação (AJZEN, 2002a, 2014) e possui como elementos formadores as atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido.

¹ “A autorregulação é a habilidade de monitorar e modular a emoção, a cognição e o comportamento, para atingir um objetivo e/ou adaptar às demandas cognitivas e sociais para situações específicas”. (SROUFE, 1995 *apud* LINHARES; MARTINS, 2015, p. 283)

3.1.3 Comportamento de Compartilhar Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento consiste em um processo de troca mútua de conhecimento tácito e explícito entre indivíduos e que resulta na criação conjunta de novos conhecimentos (HOOFF; RIDDER; AUKEMA, 2004).

A disposição para ajudar e aprender são elementos que determinam a ocorrência do compartilhamento do conhecimento (YANG, 2007), o que reforça que “o compartilhamento de conhecimento não é um comportamento espontâneo ou inconsciente, mas um comportamento planejado a partir das intenções” (WANG; YEN; TSENG, 2015, p. 454).

Estes conceitos apontam para a compreensão do compartilhamento de conhecimento enquanto processo destinado “para e entre” as pessoas (WITHERSPOON et al., 2013, p. 252), contudo, o compartilhamento do conhecimento existe em muitos níveis da organização, para além do indivíduo (IPÊ, 2003). Para o presente estudo, considerando que serão analisados os aspectos cognitivos relacionados ao compartilhamento do conhecimento, será utilizado o nível individual de análise.

3.1.4 Conhecimento

A definição teórica do conhecimento utilizada nesta pesquisa foi norteada pela escolha do nível de análise individual e a visão autopoietica e conexionista. A partir da visão autopoietica, entende-se que o conhecimento está intimamente ligado ao indivíduo que o detém (COHEN; LEVINTHAL, 1990; DAVENPORT et al., 1998) e, por isso, é produto ativo do pensar e agir humano.

O conexionismo, por sua vez, permite compreender que o conhecimento traduz a “capacidade de agir” (POLANYI, 1966), isto porque, conhecimento é a informação em ação focada em resultados (DRUCKER, 1999).

Assim, para esta pesquisa, o conhecimento é a “informação transformada em compreensão e em capacidade de ação efetiva ou uma combinação de instintos, ideias, regras e procedimentos que orientam ações e decisões” (KEMP et al., 2000).

3.2 DELIANEAMENTO DA PESQUISA

Esta seção aborda a natureza da pesquisa, a abordagem metodológica utilizada, a visão de mundo norteadora, a estratégia de investigação e o nível de análise.

3.2.1 Natureza da pesquisa: descritiva

A pesquisa descritiva descreve fenômenos e fatos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2007). O estudo de caso é um tipo de pesquisa descritiva (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Na pesquisa descritiva, o pesquisador observa, registra, analisa e ordena dados do fenômeno sem interferir nos fatos observados. A pesquisa descritiva utiliza técnicas específicas para a coleta de dados, destacando-se a entrevista e a observação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A natureza desta pesquisa é descritiva, pois se propõe a descrever o processo de formação da intenção de compartilhar conhecimento entre os consultores em uma empresa de consultoria.

3.2.2 Abordagem da pesquisa e visão de mundo

Identificou-se na literatura sobre intenção de compartilhar conhecimento uma lacuna de estudos empíricos qualitativos. Na revisão sistemática de literatura apresentada no capítulo 2, a totalidade dos estudos analisados (vinte e cinco) utilizou a abordagem quantitativa como método para investigar a intenção de compartilhar conhecimento no contexto organizacional.

Considerando que a abordagem qualitativa é mais indicada como método de pesquisa em estudos de caráter descritivo em que se busca o entendimento holístico do fenômeno, ou quando se pretende compreender as relações sociais nas organizações (GODOY, 1995), sua contribuição torna-se fundamental à melhor compreensão da intenção enquanto antecedente cognitivo do compartilhamento do conhecimento.

A pesquisa qualitativa busca compreender o mundo em que vivemos, entender os porquês, capturar a essência das dinâmicas sociais e humanas e, através da escrita do pesquisador, revelar-se como conhecimento construído a partir das interações entre construtos estudados e entre pesquisador e fenômeno. A pesquisa qualitativa, assim, pode ser

compreendida como a ferramenta “para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 26).

Na abordagem qualitativa, o pesquisador está imerso na pesquisa, buscando explicar o mundo através de suas lentes, honrando “um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação” (CRESWELL, 2010, p. 26) sem, contudo, perder o método científico como o fio condutor entre suas perguntas e suas conclusões.

A pesquisa qualitativa norteia-se por suposições filosóficas que permitam esse diálogo com os problemas sociais e humanos, cabendo aqui destacar a concepção construtivista social como uma das norteadoras das pesquisas qualitativas e adotada na presente pesquisa. A concepção filosófica constitui o primeiro passo para entender como queremos compreender um fenômeno e, a partir daí, qual método será a ferramenta para alcançarmos este objetivo.

O pesquisador qualitativo dá voz à “interpretação e ao significado” que as pessoas atribuem às suas experiências (MERRIAM, 1998, p. 5), daí sua vinculação ao paradigma interpretativista/construtivista. No construtivismo, “os pesquisadores não ‘acham’ o conhecimento, eles o constroem” (MERRIAM, 1998, p. 9), por isso, o cerne do método qualitativo é o processo de pesquisa. É no processo de pesquisa que as visões de mundo dos participantes são conhecidas e compreendidas para que, então, o pesquisador possa “gerar ou indutivamente desenvolver uma teoria ou um padrão de significado” (CRESWELL, 2010, p. 31).

A presente pesquisa, ao protagonizar o indivíduo no processo de compreensão do compartilhamento do conhecimento, situa-se no quadrante interpretativo de Morgan (1980). O mundo é assim visto através das percepções individuais e a realidade passa a ser aquela percebida por cada um dos informantes desta pesquisa. Neste sentido, pode-se afirmar, metaforicamente, que na visão de mundo interpretativa, “as organizações simplesmente não existem, pois, cada sujeito tem uma ideia única de como é cada organização” (MORGAN, 1980, p. 261).

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela dinâmica fluída com que o pesquisador busca compreender o problema estudado, adotando um estilo mais inovador, com maior liberdade da escolha e alteração da estrutura da pesquisa e desenvolvendo uma “escrita mais criativa em estilo literário” (CRESWELL, 2010, p. 45). “O processo de pesquisa qualitativa é

emergente”, visto que, “todas as fases do processo podem mudar ou se deslocar depois que o pesquisador entrar no campo e começar a coletar os dados”. (CRESWELL, 2010, p. 209).

A pesquisa qualitativa, por sua própria dinâmica e sua construção baseada na interação e nas ferramentas abertas para coleta de dados, acaba por ver um mesmo fenômeno sob diversas perspectivas, inclusive, podendo trazer à luz durante este processo elementos desconhecidos no início da pesquisa. A pesquisa qualitativa é como um sistema aberto, em que nada funciona de forma isolada, mas sim, de maneira complexa e interconectada, pois seu campo de estudo é o meio social, ou seja, é o meio em que os fenômenos, os construtos, os indivíduos e instituições estudados acontecem, surgem, vivem e se transformam.

3.2.3 Estratégia de investigação: estudo de caso

A escolha do estudo de caso como estratégia de investigação pautou-se na questão de pesquisa proposta, a qual busca responder como ocorre a formação da intenção de compartilhar conhecimento. O estudo de caso visa responder questões de pesquisa fundamentais no “como” e “por quê” dos fenômenos contemporâneos em seu contexto real (YIN, 2010).

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um *todo*, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. (GOLDENBERG, 1997, p. 33)

A unidade social estudada nesta pesquisa foi a Consultoria X, assim intitulada no intuito de preservar sua identidade. A partir dos relatos das pessoas que constituem a empresa e que a vivenciam em seu contexto próprio e específico, foram coletadas as evidências empíricas que permitiram compreender como é formada a intenção de compartilhar conhecimento entre elas. O estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa, assim, foi um estudo de caso único (YIN; 2010)

Na figura 13 são apresentadas as principais características do estudo de caso, evidenciando-se a descrição em profundidade do caso permitida por esta estratégia de investigação. Isto porque, o estudo de caso permite que o pesquisador se volte para o aspecto multifacetado de um problema de pesquisa (GIL, 1999) e capture “características holísticas e significativas” dos eventos da vida real objeto de estudo (YIN, 2010, p. 24).

Figura 13 - Características do estudo de caso.

Foco	• descrição em profundidade e análise de um caso ou múltiplos casos
Tipo de problema mais adequado ao projeto	• compreensão em profundidade de um ou mais casos
Origem da disciplina	• baseada na psicologia, direito, ciências políticas e medicina
Unidade de análise	• estudo de um evento, um programa, uma atividade ou mais de um indivíduo
Formas de coleta de dados	• múltiplas fontes (entrevistas, observação, documentos, etc)
Estratégias para análise de dados	• descrição do caso e temas do caso
Relatório escrito	• análise detalhada de um ou mais casos

Fonte: Autora (2019) com base em Creswell (2014)

No campo de estudos sobre intenção de compartilhar conhecimento, a utilização de estudos de caso tem sido amplamente utilizada. Stenius et al., 2017 identificou a atitude, a motivação autônoma e normas compartilhadas como preditores da intenção de compartilhar conhecimento em uma organização pública na Finlândia. Ryu, Ho e Han (2003), em um estudo multicase envolvendo 13 hospitais na Coreia, identificaram as normas subjetivas como a preditora mais forte da intenção de compartilhar conhecimento entre os médicos (RYU; HO; HAN, 2003).

Os achados de Tohidinia e Mosakhani (2010), em um estudo multicase com 20 participantes de 5 empresas da indústria petrolífera no Irã, apontaram para o impacto positivo da autoeficácia e da expectativa de relacionamentos recíprocos nas atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento. Os autores ainda identificaram o impacto positivo do clima organizacional nas normas subjetivas e a relação positiva entre o uso das tecnologias de informação e comunicação no comportamento de compartilhar conhecimento (TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010).

Stenius et al. (2015) em uma OIC na Finlândia, buscou identificar os antecedentes cognitivos do compartilhamento do conhecimento. Seus achados revelaram que atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido explicaram 47,7% da variação nas

intenções de compartilhar conhecimento, que juntamente com o controle comportamental percebido explicaram 55,2% da variação no comportamento *per se* (STENIUS et al., 2015).

Uma das limitações do estudo de caso apresentada pela literatura é a dificuldade em generalizar seus resultados (GIL; 1999; CRESWELL, 2014; YIN, 2010), contudo, Yin (2010, p. 36) afirma que estes resultados são passíveis de generalização “às proposições teóricas e não às populações ou aos universos”, ou seja, ao realizar um estudo de caso, o objetivo é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. Dessa forma, esta pesquisa visa contribuir para o campo teórico e empírico de estudos sobre a intenção de compartilhar do conhecimento, não através de generalizações estatísticas, mas sim, através do aprofundamento da compreensão sobre aspectos cognitivos que levam os indivíduos a intencionarem compartilhar conhecimento nas organizações.

3.2.4 Nível de análise: Indivíduo

A presente pesquisa adota o nível individual de análise, uma vez que busca compreender fatores cognitivos acerca do compartilhamento do conhecimento. A lente teórica utilizada também justifica o protagonismo do indivíduo na pesquisa, visto que a Teoria do Comportamento Planejado busca prever e explicar comportamentos a partir das intenções, elemento cognitivo que antecede o comportamento.

3.3 CONTEXTO DA PESQUISA

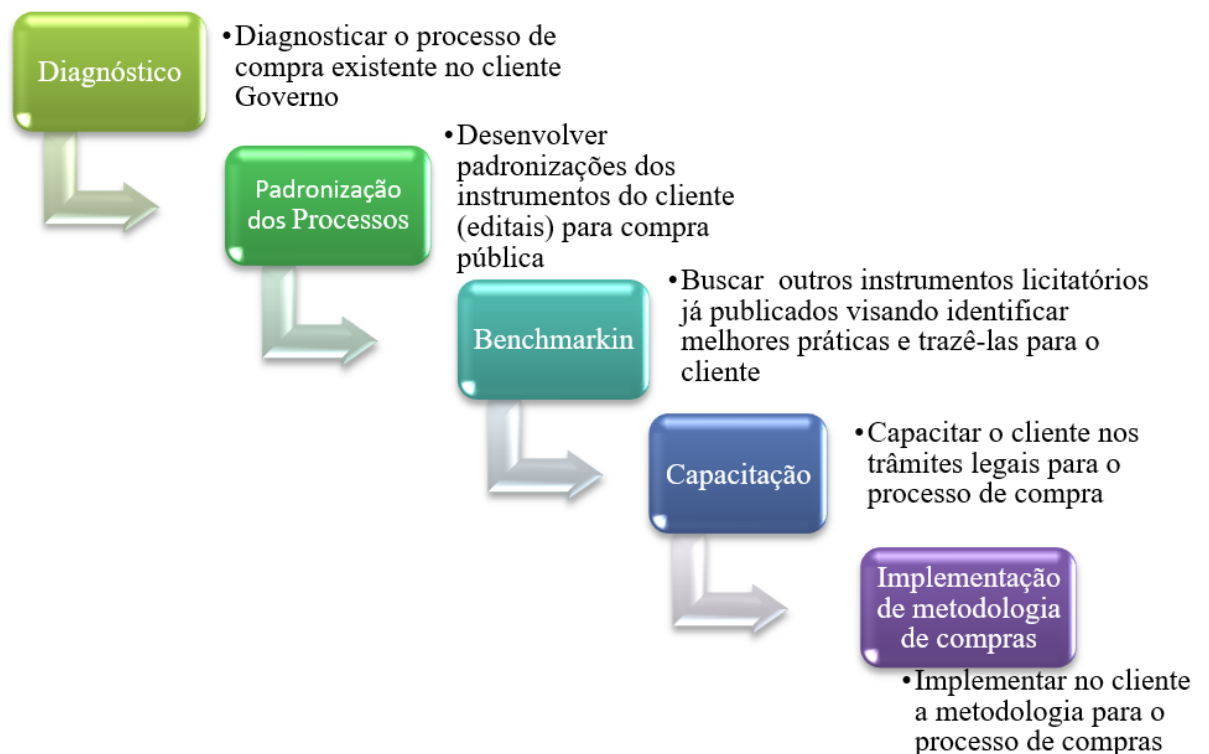
A identidade da empresa estudada será mantida em anonimato e as referências à mesma serão através da denominação “Consultoria X”. A Consultoria X é sediada em Florianópolis (Brasil) e atua desde janeiro de 2018 no mercado de consultoria na área de compras públicas, licitações e negócios B2G². A empresa conta com uma equipe de seis consultores, sendo todos sócios-proprietários e com formação multidisciplinar nas áreas do Direito, Engenharia, Contabilidade, Administração e Ciências da Computação.

² A sigla B2G, do inglês *Business to Governement*, refere-se às negociações entre empresas privadas e governo através da internet.

A Consultoria X presta consultoria nos segmentos público e privado. Os projetos para os clientes públicos baseiam-se na metodologia desenvolvida pela própria Consultoria X e que visa aperfeiçoar os instrumentos de compra pública.

O processo de trabalho da Consultoria X para o segmento Público é apresentado na Figura 14.

Figura 14 - Processo de trabalho na Consultoria X no segmento governamental.



Fonte: Autora (2019)

A atuação junto às empresas privadas tem como objetivo torna-las competitivas na venda para o mercado governamental, através de uma metodologia que prevê a capacitação e estruturação do cliente para este fim (Figura 15).

Os processos de trabalho da Consultoria X reforçam a importância do compartilhamento do conhecimento, visto que ao longo das etapas é (a) evidenciada a utilização de conhecimentos especializados e multidisciplinares, os quais aparecem distribuídos pela equipe; (b) a entrega do conhecimento como serviço e produto final ao cliente contratante; (c) a importância da constante atualização profissional dos consultores da Consultoria X, visto que, o segmento em que atuam demanda conhecimento robusto acerca de legislação pertinente à área, a qual está sujeita à atualizações de impacto significativo nos processos de vendas B2G.

Figura 15 - Processo de trabalho na Consultoria X no segmento privado.



Fonte: Autora (2019)

A escolha da Consultoria X para a presente pesquisa deu-se em função da: (a) classificação da empresa como OIC; (b) a existência de processos que demandam o compartilhamento do conhecimento entre a equipe; e (b) disponibilidade e acessibilidade da empresa, elementos estes que viabilizaram o acesso aos consultores e realização da coleta de dados.

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Foram entrevistados todos os seis sócios-proprietários que integram a totalidade da equipe de consultores da Consultoria X. Todos estes compõem a empresa desde sua fundação, em janeiro de 2018. A escolha dos informantes utilizou um critério basilar: a existência de interações no trabalho entre todos os consultores, nas quais ocorra o compartilhamento de conhecimentos relacionados ao trabalho prestado pela empresa.

A dinâmica de trabalho dos seis consultores, os quais atuam em equipes flexíveis e estruturadas por projetos/clientes, justificou a preocupação em certificar-se de que todos os informantes já tenham ou estejam atuando em conjunto no mesmo projeto, pois tem-se uma equidade quanto às interações pessoais, conteúdo do projeto e contexto organizacional, temporal entre estes entrevistados. Neste ponto, identificou-se que todos atendiam a este critério.

No momento da coleta de dados (julho e agosto de 2019), a empresa estava desenvolvendo três projetos distintos, sendo dois destes voltados para o atendimento aos clientes da área privada e um cliente da área pública. Todos os consultores têm participação nos projetos, sendo as atividades divididas da seguinte maneira:

- a) Dois consultores da equipe são responsáveis pela gestão e execução dos três projetos, tendo como principais tarefas o relacionamento com os clientes, o levantamento de necessidades e a realização do diagnóstico, e a definição do cronograma de atividades, prazos e distribuição de atividades entre a equipe;
- b) Os demais consultores são alocados por demanda, ou seja, de acordo com as necessidades e especificidades de cada projeto, cada um atuará em momentos específicos, conforme sua disponibilidade e competência.

Além da gestão e execução dos projetos, durante a coleta de dados, os consultores também estavam envolvidos na concepção de novos produtos e serviços para o portfólio da empresa, sendo a divisão de tarefas de acordo com o conhecimento e a formação profissional de cada um deles. Um destes novos produtos a serem ofertados pela Consultoria X consiste em um *software* para apoiar as empresas na gestão e participação em licitações. O desenvolvimento desta solução exige o envolvimento da equipe de consultores nas atividades de especificação de requisitos e validação interna de funcionalidades, visando o desenvolvimento de um protótipo funcional, para então iniciar o desenvolvimento de uma versão plenamente operacional, a ser lançada nos próximos meses no mercado. Além desta etapa técnica, a equipe está envolvida na etapa mercadológica do produto, através do desenvolvimento de um plano de marketing.

Nas entrevistas pré-campo, identificou-se ainda que todos os seis consultores se reúnem semanalmente com os seguintes objetivos: a) avaliar o andamento das atividades e pendências; b) discutir dificuldades encontradas e como resolvê-las; c) definir novas tarefas e atividades. As reuniões caracterizaram-se como momentos de compartilhamento do

conhecimento. Ainda que nem todos estejam atuando no mesmo projeto ou cliente, todos participam das reuniões semanais.

Todos os momentos em que os seis consultores interagem no desenvolvimento de projetos na empresa subsidiaram as evidências empíricas coletadas. A pesquisa, assim, adquiriu um caráter transversal, com a coleta de dados realizada nos meses de julho e agosto de 2019.

3.5 PREPARAÇÃO PARA A COLETA DE DADOS

A preparação para a coleta de dados envolveu as etapas de teste dos protocolos das entrevistas, contatos pré-campo com a empresa e aprovação do comitê de ética em pesquisa, as quais serão tratados nesta seção.

3.5.1 Teste dos protocolos das entrevistas

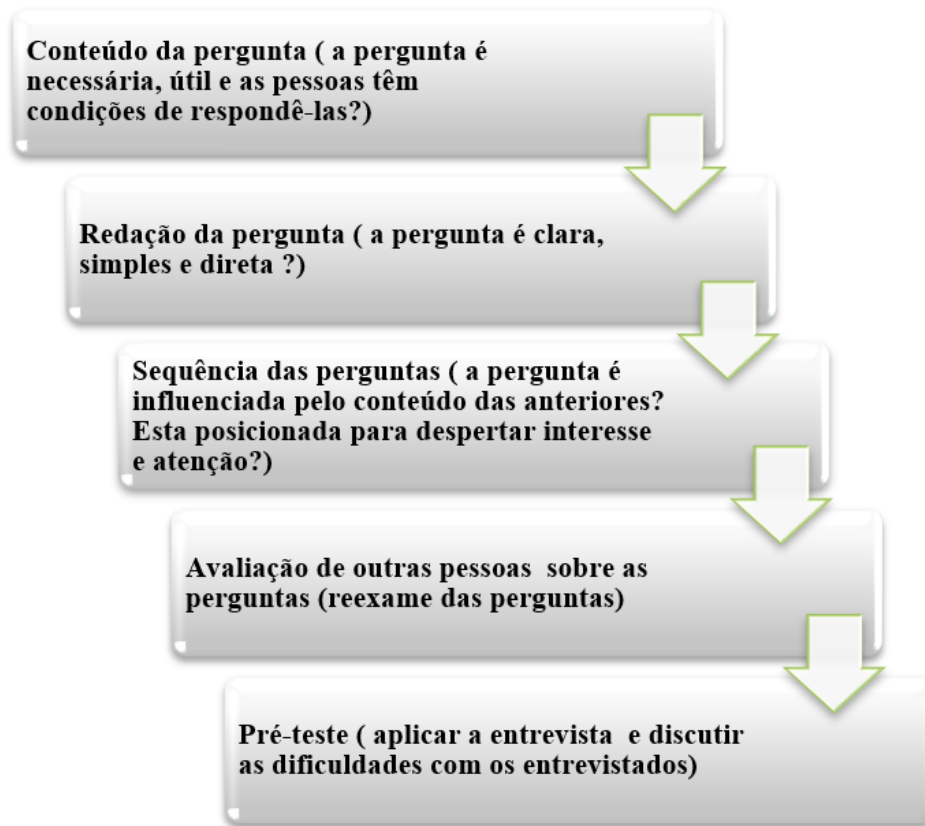
Na construção das entrevistas, o pesquisador deve ater-se ao conteúdo, redação e encadeamento lógico de perguntas de modo a permitir a compreensão por parte dos entrevistados do que se pergunta e, sobretudo, respostas à pergunta de pesquisa. Além disso, a preparação pré-campo, através do teste dos protocolos, bem como a avaliação por terceiros, torna-se fundamental para uma boa coleta de dados (GOLDENBERG, 1997). Estes aspectos são apresentados na Figura 16.

Com o objetivo de adequar o roteiro de entrevista e capturar o máximo das percepções dos entrevistados de modo a atender aos objetivos da pesquisa foram conduzidas duas entrevistas com dois profissionais que atuam em empresas de consultoria sediadas em Florianópolis - SC. As duas consultoras entrevistadas também eram sócias-proprietárias de suas respectivas empresas.

Como resultado do teste do protocolo de entrevistas, foi possível aprimorar os seguintes elementos:

- A realização de perguntas mais amplas, de modo a dar maior liberdade ao discurso do entrevistado e evitar direcionamentos por parte do pesquisador e de sua visão de mundo. Perguntas com maior grau de especificidade, que pudessem estreitar o relato do entrevistado ou provocar viés foram reformuladas ou retiradas do protocolo de entrevista;

Figura 16 - Processo de construção da entrevista



Fonte: Autora (2019) adaptado de Goldenberg (1997)

- O encadeamento e cadência dos tópicos a serem abordados, de forma a estabelecer um diálogo com o entrevistado e estabelecer o *rapport*;

- A clareza e pertinência dos tópicos e questões abordadas, de modo a não deixar dúvidas aos entrevistados;

- A busca de possíveis contradições por parte dos entrevistados, através de questões intercaladas que retomavam pontos anteriormente abordados. Houve uma preocupação do pesquisador em criar um espaço entre estas questões, para que não ficasse evidenciado tal objetivo;

- A desenvoltura e confiança do pesquisador quanto à apropriação do protocolo de entrevistas como instrumento de compreensão de novas visões de mundo e de sua importância como fonte de resposta aos objetivos da pesquisa.

Após o teste do protocolo de entrevista e as alterações efetuadas, foi realizada avaliação por pares, os quais pertencem ao *Interdisciplinary research group on knowledge*,

*learning and organizational memory*³ (KLOM), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Três pesquisadores, dentre os quais dois com formação em psicologia e um em administração, retornaram com aperfeiçoamentos finais quanto à construção das perguntas. O protocolo final de entrevista é apresentado no APÊNDICE A.

3.5.2 Contatos pré-campo com a empresa

Os contatos pré-campo com a empresa objetivaram oportunizar a realização da pesquisa, conhecer a dinâmica de trabalho da empresa e identificar os informantes. O quadro 6 apresenta os contatos pré-campo realizados, os objetivos propostos para cada um destes momentos e os resultados alcançados.

Quadro 6 - Contatos pré-campo com a Consultoria X.

Estratégia de Contato	Período	Objetivo(s)	Resultados
Contato virtual com um dos sócios-proprietários	Abril/2019	Autorização da pesquisa na empresa.	Pesquisa autorizada. Foram encaminhados por meio eletrônico os termos de anuência e de consentimento livre e esclarecido
Reunião Virtual com um dos sócios-proprietários	Maio/2019	Conhecer a empresa e a dinâmica de trabalho da equipe de consultores.	Foram obtidas as informações iniciais sobre o funcionamento da empresa e de seus consultores. A partir desta reunião, solicitou-se novo encontro para maiores detalhamentos que pudessem subsidiar a definição dos informantes para a pesquisa.
Reunião presencial com quatro sócios-proprietários	Junho/2019	Apresentar a pesquisa a ser realizada aos demais sócios e esclarecer eventuais dúvidas;	Definição dos informantes: todos os seis sócios-proprietários da empresa e que também atuam como consultores.

³ “O Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (*Interdisciplinary research group on knowledge, learning and organizational memory* – KLOM) é um núcleo de excelência em pesquisa científica e tecnológica, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O KLOM foi cadastrado oficialmente em 2011 no “Diretório de Grupos de Pesquisa no Brasil” – CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – *National Counsel of Technological and Scientific Development*) e possui diversos estudos e pesquisas em relevantes eventos e revistas científicas”. (Disponível em <http://www.klom.ufsc.br/apresentacao/>)

		Conhecer a dinâmica de trabalho das equipes de consultores para definir os informantes.	
Contato virtual com um dos sócios-proprietários	Junho/2019	Identificação dos informantes para agendamentos das entrevistas.	Contato dos informantes para o agendamento das entrevistas.

Fonte: Autora (2019)

3.5.3 Aprovação do Comitê de Ética

A presente pesquisa seguiu as orientações constantes na Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, tendo sido submetida através da Plataforma Brasil⁴ e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o parecer número 3.615.734.

Para Yin (2010, p. 99), a proteção dos sujeitos humanos, conferida nesta pesquisa através do alinhamento às determinações éticas advindas da legislação supracitada, decorre do fato dos estudos de caso, quase que em sua totalidade, estudarem “assuntos pessoais contemporâneos” (...) “em seu contexto de vida real”. O estudo de caso, assim, explora aspectos da vida do indivíduo que lhe podem conferir vulnerabilidade, ou questões pessoais relacionadas ao medo, insegurança, traumas, entre outras. A

Como elementos de uma conduta ética na pesquisa, Yin (2010) preconiza a necessidade de obtenção do consentimento informado de todos os participantes do estudo de caso; a proteção dos participantes de quaisquer danos oriundos da pesquisa; e a garantia da privacidade e confidencialidade aos que participaram.

No presente estudo, todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido antes da realização das entrevistas, cujo modelo encontra-se disponível no apêndice B.

⁴ Acesso através da página eletrônica <http://plataformabrasil.saude.gov.br/>.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Os dados que constituem a evidência empírica deste estudo foram coletados através das entrevistas em profundidade. O quadro 7 apresenta o protocolo da coleta de dados.

Quadro 7 - Procedimentos para a coleta de dados

Contexto	• Empresa de Consultoria (Organização Intensiva em Conhecimento)
Estratégia de investigação	• Estudo de caso
Técnica de Pesquisa	• Entrevistas semi-estruturadas em profundidade (total de entrevistas = 6)
Informantes	• Totalidade dos consultores da empresa (6)
Período da Coleta de dados	• Julho e agosto de 2019

Fonte: Autora (2019)

3.6.1 Entrevistas em Profundidade

A entrevista como instrumento de coleta de dados é considerada mais adequada para a “revelação de informação sobre assuntos complexos, como as emoções”, além de permitir uma maior profundidade no tema pesquisado (GOLDENBERG, 1997, p. 88). Considerando que a presente pesquisa busca compreender aspectos cognitivos humanos, têm-se aqui a justificativa para escolha das entrevistas como fonte de dados. As perguntas descritivas utilizam o poder da linguagem para interpretar e construir contextos (FRAKE, 1964 *apud* SPRADLEY, 1979).

Para esta pesquisa foram utilizados dados primários decorrentes das entrevistas em profundidade com base no roteiro disponível no Apêndice A. As narrativas dos informantes forneceram os dados qualitativos que “consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos” (GOLDENBERG, 1997, p. 53).

“Para qualquer análise particular, o conjunto de dados pode ser apenas as entrevistas, apenas documentação, ou pode ser a combinação de dados” (BRAUN; CLARKE, 2006). A

busca da compreensão dos elementos cognitivos relacionados ao comportamento de compartilhar conhecimento justifica a escolha do instrumento para coleta das evidências empíricas que fundamentam a presente pesquisa. Ao considerar que aspectos cognitivos, formados por crenças e percepções, podem melhor ser capturados e melhor aprofundados pela narrativa de cada um dos entrevistados, as entrevistas semiestruturadas se mostraram mais adequadas para este propósito.

As entrevistas pautaram-se em eixos temáticos decorrentes dos objetivos específicos propostos e abordaram os três elementos basilares de formação da intenção de compartilhar conhecimento, conforme postulado pela Teoria do Comportamento Planejado.

O primeiro eixo temático da entrevista diz respeito às situações vivenciadas na empresa em que os consultores percebem que ocorre o compartilhamento do conhecimento.

Os demais eixos temáticos são constituídos pelos elementos subjacentes e formadores da intenção de compartilhar conhecimento: as atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido.

Dentro dos eixos temáticos, foram definidos dois grupos de questões. No primeiro grupo, estavam as *grand tour questions*, as quais consistem em questões mais abertas sobre tópicos gerais do tema (SPRADLEY, 1979). O segundo grupo era composto das *probing questions*, cujo objetivo era aprofundar os dados já coletados a partir das questões do primeiro grupo ou mesmo clarificar ou exemplificar alguns pontos das descrições e experiências relatadas pelos entrevistados (SPRADLEY, 1979).

No quadro 8 são apresentados alguns fragmentos do protocolo de entrevista, no qual se evidencia a hierarquia entre as *grand tour questions* e as *probing questions*.

Quanto à estrutura, o protocolo de entrevista utilizado caracteriza-se como semiestruturado. As entrevistas semiestruturadas partem de questionamentos básicos que permitam ao informante construir sua narrativa, a partir da qual, surgirão novos questionamentos por parte do entrevistador e o informante, então, “passa a participar da elaboração do conteúdo questionado pela pesquisa” (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

O protocolo de entrevistas definido foi utilizado dentro da concepção de que a pesquisa qualitativa não pode ser rigidamente prescrita, pois se caracteriza como um processo emergente em que protocolos e planejamentos podem ser alterados no momento em que o pesquisador entra em campo (CRESWELL, 2010). De fato, nenhuma das entrevistas realizadas nesta pesquisa teve exatamente as mesmas perguntas e não pretendia tê-las. Muitas perguntas foram deslocadas de posição, outras sequer foram feitas pois já haviam sido contempladas nas falas

dos entrevistados e muitas outras surgiram no momento da coleta motivadas pelas experiências narradas.

Quadro 8 - *Grand tour questions* e as *Probing questions* no protocolo de entrevista da pesquisa.

Está associada a qual objetivo da pesquisa?	<i>Grand tour questions</i> (questões abertas e descritivas sobre tópicos gerais)	<i>Probing questions</i> (perguntas para pedir detalhes clarificar e aprofundar alguns pontos das descrições e experiências)
Analisar o controle comportamental percebido dos profissionais relacionado ao compartilhamento do conhecimento técnico em organizações intensivas em conhecimento	Você percebe alguma barreira ou “entreve” para compartilhar seu conhecimento com as demais pessoas na equipe?	<ul style="list-style-type: none"> - Para você, compartilhar seus conhecimentos é algo fácil ou difícil? - Quando você não tem um determinado conhecimento, mas sabe que outro colega de trabalho o possui, você considera fácil ou difícil obter esse conhecimento? - Compartilhar seus conhecimentos com os outros é algo que depende apenas de você ou depende de outras variáveis?
Analisar as atitudes dos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento técnico em organizações intensivas em conhecimento	Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens em compartilhar conhecimento?	<ul style="list-style-type: none"> - Conte uma experiência, positiva ou negativa, em que você compartilhou conhecimento com seus colegas e o resultado dessa experiência.

Fonte: Autora (2019)

A pesquisa qualitativa envolve o aprendizado com os participantes e a flexibilidade e habilidade do pesquisador em conduzi-la de modo a obter as informações necessárias para este aprendizado (CRESWELL, 2010).

Como limitação das entrevistas, têm-se a dificuldade em identificar a veracidade dos depoimentos fornecidos pelos informantes, visto que, as entrevistas captam apenas aquilo que os informantes desejam revelar (GOLDENBERG, 1997). Apesar do pesquisador qualitativo buscar o *rappor*t com os sujeitos da pesquisa, visando estabelecer laços de confiança que permitam obter narrativas mais profundas e fidedignas à realidade individual do informante, não há como se garantir o comprometimento dos entrevistados para estas entregas. A pesquisa qualitativa é construída pelo pesquisador e informantes, em função da capacidade de extrair e de doar de cada um dos atores no processo. Esta limitação, contudo, não é exclusiva das entrevistas, mas de todo procedimento de coleta de dados em que o informante responde ao pesquisador, tanto no método qualitativo quanto no quantitativo.

Apresentada a estrutura central do protocolo de entrevistas e compreendido o processo emergente de construção da pesquisa qualitativa, serão tratados na próxima seção os procedimentos para análise dos dados.

3.7 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados por meio das entrevistas em profundidade, iniciou-se a etapa de análise, cujo propósito é dar sentido e significado aos dados (MERRIAM, 1998). A escolha do método para análise dos dados coletados foi a análise temática, que consiste em um método analítico qualitativo que identifica, analisa e organiza padrões (ou temas) a partir dos dados coletados (BRAUN; CLARKE, 2006).

Os temas são unidades de análise extraídos do conjunto de dados coletados, dotados de significados e que captam algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006). Em congruência com a abordagem qualitativa, a análise temática é construída pela lente do pesquisador, por isso, “o julgamento do pesquisador é necessário para determinar o que é um tema” e a consistência na forma de fazê-lo é fundamental neste processo (BRAUN; CLARKE, 2006, p.8).

Os temas podem surgir a partir de uma perspectiva dedutiva (ou teórica) ou indutiva. A diferença básica entre as duas abordagens está no fato de serem orientadas pelo referencial teórico pré-existente (dedutiva) ou pelos próprios dados coletados na pesquisa (indutiva) (BRAUN; CLARKE, 2006).

A análise temática indutiva é um processo de codificação e análise que não pretende se encaixar em codificações preexistente na literatura ou em “preconceitos analíticos do pesquisador” (BRAUN; CLARKE, 2006, p.10). Este conceito se aproxima ao que Gibbs (2009, p. 62) denomina de “codificação baseada em dados”, a qual implica, “na medida do possível, tentar tirar dos dados o que de fato significam, e não impor uma interpretação com base e teorias preexistentes”:

O oposto de começar [a codificação] com uma lista de códigos é começar sem nenhum. (...). É claro que ninguém inicia absolutamente sem ideias. O pesquisador é um observador do mundo social e faz parte desse mundo. Todos temos ideias sobre o que podemos esperar que aconteça e, como cientistas sociais. (...). Mesmo assim, pode-se tentar, na medida do possível, não começar com visões preconcebidas. Simplesmente comece lendo os textos e vá testando o que está acontecendo. (GIBBS, 2009, p. 62)

A análise temática dedutiva (ou teórica), por sua vez, é uma abordagem em que o pesquisador conduz o processo de codificação e análise a partir de seus conceitos e ideias pré-existentes (BRAUN; CLARKE, 2012).

As abordagens dedutivas e indutivas são, em geral, utilizadas de forma combinada, sendo comum a prevalência de uma ou outra no processo de codificação e análise. O predomínio de uma abordagem indutiva deflagra uma orientação que prioriza o participante ou o significado baseado nos dados. Por sua vez, o predomínio de uma abordagem dedutiva representa uma orientação que prioriza o pesquisador ou o significado baseado na teoria. Não existe, contudo, uma análise temática puramente indutiva ou puramente dedutiva. (BRAUN; CLARKE, 2012).

Na análise temática, os temas ainda podem ser identificados no nível semântico (descritivos) ou no nível latente (interpretativo), sendo um destes exclusivo ou predominante no processo de análise (BRAUN; CLARKE, 2006).

Temas ou códigos semânticos são “identificados dentro dos significados explícitos ou superficiais dos dados”, ou seja, têm sua origem nos próprios dados da pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006, p.11). No nível semântico, as falas dos entrevistados viram temas.

Os temas ou códigos latentes, por sua vez, alcançam uma camada subjacente do conteúdo semântico, a qual é fundamenta no referencial teórico (BRAUN; CLARKE, 2006). No nível latente, referencial teórico e dados de pesquisas anteriores formam o arranjo de códigos e temas para análise.

Na figura 17 são apresentadas as abordagens utilizadas e níveis de identificação dos códigos e temas na análise temática da pesquisa. A combinação de abordagens dedutiva e indutiva e a geração de códigos latentes e semânticos para a compreensão do problema de pesquisa explicita o processo de construção da pesquisa qualitativa: a fluidez com que o referencial teórico constrói a árvore de códigos e temas dedutivos e é enriquecido pelos dados coletados, pela combinação com a perspectiva indutiva. O mundo pesquisado constrói a pesquisa, assim como o olhar do pesquisador desvenda este mundo.

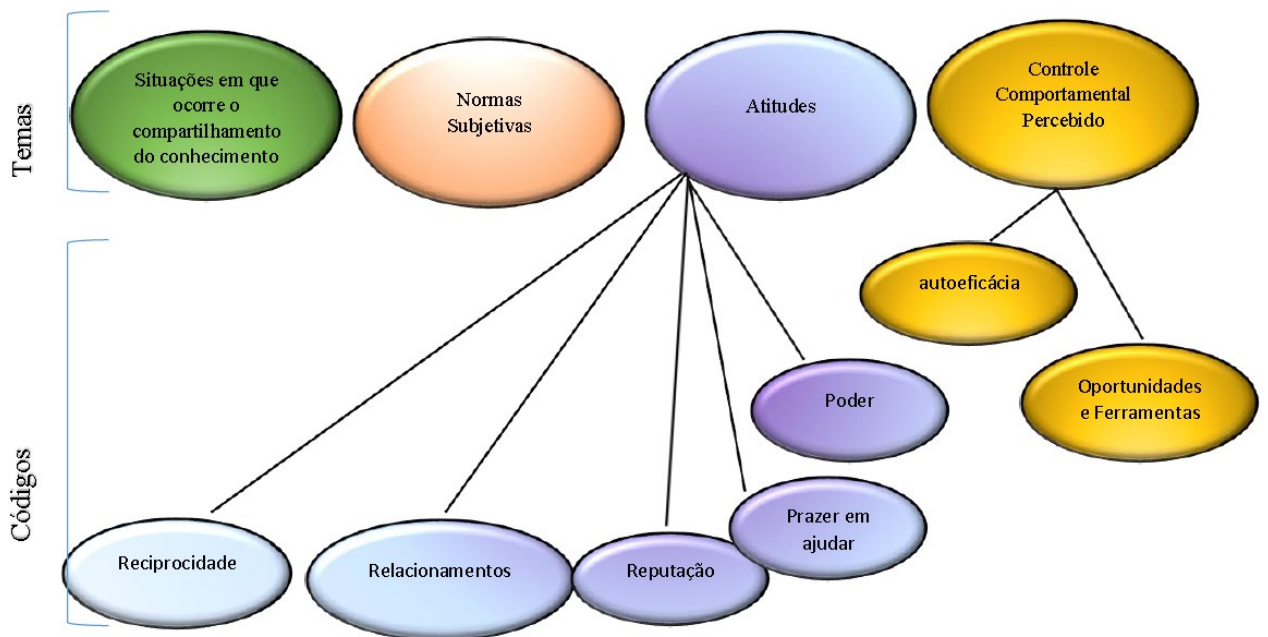
Figura 17 - Abordagens utilizadas e níveis de identificação dos códigos e temas na análise temática da pesquisa.



Fonte: Autora (2019) baseado em Braun; Clarke (2006)

O processo de pesquisa iniciou-se com uma abordagem dedutiva e assim, anterior à coleta de dados, já havia um mapa temático construído em dois níveis hierarquizados: temas e códigos iniciais (Figura 18). Estes temas e códigos iniciais foram provenientes da revisão de literatura apresentada no capítulo anterior e, portanto, construíram a estrutura latente da árvore de codificação da pesquisa. Conforme já dito, este mapa inicial sofreu alterações após a coleta de dados por conta das narrativas dos entrevistados que acrescentaram estruturas semânticas e o resultado final será apresentado no capítulo de resultados.

Figura 18 - Códigos e temas dedutivos iniciais da pesquisa (pré-coleta de dados).



Fonte: Autora (2019)

3.7.1 Processo de Análise Temática

A análise temática utilizada nesta pesquisa utiliza as o processo cíclico e recursivo composto por 6 etapas propostas por Braun e Clarke (2006): (1) familiarização com os dados; (2) geração de códigos iniciais; (3) busca por temas; (4) revisão dos temas; (5) definição e nomenclatura dos temas; (6) produção do relatório. No quadro 9 são apresentadas estas etapas que, embora demonstradas didaticamente de forma linear, na verdade, continuam a ser revisitadas e (re) construídas durante todo o processo de análise (BRAUN; CLARKE, 2006).

Quadro 9 - Fases da Análise Temática segundo Braun e Clarke, 2006.

Estágio	Descrição do Processo
Familiarizando-se com seus dados	Transcrição dos dados (se necessário), leitura e releitura dos dados, apontamento de ideias iniciais.
Gerando códigos iniciais:	Codificação das características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados, e coleta de dados relevantes para cada código.
Buscando por temas	Agrupamento de códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.
Revisando temas	Verificação se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (nível 1) e ao conjunto de dados inteiro (nível 2), gerando um "mapa" temático da análise.

Definindo e nomeando temas	Nova análise para refinar as especificidades de cada tema, e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema.
Produzindo o relatório	A última oportunidade para a análise. Seleção de exemplos vívidos e convincentes do extrato, análise final dos extratos selecionados, relação entre análise, questão da pesquisa e literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.

Fonte: Braun e Clarke (2006, p. 14)

3.7.1.1 Familiarização com os dados

Os dados foram coletados pela pesquisadora através das entrevistas em profundidade, o que permitiu a formação de pensamentos analíticos iniciais (BRAUN; CLARKE, 2006). A transcrição dos áudios gravados nas entrevistas permite uma maior e mais profunda familiarização com os dados coletados. Todas as transcrições foram revisadas com o objetivo de garantir a fidedignidade entre os áudios e o texto escrito. A fase de familiarização com os dados permitiu, por meio da leitura e oitiva das entrevistas, a procura de significados, códigos e temas iniciais.

3.7.1.2 Geração dos códigos iniciais

Os códigos podem ser palavras ou frases curtas que sintetizam ou, num outro extremo, atribuem maior significado aos dados coletados (SALDAÑA, 2009). “A codificação é uma forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele” (GIBBS, 2009, p. 59).

Codificação é a forma como você define sobre o que se trata os dados em análise. Envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva ” (GIBBS, 2009, p. 59).

Os códigos identificam o conteúdo latente ou semântico dos dados (BRAUN; CLARKE, 2006) e devem ser relevantes para responder à questão de pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2012). Os códigos latentes traduzem as estruturas conceituais e teóricas do pesquisador enquanto que os códigos descritivos (semânticos) refletem a linguagem e os conceitos dos entrevistados (BRAUN; CLARKE, 2012).

Nesta pesquisa, foram construídos códigos latentes e semânticos. O ponto de partida da análise já contava com o direcionamento do referencial teórico, oriundo da revisão de literatura desenvolvida para a pesquisa, o que deu origem aos códigos latentes. Neste ponto, a pesquisadora enxergava as palavras dos entrevistados sob as lentes teóricas de pesquisas anteriores.

Em um segundo momento, o conteúdo trazido pelas evidências empíricas coletadas trouxe novos elementos cheios de significados que contribuíam para a construção de resposta à pergunta de pesquisa. A fala dos 6 entrevistados trouxe em si palavras e conceitos subjacentes que passaram a fazer parte da estrutura de códigos. Deste segundo momento, surgiram os códigos semânticos utilizados nesta análise temática.

Ainda que tenha havido uma prevalência de códigos latentes, a identificação de códigos semânticos na análise temática desta pesquisa refletiu um processo de “extrapolação” do pesquisador de seu universo delimitado por lentes anteriores e permitiu, assim, que se avançasse para além do que outros estudos já relataram.

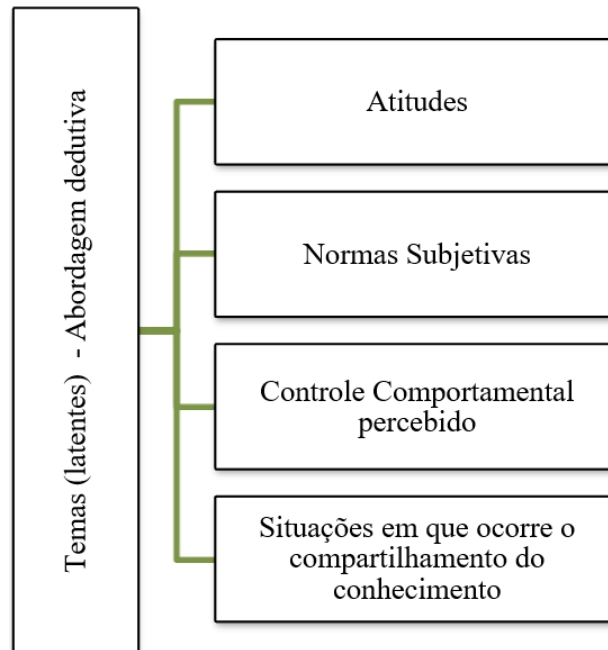
3.7.1.3 Procura por temas

Códigos são as menores porções de uma análise temática e organizam-se dentro de grupos de significados maiores, denominados temas. A partir dos temas que a análise interpretativa dos dados ocorre (BRAUN; CLARKE, 2006).

O processo de geração de temas desta pesquisa utilizou, predominantemente, a abordagem dedutiva. Nesse momento, o processo de codificação foi orientado para identificar características particulares do conjunto de dados (BRAUN; CLARKE, 2006). Assim, nas narrativas dos informantes, buscou-se identificar elementos que formam os construtos subjacentes à intenção de compartilhar conhecimento (atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido), conforme postulado pela Teoria do Comportamento Planejado. Os temas construídos, a partir de uma abordagem dedutiva, pretendiam responder à pergunta de pesquisa: *como os fatores cognitivos formam a intenção de compartilhar conhecimento entre profissionais que atuam em organizações intensivas em conhecimento?*

Dessa forma, a pesquisa já apresentava três temas latentes iniciais: atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido. O quarto tema se refere às situações em que ocorre o compartilhamento do conhecimento, em alinhamento ao primeiro objetivo de pesquisa (Figura 19).

Figura 19 - Temas latentes da pesquisa.



Fonte: Autora (2019)

Os códigos gerados a partir da análise dos dados coletados, então, foram agrupados nos quatro temas apresentados na figura 19. A codificação foi feita utilizando o *software* NVivo®.

3.7.1.4 Revisão de temas e códigos

Nesta etapa foi revisada a relação dos códigos com os temas e a estrutura de códigos criados. As transcrições das narrativas foram novamente revistas e a literatura revisitada. A estrutura de temas manteve-se inalterada, contudo, os códigos criados sofreram alterações. Foram revistos critérios de homogeneidade interna e heterogeneidade externa (PATTON, 1990 *apud* BRAUN; CLARKE, 2006) para a revisão dos temas. O critério de homogeneidade interna permitiu verificar se os dados que compõem um código ou tema possuem coerência e significados em conjunto (BRAUN; CLARKE, 2006). A exemplo, nesta pesquisa criou-se o código “reputação”, dentro do tema “atitudes”. O conjunto de dados extraídos das narrativas dos participantes que compunham esta estrutura de códigos precisava atender os seguintes critérios: (1) possuir aderência ao conceito de “reputação” utilizado na criação deste código; (2) possui aderência ao conceito do tema “atitudes”, o qual se refere às avaliações que os indivíduos

fazem dos resultados do comportamento de compartilhar conhecimento. Este protocolo de revisão foi seguido para toda a estrutura de códigos e temas.

A heterogeneidade externa se refere à existência de “distinções claras e identificáveis entre os temas” (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 19). Em observância a este critério nesta pesquisa, alguns códigos foram agrupados, visto que, após a revisão, identificou-se que não haviam diferenças conceituais relevantes entre estes códigos ou entre os significados do conjunto de dados que justificassem códigos diferentes para representá-los.

A releitura dos dados também permitiu que alguns extratos de dados anteriormente não codificados fossem agrupados em códigos existentes. “A necessidade de recodificação do conjunto de dados é esperada, uma vez que a codificação é um processo orgânico em curso”. (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 19).

O mapa temático final desta pesquisa será tratado no próximo capítulo, no qual serão discutidos os resultados.

3.7.1.5 Definição e nomenclatura final dos temas

Esta etapa tem o objetivo primordial de definir claramente o que são os temas e códigos da pesquisa e uma maneira de fazê-lo é descrevendo o escopo e o conteúdo de cada tema e código de forma sucinta e objetiva (BRAUN; CLARKE, 2006). A estrutura final da análise temática será apresentada no próximo capítulo, visto que a mesma foi construída a partir de códigos latentes e semânticos.

No próximo capítulo será apresentado o relatório dos resultados desta pesquisa, no qual, tem-se os objetivos de (a) apresentar extratos de dados que forneçam significado aos temas e códigos criados; (b) construir os argumentos para resposta à questão de pesquisa proposta na pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006).

4 ANÁLISE DOS DADOS, DISCUSSÃO E RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas e analisadas as evidências empíricas que fundamentam a resposta à pergunta de pesquisa. A compreensão da intenção de compartilhar conhecimento entre profissionais que atuam em uma OIC é construída a partir da leitura das percepções e crenças externalizadas pelos entrevistados através da lente teórica da TCP e de base epistemológica sócio-construtivista. Estas percepções e crenças correspondem aos elementos cognitivos formadores das atitudes, normas subjetivas e controle comportamental que, por sua vez, formam a intenção comportamental. A avaliação do indivíduo dos resultados de um comportamento (atitude), associada à sua percepção quanto à pressão social exercida por terceiros (normas subjetivas) e sua capacidade de realização (controle comportamental percebido) nos apresentam como se forma a intenção favorável ou desfavorável em relação ao compartilhamento do conhecimento. Este processo intrapsíquico que antecede o comportamento *per se*, portanto, é objeto deste capítulo no contexto da empresa estudada.

4.1 ESTRUTURAÇÃO DA ANÁLISE TEMÁTICA PARA COMPREENDER COMO OS ELEMENTOS COGNITIVOS QUE FORMAM A INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO

Esta seção demonstra o processo de estruturação da análise temática para compreender como é formada a intenção de compartilhar conhecimento entre os profissionais de OICs. Ao demonstrar este processo, evidencia-se a construção da pesquisa científica e o desenvolvimento da pesquisadora ao se permitir ler as evidências empíricas através de lentes teóricas existentes, mas, também ao enriquecer o conhecimento científico prévio a partir do aprendizado de campo. A materialização desse processo de aprendizagem e construção científica é ilustrada a partir da comparação entre o mapa temático pré-campo proposto, apresentado no capítulo de métodos, e o mapa temático final para análise, o qual é apresentado ao final desta seção.

4.1.1 A etapa de geração dos códigos e temas

Este tópico visa complementar os elementos já descritos no capítulo de métodos. A etapa de geração de códigos desta pesquisa tratou da identificação de códigos latentes e semânticos nos dados coletados, tendo como pilares de referência os construtos basilares da

teoria do comportamento planejado (atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido), dentro dos quais, estes códigos trariam os significados necessários para a formação destes construtos no contexto pesquisado.

Além da aderência à lente teórica escolhida, visto que elementos que fugissem ao escopo da TCP, como características de personalidade relatadas, não fariam parte da estrutura de códigos, foram também considerados os conceitos de homogeneidade interna e heterogeneidade externa na criação dos códigos (BRAUN; CLARKE, 2006).

Os temas desta pesquisa foram definidos a partir de uma abordagem dedutiva, conforme já descrito no capítulo de métodos. Atitudes, normas subjetivas, controle comportamental percebido e situações em que ocorre o compartilhamento do conhecimento formam a estrutura temática para análise dos dados. Os códigos foram agrupados nos temas a partir de sua afinidade com o conceito teórico dos construtos da teoria do comportamento planejado (atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido). No quadro 10, são apresentados alguns extratos das evidências empíricas da pesquisa, seu processo de codificação e agregação em temas.

Quadro 10 - Extratos de dados da pesquisa, processo de codificação e agregação em temas.

Extrato de dados 1			
<p><i>“ Eu entendo que sim [quem compartilha conhecimento é visto de forma diferente]. Por exemplo, o que se cria bastante são referências, né? Então eu percebo que, por exemplo, existem pessoas que podem ter o mesmo nível de conhecimento, mas pela forma que o expõem e pelas iniciativas de expô-lo, têm uma consideração diferente. Então no meio de consultoria, por exemplo, quanto mais, - entendo eu -, quanto mais você compartilha, mais você vai se tornando referência e mais o seu... a sua valorização profissional acompanha isso, né?” (E5)</i></p>			
Codificado para	Nível (latente ou descritivo/semântico)	Tema	Está vinculado a qual objetivo da pesquisa?
Imagem e reputação	Latente	Atitudes	Analisar as atitudes dos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento
Extrato de dados 2			

<p><i>“E a desvantagem... a princípio eu não penso em desvantagem pelo fato de compartilhar conhecimento, mas, eu diria que, pras pessoas que compartilham, às vezes não é fácil, porque a reação dos demais é algo que foge de você. Então, muitas vezes, quando você coloca, você está sujeito a críticas, a julgamentos, né? Então você depende muito de como o outro recebe aquilo que você fala.” (E5)</i></p>			
Codificado para	Nível (latente ou descritivo/semântico)	Tema	Está vinculado a qual objetivo da pesquisa?
Críticas e julgamento	Semântico	Atitudes	Analisar as atitudes dos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento
Extrato de dados 3			
<p><i>“eu sou especialista em [área do conhecimento], então, por exemplo, quando eu vejo eles desenhando algum projeto... e o projeto específico que o [consultor da equipe] comentou, eu tinha o conhecimento em relação a como a gente poderia fazer de forma mais efetiva. Então nesse momento, por exemplo, é um momento que eu entro, né? Eu vejo que eu tenho um conhecimento que vai fazer a gente ter menos risco no projeto e ter uma maior chance de dar certo” (E5)</i></p>			
Codificado para	Nível (latente ou descritivo/semântico)	Tema	Está vinculado a qual objetivo da pesquisa?
Autoeficácia	Latente	controle comportamental percebido	Analisar o controle comportamental percebido dos profissionais relacionado ao compartilhamento do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento.
Extrato de dados 4			
<p><i>“Então, o principal ponto é falta de... assim, tempo insuficiente pra gente discutir o que precisa” (E2)</i></p>			

Codificado para	Nível (latente ou descritivo/semântico)	Tema	Está vinculado a qual objetivo da pesquisa?
Tempo	Semântico	controle comportamental percebido	Analisar o controle comportamental percebido dos profissionais relacionado ao compartilhamento do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento
Extrato de dados 5			
<i>“(…) E o outro aspecto é que todo mundo espera isso, né? É assim, a nossa expectativa enquanto uma empresa de consultoria é que todos compartilhem conhecimento pra gente poder transformar isso num negócio, né?” (E4)</i>			
Codificado para	Nível (latente ou descritivo/semântico)	Tema	Está vinculado a qual objetivo da pesquisa?
Opiniões de terceiros importantes	Latente	normas subjetivas	Analisar as normas subjetivas percebidas pelos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento
Extrato de dados 6			
<i>“Eu entendo que, principalmente dentro do contexto em que nós estamos eu vejo como necessário [compartilhar conhecimento]. A gente até tem um valor na [empresa] que é o valor aprender e ensinar. Então, a gente sabe que temos que ser o tempo todo humildes pra reconhecer que a gente precisa aprender muito, mas também estarmos dispostos a ensinar aquilo que a gente sabe. Pelo menos eu vejo que é essencial esse compartilhamento” (E5)</i>			
Codificado para	Nível (latente ou descritivo/semântico)	Tema	Está vinculado a qual objetivo da pesquisa?
Cultura de Aprendizagem	Semântico	normas subjetivas	Analisar as normas subjetivas percebidas pelos profissionais sobre o compartilhamento do

			conhecimento em organizações intensivas em conhecimento.
--	--	--	--

Fonte: Autora (2019)

4.1.2 Mapa temático final para a análise

O mapa temático final para análise dos dados é apresentado no quadro 11. Todos estes elementos que formam a estrutura de temas e códigos são apresentados e discutidos ao longo deste capítulo. Cada um dos temas responde a um objetivo específico da pesquisa. Os códigos são subdivididos em dois grupos e tem seus fundamentos nos aspectos conceituais da teoria do comportamento planejado. O primeiro grupo de códigos corresponde às crenças comportamentais, normativas e de controle. O segundo grupo de códigos guarda relação com os elementos formadores de cada um dos construtos da TCP: (a) as atitudes têm os componentes afetivos, comportamentais e cognitivos como códigos; (b) opiniões e comportamentos de terceiros são códigos pertencentes ao tema “normas subjetivas”; (c) autoeficácia e controle constituem o conjunto de códigos do controle comportamental percebido.

Quadro 11 - Mapa temático final.

Temas	Estrutura de Códigos	
Situações em que ocorre o compartilhamento do conhecimento	-	Oportunidades formais
	-	Oportunidades informais
Atitudes	Crenças comportamentais	Imagem e reputação
		Senso de importância
		<i>Feedback</i>
Normas subjetivas	Crenças normativas	Cultura de aprendizagem
		Laços sociais, confiança, trabalho em equipe, objetivos compartilhados
	Componentes das normas subjetivas	Opinião dos membros da equipe
		Comportamento dos membros da equipe
Controle comportamental percebido	Crenças de controle	Falta de tempo
		Suporte das tecnologias de informação e comunicação (TICs)

		Capacidade de compartilhar conhecimentos úteis
	Componentes do controle comportamental percebido	autoeficácia
		controle

Fonte: Autora (2019)

O mapa temático final da pesquisa (Quadro 11) difere do inicial (Figura 18) pela inclusão de alguns códigos semânticos, os quais são tratados ao longo do capítulo, e a supressão de alguns códigos latentes. Os códigos “prazer em ajudar” e “poder”, apesar de serem códigos latentes previstos no planejamento inicial da análise temática como construtos subjacentes à formação das atitudes, não encontraram evidências empíricas que sustentassem seu papel na construção das intenções para o compartilhamento do conhecimento na Consultoria X.

O prazer em ajudar ou altruísmo foi identificado na literatura prévia como um antecedente das atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; JEON; KIM; KOH, 2011; AKHAVAN et al., 2015; IBRAHIM; HENG, 2017) e se refere ao prazer em ajudar os outros através do compartilhamento do conhecimento sem expectativas de quaisquer retornos (WU; ZHU, 2012). Na presente pesquisa, contudo, os dados coletados não demonstraram que o prazer em ajudar fosse uma consequência esperado do comportamento ou um motivador do mesmo. O protocolo de entrevistas trouxe uma questão que poderia capturar o “prazer em ajudar” como motivador do compartilhamento do conhecimento: “*O que o faz compartilhar conhecimento com seus colegas?*”, contudo, não emergiram núcleos de significados que pudessem indicar que os consultores da Consultoria X compartilham conhecimento porque associam o comportamento ao prazer em ajudar os demais membros da equipe. As narrativas dos entrevistados demonstraram um sentimento favorável decorrente do compartilhamento do conhecimento, a consciência da importância do comportamento para o sucesso do grupo, a percepção acerca da importância das relações e das interações entre a equipe, conforme é demonstrado ao longo do capítulo, contudo, não trouxeram o altruísmo como um núcleo de significado. Em contraponto ao conceito de altruísmo, na equipe estudada, o compartilhamento do conhecimento parece ocorrer por interesses compartilhados envolvidos, como demonstrado por E2, “*(...) pra nós [compartilhar conhecimento] é um fator de sobrevivência, inclusive. Tem que haver. Não há como não ter*”. Dessa forma, o código “prazer em ajudar” foi retirado do mapa temático final da análise.

A perda de poder como resultado do compartilhamento do conhecimento também foi demonstrada nas pesquisas de Chennamaneni, Teng e Raja (2012), Wu e Zhu (2012) e Akhavan; et al. (2015) como uma percepção associada a atitudes negativas em relação ao comportamento. O conhecimento, nestes estudos, foi percebido pelos indivíduos sob uma ótica de “propriedade” (JONES; JORDAN, 1998), através da qual, obtêm poder na organização. Os dados coletados na presente pesquisa, contudo, não apontaram para esta percepção. O protocolo de entrevistas trouxe diversas questões relacionadas à percepção do conhecimento como poder (Quadro 12), contudo, todos os 6 consultores entrevistados demonstraram não perceber o conhecimento sob uma ótica de propriedade, não demonstraram qualquer resistência em compartilhá-lo e demonstraram não ter qualquer receio quanto à perda de posição na empresa pelo compartilhamento do conhecimento.

Quadro 12 - Fragmentos do protocolo de entrevista e questões para capturar a percepção de perda de poder.

Em uma consultoria, você trabalha com conhecimentos, experiências adquiridas. Como você avalia o fato de compartilhar estes conhecimentos e experiências com outras pessoas da sua equipe? Há algum risco envolvido? Como você vê esta questão?
Quais são suas primeiras percepções, o que você sente quando alguém pede para você compartilhar um conhecimento ou pede para ensinar algo ou um conhecimento que é muito importante para você?
O que você acha desta frase “Conhecimento é poder” no seu cotidiano? Como isso se reflete na dinâmica dos seus projetos?

Fonte: Autora (2019)

O código “reciprocidade”, o qual aparecia associado ao tema “atitudes” acabou sendo substituído pelo código “*feedback*”, o qual se mostrou mais aderente ao conceito trazido pela literatura relacionada ao compartilhamento do conhecimento e às falas dos entrevistados. A reciprocidade ou expectativa de benefícios recíprocos aparece nos estudos sobre compartilhamento do conhecimento como a “crença do indivíduo de que o compartilhamento do conhecimento com colegas de trabalho faria com que suas necessidades de conhecimento futuras fossem atendidas” (CHENNAMANENI; TENG, RAJA, 2012, p.1102). Wu e Zhu (2012) associam a reciprocidade a sentimentos de obrigação e gratidão. Este sentido de reciprocidade não foi identificado nas narrativas dos consultores entrevistados. Apesar de ter sido identificada uma percepção de que os membros da equipe esperam que haja o compartilhamento do conhecimento, as narrativas se mostraram aderentes ao construto “normas

subjetivas”. A pesquisa de Stenius et al. (2017), realizada no contexto das OICs, também não identificou que a expectativa de reciprocidade fosse uma crença importante para a equipe. Em um estudo de elicitación com o intuito de identificar crenças relativas ao compartilhamento do conhecimento, Stenius et al. (2015, p. 507) não identificou crenças relativas à reciprocidade como um formador das atitudes de compartilhar conhecimento e justificam tal fato como reflexo do “ambiente saudável de trabalho, da boa moral da equipe e da liderança”.

Os dados coletados evidenciam que o compartilhamento do conhecimento na Consultoria X não é função de uma expectativa de comportamento dos demais membros da equipe na mesma direção e intensidade em uma necessidade futura por ocasião de obrigação ou gratidão, mas sim, de crenças, valores e práticas compartilhadas relativas à cultura de aprendizagem, confiança, trabalho em equipe e objetivos compartilhados, os quais implicam em maiores expectativas por comportamentos aprovados pelo grupo e maior pressão social percebida para compartilhar conhecimento. A reciprocidade, como definida na literatura, portanto, não é um motor para a ocorrência do compartilhamento de conhecimento entre os consultores da Consultoria X.

O conceito de *feedback*, por outro lado, se mostrou mais aderente ao capturar as expectativas do indivíduo por contribuições dos demais membros da equipe quando um conhecimento é compartilhado por ele. Estas contribuições são conhecimentos oriundos da discussão coletiva, a qual se mostrou percebida pelos consultores como uma prática importante e esperada pela equipe. O *feedback* é também uma expectativa de benefício resultante do comportamento, assim como a reciprocidade, mas difere dela por não estar tão vinculado, conceitualmente, a uma expectativa de obrigações futuras pelos envolvidos no comportamento, como apresentado na literatura prévia. Esta discussão é tratada com maior profundidade e evidências empíricas na seção sobre atitudes.

O código “relacionamentos”, no mapa temático inicial se mostrou vinculado ao tema “atitudes”, contudo, a partir das evidências empíricas, se demonstrou mais aderente ao conjunto de crenças normativas dos consultores e, por isso, passou a ser vinculado ao tema “normas subjetivas”. Os relacionamentos não se mostraram um resultado percebido do compartilhamento do conhecimento, mas um meio importante para que ele ocorra.

O tema latente “normas subjetivas” embora no momento de pré-coleta de dados não possuísse uma estrutura de códigos dedutivos, foi enriquecido pelos dados coletados através da criação de códigos semânticos relacionados às crenças normativas (cultura de aprendizagem,

laços sociais, confiança, trabalho em equipe, objetivos compartilhados) e aos seus componentes conceituais (opinião e comportamentos de membros da equipe).

A estrutura do tema “controle comportamental percebido” também foi ampliada pela inclusão dos códigos semânticos referentes às crenças de controle (falta de tempo, suporte das tecnologias de informação e comunicação e capacidade de compartilhar conhecimentos úteis) e a códigos semânticos relativos aos elementos de controle e autoeficácia, os quais compõem o construto do controle comportamento percebido.

As próximas seções tratam em profundidade os resultados dos dados coletados e são discutidos os achados à luz da literatura prévia.

4.2 CONTEXTO DO ESTUDO

Nesta seção são tratados o perfil dos entrevistados e o contexto de atuação da equipe estudada.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

O perfil dos consultores entrevistados é apresentado no quadro 13. Os participantes da pesquisa possuem idades entre 30 a 50 anos, com tempo de atuação no segmento de consultoria variando de 3 a 30 anos, o que evidencia uma equipe na qual coexistem profissionais de gerações diferentes e tempos de experiência profissional diversos.

Todos os consultores entrevistados são sócios-proprietários da Consultoria X, o que demonstrou ser um fator importante para a análise dos resultados.

Todos os consultores possuem um alto nível de escolaridade, uma das características já destacadas dos profissionais do conhecimento.

Quadro 13 - Perfil demográfico dos consultores entrevistados.

Escolaridade	Cargo	Idade	Sexo	Tempo de Atuação como consultor (incluindo tempo de atuação anterior à Consultoria X)
Superior Completo	Consultor (Sócio-proprietário)	30 anos	Masculino	9 anos
Especialização	Consultor (Sócio-proprietário)	48 anos	Masculino	3 anos

Doutorado	Consultor (Sócio-proprietário)	50 anos	Masculino	30 anos
Especialização	Consultor (Sócio-proprietário)	41 anos	Masculino	20 anos
Especialização	Consultor (Sócio-proprietário)	47 anos	Masculino	25 anos
Especialização	Consultor (Sócio-proprietário)	33 anos	Masculino	8 anos

Fonte: Autora (2019)

4.2.2 O contexto de atuação da equipe estudada

Esta pesquisa adota um caráter transversal, tendo como período de coleta de dados os meses de julho e agosto de 2019. Neste período, faz-se relevante contextualizar as atividades e projetos em que a equipe estudada encontra-se envolvida, até para que se evidencie as interações e a importância dos processos de conhecimento, em especial, o compartilhamento. Além disso, os fatores contextuais são importantes porque afetam percepções e estas, constituem a base sobre a qual este estudo busca compreender a intenção de compartilhar conhecimento. A compreensão da intenção de compartilhar conhecimento, a qual compõe o objetivo geral deste estudo, não será circunscrita somente aos projetos e atividades aqui descritos, contudo, estes também fornecem um contexto importante às percepções que deram origem aos dados que serão analisados ao longo deste capítulo.

Os dados desta seção foram obtidos através das entrevistas.

- a) *Projeto de desenvolvimento de um software para compras públicas*: a equipe encontrava-se no início do desenvolvimento de um projeto de software a ser ofertado aos clientes para apoio nos processos de compras públicas. A concepção deste novo produto tem ocorrido a partir de reuniões presenciais e virtuais. A dinâmica de trabalho da equipe contou com a divisão de tarefas de acordo com as áreas de competências de cada um dos seis sócios-consultores. A primeira reunião do grupo foi composta por todos os consultores, sendo dois deles com participação remota. Esta reunião teve o objetivo de verificar se o protótipo atendia as expectativas anteriormente definidas pelo grupo. A etapa seguinte, conforme relato nas entrevistas, consistiu na definição do modelo de negócios e definições relativas aos aspectos mercadológicos do produto. O projeto não foi finalizado no período das entrevistas.
- b) *Projetos com clientes públicos e privados*: no momento de realização das entrevistas a empresa ainda possuía três projetos relacionados à área de compras públicas com clientes públicos e privados. Estes projetos fazem parte do core business da empresa.

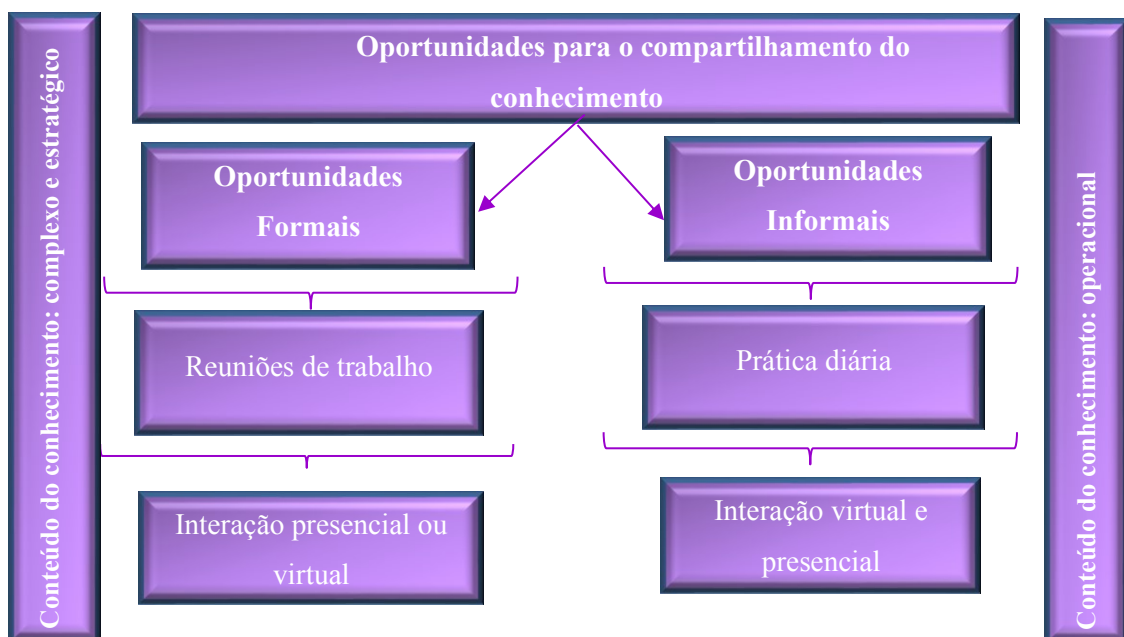
- c) *Projeto comercial da empresa*: trata-se de um processo ainda em fase embrionária, o qual busca desenvolver uma estratégia comercial para a empresa, com a participação mais intensa de três consultores da equipe.

A contextualização das atividades do grupo reforça as características das organizações intensivas em conhecimento e dos consultores como profissionais do conhecimento. A atuação e os resultados da equipe dependem fortemente dos recursos de conhecimento disponíveis e do compartilhamento destes conhecimentos entre os consultores. As próximas seções tratam dos objetivos específicos desta pesquisa.

4.3 OPORTUNIDADES PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Um dos objetivos desta pesquisa é identificar as situações em que ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os consultores da empresa estudada. A partir dos dados coletados, identificou-se duas situações típicas em que este comportamento ocorre: nas reuniões de trabalho e na prática diária. Estas situações foram categorizadas em dois grupos, denominados oportunidades formais e oportunidades informais, com base no estudo de IPÊ (2003), conforme demonstrado na figura 20.

Figura 20 - Oportunidades para o compartilhamento do conhecimento em uma OIC.

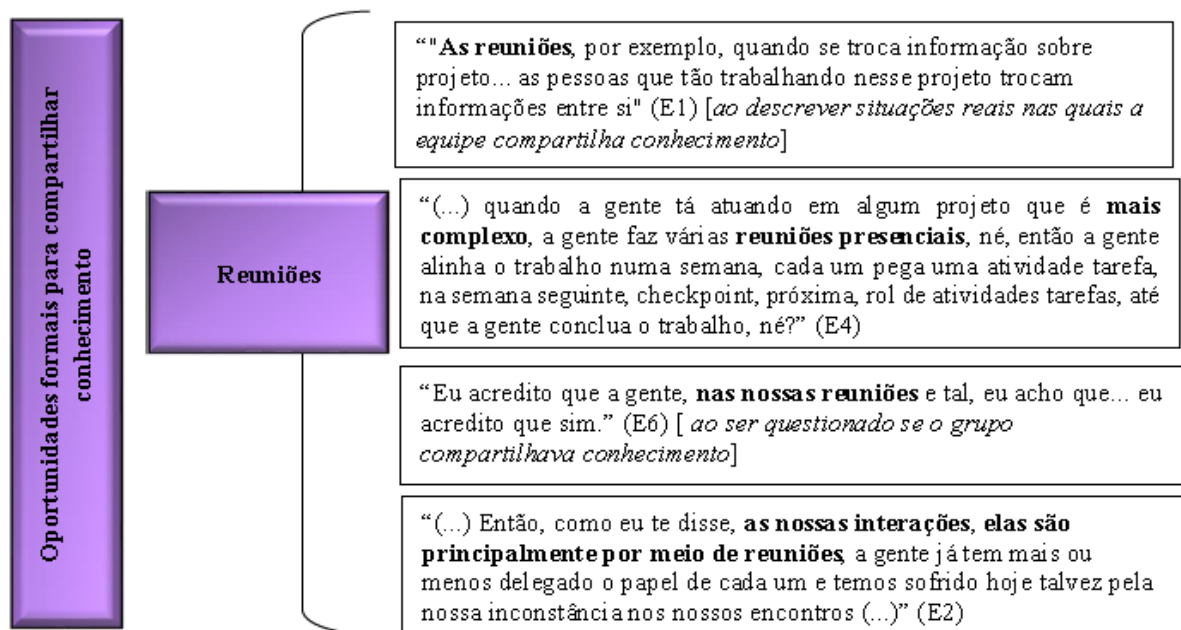


Fonte: Autora (2019)

4.3.1 Oportunidades Formais de Compartilhamento de Conhecimento

As oportunidades formais são aquelas criadas de forma estruturada pela organização com o objetivo de criar um contexto favorável e fornecer ferramentas que promovam o compartilhamento do conhecimento (IPÊ, 2003). As oportunidades formais, nesta pesquisa, englobam as reuniões de trabalho, as quais se demonstraram um importante espaço de interação pessoal e compartilhamento de conhecimento (Figura 21).

Figura 21 - Extratos de dados que apresentam situações para compartilhamento do conhecimento: as reuniões.



Fonte: Autora (2019)

As reuniões de trabalho foram evidenciadas como um importante momento para o compartilhamento do conhecimento, destacando-se em relação às demais situações, conforme ilustra E5:

(...) eu entendo que **a troca mais efetiva de conhecimento**, ela... aliás, não só de conhecimento, mas de alinhamento, **ela se dá nas reuniões semanais** que nós temos. Nessas reuniões é onde a gente faz as definições e atribuições, metas, enfim, ali um pouco do microgerenciamento, principalmente pensando nesse projeto que nós atuamos juntos, e durante a execução a nossa troca se dá por e-mail, *Whatsapp*, **mas a troca mais efetiva pra mim ocorre nas reuniões** (E5).

A partir das narrativas dos consultores, pode-se extrair os seguintes códigos semânticos relativos às reuniões enquanto momento de compartilhamento do conhecimento: troca mais efetiva, ser mais produtivo, interações mais ricas, sair de algo infundado para algo construído, novas ideias, complementos, críticas, discussão. A partir destes códigos, algumas considerações sobre o contexto estudado podem ser feitas quanto (a) a percepção da importância das interações pessoais para o compartilhamento do conhecimento; (b) as reuniões como um espaço de compartilhamento e criação de conhecimento; (c) as reuniões como fomento ao capital social, em especial, no tocante ao trabalho em equipe e objetivos compartilhados.

Os dados coletados demonstraram a importância percebida das reuniões para o compartilhamento do conhecimento. O extrato de dados abaixo demonstra a importância de oportunizar as interações entre o grupo. A narrativa de E2 traz núcleos de significados que denotam o ônus para o grupo quando estas interações são deficitárias: perda de energia e massa criativa; flutuação de potência do trabalho; interrupções. Por outro lado, uma maior frequência das reuniões é associada à produtividade e interações mais ricas:

(...) ou se uma reunião não acontece na data que nós havíamos previsto, muitas vezes a gente vai conversar duas ou três semanas depois e já **perdeu um pouco daquela energia, daquela massa criativa** que nós tínhamos desenvolvido, uma coisa que eu observei é que a gente consegue **ser mais produtivo** e as **nossas interações mais ricas**, quando a gente consegue ter mais **constância nos nossos contatos, nas nossas interações**, então eu vi uma **flutuação na potência do nosso trabalho** em função disso, em função de por vezes a gente não se encontrar ou discutir questões pelo WhatsApp ou por e-mail, ou discutir com parte da equipe, então sei lá, isso é uma opinião muito pessoal, eu vejo como mais interessante para nós, que a gente tenha uma **continuidade de contato, que essa frequência fosse ao menos semanal**, já que não pode ser diária, porque caso contrário, a gente demora um tempo para aquecer, sair do chão, entrar em modo de voo, depois a gente aterrissa novamente, depois decola outra vez, então o ideal é que a gente ficasse em voo contínuo, que não tivesse essas interrupções. (E2)

As reuniões de trabalho foram demonstradas pelos entrevistados como um espaço de criação do “ba”, isto porque, promovem um ambiente de interações favoráveis ao compartilhamento e criação do conhecimento. Nonaka e Konno (1998) definem o “ba” como um espaço compartilhado, no qual ocorre o desenvolvimento de interações responsáveis por promover a criação do conhecimento, através do avanço do conhecimento individual e coletivo.

Esta definição apresentada pelos autores reflete o contexto apresentado pelos entrevistados nas reuniões de trabalho, conforme relato de E5 e E1, os quais evidenciam este espaço de compartilhamento e criação de novos conhecimentos a partir da interação do grupo:

(...) Por exemplo, nessas **reuniões fica muito evidente o compartilhamento** porque, como se trata de uma área (...) que eu entendo ser complexa, né, então quando alguém, por exemplo, coloca algum tema, alguma opinião, então naquele momento já vem **diversos complementos**, né?(..) às vezes o que eu entendo é que ocorre também a... por exemplo, uma coisa que eu acho bem interessante, que é a questão das ideias assim, né, que a gente fala que nada do que a gente faz vem de uma ideia única e sim de um... **alguém coloca ideias, começam críticas em torno delas**. (...) o que eu vejo é que de fato a gente coloca ideias que a princípio parecem desestruturadas, e conforme as pessoas vão criticando, como são seis pessoas, né, a gente **sai de algo que parece infundado pra algo que depois é construído** a partir daquela ideia inicial. Então isso eu vejo na dinâmica. (E5)

(...) quando a gente tá num projeto de desenvolvimento de **uma nova ideia** e tal, a gente vai fazer **tudo mais junto, vai ter reuniões muito mais frequentes** e tal (...) (E1)

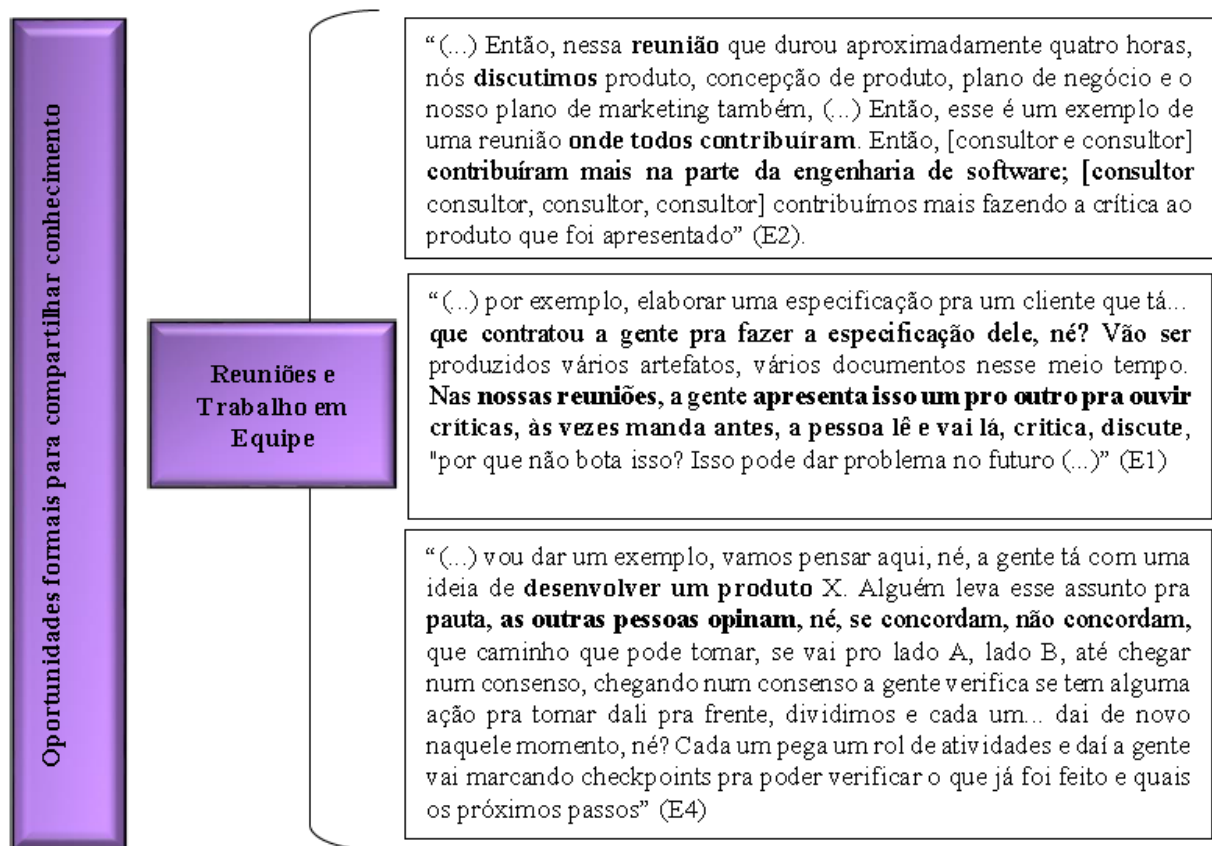
As reuniões também foram demonstradas como um espaço que fomenta o capital social, em especial, no tocante ao trabalho em equipe. Os dados evidenciaram o contexto das reuniões como importante para o desenvolvimento do trabalho em equipe, o qual se materializa nos exemplos citados pelos entrevistados e referentes à construção coletiva de soluções, produtos e estratégias para a empresa. A figura 22 demonstra este ponto a partir de fragmentos das entrevistas.

A importância das reuniões como contexto para o compartilhamento do conhecimento já tem sido tratada na literatura. Stenius et al. (2015), através de um estudo empírico, verificaram crenças formadoras do comportamento de compartilhar conhecimento em reuniões de trabalho, como a possibilidade de trazer novas perspectivas, promover o compartilhamento do conhecimento, permitir maior interação entre a equipe, criar um ambiente em que todos possam expressar ideias, fomentar progresso e tomada de decisão. Para os autores, este comportamento é caracterizado pelo quanto os indivíduos apresentam ideias, visões, sugestões, soluções para problemas, respondem às perguntas dos outros, incentivam demais membros a participar e apresentam suas opiniões nas reuniões (STENIUS et al., 2015).

Brandi e Elkjaer (2019), através de estudo de caso em uma empresa de consultoria, demonstraram que as interações presenciais foram percebidas pelos consultores como

importantes para o compartilhamento do conhecimento e que a falta destas promove uma ausência de diálogos e trocas entre os membros da empresa.

Figura 22 - Extratos de dados que apresentam situações para compartilhamento do conhecimento: as reuniões e o trabalho em equipe.



Fonte: Autora (2019)

Dorow (2017, p. 283) ao descrever o compartilhamento de conhecimento entre profissionais de OICs aponta para a importância de ambientes “ba” onde ocorram a interação presencial para a confiança, interação, laços afetivos e suporte de uma “cultura integrada de compartilhamento”.

4.3.2 Oportunidades Informais de Compartilhamento de Conhecimento

Oportunidades informais para o compartilhamento do conhecimento são aquelas que resultam do processo natural de interação humana (IPÊ, 2003). Nesta pesquisa, as

oportunidades informais aparecem na prática diária e se fundamentam nas redes de relacionamentos pessoais existente entre os consultores entrevistados, a proximidade física no local de trabalho entre alguns membros da equipe e nas TICs.

A organização do trabalho da equipe estudada conta com duas dinâmicas de atuação: consultores que dividem o mesmo espaço físico e consultores que atuam remotamente nas instalações de clientes. A proximidade física demonstrou criar momentos de interação e compartilhamento, conforme relato de E2:

ah, por exemplo, **nós estamos no mesmo ambiente** aqui, então, ou eu vou na sala do [consultor] e do [consultor] e **converso com eles** ou eles vão na nossa sala também e conversam, então **pontualmente resolvendo questões**. Mas muitas vezes é no meio assim, eu tô desenvolvendo algo, parei, vou lá e **falei rapidamente contigo**, mas a gente **acaba discutindo de forma superficial** os assuntos. Eu te diria assim, a gente... como são pessoas de... assim com boa capacidade de performance, experiência, então a gente consegue compensar muitas vezes essa comunicação muito sintetizada, muito sintética, com a nossa experiência (...) (E2) [*ao ser questionado sobre as situações em que ocorre o compartilhamento do conhecimento*]

Por outro lado, em função da dinâmica de trabalho, caracterizada por uma rotina com poucas interações presenciais para muitos dos consultores entrevistados, as tecnologias de informação e comunicação, evidenciando-se aí os aplicativos de mensagens instantâneas, demonstraram criar um ambiente de compartilhamento do conhecimento, conforme narrativas de E1 e E5:

(...) a empresa tem o grupo de *Whatsapp*, onde a gente interage bastante; tem as reuniões semanais, que às vezes são online, são presenciais, às vezes não tem, que discute vários temas, inclusive novos projetos (E1) [*ao descrever situações reais nas quais a equipe compartilha conhecimento*]

Eu vejo que no dia a dia nós temos duas situações: uma principal e outra secundária. A principal é por meio de mensagens instantâneas, nós temos um grupo no *WhatsApp* (...) (E5) [*ao descrever situações reais nas quais a equipe compartilha conhecimento*]

Em contraponto às reuniões, as oportunidades informais de compartilhamento do conhecimento demonstraram atender a um conteúdo diferente do conhecimento compartilhado. Enquanto que nas reuniões é oportunizado um espaço de compartilhamento e criação de conhecimentos de cunho mais estratégico, as oportunidades informais, se demonstraram atender a um conteúdo mais operacional. Apesar de tal fato, as oportunidades informais foram

reconhecidas como importantes pela equipe e demonstram que nelas há o compartilhamento de conhecimento, conforme extrato de dados abaixo, o qual, demonstra tal fato através de contato telefônico:

Então, na minha atuação (...) é muito comum eu precisar de um conhecimento que a gente tem na [empresa]. (...) Então eu tenho inúmeros casos práticos, por exemplo, de quando eu tô num certame específico, eu tenho alguma dúvida naquele certame de algo que foi colocado, e **ligo** pro [consultor], ligo pro [consultor], ligo pro [consultor], né, porque eles vão ter a pronta resposta. Então, por exemplo, eu participei de um certame que o cliente colocou que faria o cancelamento do pregão (...). **Então eu liguei e perguntei, "pode? Não pode?", eles trazem um contexto muito mais elaborado, né, eles falam assim, "olha, pode, mas você já parou pra pensar (...)". Então, eu tinha feito uma pergunta simples, né, mas que vem carregada de um contexto bem mais complexo.** (E5)

Através das entrevistas, foram demonstradas as situações em que os consultores percebem que ocorre o compartilhamento do conhecimento. Estas situações, caracterizadas como oportunidades formais e informais, fazem parte do contexto em que os atores avaliam as consequências esperadas ao compartilhar conhecimento, percebem a pressão social e acreditam em sua capacidade de realizar o comportamento com os demais. É nestas situações que a intenção, objeto de compreensão desta pesquisa, passa a ser contextualizada. Nas seções seguintes, serão descritas as atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido, componentes subjacentes e formadores da intenção de compartilhar conhecimento, tendo-se, como pano de fundo, as situações aqui descritas.

4.4 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO ENTRE CONSULTORES EM UMA ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM CONHECIMENTO

Esta seção visa compreender o processo de formação da intenção de compartilhar conhecimento entre os consultores em uma OIC fornecendo, assim, resposta à pergunta de pesquisa. Para tanto, são descritas as atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido a partir das narrativas dos entrevistados. Cada um dos construtos descritos nesta seção está vinculado a crenças comportamentais, normativas e de controle, as quais, fornecem os fundamentos cognitivos das intenções para a realização do comportamento.

4.4.1 Expectativas e avaliações: as atitudes dos consultores em relação ao compartilhamento do conhecimento

Esta seção tem o objetivo de responder ao segundo objetivo de pesquisa: analisar as atitudes dos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento.

Atitudes são avaliações, ou seja, se referem a uma avaliação favorável ou desfavorável em relação ao objeto da atitude, no caso, o comportamento de compartilhar conhecimento.

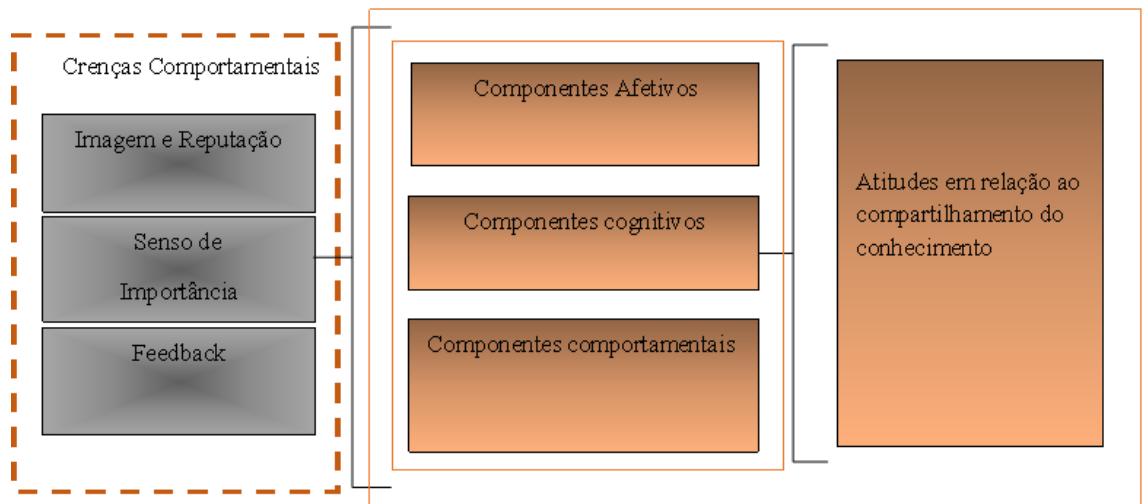
Subjacentes às atitudes há um conjunto de conjunto de crenças comportamentais, as quais fornecem os fundamentos afetivos e cognitivos para a formação das atitudes (AJZEN, 2011). As expectativas sobre os resultados de um comportamento, incluindo-se aí elementos tangíveis ou intangíveis, são crenças comportamentais. Ao avaliar estes resultados como positivos ou negativos, o indivíduo desenvolve sua atitude em relação aquele comportamento (AJZEN, 2011).

Na figura 23 é apresentado o modelo de formação das atitudes entre os consultores na OIC estudada. Este modelo foi construído a partir das evidências empíricas coletadas sob a lente da Teoria do Comportamento Planejado. Subjacentes às atitudes, aparecem as crenças comportamentais relacionadas aos resultados esperados pelos consultores em relação ao comportamento de compartilhar conhecimento. A partir destas representações dos resultados esperados ao compartilhar conhecimento, os consultores demonstraram suas atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação àquela determinada crença, formando, assim, suas atitudes em relação a compartilhar conhecimento.

As crenças comportamentais identificadas nesta pesquisa foram codificadas como: imagem e reputação; senso de importância e *feedback*.

A atitude é composta por componentes afetivos, cognitivos e comportamentais (JHANGIANI; TARRY, 2014). As evidências empíricas desta pesquisa demonstram que as atitudes em relação ao comportamento de compartilhar conhecimento na equipe estudada apresentam os três componentes basilares de formação (afetivo, cognitivo e comportamental) e deflagra a existência de atitudes positivas quanto ao comportamento em questão, as quais serão detalhadas ao longo desta seção.

Figura 23 - A formação das atitudes na OIC estudada.



Fonte: Autora (2019)

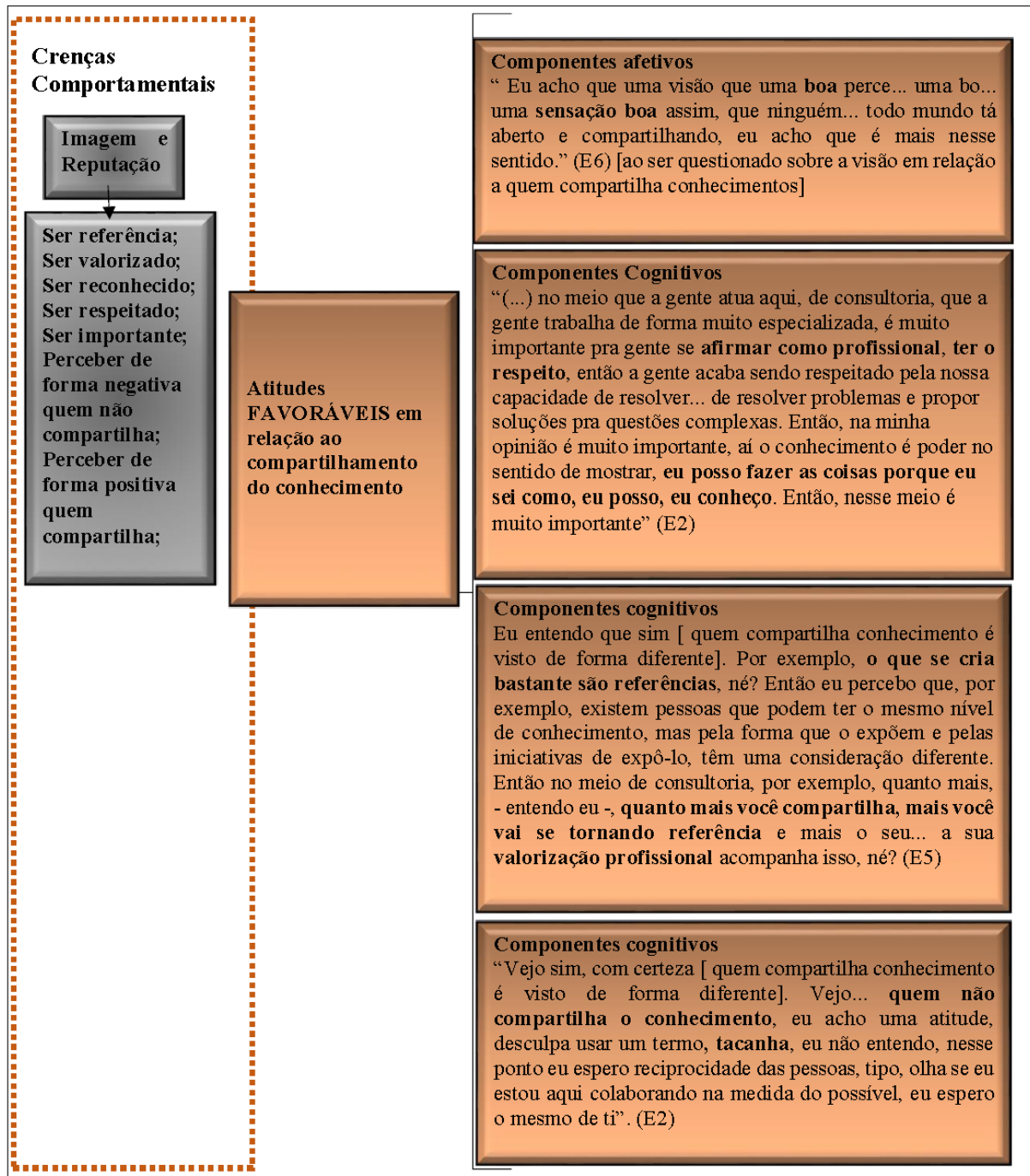
4.4.1.1 Imagem e Reputação

A construção da imagem e da reputação foi demonstrada pelos consultores como uma consequência esperada ao compartilhar conhecimento. Esta crença foi associada tanto a resultados positivos, como melhoria da imagem e reputação, quanto a resultados negativos provenientes do medo de críticas ou julgamentos. A reputação, neste estudo, foi tratada a partir da percepção do entrevistado acerca do respeito, status, julgamentos ou opiniões que outras pessoas da equipe atribuem a ele em função das ações de compartilhamento do conhecimento (SAFA; VON SOLMS; 2016; SEDIGHI et al.; 2018).

Ter uma boa reputação é um atributo valorizado pelos consultores entrevistados, o que significa dizer que a crença de que compartilhar conhecimento traz melhorias na reputação e na imagem está associada a uma atitude positiva em relação a intenção e o comportamento de compartilhar conhecimento. É o que afirma E3: “(...) Então, a questão de você compartilhar a informação, ela gera respeito, ela gera sintonia, gera admiração em muitos casos, né?”. Este achado se confirma a estudos anteriores, nos quais o compartilhamento do conhecimento se mostra como uma forma de satisfazer a necessidade do indivíduo em se estabelecer como referência na organização (AKHAVAN et al.; 2015).

Na figura 24 é demonstrada esta relação entre crenças e formação da atitude a partir dos extratos de dados da pesquisa.

Figura 24 - Imagem e reputação na formação da atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Autora (2019)

Ao associar o comportamento de compartilhar conhecimento à melhoria na imagem e reputação, os consultores trouxeram algumas características que simbolizam esta expectativa: ser referência em determinada temática da empresa; ser valorizado, reconhecido e respeitado

pelos demais membros da equipe e ser importante. Para os consultores, estes atributos associados a quem compartilha conhecimento são percebidos como positivos e, portanto, há formação de atitudes positivas em relação ao compartilhamento do conhecimento, conforme afirma E3: “*Então, a questão de você compartilhar a informação, ela gera respeito, ela gera sintonia, gera admiração em muitos casos, né?*” (E3)

Na figura 24 são apresentados extratos que demonstram esta construção de atitudes positivas. Apesar dos extratos em grande parte denotarem componentes cognitivos da atitude, por expressarem uma compreensão da importância do comportamento, há também o componente afetivo, no qual se evidencia que há um sentimento positivo de bem-estar e prazer associado ao compartilhamento do conhecimento. Ao ser questionado sobre o que o faz compartilhar conhecimento, um dos entrevistados ilustra este ponto:

é a questão do negócio propriamente dita, **e eu gosto**. Assim, pra mim é interessante, né, poder falar, poder emitir opinião, poder... eu sou muito de falar, né? Então acaba expondo os assuntos e **colocando a opinião, discutindo o contraponto**, enfim, nesse aspecto (E4).

No modelo da Teoria do Comportamento Planejado, expectativas de que um comportamento levará a experimentar emoções são crenças comportamentais, ou seja, são crenças sobre as consequências do comportamento (AJZEN, 2011).

Os dados empíricos também demonstraram que há uma visão negativa acerca de pessoas que não compartilham conhecimentos. A representação negativa de quem não compartilha demonstrou que os consultores não se identificam com o comportamento de não compartilhar e, da mesma forma, apresentam atitudes negativas em relação a não compartilhar, conforme demonstrado no fragmento abaixo:

Acho que sim [*ao ser questionado sobre se as pessoas que compartilham são vistas diferente das quem não o fazem*], independente se é aqui, mas nos lugares que eu trabalhei, eu lembro assim, que aquela pessoa que não... que não passava as informações, **pô, o cara segura**, não... então no geral **não era bem visto pelos colegas**. Então me parece que a questão de você dividir isso, ela é importante porque denota que você tá preocupado. O que que me parece? Que muitas vezes as pessoas não... elas querem seguir um caminho, a informação pra se sentir indispensáveis, que eu **acho uma bobagem** isso, que às vezes a pessoa segura pra “não, eu vou falar que só eu sei, só eu tenho”. Isso é um tiro no pé, na verdade, né? Que isso lá na frente, a conta vem alta, então você não tem que ter medo de passar, porque assim ó, se todos nós crescemos junto, todo mundo vai crescer, a gente ganha, né? (...) agora se a

gente **ficar boicotando** o outro, não sei, não vejo... não vejo sentido nisso, né? (E3).

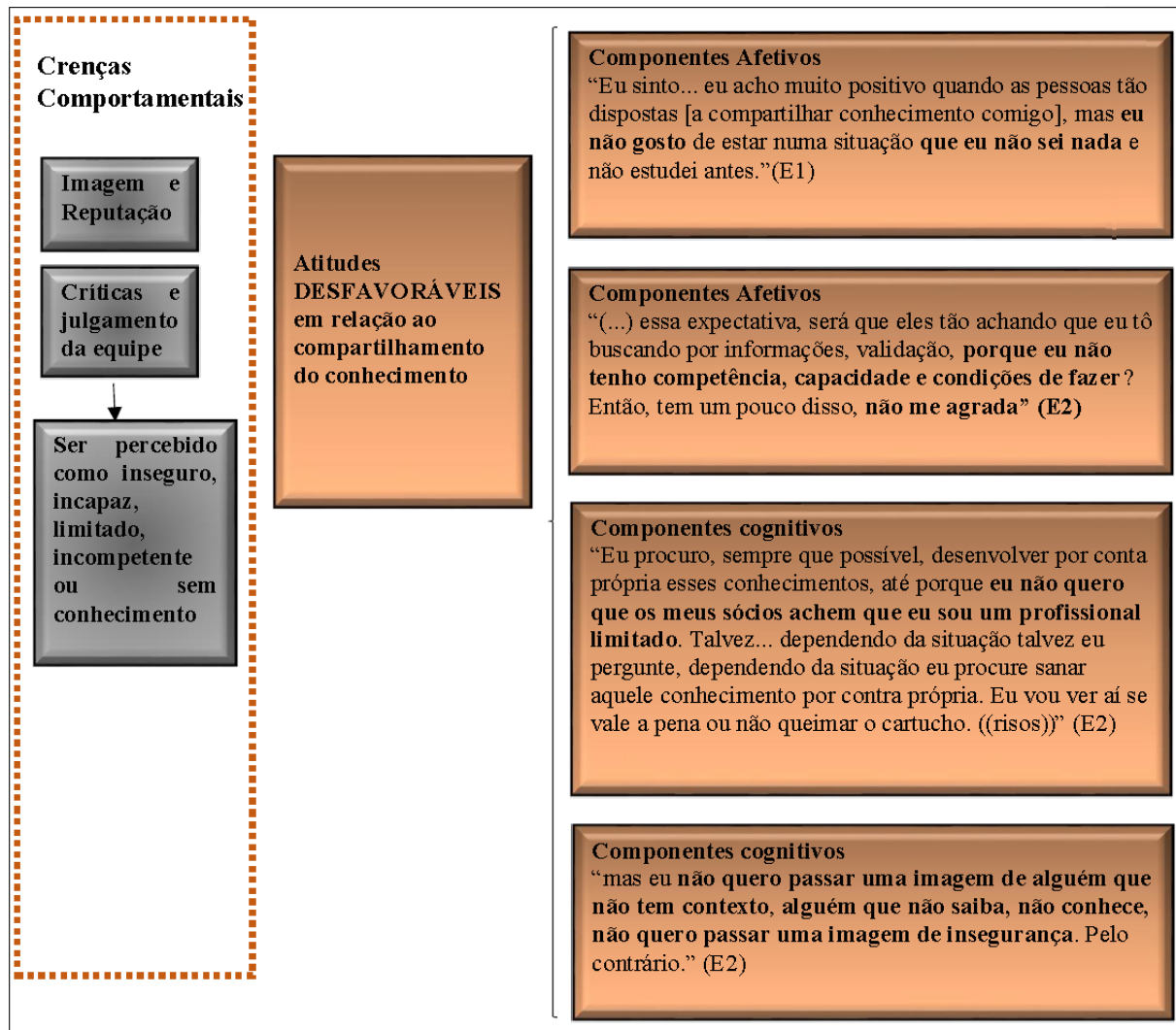
A exposição a críticas e julgamentos por parte dos demais membros da equipe foi demonstrada pelos consultores como uma possível consequência de compartilhar conhecimento. Esta crença de que ao compartilhar conhecimento, seja no papel de emissor ou receptor, pode expô-los a críticas ou julgamentos trouxe atitudes desfavoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento, o que, inclusive, foi demonstrado como um limitador do comportamento em algumas situações. A fala de E5 evidencia esta percepção:

E a desvantagem... a princípio eu não penso em desvantagem pelo fato de compartilhar conhecimento, mas, eu diria que, **pras pessoas que compartilham, às vezes não é fácil**, porque a **reação dos demais é algo que foge de você**. Então, muitas vezes, quando você coloca, **você está sujeito a críticas, a julgamentos**, né? Então você depende muito de como o outro recepciona aquilo que você fala (...) (E5).

Os extratos de dados na figura 25 demonstram a construção de atitudes negativas em relação ao compartilhamento do conhecimento quando este é associado a críticas e julgamentos. Ao pensarem em críticas e julgamentos, é formada uma representação de um profissional avesso aos que os consultores almejam ser: inseguro, incapaz, limitado, incompetente ou sem conhecimento, conforme códigos semânticos extraídos das narrativas dos entrevistados. A formação dessas atitudes demonstrou componentes afetivos relacionados, como “não gosto” (E1) ou “não me agrada” e componentes cognitivos, nos quais se evidencia essa relação de causa-efeito entre compartilhar e ter sua reputação ou imagem desvalorizada em função de críticas e julgamentos.

Ardichvili, Page e Wentling (2003) indicam que os indivíduos podem se sentir inibidos em compartilhar conhecimento por medo de críticas. Se a percepção de que os custos para realizar o comportamento de compartilhar conhecimento sobrepõem os benefícios, há uma tendência a não ocorrer o comportamento (HALL, 2001; LIN; HUNG; CHEN, 2009), por isso, considerando a reputação como um atributo valorizado entre os consultores, o medo de críticas e julgamentos torna-se um elemento importante a ser considerado nos comportamentos em equipe.

Figura 25 - As críticas e julgamentos na formação da atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Autora (2019)

Os achados da pesquisa de Jeon et al. (2011) apontam para a formação de atitudes positivas em relação ao compartilhamento do conhecimento quando os indivíduos esperam melhoria em sua imagem. Para os autores, este construto é denominado imagem social e pode ser definido através da expectativa de melhorias na reputação através do compartilhamento do conhecimento.

A percepção de melhoria da reputação aparece em outros estudos que utilizam a TCP em conjunto com a Teoria das Trocas Sociais para compreender o compartilhamento do

conhecimento. A Teoria das Trocas Sociais prevê que comportamentos sociais, como compartilhar conhecimento, implicam em recompensas sociais, como o sentimento de aprovação, reputação e respeito. Ao fornecer um conhecimento importante a outros membros da equipe, há uma expectativa de ganhos em termos de reputação e reconhecimento social (WU; ZHU, 2012). A percepção de melhoria na reputação como resultado de compartilhar conhecimento produz um efeito positivo na atitude (WU; ZHU, 2012, AKHAVAN et al.; 2015, SAFA; VON SOLMS; 2016).

4.4.1.2 Feedback

O *feedback*, nesta pesquisa, é compreendido como um retorno dos demais sobre o conhecimento compartilhado através da agregação de outros conhecimentos. Os consultores entrevistados demonstraram a expectativa de *feedback* quando compartilham conhecimento. O *feedback* foi percebido como uma forma de construção conjunta e fonte de enriquecimento do conhecimento original. A fala de E4 evidencia esta percepção:

Eu espero... é assim, o que eu espero? Primeiro ponto que eu tenha falado, tenha compartilhado seja **apreciado**, né, que o pessoal ouça e que eles **deem opinião** sincera assim, concorda ou não concorda com aquilo que eu tenha colocado, e o pessoal **acrescentou, não acrescentou**, se tem uma outra experiência diferente da minha, **fazer algum contraponto**. E até se meu conhecimento tiver equivocado, alguém que tenha uma experiência maior no assunto possa colocar outro ponto de vista pra gente pode compartilhar (E4)

Ao contrário das críticas e julgamentos, o *feedback* foi percebido como uma contribuição. A crença de que o feedback é uma consequência positiva do compartilhamento do conhecimento também produziu atitudes positivas em relação à intenção e ao comportamento:

(...) E aí diante da necessidade, na hora que eu tô compartilhando, eu espero que a pessoa entenda, **eu espero que a pessoa traga o ponto de vista dela, que ela contribua, seja feita uma discussão, que ela discorde de algum ponto de vista meu por algum motivo, traga argumentos e que a gente tenha um debate** mesmo, né, que a pessoa possa mostrar o contexto e a gente possa tentar ver como que aquilo pode ser adaptado. A gente... e a gente faz muito isso. Quando a gente tá numa discussão é difícil falar, todo mundo quer falar, todo mundo... então não é uma... é até ao contrário, "pessoal, deixa eu terminar de explicar, porque você... tá todo mundo falando, todo mundo pedindo pra eu compartilhar e agora tá todo mundo falando, eu não consigo

falar". Tipo, não tem isso. **Todo mundo quer falar, criticar**, a gente tem um objetivo comum e todo mundo segue isso, né? (E1)

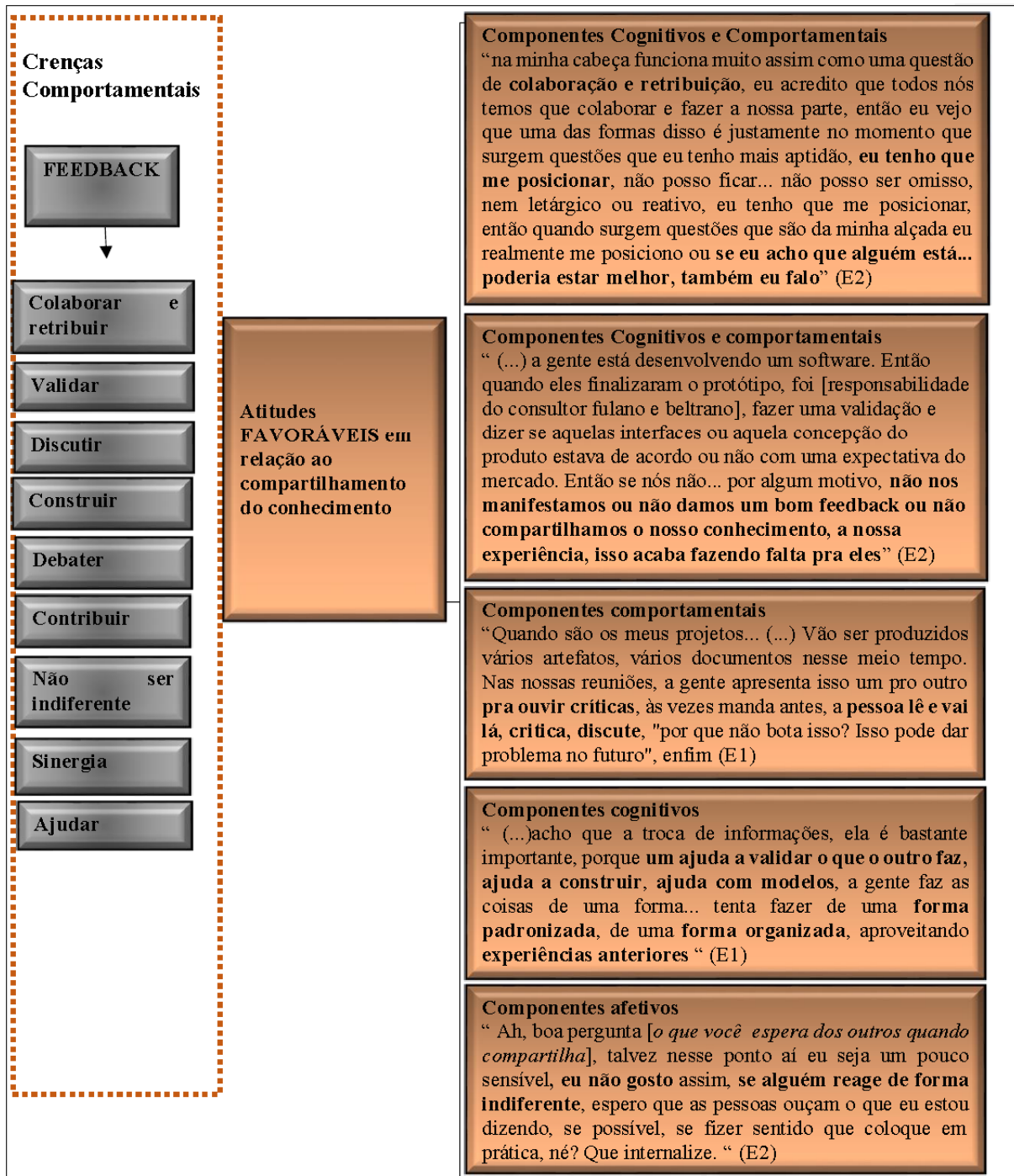
Na figura 26 são apresentados os extratos de dados que demonstram a construção de atitudes favoráveis a partir da expectativa de *feedback* dos profissionais que atuam em uma OIC. As entrevistas trouxeram os seguintes códigos semânticos referentes ao *feedback* enquanto consequência esperada do compartilhamento do conhecimento: colaborar, retribuir, validar, ajudar, discutir, construir, debater, contribuir, construir sinergia e não ser indiferente, o que ilustra a percepção do *feedback* como positivo para o indivíduo e para a construção coletiva.

As atitudes dos consultores ainda demonstraram (a) componentes comportamentais, que apresentam o *feedback* como um comportamento realizado quando compartilham conhecimento (atitudes dependem em parte se o indivíduo realiza ou não a ação); (b) componentes afetivos, que indicam que há um sentimento desfavorável (“não gostar”) associado à ausência de *feedback* ao ser compartilhado um conhecimento; (c) componentes cognitivos, que ilustram a importância percebida do *feedback* para a equipe.

Estudos anteriores também demonstraram a importância do *feedback* para a formação de atitudes positivas em relação ao compartilhamento do conhecimento. Wasko e Faraj (2000) apontam que o *feedback* é percebido pelos profissionais que compartilham conhecimento como uma troca que promove sinergia, através da qual, a ideia final é sempre melhor do que a ideia inicialmente trazida por qualquer um dos indivíduos do grupo.

Dorow (2017), em um estudo multicase sobre o compartilhamento do conhecimento entre profissionais pertencentes a OICs também situadas na mesma região geográfica da presente pesquisa, relatou que profissionais do conhecimento percebiam o *feedback* construtivo como importante para o aprendizado e para a melhoria do trabalho desenvolvido. Na pesquisa de Zhang e Ng (2013), os resultados indicam que o *feedback* afeta positivamente a atitude em relação ao comportamento de compartilhar conhecimento. Os autores afirmam que profissionais que possuem atitudes positivas em relação ao compartilhamento do conhecimento pela expectativa de *feedback* do grupo estão mais abertos à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional (ZHANG; NG, 2013). Os achados de Wasko e Faraj (2000), Zhang e Ng (2013) e Dorow (2017) vêm ao encontro dos resultados da presente pesquisa.

Figura 26 - O *feedback* na formação da atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento



Fonte: Autora (2019)

Como o compartilhamento do conhecimento ocorre através de interações contínuas, o *feedback* adequado torna-se crítico, isto porque, através do *feedback* há tanto uma validação quanto uma melhoria dos conhecimentos e ação (BOCK et al., 2005).

Bock et al. (2005) identificou em sua pesquisa que as práticas de *feedback* no compartilhamento do conhecimento também guardam relação com o aumento da autoestima, na medida em que promovem a crença de que, ao dar *feedback*, há contribuição para o trabalho de outros membros do grupo e para o desempenho organizacional. Estas conexões também promovem atitudes mais positivas em relação ao compartilhamento do conhecimento.

4.4.1.3 *Senso de importância*

O aumento do senso de importância foi demonstrado pelos profissionais entrevistados como uma consequência esperada ao compartilhar conhecimento. Perceber-se importante para a equipe através do compartilhamento de conhecimentos é atributo valorizado e desejado pelos consultores e, portanto, fundamenta atitudes positivas em relação ao comportamento. O extrato de dados abaixo demonstra esta relação:

[*Ao ser questionado como se sente quando ele compartilhar um conhecimento importante para a equipe*] Ah, eu me sinto... eu **acho muito bom, eu acho interessante, me sinto valorizado, né? Me sinto importante, né?** Dentro da organização, né? Porque você tá passando uma informação que eles usam e não tem e ajude bastante (...) Então, de certa forma, tem uma questão de... não de poder assim, mas de importância, né? Você tá dando uma informação relevante... Então acho assim, **muito, muito legal.** (E3)

Este achado guarda relação com o fato de serem profissionais do conhecimento: toda a sua atuação, reconhecimento e sucesso profissional advém da importância de suas competências para o grupo, conforme relatados por E2:

(...) ainda mais **neste ramo**, as pessoas acabam... não sei nem se intencionalmente ou até pela condição, mas **acabam validando muito o que os outros estão fazendo**, então eu acho que é muito importante você mostrar que, olha, estou aqui, estou pronto pra jogar os 45 minutos, o segundo tempo, a prorrogação, se for preciso bater pênalti, tamo junto. Então, eu acho que assim, **nós somos respeitados, valorizados**, que compartilhar conhecimento realmente aproxima as pessoas.(E2)

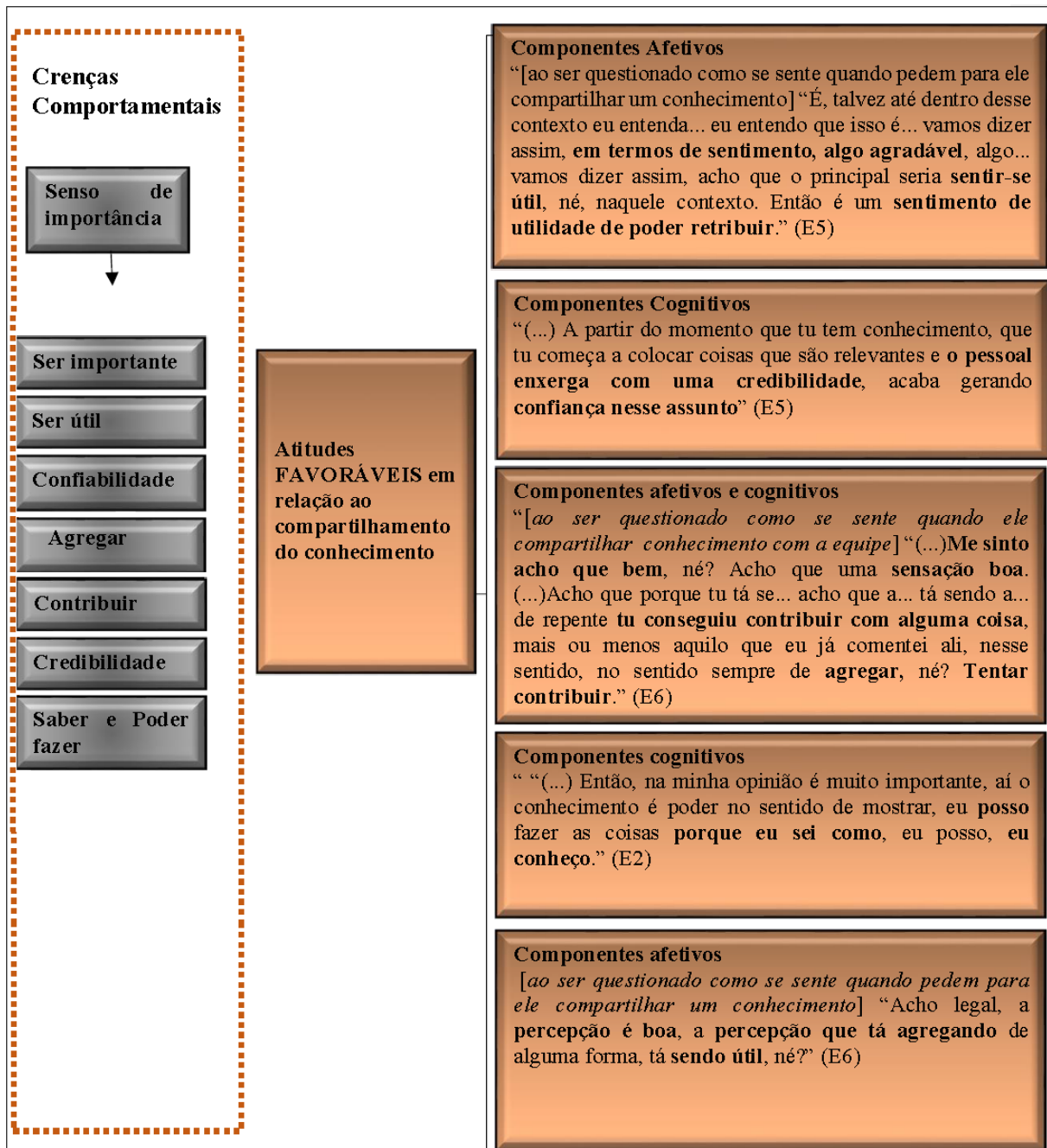
A figura 27 demonstra o processo de construção de atitudes positivas em relação ao compartilhamento do conhecimento a partir da expectativa de aumento do senso de importância. A atitude evidenciou componentes afetivos, que demonstram que há sentimentos positivos associados a perceber-se importante. Códigos semânticos como “sentimento agradável”, “sentir-se bem” e “sensação boa” foram utilizados. Nesta análise, o senso de importância demonstrou estar associado a atitudes com forte carga do componente afetivo. Quanto mais sentimentos positivos o indivíduo espera como resultado do comportamento, mais atitudes favoráveis serão formadas. Foram evidenciados também componentes cognitivos, em que os consultores demonstram a relação cognitiva estabelecida entre compartilhar e sentir-se importante no grupo. O senso de importância foi trazido a partir dos seguintes códigos semânticos: ser importante, ser útil, gerar confiança, agregar, contribuir, ter credibilidade, saber e poder fazer.

Pesquisas anteriores definem o senso de importância ou autoestima como a percepção do indivíduo de que suas contribuições são importantes para a organização (SAFA; VON SOLMS, 2016). Na pesquisa de Safa e Von Solms (2016), ao contrário dos achados desta pesquisa, não foram encontradas relações entre senso de autoestima e atitudes. Os autores argumentam que uma possível explicação é que o senso de autoestima traduz a percepção do indivíduo sobre a sua importância no grupo, a qual, pode ser subvalorizada.

Em algumas pesquisas, o senso de importância é associado ao construto da autoeficácia (e.g. SORDI et al., 2017), o qual é formador do controle comportamental percebido. O conceito de autoeficácia apesar de guardar relação, não se confunde com senso de autoestima na presente pesquisa. Autoeficácia no campo dos estudos sobre compartilhamento do conhecimento se refere à capacidade percebida pelo indivíduo para compartilhar conhecimentos úteis. O senso de importância nesta pesquisa, por outro lado, demonstra o aumento da importância percebida pelo indivíduo como resultado do compartilhamento do conhecimento. A autoeficácia, por sua vez, não trata de uma expectativa ou consequência do comportamento, mas sim, uma ferramenta cognitiva que o antecede.

Não foram identificadas pesquisas empíricas que explorem com maior profundidade a construção de atitudes em relação à expectativa do aumento do senso de importância através do compartilhamento do conhecimento.

Figura 27 - O senso de importância na formação da atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Autora (2019)

4.4.1.4 Reputação, Senso de Importância, Feedback: as atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento em uma OIC

A partir dos dados coletados, foram identificados elementos que formam a base de crenças subjacentes às atitudes em relação ao comportamento de compartilhar conhecimento no contexto da consultoria estudada. Assim, a avaliação favorável ou desfavorável (atitudes) em relação ao comportamento provém de crenças referentes aos resultados esperados (positivos ou negativos na percepção do indivíduo) do comportamento.

A identificação de componentes cognitivos, afetivos e comportamentais nas atitudes descritas a partir das crenças referentes a *feedback*, senso de importância, imagem e reputação demonstra:

a) *quanto aos componentes comportamentais*: os consultores entrevistados compartilham conhecimento e este comportamento é um componente importante na formação das atitudes, visto que, a atitude em relação ao compartilhamento do conhecimento também depende, em partes, se o indivíduo compartilha ou não conhecimento regularmente (JHANGIANI; TARRY, 2014);

b) *quanto aos componentes afetivos*: os consultores entrevistados manifestaram expectativas de sentimentos favoráveis ao compartilhar conhecimento. Diversos estudos tratam destes sentimentos como componentes da motivação intrínseca ou como recompensas emocionais (e.g. HAU; KIM; LEE, 2016) e indicam que quanto mais sentimentos positivos os indivíduos esperam obter ao compartilhar conhecimento, mais atitudes favoráveis formarão em relação ao comportamento (HAU; KIM; LEE, 2016)

c) *quanto aos componentes cognitivos*: os consultores entrevistados demonstraram perceber a importância de compartilhar conhecimento através da associação do comportamento a elementos como sinergia, contribuição, agregar e construir, por exemplo.

Embora as evidências empíricas tenham trazido elementos limitadores da intenção e do comportamento de compartilhar conhecimento, como a expectativa de críticas ou julgamentos como consequência do comportamento, estes não demonstraram prevalecer no conjunto de crenças comportamentais dos entrevistados. Os achados indicam a existência de uma atitude favorável em relação ao comportamento. Tal afirmação encontra respaldo na análise do conjunto de dados que compõe a pesquisa, na qual, foi evidenciado que: (a) o comportamento de compartilhar conhecimento é prática realizada e valorizada entre a totalidade da equipe; (b) mesmo aqueles que indicaram o medo de uma construção negativa da imagem

ou reputação como resultado do compartilhamento do conhecimento, em diversos momentos demonstraram que outras crenças, comportamentais, normativas e de controle, exerceram uma maior influência no sentido de formação de intenção positiva e de realização do comportamento.

Os achados desta pesquisa somam-se aos de estudos anteriores, em que as atitudes foram favoráveis à intenção e ao comportamento de compartilhar conhecimento (e.g. ABDILLAH et al., 2018; IBRAHIM; HENG, 2017; MAFABI et al., 2017; STENIUS et al., 2017; SAFA; VON SOLMS, 2016; HAU; KIM; LEE, 2016; WANG; YEN; TSENG, 2015; AKHAVAN et al., 2015; STENIUS et al., 2015; ZHANG; NG, 2013, CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; JEON; KIM; KOH, 2011).

4.4.2 Pressão social: as normas subjetivas em relação ao comportamento de compartilhar conhecimento

As normas subjetivas tratam da percepção do indivíduo acerca da pressão social favorável ou desfavorável à realização do comportamento (AJZEN, 1991). Esta seção busca responder ao seguinte objetivo específico da pesquisa: analisar as normas subjetivas percebidas pelos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento.

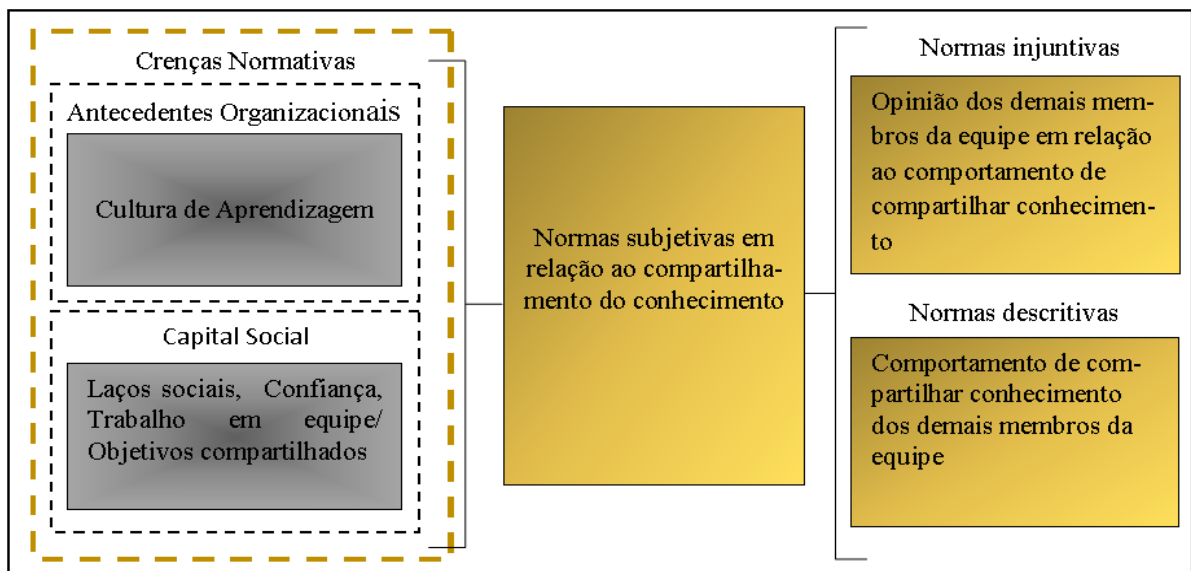
Considerando que o compartilhamento do conhecimento nesta pesquisa é analisado como um comportamento “na” e “para” a equipe, exclui-se aí o compartilhamento que pode ocorrer com outros atores do ambiente externo à organização, como clientes ou outras empresas, os quais são comportamentos verificados nas práticas das consultorias (JAHARRI, 2018). A implicação deste delimitador para a análise das normas subjetivas é que a pressão social percebida foi associada diretamente aos demais membros da equipe.

As evidências empíricas coletadas sugerem que as normas subjetivas em relação ao compartilhamento de conhecimento em uma OIC podem ser descritas a partir das percepções acerca das opiniões e comportamento dos demais membros da equipe. Estes dois elementos foram classificados como dimensões da norma subjetiva e denominados normas injuntivas e normas descritivas, respectivamente, com base no trabalho de Yang e Farn (2010).

Subjacentes às normas subjetivas identificadas, foram ressaltadas crenças quanto ao papel da cultura de aprendizagem, as quais, formam uma base cognitiva referente ao papel e expectativas do grupo quanto ao compartilhamento do conhecimento (Figura 28). A este grupo

de crenças categorizou-se como “antecedentes organizacionais”, por refletirem percepções acerca do contexto da organização. Outro grupo de crenças foi identificado a partir dos dados coletados e categorizado como “capital social”, com base nos estudos de Hau, Kim e Lee (2016), contendo como núcleos de significados os laços sociais, confiança, trabalho em equipe e objetivos compartilhados. Os autores, ao tratar do compartilhamento do conhecimento tácito, demonstraram que o capital social é um antecedente importante das normas subjetivas, o que também se mostrou coerente às evidências empíricas coletas na presente pesquisa.

Figura 28 - A formação das normas subjetivas na OIC estudada.



Fonte: Autora (2019)

4.4.2.1 *Cultura de aprendizagem*

A cultura de aprendizagem foi elemento presente nas entrevistas e funciona como antecedente das normas subjetivas na medida em que é percebida como expectativa do grupo e traz consigo a percepção de comportamentos socialmente aprovados, como o compartilhamento do conhecimento. A cultura de aprendizagem, portanto, compõe o conjunto de crenças normativas que demonstram pressão social para a realização do compartilhamento do conhecimento, o que é materializado na fala de E5:

Eu entendo que, principalmente dentro do contexto em que nós estamos eu vejo como necessário [compartilhar conhecimento]. A gente até tem um valor na [empresa] que é o **valor aprender e ensinar**. Então, a gente sabe que temos que ser o tempo todo humildes pra reconhecer que a gente precisa aprender

muito, mas também **estarmos dispostos a ensinar aquilo que a gente sabe**. Pelo menos eu vejo que é essencial esse compartilhamento. (E5)

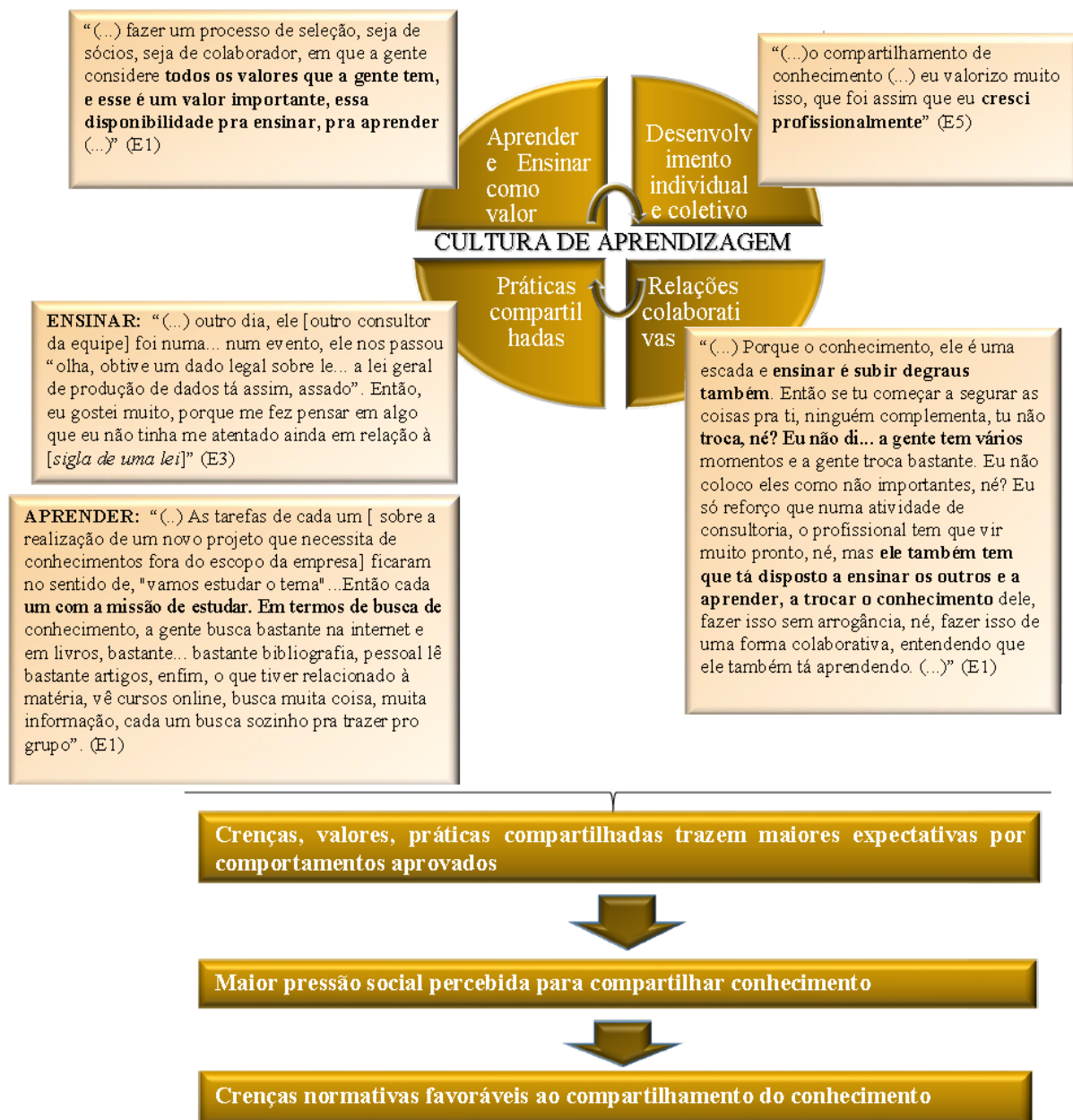
A disposição para ajudar e aprender são elementos que determinam a ocorrência do compartilhamento do conhecimento (YANG, 2007), o que reforça que “o compartilhamento de conhecimento não é um comportamento espontâneo ou inconsciente, mas um comportamento planejado a partir das intenções” (WANG; YEN; TSENG, 2015, p. 454).

A cultura organizacional é, de fato, primordial para o compartilhamento do conhecimento (LEMOS, 2008; LIN; LEE, 2006) e influencia todos os demais fatores associados a ele, incluindo-se aí fatores motivacionais, como relacionamentos, recompensas, reciprocidade (IPÊ, 2003). Diversos estudos relacionados ao compartilhamento do conhecimento reconhecem o papel da cultura como importante facilitador deste processo.

A cultura de aprendizagem percebida na Consultoria X é associada ao processo de compartilhamento do conhecimento, na medida em que demonstra a disposição para aprender e ensinar como elementos necessários ao processo de desenvolvimento individual, coletivo e construção de uma equipe colaborativa. As evidências empíricas apontam para a percepção de que aprender e ensinar é um valor compartilhado pelo grupo e de que há práticas que demonstram esta disposição dos membros da equipe. Dessa forma, a cultura de aprendizagem na Consultoria X foi percebida a partir dos seguintes elementos: aprender e ensinar como valor; desenvolvimento individual e coletivo; relações colaborativas; e aprender e ensinar como práticas compartilhadas. O processo de compartilhamento do conhecimento se apresentou permeando todos estes elementos, conforme demonstrado na Figura 29.

Resultados da pesquisa de Dorow (2017) sugerem que a cultura organizacional é fundamental para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais que atuam em OICs, o que reforça a importância da cultura de aprendizagem no contexto estudado.

Figura 29 - A cultura de aprendizagem como crença subjacente à formação de normas subjetivas na Consultoria X.



Fonte: Autora (2019)

4.4.2.2 Capital social: laços sociais, confiança, trabalho em equipe e objetivos compartilhados

O capital social reside nas relações entre as pessoas (OKOLI; OH, 2007). Na presente pesquisa, o capital social foi analisado a partir dos laços sociais, confiança, trabalho em equipe e objetivos compartilhados (Figura 30), os quais apresentaram-se nas narrativas dos entrevistados como crenças subjacentes à pressão social percebida para o compartilhamento do conhecimento.

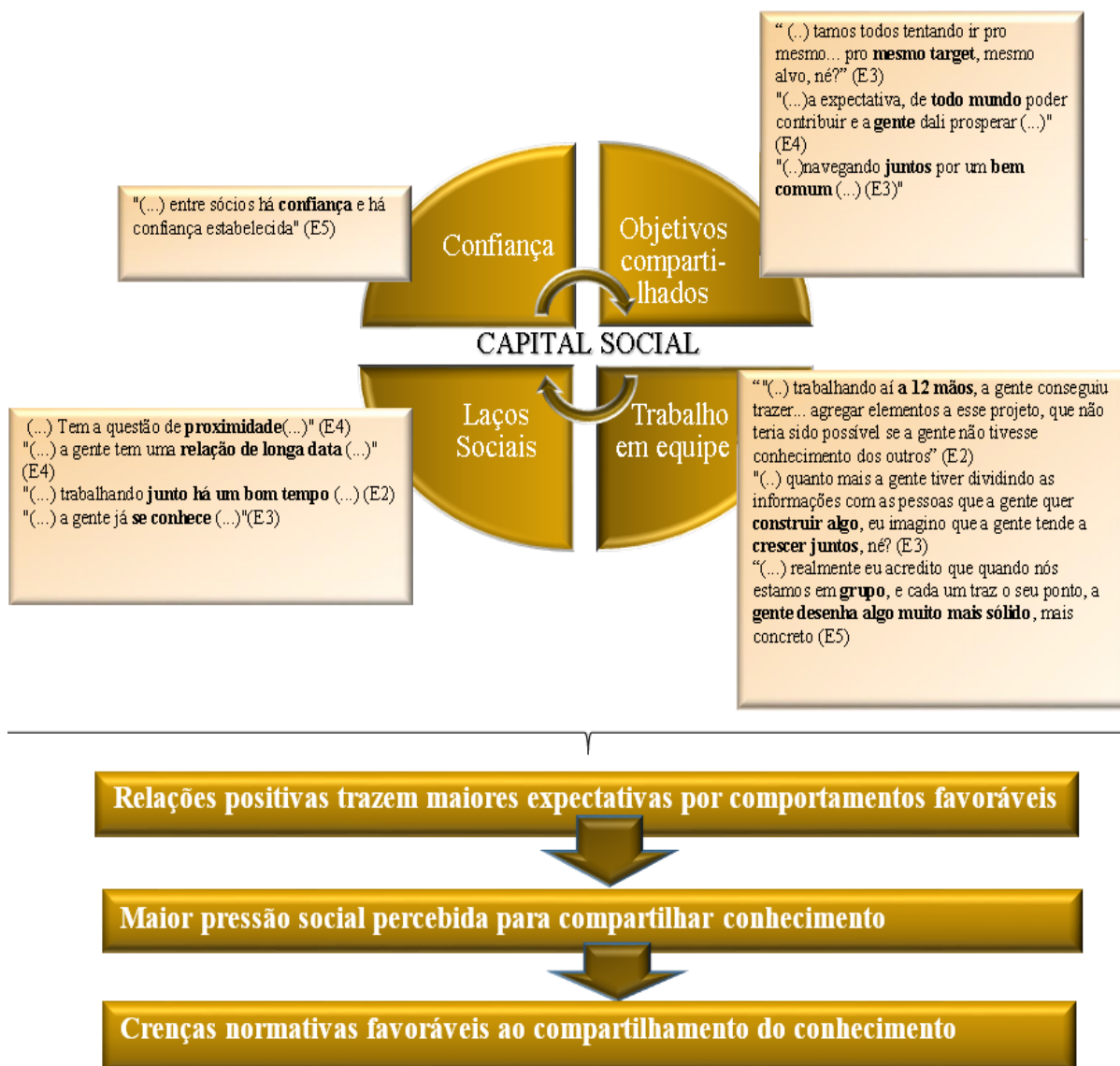
Estas quatro dimensões do capital social guardam estreita relação entre si e parecem ter sua base no fato de a equipe em questão compor uma sociedade empresarial, o que pressupõe laços sociais prévios, relações de confiança, trabalho em equipe e objetivos compartilhados, componentes evidenciados nos relatos dos consultores e, sem os quais, a existência do grupo seria comprometida, já que, segundo E2, “(...) *pra nós [compartilhar conhecimento] é um fator de sobrevivência, inclusive. Tem que haver. Não há como não ter*”.

Os laços sociais foram identificados a partir da perspectiva das relações no grupo, caracterizadas pela confiança entre os consultores, comprometimento com um projeto conjunto (abertura da empresa), reconhecimento da importância das competências individuais para o sucesso do grupo, relações de longo termo, elementos estes bem salientados ao longo das narrativas.

Os laços sociais e a existência de objetivos compartilhados no grupo demonstraram moldar percepções quanto à existência da expectativa do grupo quanto ao compartilhamento do conhecimento e, sobretudo, a motivação para atender com estas expectativas:

Eu acredito que sim [*outros consultores gostariam ou esperam que eu compartilhe conhecimento*] porque... da mesma forma que **eu espero que eles compartilhem comigo**, né? Eu imagino que se a gente **tá navegando juntos por um bem comum**, não teria porque eles guardarem algum segredo do nosso negócio, né? Ou algum conhecimento que viesse a ser repassado pra mim ou vice-versa, porque **a gente tá trabalhando juntos**, então não faria sentido. Pelo menos não me parece lógico, né? (E3)

Figura 30 - A formação do capital social na Consultoria X.



Fonte: Autora (2019)

Relações sociais são uma base importante para o compartilhamento do conhecimento (NONAKA, 1994), o que se demonstrou através das entrevistas com os consultores. Pode-se ainda inferir que os laços sociais estabelecem uma relação de cumplicidade no grupo, o que exerce uma pressão para a realização de comportamentos socialmente aprovados, como é o caso do compartilhamento do conhecimento. A fala de E4 ilustra esta afirmação:

(...) na verdade, **essa é a expectativa, de todo mundo poder contribuir e a gente dali prosperar**. É o que eu falei, **quando eles não compartilham é porque tem algo estranho, daí a gente começa a ficar inferindo, né, a gente**

começa a ficar induzindo coisas. Porque nosso grupo ali já tá muito acostumado, vai pra uma reunião, põe o assunto na mesa e discute até ter um consenso ou até fechar (...) (E4)

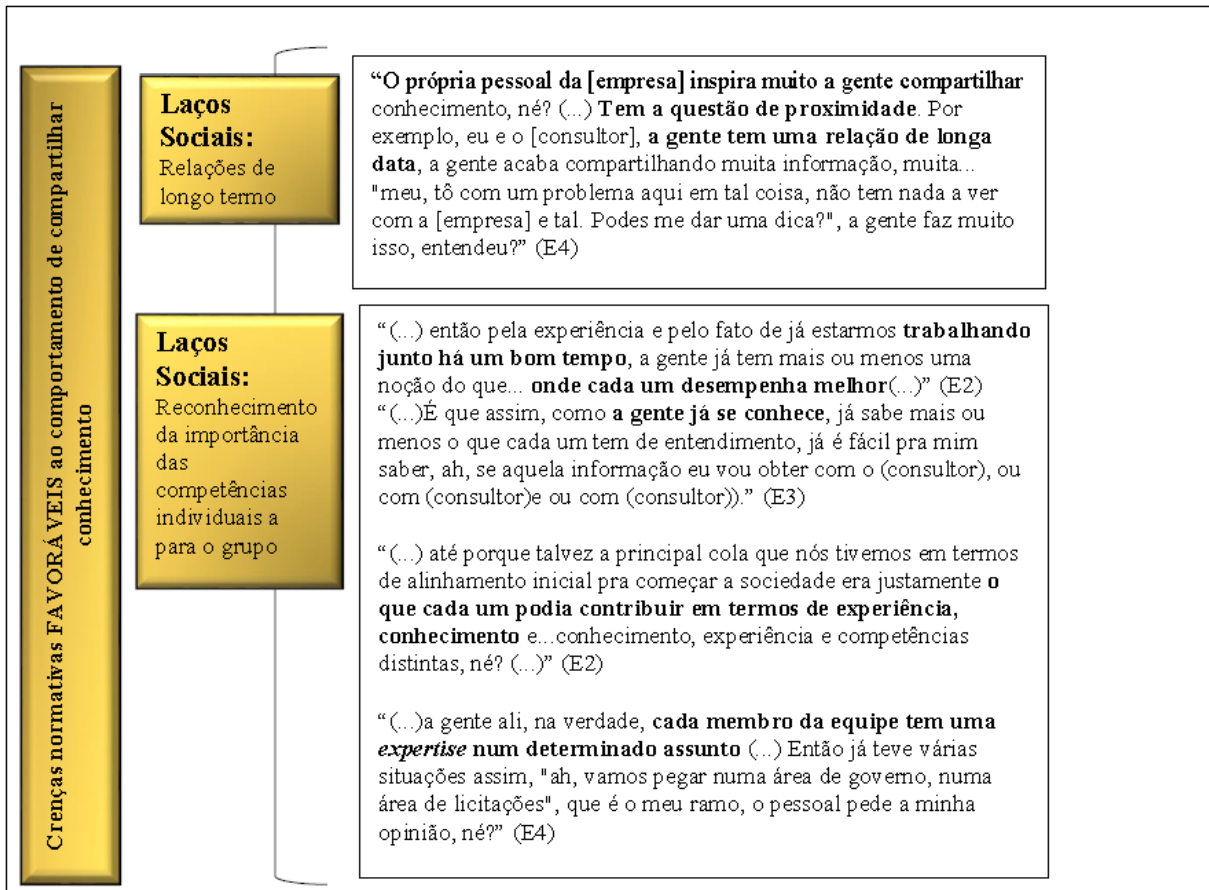
Chow e Chan (2008) afirmam que indivíduos que possuem laços sociais estreitos com seus colegas tendem a perceber uma pressão social maior para compartilhar conhecimento, porque relações positivas trazem maiores expectativas por comportamentos favoráveis.

Os achados de Chow e Chan (2008), em seu estudo empírico sobre o capital social no compartilhamento do conhecimento entre gestores, demonstram que a relação entre laços sociais, objetivos compartilhados e normas subjetivas foi comprovada pois os membros da organização que sentiam a pressão social para compartilhar conhecimento foram justamente aqueles que estabeleceram laços sociais mais fortes com outros indivíduos com os quais possuíam objetivos semelhantes. Estes achados foram também evidenciados na presente pesquisa.

Hau, Kim e Lee (2016) também demonstraram em sua pesquisa que o capital social, composto por laços sociais, objetivos compartilhados e confiança têm importante influência nas normas subjetivas e no comportamento de compartilhar conhecimento.

Na figura 31 são apresentados extratos de dados que materializam as relações sociais enquanto elemento predecessor das normas subjetivas.

Figura 31 - Extratos de dados que representam crenças normativas favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento.



Fonte: Autora (2019)

A confiança é outro elemento do capital social que se mostrou presente na percepção dos consultores. A fala de E5 demonstra o papel da confiança no compartilhamento do conhecimento: “(...) *então entre sócios há confiança e há confiança estabelecida, então isso [restrição para compartilhar conhecimento] eu nunca percebi na [Consultoria X]*”. A confiança, neste caso, parece guardar relação com os laços sociais existentes, o que já foi abordado por Lawson et al., (2009) e Hsu e Chang (2014).

O compartilhamento do conhecimento implica em uma relação colaborativa, a qual somente ocorre quando há confiança estabelecida entre os indivíduos (YANG; FARN, 2009). Interações sociais e confiança são requisitos para que haja o compartilhamento do conhecimento (NONAKA, 2007). Bakker et al. (2006) demonstraram que indivíduos compartilham mais conhecimento quando percebem que outros membros da equipe são confiáveis.

A importância da confiança no compartilhamento do conhecimento é, de fato, amplamente amparada pela literatura prévia (e.g SORDI et al.; 2017, WITHERSPOON et al., 2013, LIN; HUNG; CHEN, 2009; HSU; CHANG, 2014; WANG; NOE, 2010; KANKANHALLI; TAN; WEI; 2005 IPÊ, 2003).

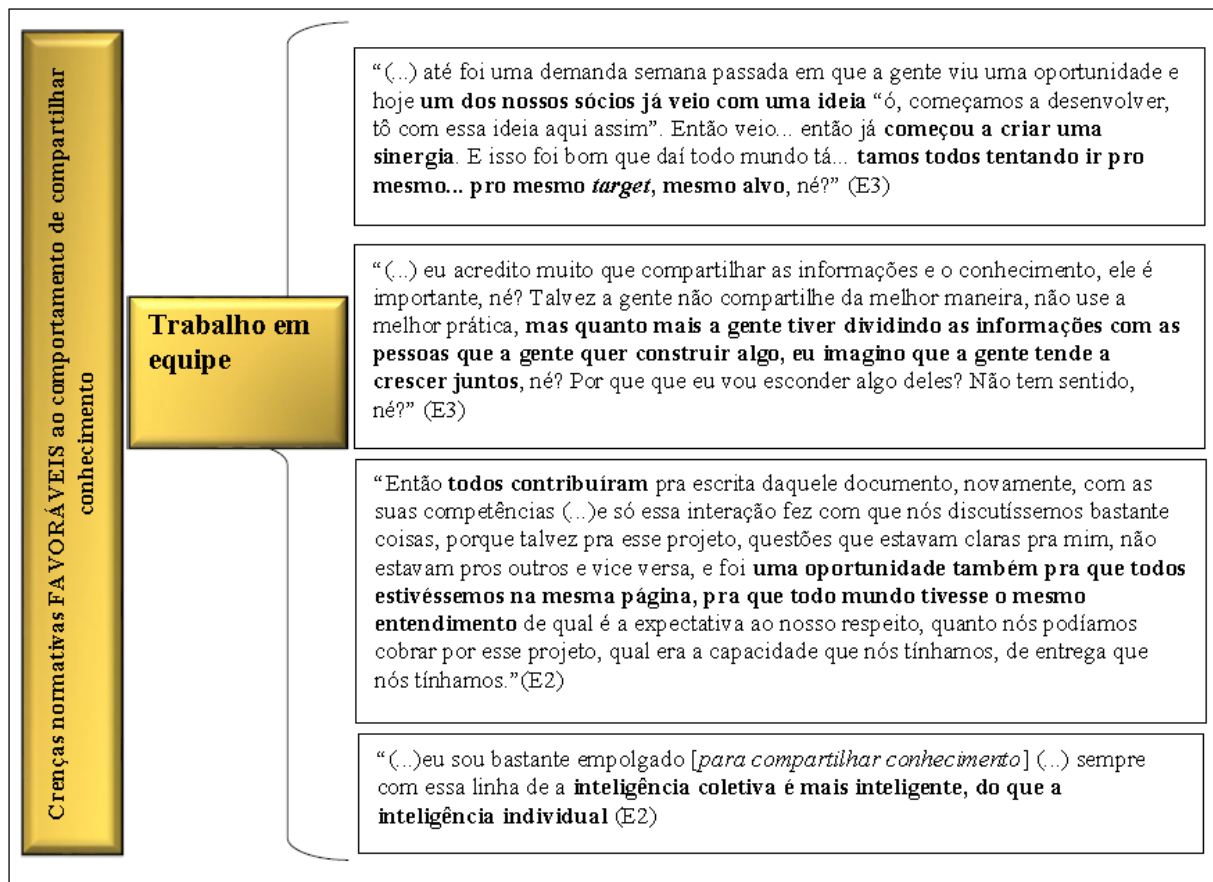
Outros dois elementos interligados do capital social são o trabalho em equipe e os objetivos compartilhados, tendo em vista que a existência de um pressupõe a do outro. A existência de um ou mais objetivos compartilhados é um dos elementos que caracterizam uma equipe de trabalho (KOZLOWSKI; ILGEN, 2006).

O trabalho em equipe permeia a percepção dos consultores entrevistados de que há uma unidade entre eles e que o trabalho resulta de uma construção conjunta e sinérgica. A percepção de pertencimento a um time demonstrou criar uma cultura de compartilhamento entre os consultores, visto que, o conhecimento é a célula produtiva da empresa e a contribuição esperada de cada um é a parcela de conhecimentos individuais, conforme já apresentado em vários relatos dos entrevistados. Ao se sentirem parte da equipe, os consultores demonstram também perceber a pressão social dos demais membros por contribuições individuais de conhecimento, conforme ilustra E2:

(...) então, é como eu te disse, **a gente cresceu bastante em função das oportunidades de compartilhamento que tivemos** (...) Um caso em que a gente teve (...) por causa que a gente teve um bom compartilhamento de conhecimento, foi num projeto que a gente desenvolveu pra uma empresa (...) o escopo ia um pouco além daquilo que nós pensávamos exclusivamente pra [Consultoria X]. Então, **trabalhando aí a 12 mãos [6 consultores da equipe]**, a gente conseguiu trazer... **agregar elementos a esse projeto, que não teria sido possível se a gente não tivesse conhecimento dos outros, sem que nós tivéssemos entendimento do que cada um é capaz de fazer**, e essa junção de competências aí, de conhecimentos e de experiências, fez com que o projeto ficasse muito legal(...) (E2)

Na figura 32 são demonstrados trechos que evidenciam o trabalho em equipe e a expectativa em relação à contribuição individual no tocante ao compartilhamento do conhecimento. O trabalho em equipe, assim, compõe uma crença formadora das normas subjetivas em uma OIC.

Figura 32 -Extratos de dados que representam crenças normativas favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento: trabalho em equipe.



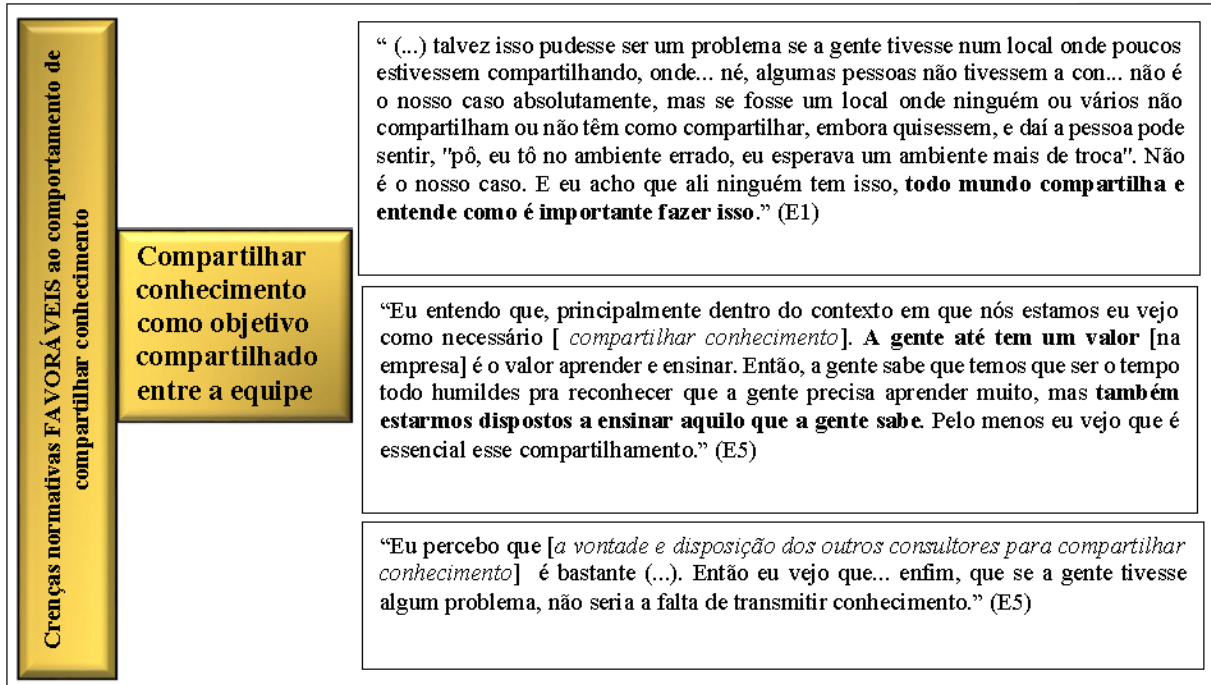
Fonte: Autora (2019)

O trabalho em equipe guarda estreita relação com a existência de objetivos compartilhados. O compartilhamento do conhecimento apareceu nas narrativas como um dos objetivos compartilhados entre a equipe e um meio para o alcance de um objetivo maior, que é o sucesso da empresa. A crença de que o grupo possui o compartilhamento do conhecimento como um objetivo compartilhado pode ser representada na fala de E1: “ (...) *Todo mundo quer falar, criticar, a gente tem um objetivo comum e todo mundo segue isso, né?*”.

A existência de objetivos compartilhados leva o indivíduo a crer que interesses individuais não irão se sobrepor aos coletivos, favorecendo o compartilhamento do conhecimento (CHOW; CHAN, 2008).

Na figura 33 são apresentados fragmentos das entrevistas que sugerem que compartilhar conhecimento é um objetivo comum na equipe e funciona, portanto, como crença subjacente às normas subjetivas.

Figura 33 - Extratos de dados que representam crenças normativas favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento: objetivos compartilhados.



Fonte: Autora (2019)

4.4.2.3 Normas injuntivas - Opinião dos demais membros da equipe

Há uma unidade de entendimento entre os consultores entrevistados de que os demais esperam ou gostariam que haja o compartilhamento do conhecimento, conforme demonstra E6: “(...) todos acham que é importante [*compartilhar conhecimento*]”. Esta percepção é reforçada por algumas características típicas da organização estudada, como o conhecimento como fator de produção e produto final. O serviço vendido pela consultoria depende da soma de conhecimentos individuais, sem a qual, torna-se inviável o desenvolvimento de projetos, conforme evidenciado pela fala de E2.

(...) até porque talvez a principal cola que nós tivemos em termos de alinhamento inicial pra **começar a sociedade** era justamente o que **cada um podia contribuir** em termos de experiência, conhecimento e...conhecimento, experiência e competências distintas, né? Então se não há o compartilhamento, seja por inabilidade, seja por conta de disponibilidade, eu acredito que nós perdemos muito, porque a sinergia dessas competências distintas é que pode fazer a diferença. Então pra nós é um fator de sobrevivência, inclusive. **Tem que haver. Não há como não ter** [*o compartilhamento do conhecimento*]. (E2)

Soma-se a este fato o papel dos entrevistados na organização estudada, visto que todos são sócios-proprietários. As narrativas dos entrevistados demonstraram que o conhecimento individual foi justamente o motivo para a criação da empresa, tornando-se, portanto, uma condição basilar do negócio o compartilhamento do conhecimento entre eles.

É que assim, né, eu acredito... a gente **formou a sociedade** justamente por **cada pessoa ter um pedacinho que adiciona ao outro**, né? Então é essencial que a gente consiga compartilhar isso pra que a gente consiga andar mais pra frente, a gente chegar mais longe assim. Então eu tenho essa opinião. **Se não é pra compartilhar informação, não tem sentido nenhum ter a sociedade, né?** (E4)

Em nenhuma das entrevistas foi feita qualquer colocação sobre concorrência interna, a qual poderia ser um limitador percebido para o processo de compartilhamento do conhecimento. Estudos prévios demonstram que a ênfase na competição individual pode apresentar barreiras ao compartilhamento do conhecimento, na medida em que reduzem as percepções acerca de uma equipe colaborativa e confiança entre os indivíduos (WANG; NOE, 2010). Pode-se inferir que o fato de serem sócios-proprietários também guarda relação com este achado, conforme demonstrado pelas falas de E2 e E5:

(...) eu só não compartilharia se, por algum motivo, eles deixassem de ser sócios ou a relação não se justificasse mais, então talvez não teria porque mais continuar o compartilhamento. Mas **enquanto a sociedade existir, eu penso que um dos requisitos pra sustentar essa sociedade é o compartilhamento de conhecimento.** (E2)

(...)então eu não vejo ponto negativo em compartilhar conhecimento entre nós. Eu veria apenas um ponto negativo entre compartilhar informações, por exemplo, entre organizações que são concorrentes, olhar conflito de interesse, **mas não vejo nenhuma situação negativa entre sócios, por exemplo, em termos do compartilhamento.** (E5)

A opinião dos demais consultores da equipe sobre compartilhar conhecimento mostrou-se relevante a ponto de fazer com que tenham a intenção de realizá-lo, conforme relato de E3:

(...)eu vou falar o que eu penso. **Eu gostaria que eles compartilhassem comigo, né?** Então imagino que, da mesma forma, **eu imagino que eles queiram que a gente compartilhe também**, e que é até uma **relação mútua**, uma questão de **confiança**. Se um não começa a compartilhar, pode dar a sensação de quê? De boicote ou de não fazer diferença. Não me parece salutar, né? Então sim, **a opinião deles é importante pra isso e influenciaria pra que eu compartilhasse.** (E3)

Os achados desta pesquisa somam-se aos de estudos anteriores, em que as normas subjetivas foram favoráveis à intenção de compartilhar conhecimento (e.g. CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; SAFA; VON SOLMS, 2016; WU; ZHU, 2012; WANG; YEN; TSENG, 2015; HAU; KIM; LEE, 2016; AKHAVAN et al., 2015; STENIUS et al., 2015, YANG; FARN, 2010; ZHANG; NG, 2012; ABDILLAH et al., 2018; IBRAHIM; HENG, 2017; MAFABI et al., 2017)

4.4.2.4 Normas descritivas - o comportamento de compartilhar conhecimento da equipe

A pesquisa de Yang e Farn (2010) demonstrou que a intenção de compartilhar conhecimento em uma OIC é influenciada pela percepção acerca do comportamento de pessoas consideradas importantes na organização (normas descritivas) e não pela percepção em relação às expectativas e opiniões destas pessoas (normas injuntivas).

Nesta dissertação, os resultados são um pouco diferentes. A partir dos dados coletados, identificou-se que além das opiniões e expectativas do grupo em relação ao compartilhamento do conhecimento, houve também indicação do comportamento do grupo como um elemento de pressão social. Os consultores percebem que os demais possuem opinião favorável ao compartilhamento do conhecimento, bem como percebem que este comportamento é realizado e esperado, conforme ilustrado na fala de E5:

Com certeza [*ao ser perguntado se o fato dos demais consultores compartilharem conhecimento com ele, o faz compartilhar também*]. (...) eu comecei a ver, com os mais experientes, que tipo de coisa poderia ter influência pro negócio, e às vezes eu não trazia, não porque eu... não porque eu queria omitir, alguma coisa, mas porque eu achava que não era relevante. E quando eles trazem, eu vou vendo que tipo de coisa é relevante trazer, né? **Então daí eu vou seguindo o exemplo.** (...) Mas daí, por exemplo, quando eu

vejo eles trazendo, eu vejo, "olha, isso é importante", porque identificando o pensamento ali do cliente, você consegue identificar, inclusive, se aquele nosso projeto vai pra um lado ou vai pra outro e vai sofrer impactos. Então isso é um exemplo de coisas que eu vejo no dia a dia e que vão mostrando pra mim que tipo de coisa é importante compartilhar pro grupo. (E5)

Esta percepção se traduz em disposição para compartilhar conhecimento, o que indica que as normas subjetivas, através de seu componente “normas descritivas”, estão presentes na formação da intenção de compartilhar conhecimento, conforme indica E1: *“Pessoal compartilha... assim, existe uma preocupação grande em compartilhar”*.

4.4.2.5 A motivação dos consultores para cumprir com as normas subjetivas

Foi evidenciada a motivação dos consultores para cumprir com as normas subjetivas, sendo o comportamento de compartilhar conhecimento uma evidência da aprovação do grupo em relação ao mesmo e um gerador de expectativa de reciprocidade, conforme afirma E1: *“(...) porque se eu tô num grupo que eu escolhi pra ter como sócios e eu não quero compartilhar, eles também não vão compartilhar e eu não vou pegar o melhor deles, eles não vão pegar o meu melhor, né? (...)”*.

A partir das entrevistas, percebe-se que as crenças normativas apontam para a percepção de que o grupo aprova o comportamento de compartilhar conhecimento. Os consultores reconhecem essa aprovação dos demais na equipe como importante e há motivação para cumprirem com essa pressão social para compartilhar conhecimento. Há, portanto, normas subjetivas favoráveis à realização do comportamento estudado. O fragmento de dados extraído da entrevista de E6 demonstra o papel dos demais consultores na formação de normas subjetivas favoráveis: *“Eu acho que todos... todos eles [os demais consultores da empresa], como tem um ambiente bem de compartilhamento, eu acho que todos inspiram [a compartilhar conhecimento]”* (E6)

As normas subjetivas trazem ao modelo conceitual da TCP o papel de terceiros e grupos na formação da intenção de compartilhar conhecimento. Dado que compartilhar conhecimento é um “processo psicológico social do indivíduo” (JEON; KIM; KOH, 2011, p. 253), torna-se relevante verificar o papel da pressão social na formação da intenção em realizá-lo. As organizações, por sua vez, são núcleos sociais, em que as trocas envolvem expectativas

e percepções dos indivíduos, o que torna a compreensão do nível individual necessária às práticas de Gestão do Conhecimento.

4.4.3 “Eu posso fazer”: o controle comportamental percebido em relação ao comportamento de compartilhar conhecimento

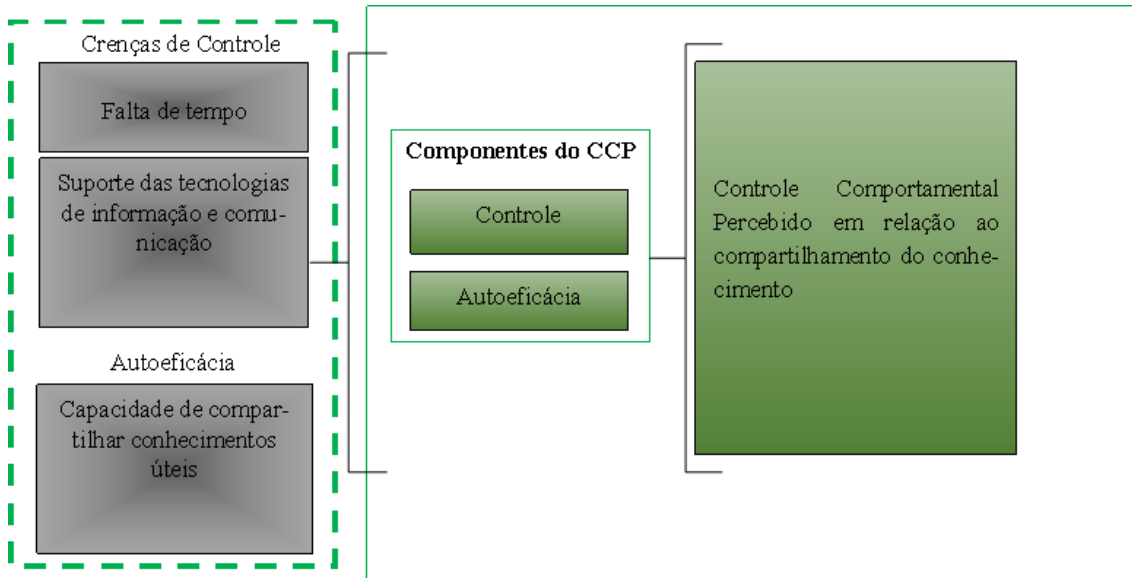
Analisar o controle comportamental percebido (CCP) em relação ao compartilhamento de conhecimento entre profissionais que atuam em uma OIC é um dos objetivos específicos desta pesquisa. O CCP é um dos construtos subjacentes à intenção de compartilhar conhecimento e refere-se à facilidade ou dificuldade percebida em realizar um comportamento (AJZEN, 2002b). Nesta pesquisa, o controle comportamental foi analisado a partir de seus dois componentes: autoeficácia e controlabilidade (ou controle).

Na figura 34 é apresentado o modelo de formação do controle comportamental percebido em relação ao compartilhamento do conhecimento entre os profissionais pesquisados. Este modelo foi construído a partir dos dados coletados à luz da TCP.

As crenças de controle demonstram fatores que são percebidos pelos entrevistados como facilitadores ou barreiras ao compartilhamento do conhecimento (AJZEN, 2002c, 2006). As crenças de controle capturam os elementos que darão origem à percepção do quão fácil ou difícil é a realização do comportamento (CCP). Nesta pesquisa, as crenças de controle identificadas foram categorizadas em dois grupos: autoeficácia e controle. No primeiro grupo de crenças, denominado autoeficácia, aparecem as crenças relacionadas à confiança do indivíduo em sua capacidade de realizar o comportamento (AJZEN, 2002b). Neste grupo, aparece a crença na capacidade de compartilhar conhecimentos úteis.

No segundo grupo de crenças do modelo, denominado controlabilidade, aparecem crenças relativas à percepção de recursos e oportunidades disponíveis ao compartilhamento do conhecimento. Esta mesma classificação aparece em outras pesquisas empíricas, nas quais são avaliadas as percepções acerca da existência ou ausência de recursos tecnológicos (TIC) e não-tecnológicos (tempo) que podem facilitar ou dificultar compartilhar conhecimento (WHU; ZHU, 2012; CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012). Neste grupo, as evidências empíricas trouxeram elementos relativos à escassez de tempo e ferramentas de comunicação e informação.

Figura 34 - A formação do controle comportamental percebido entre profissionais que atuam em uma OIC.



Fonte: Autora (2019)

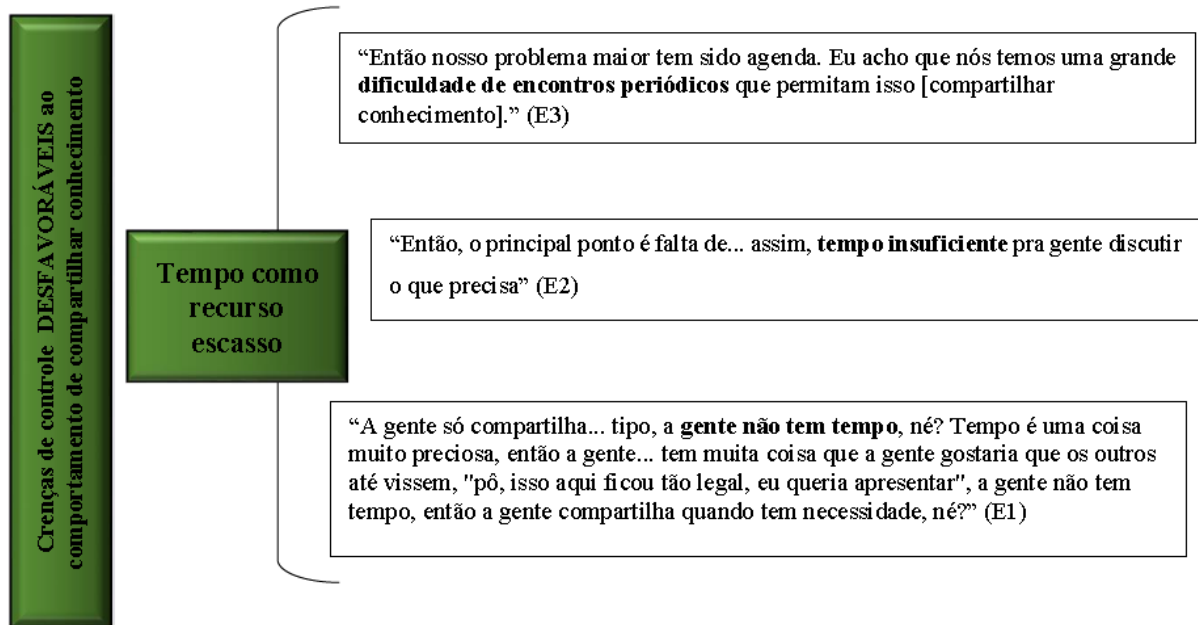
4.4.3.1 O tempo como recurso escasso

Os dados coletados apontam para a percepção dos consultores acerca da escassez do tempo. O tempo pode ser compreendido como um recurso necessário para compartilhar conhecimento e, por isso, é categorizado como uma crença de controle e formadora do CCP.

O tempo como recurso foi percebido de duas maneiras nas entrevistas: (1) o tempo escasso para os encontros presenciais, o que culmina na percepção de distância física e diminuição das interações; e (2) o tempo reduzido durante as reuniões, as quais foram apontadas como os momentos mais importantes para o compartilhamento de conhecimento entre a equipe estudada. Tempo e interações presenciais foram elementos que a todo momento estabeleciam relações negativas nas falas dos consultores.

O tempo é recurso cada vez mais reduzido, contudo, importante para que haja o compartilhamento do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; LEMOS, 2008) e sua escassez pode impor barreiras a este comportamento (AUGIER; VENDELØ, 1999; RIEGE, 2005; BRANDI; ELKJAER, 2019). Estes elementos mostram-se presentes nas evidências empíricas desta pesquisa (Figura 35)

Figura 35 - Extratos de dados que representam crenças de controle desfavoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento: a escassez de tempo.



Fonte: Autora (2019)

Algumas falas dos entrevistados mostraram que essa escassez de tempo reduz as oportunidades de interações presenciais e há uma percepção de que isso reduz a quantidade e qualidade das ações de compartilhamento de conhecimento, conforme afirmam os entrevistados:

Talvez a questão do **tempo**, a questão da priorização, não sei se entraria como elemento, mas como nem todos estão todos dedicados exclusivamente aqui... as coisas tão muito relacionadas, né? Então, como não estão todos aqui a todo momento e se dedicando exclusivamente só pra isso, também essa priorização da parte deles, ela **pode prejudicar nesse compartilhamento da informação**, né? Porque são **poucos encontros**, e quando eles têm, a gente tem uma agenda... ah, uma outra coisa, **poucos encontros, uma agenda muito cheia**, vai se discutir muita coisa, também **você não consegue compartilhar tudo**, você não consegue, muitas vezes, aprofundar. (E3)

A gente tem buscado ser muito assertivo, muito objetivo no momento dos encontros e eu acho que o **tempo é curto**, então normalmente a gente tem uma pauta muito grande de questões pra tratar e a nossa pauta não... não cabe confortavelmente naquelas duas horas que nós temos, **então alguns assuntos acabam ficando pra trás**, ou a gente passa sobre aqueles assuntos de uma forma superficial, sem o devido aprofundamento que talvez seria interessante. (E2)

A crença do tempo como recurso escasso parece influenciar negativamente a formação do controle comportamental percebido, sobretudo, quando verificam que o comportamento em algumas situações deixa de ocorrer em função da indisponibilidade de tempo:

(...) então, por exemplo, nós temos um **tempo bastante restrito** em seis pessoas pra definir pautas que são muito... tem muita coisa assim. Então frequentemente **eu deixo de fazer minhas colocações**, principalmente pensando no tempo que a gente tem. (E5)

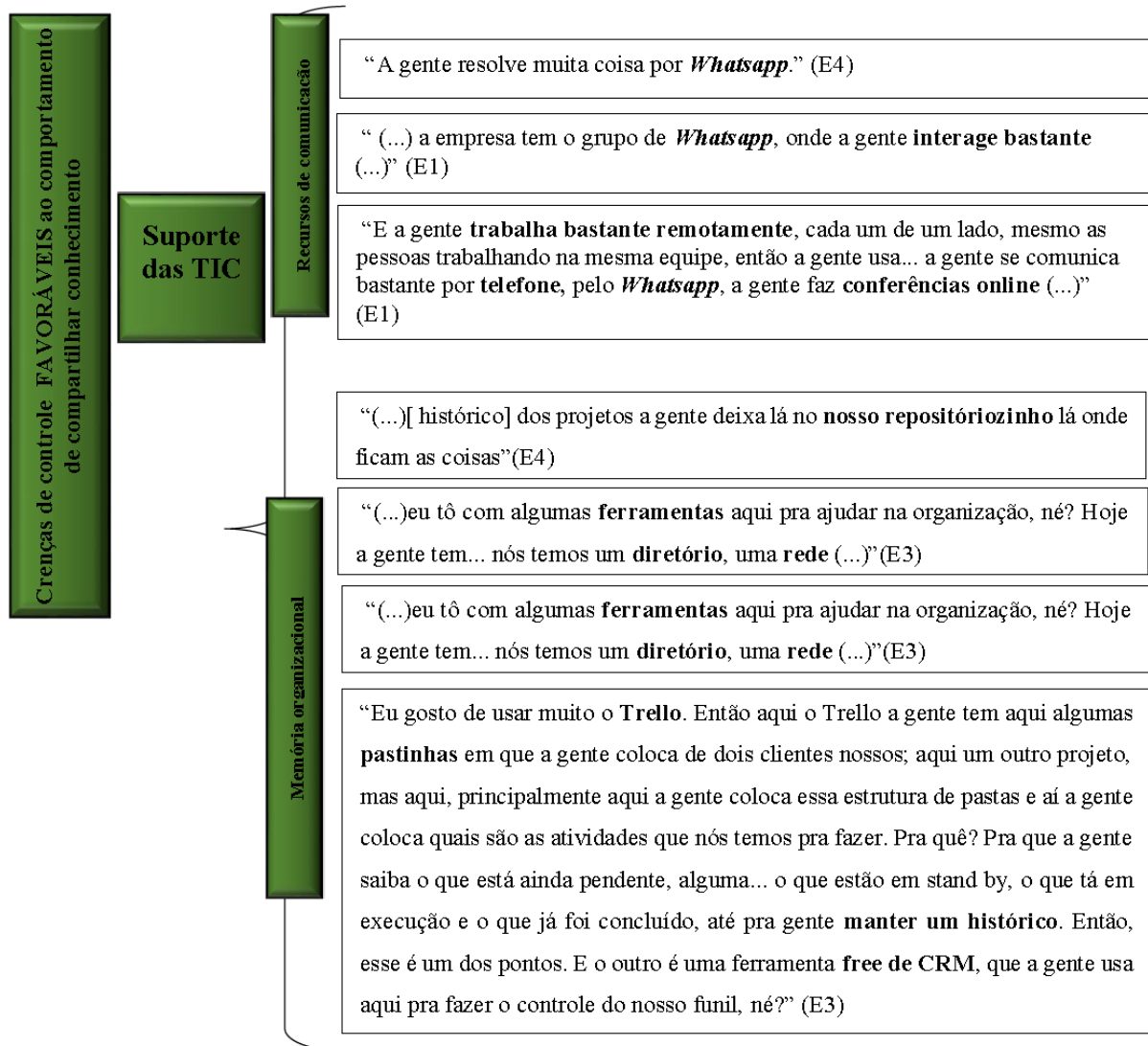
O controle comportamental percebido, contudo, envolve em sua formação outros elementos relacionados aos recursos, oportunidades, barreiras e facilitadores percebidos do compartilhamento do conhecimento. Apesar do tempo figurar como uma crença que reduz a percepção de controle dos indivíduos sobre compartilhar conhecimento, sabe-se que este comportamento é realizado por todos que compõem a equipe. Dessa forma, segue-se à análise dos demais componentes do CCP, para então, apresentar as conclusões sobre a relevância e impacto de cada um no contexto estudado.

4.4.3.2 Suporte das tecnologias de informação e comunicação

Diversos estudos sobre o compartilhamento do conhecimento têm apresentado o suporte das tecnologias de informação e comunicação (TIC) como antecedentes do controle comportamental percebido (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; ZHANG; NG, 2013; CHEN, 2011; AKHAVAN et al., 2015). Assim como o tempo, as TIC na presente pesquisa são classificadas como recursos para o compartilhamento do conhecimento e, portanto, categorizadas no conjunto de crenças de controle e formadoras do CCP.

Os consultores entrevistados identificaram as tecnologias de informação e comunicação disponíveis como elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento porque promovem e agilizam as interações, além de sobrepujam as distâncias físicas decorrentes da organização do trabalho da equipe (Figura 36).

Figura 36 -Extratos de dados que representam crenças de controle favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento: o suporte das TIC.



Fonte: Autora (2019)

As TIC identificadas nesta pesquisa ocupam dois grupos principais: os recursos de comunicação e os recursos de memória organizacional, os quais são apresentados na fala de E5:

Eu vejo que no dia a dia nós temos duas situações [para compartilhar conhecimento]: uma principal e outra secundária. A principal é por meio de **mensagens instantâneas**, nós temos um grupo no WhatsApp, (...) quanto mais próximo é do nível executivo, até mais se utiliza meios mais, vamos dizer assim, simples e diretos pra troca de informação. Então diretamente a gente utiliza o grupo, né, pra muita coisa, e indiretamente eu vejo que até por dados que talvez sejam secundários, por exemplo, quando **eu acesso algum**

documento que o outro construiu, eu entendo que há uma troca ali, né, que não é uma troca (ativa), é uma troca... sei lá, eu chamaria de (passiva), né? Mas eu, por exemplo, uso muito material que os demais escrevem e estão fazendo pra que eu possa fazer o meu trabalho. (E5)

As ferramentas de TIC se apresentaram também como alternativas à falta de tempo e poucas interações presenciais, as quais foram identificadas como barreiras para compartilhar conhecimento entre a equipe. Os dois fragmentos de dados abaixo demonstram que há uma percepção de controle sobre o compartilhamento do conhecimento e que, ainda que faltem recursos (tempo) e oportunidades (encontros presenciais), há um esforço para realização do comportamento. No fragmento 1, o consultor relata a criação de memória organizacional, a qual é uma prática recomendada para compartilhar conhecimento frente à limitação de tempo (DOROW, 2017). No segundo fragmento, é identificado o uso de recursos de comunicação (*whatsapp*) para promover interações rápidas e que sobreponham a distância física entre os consultores:

(...) mas assim, **eu posso garantir o compartilhamento** daquilo que está... digamos, que eu detenho, né? Ou que **estaria no meu controle**. Não tenho como garantir compartilhamento, digamos, de ao contrário, deles pra mim, né? **Então o que eu tenho tentado fazer**, é tentado **deixar, assim, todas as informações disponíveis**, que quem queira, de forma passiva ou ativa, esteja lá, ou seja, ativa, a pessoa por si própria vai lá e passiva, eu digo, "olha lá a informação, busque lá. Tá tudo lá, tá tudo traçado, tem informado", né? (E3)

(...) a empresa tem as bases pros projetos que já foram realizados, ele pode olhar lá; a empresa tem o **grupo de Whatsapp**, onde **a gente interage bastante**; tem as reuniões semanais, que às vezes são online, são presenciais, às vezes não tem, que discute vários temas, inclusive novos projetos. Tem vários momentos de troca de informação (...) (E1)

As TIC podem facilitar o processo de compartilhamento do conhecimento (SORDI et al., 2017), na medida em que facilitam a colaboração no trabalho (WU; ZHU, 2012), conforme identificado nos relatos dos entrevistados.

Os resultados da pesquisa de Chennamaneni, Teng e Raja (2012) apontaram que as TIC que são percebidas como disponíveis e de fácil utilização exercem uma influência positiva significativa no controle comportamental percebido. Os autores analisaram fatores relacionados às TIC, dentre os quais, alguns puderam também ser evidenciados na presente pesquisa, como a (a) satisfação com as ferramentas disponíveis de TIC e (b) facilidade no uso das ferramentas de TIC disponíveis.

Eu acho que é [*as ferramentas existentes serem suficientes*]. Acho que é **tranquilo**, bem... pra esse nosso estágio e... acho que é **suficiente**. (E6)

[*barreiras para compartilhar conhecimento*] Pra compartilhar conhecimento? Não. Talvez mais ferramentas, né, por exemplo, ferramenta de compartilhamento de informação(...) mas acaba... **pro nosso tamanho não cabe**, porque daí tu vai ter que ficar fazendo as coisas de uma forma muito duplicada (...) e as pastas, elas tão organizadas todas iguais, todas dentro de um padrão, então já tá suficiente ali, né? **Pro nosso tamanho creio que não.** (E1)

Os resultados da pesquisa de Wu e Zhu (2012) também apontam para a importância das tecnologias para a formação do controle comportamental percebido e para o compartilhamento do conhecimento. Os autores concluem que os trabalhadores do conhecimento possuem inclinação para o uso de tecnologias para compartilhar conhecimento, desde que percebam que estas são acessíveis e de fácil utilização (WU; ZHU, 2012).

A crença de que ferramentas de TIC facilitam o compartilhamento do conhecimento contribui positivamente na formação do controle comportamental percebido na medida em que forma a percepção de que o processo de compartilhar conhecimento é facilitado por elas.

4.4.3.3 Autoeficácia: a capacidade de compartilhar conhecimentos úteis

A autoeficácia, uma das crenças formadoras do CCP, diz respeito à confiança do indivíduo de que ele é capaz de realizar determinado comportamento (AZJEN, 2006).

Nos estudos sobre compartilhamento do conhecimento, a autoeficácia tem sido demonstrada a partir das crenças do indivíduo sobre o valor do conhecimento que possui. (CABRERA; CABRERA, 2005). A crença do indivíduo de que o seu conhecimento é valioso e pode ser útil aos demais influencia positivamente o compartilhamento do conhecimento (CABRERA; CABRERA, 2005, WITHERSPOON et al., 2013). Esta perspectiva para a compreensão da autoeficácia foi identificada também entre os consultores entrevistados, conforme extrato de dados abaixo:

Eu sou especialista em [área do conhecimento], então, por exemplo, quando eu vejo eles desenhando algum projeto... e o projeto específico que o [consultor da equipe] comentou, **eu tinha o conhecimento** em relação a como a gente poderia fazer de forma mais efetiva. Então nesse momento, por exemplo, **é um momento que eu entro**, né? Eu vejo que **eu tenho um conhecimento que vai fazer a gente ter menos risco** no projeto e ter uma **maior chance de dar certo.** (E5)

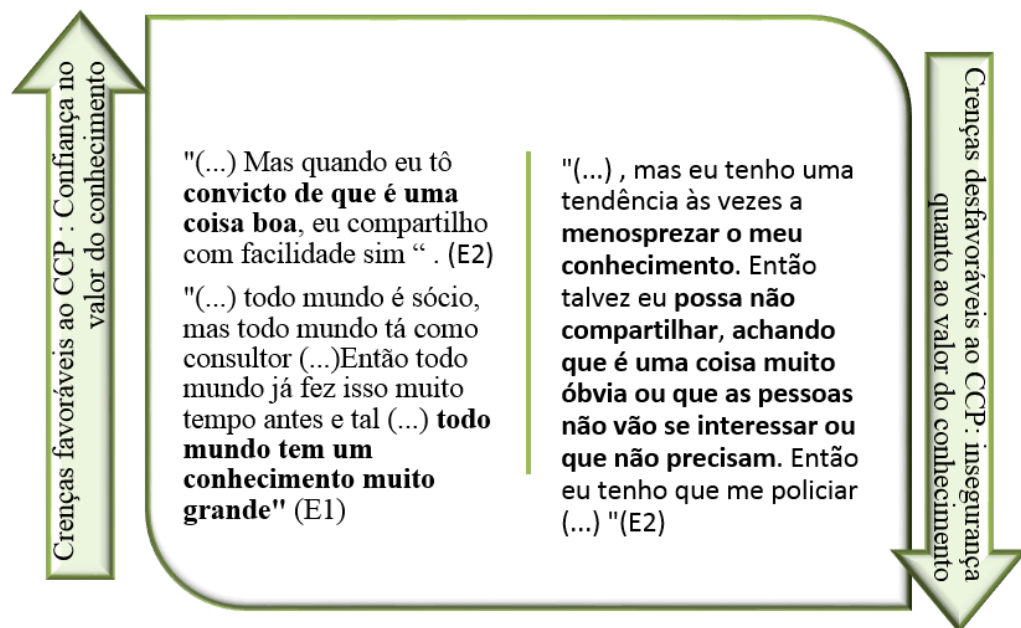
Os dados coletados demonstraram que a percepção de valor do conhecimento e confiança para compartilhar são elementos convergentes. Os consultores são mais confiantes em compartilhar conhecimentos percebidos como importantes para a equipe, conseqüentemente, demonstram maior autoeficácia. Coerente a esta percepção, os consultores também demonstraram que a insegurança quanto à importância ou utilidade do conhecimento que possuem pode ser uma barreira ao compartilhamento, conforme relato de E5:

Eu tenho bastante vontade [*de compartilhar conhecimento*], sou bastante aberto. Então eu, por exemplo, em termos de compartilhamento de conhecimento, inclusive dentro desse contexto, eu me sinto muito mais à vontade quando eu sou solicitado do que por iniciativa própria e proatividade em termos de compartilhamento. (...) Então, daí às vezes **eu fico com receio de falar alguma coisa que os outros já tenham percorrido** já muito mais caminho do que eu, né? Então quando se tem uma formulação de um contexto, de formulação de uma pergunta dentro daquele contexto, eu me sinto muito mais à vontade, porque provavelmente se fizeram aquela colocação é porque realmente **vou poder contribuir**. (E5)

A confiança na capacidade de compartilhar conhecimentos úteis também pode ser traduzida como o senso de importância que os consultores atribuem ao seu conhecimento. Os achados de Stenius et al. (2017) reforçam esta observação, na medida em que os autores confirmam que o indivíduo precisa sentir que suas ações são adequadas, efetivas e bem-sucedidas e que ele pode contribuir significativamente. Ou seja, é necessário que ele perceba um senso de competência para que a intenção e o comportamento de compartilhar conhecimento ocorram.

Na figura 37 são apresentados fragmentos do relato de E2, no qual é evidenciada a importância da autoeficácia na intenção e na realização do comportamento.

Figura 37 - Extratos de dados que representam crenças favoráveis e desfavoráveis à formação do CCP: valor do conhecimento percebido e confiança.



Fonte: Autora (2019)

Nesta pesquisa, a autoeficácia apresentou destaque em relação aos demais elementos abordados (tempo e TICS) na formação do controle comportamental percebido, por ter sido um elemento demonstrado por todos na equipe e relevante para a ocorrência do comportamento. Uma possível explicação pode estar no protagonismo assumido pelos consultores no processo de compartilhar conhecimento. Ao serem questionados se o compartilhamento do conhecimento depende deles ou de outros fatores, de forma geral, as percepções direcionam para o papel deles enquanto indivíduos e sujeitos ativos deste processo, ainda que sejam reconhecidos outros elementos facilitadores ou inibidores:

É, eu entendo que depende de mim principalmente. No entanto... principalmente no sentido de ter a atitude de compartilhamento. No entanto, eu vejo que tudo é escasso, tempo é escasso, os recursos são escassos. (...) **Mas eu acho que o principal é... sou eu**. Então, por exemplo, se eu percebo que eu preciso falar algo importante e que aquilo deve entrar, cabe, principalmente, a mim me colocar, falar, "**olha pessoal, vocês tão falando sobre isso, mas eu tenho uma coisa importante pra trazer**". (E5)

A partir dos dados coletados, percebeu-se que alguns elementos guardam relação com a crença na capacidade de compartilhar conhecimentos úteis: (a) a experiência profissional e (b) a reputação (referência nas temáticas da consultoria). A percepção de que possuem

experiência em campos de atuação centrais da empresa, assim como, a percepção de que possuem um conhecimento de referência nestes campos parecem aumentar o senso de julgamento quanto à capacidade de contribuir com a equipe.

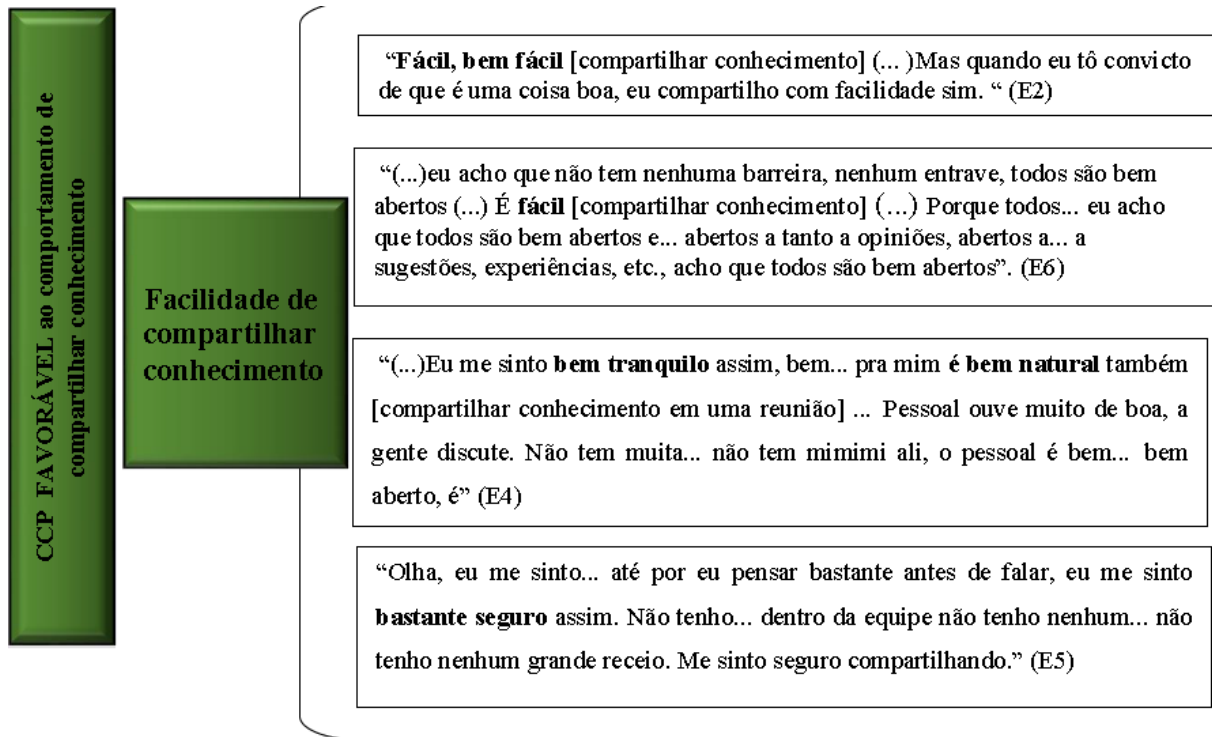
A falta de confiança na capacidade de compartilhar conhecimentos úteis ou corretos tem sido descrita na literatura como uma barreira ao compartilhamento do conhecimento (CABRERA et al., 2006; LIN, 2007; WITHERSPOON et al., 2013), o que se demonstrou nesta pesquisa através dos relatos dos entrevistados.

4.4.3.4 Tempo, TIC e autoeficácia: o controle comportamental percebido em uma OIC

A partir da análise dos dados coletados, considerando o controle comportamental analisado pela percepção de facilidade ou dificuldade para compartilhar conhecimento e capacidade de realização, apesar da (1) escassez de tempo e a consequente (2) diminuição das interações presenciais relatados e a (3) insegurança quanto ao valor do conhecimento influenciarem negativamente a formação do CCP, estas não parecem reduzir o controle comportamental percebido a ponto de inibir o comportamento de compartilhar conhecimento entre os consultores. Ainda que os consultores percebam que estes três elementos reduzem as oportunidades para que compartilhem conhecimento, predomina a percepção de que é possível compartilhar e de que eles possuem o controle sobre a realização da ação.

Tal fato foi demonstrado ao serem questionados acerca da facilidade ou dificuldade para compartilhar conhecimento, um dos itens propostos por Ajzen (2006) para avaliar o CCP. Todos os respondentes demonstraram ao longo de suas narrativas que são capazes de compartilhar conhecimento e de que esta ação é considerada fácil, apesar dos limitadores apresentados, conforme demonstram os extratos de dados na figura 38.

Figura 38 - Extratos de dados que evidenciam o controle comportamental favorável em relação ao compartilhamento de conhecimento.



Fonte: Autora (2019)

Pode-se inferir, com base na literatura prévia, que se a manifestação destes três componentes (tempo, interações presenciais e insegurança sobre a capacidade de compartilhar conhecimentos úteis) fossem em maior intensidade na Consultoria X, poderia haver maiores prejuízos à percepção de controle sobre a realização do comportamento em estudo. Isto porque quanto maior a percepção do indivíduo de que possui capacidade e as ferramentas necessárias para compartilhar conhecimento na organização, maior a intenção de realizar o comportamento (CHENNAMANENI et al. 2012; WU;ZHU , 2012; JEON et al., 2011; HAU et al.; 2016; AKHAVAN et al., 2015; SO; BOLLOJU., 2005; YANG;FARN, 2010)

Alguns elementos identificados nas entrevistas parecem ter reduzido a influência negativa do tempo na formação do CCP: (a) são oportunizados momentos para interação presencial, como as reuniões, ainda que não na frequência considerada ideal; (b) os recursos de tecnologia, o qual fazem parte também da formação do controle comportamental percebido, parecem criar interações virtuais importantes para as trocas entre a equipe e, sobretudo, (c) há um forte senso de autoeficácia para compartilhar conhecimento.

Quanto aos relatos que demonstram inseguranças quanto ao valor do conhecimento a ser compartilhado, identificou-se que não são comportamento frequentes entre os entrevistados. A partir da análise integral das narrativas, mesmo os que afirmaram a possibilidade de deixar de compartilhar conhecimento por insegurança quanto à importância do mesmo para a equipe, em diversos momentos demonstraram autoeficácia para compartilhar em diversos outros momentos. De fato, a totalidade da equipe afirmou compartilhar conhecimento e perceber este mesmo comportamento dos demais.

Assim, apesar de identificados os limitadores, percebe-se que há uma prevalência da autoeficácia dentre os demais. Stenius et al. (2015), em uma pesquisa empírica sobre o compartilhamento do conhecimento, identificaram na equipe estudada diversas barreiras relacionadas ao CCP, contudo, embora mais de 90% dos entrevistados terem admitido a existência das mesmas, não houve impacto na intenção ou no comportamento. Uma das explicações do autor se embasa no fato de que estas barreiras não ocorrem com a frequência ou força necessárias para que impedissem a realização do comportamento.

4.4.4 A formação da intenção de compartilhar conhecimento em uma OIC

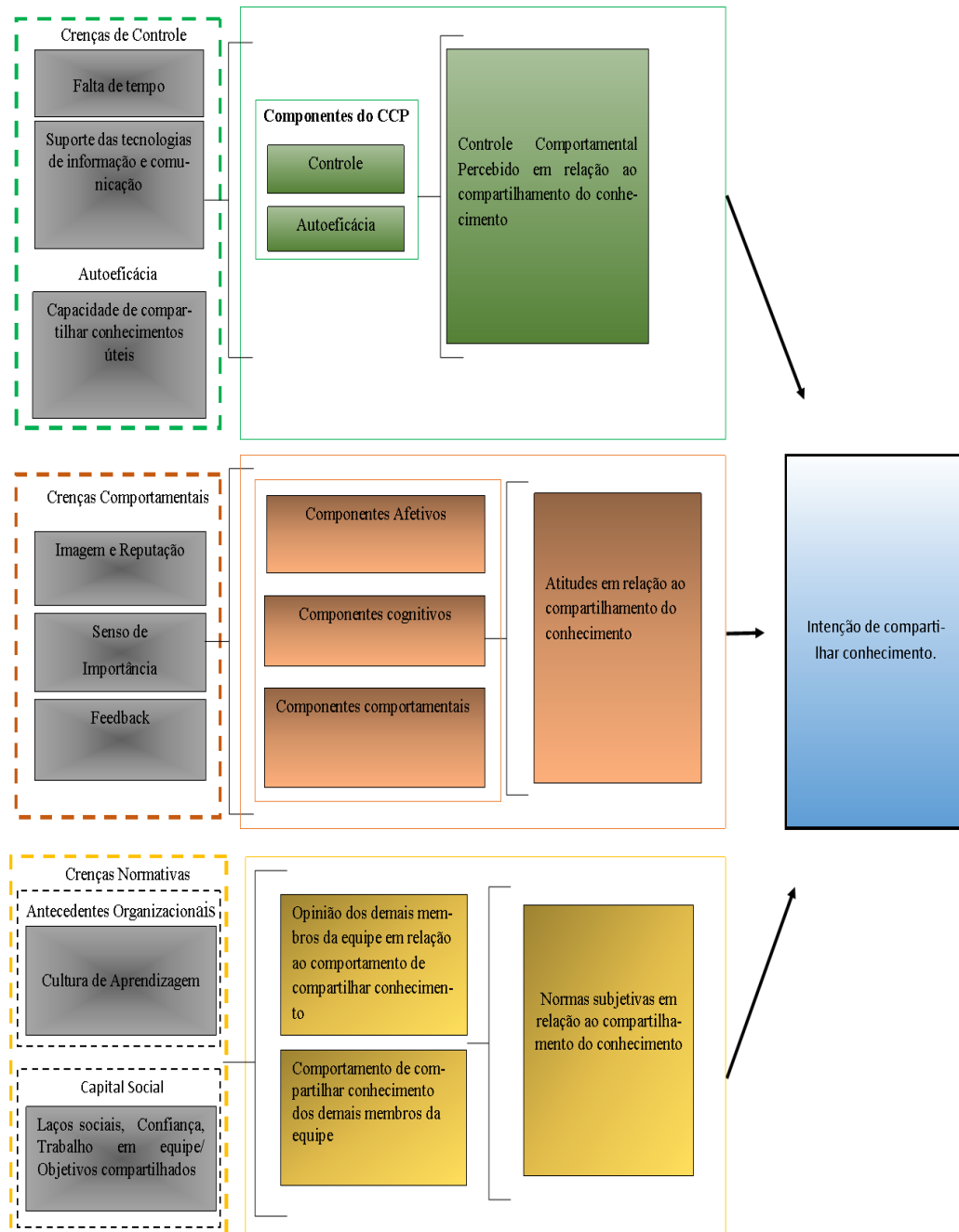
As intenções comportamentais “capturam os fatores motivacionais que influenciam um comportamento” e possuem as atitudes, as normas subjetivas e controle comportamental percebido como construtos subjacentes (AJZEN, 1991, p. 181). Este modelo explicativo e preditivo do comportamento humano, trazido pela teoria do comportamento planejado, forneceu a lente teórica para que fosse possível compreender os aspectos cognitivos que dão origem à intenção de compartilhar conhecimento em uma OIC.

A compreensão da intenção comportamental, nesta pesquisa, partiu de um conjunto de crenças que emergiram a partir das entrevistas e deram significado ao que os consultores esperam do compartilhamento do conhecimento, como percebem as expectativas normativas dos demais membros da equipe em relação ao comportamento e como se percebem capazes e dotados de recursos e oportunidades para compartilhar conhecimento. Este complexo conjunto de crenças sobre um comportamento inerentemente social formou as bases para a resposta ao objetivo geral desta pesquisa.

A partir do conjunto de dados analisados, os quais somaram 214 páginas de transcrição das narrativas, percebe-se que há uma intenção favorável em relação ao compartilhamento do conhecimento. As evidências para tal afirmação partem das análises apresentadas nas seções

anteriores e, aqui, retomadas. Na figura 39, é apresentado o modelo de formação da intenção de compartilhar conhecimento em uma OIC, a partir do estudo de caso realizado na Consultoria X.

Figura 39. A formação da intenção de compartilhar conhecimento em uma OIC.



Fonte: Autora (2019)

Foram identificadas crenças motivadoras do compartilhamento do conhecimento relacionadas às atitudes, às normas subjetivas e ao controle comportamental percebido. A

contribuição das crenças comportamentais e das atitudes para a formação de intenções favoráveis ao compartilhamento do conhecimento veio, sobretudo, de questões relacionadas à valorização da reputação; ao senso de importância e ao reconhecimento do *feedback* como elemento de geração de valor para a equipe. Estes atributos, associados pelos entrevistados ao compartilhamento do conhecimento e percebidos como importantes, trazem elementos motivacionais para a formação de intenções comportamentais. Ainda que tenham sido trazidas questões relativas ao medo de críticas e julgamentos, as quais são importantes para a compreensão da dinâmica do grupo e das percepções individuais, estas não evidenciaram intensidade ou recorrência para que inibissem a intenção de que os consultores compartilhem conhecimentos.

A contribuição das crenças normativas e das normas subjetivas para a formação de intenções favoráveis ao compartilhamento do conhecimento evidenciou o papel da cultura de aprendizagem compartilhada entre o grupo e a importância do capital social da empresa, traduzido nos laços sociais existentes, na confiança entre os consultores, e no trabalho em equipe orientado por objetivos compartilhados. Além disso, a percepção de que há expectativas do grupo quanto à ocorrência do compartilhamento do conhecimento e o próprio comportamento percebido deste, somam-se aos valores e práticas compartilhadas para criar uma pressão social favorável à intenção de compartilhar conhecimento. Este resultado corrobora para a importância do contexto social em comportamentos sociais e a importância do construto das normas subjetivas para a compreensão destes.

Por fim, a contribuição do controle comportamental percebido na formação da intenção de compartilhar conhecimento, foi verificado nas percepções de autoeficácia e controle trazidas pelos entrevistados. A autoeficácia foi traduzida a partir da percepção de que podem compartilhar conhecimentos úteis. Considerando ser uma atividade de consultoria, em que a contribuição individual de cada um na empresa e o desempenho são provenientes de competências desenvolvidas e amadurecidas na área, é perceptível que a autoconfiança é elemento presente na fala dos entrevistados. Como relatou um dos participantes, todos sabem sobre o trabalho que executam. Além disso, grande parte da equipe, conforme demonstrado no quadro 13 (perfil demográfico dos consultores entrevistados) possui longa experiência na área e formação especializada. Por outro lado, por serem profissionais que vendem conhecimento e a representação deste conhecimento está, em parte, na imagem e na reputação construída por cada um deles, que também demonstrou ser um elemento valorizado, foram levantadas questões sobre a insegurança em compartilhar conhecimentos que possam não ser úteis ou importantes

para os demais membros do grupo. A autoeficácia, frente a esta dualidade de crenças demonstradas, ainda assim, se mostrou inclinada para a forte crença na capacidade de compartilhar conhecimento, o que se traduz em controle comportamental percebido positivo e que direciona a formação de intenção comportamental favorável ao compartilhamento do conhecimento.

A falta de tempo foi um dos limitadores evidenciados pelos entrevistados, cujas implicação mais perniciososa foi a redução de oportunidades para os encontros entre o grupo. Considerando que os entrevistados demonstraram as oportunidades de interação como importantes para o compartilhamento do conhecimento e para a geração de novos conhecimentos relevantes para a empresa, percebe-se este ponto como nevrálgico para a equipe. A identificação da escassez de tempo como recurso e geração de oportunidades para o compartilhamento do conhecimento reduz o controle comportamental percebido, contudo, não demonstrou, no contexto atual da empresa, a inibição da intenção de compartilhar conhecimento, em virtude do movimento da equipe em contornar tal situação e da influência de outras crenças que formam a intenção comportamental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender os fatores cognitivos que formam a intenção de compartilhar conhecimento entre profissionais que atuam em uma OIC. Para compreender o processo de cognição humana em uma atividade social, como compartilhar o conhecimento, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, a qual permitiu à pesquisadora fornecer perspectiva teórica aos significados que os entrevistados constroem a partir de suas experiências sociais. Esta pesquisa, ao adotar o paradigma interpretativista (MORGAN, 1980), evidencia o protagonismo do indivíduo na construção do entendimento aqui proposto.

Os resultados desta pesquisa foram construídos a partir de um processo de análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006), o qual teve como estrutura central de temas latentes os construtos determinados pela Teoria do Comportamento Planejado. Atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido são os elementos basilares para compreensão das intenções comportamentais e foram capturados a partir das entrevistas em profundidade realizadas com os seis consultores que compunham a totalidade da equipe de consultoria da empresa objeto deste estudo.

Os achados desta pesquisa, detalhados no capítulo anterior, são apresentados no modelo apresentado na figura 39, o qual atende ao objetivo geral proposto.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa trata das situações em que os profissionais entrevistados percebem que ocorre o compartilhamento do conhecimento. Estas situações fazem parte do contexto em que os consultores avaliam as consequências esperadas ao compartilhar conhecimento, percebem a pressão social e acreditam em sua capacidade de realizar o comportamento, portanto, é onde a intenção, objeto de compreensão desta pesquisa, passa a ser contextualizada. As situações identificadas pelos consultores apontaram que o compartilhamento do conhecimento ocorre principalmente nas reuniões de trabalho, motivado, sobretudo, por definições estratégicas da organização e novos projetos. O segundo momento de compartilhamento foi identificado nas interações, presenciais ou virtuais, motivadas por demandas das práticas diárias e mais relacionadas ao conhecimento operacional do trabalho destes profissionais. Houve uma distinção entre o conteúdo e complexidade do conhecimento compartilhado e criado nestes dois momentos, o que não foi objeto deste estudo, mas que abre um campo para futuras pesquisas sobre o tema.

Os demais objetivos desta pesquisa tratam, diretamente, da formação da intenção de compartilhar conhecimento, a partir da descrição de seus construtos basilares, conforme dispõe a Teoria do Comportamento Planejado.

A partir das evidências empíricas coletadas, identificou-se que é positiva a atitude dos consultores da Consultoria X em relação ao compartilhamento do conhecimento, visto que nas narrativas de todos os informantes, ficou evidenciada a existência de um sentimento favorável (componente atitudinal afetivo), uma consciência da importância (componente atitudinal cognitivo) e frequente realização (componente comportamental) do comportamento. Estes achados respondem ao segundo objetivo específico desta pesquisa.

A formação das atitudes foi descrita a partir de crenças relacionadas à imagem e reputação, senso de importância e *feedback*. Estas crenças guardam relação com a correspondência entre comportamento e resultados esperados e demonstram alguns achados, os quais, são consistentes com estudos prévios relacionados ao compartilhamento do conhecimento.

No contexto de uma OIC, o conhecimento faz parte da representação da competência profissional do indivíduo. Seus comportamentos sociais são formas de externalizar estas competências. O compartilhamento do conhecimento é um comportamento social e que se mostrou relevante neste ponto: a importância da reputação e imagem traz em si uma dualidade: se por um lado, aparece como um componente formador de atitudes favoráveis em relação ao comportamento, por outro, se mostra um inibidor, na medida em que traduz o medo de críticas e julgamentos.

Neste ponto, percebe-se que há um potencial para exploração em pesquisas futuras, sobretudo, no papel em que o grupo exerce nesta percepção, por meio de estudos de personalidade e observação da dinâmica da equipe, cujo enfoque seja o nível grupal do compartilhamento do conhecimento. A exemplo, Stenius et al. (2015), em uma pesquisa empírica, identificaram que membros do grupo que tenham uma postura dominante nas reuniões, seja por postura ou por tempo que apropriam para as falas, tendem a inibir a participação de outros nas práticas de compartilhamento do conhecimento.

O *feedback*, nesta pesquisa entendido como a expectativa dos consultores de que o conhecimento compartilhado com o grupo será enriquecido com contribuições (novos conhecimentos, críticas, debates) de seus membros, também se demonstrou uma crença importante entre os indivíduos entrevistados, o que se soma aos resultados de pesquisas anteriores (WASKO; FARAJ, 2000; ZHANG; NG, 2013; DOROW, 2017).

Os dados coletados ainda demonstraram que as normas subjetivas dos consultores são favoráveis ao comportamento de compartilhar conhecimento, sendo identificados os seguintes componentes associados ao conceito do construto: (a) a percepção dos sujeitos entrevistados de que os demais membros da equipe aprovam e esperam o compartilhamento de conhecimento entre eles (opinião de pessoas importantes); (b) a percepção dos entrevistados de que os demais membros da equipe compartilham conhecimento (comportamento das pessoas importantes); (c) a motivação dos consultores em cumprir com essa norma subjetiva, ou seja, atender à expectativa de terceiros importantes quanto a compartilhar conhecimento. As normas subjetivas identificadas, portanto, contribuem positivamente para a intenção de compartilhar conhecimento. Estes achados respondem ao terceiro objetivo específico desta pesquisa.

As narrativas dos entrevistados ainda demonstram que o controle comportamental percebido é favorável ao compartilhamento do conhecimento entre os consultores da Consultoria X, uma vez que há a percepção de oportunidades e recursos suficientes no contexto estudado para compartilhar conhecimento. Tal fato contribui para a formação de intenções favoráveis ao comportamento. Ainda que tenham sido mencionados a (1) escassez de tempo e a consequente (2) diminuição das interações presenciais relatados, assim como, a (3) insegurança quanto ao valor do conhecimento como limitadores, predomina a percepção de que é possível compartilhar e de que eles possuem o controle sobre a realização da ação. Estes resultados atendem ao quarto objetivo específico desta pesquisa.

A intenção de compartilhar conhecimento é formada pela avaliação dos consultores em relação aos resultados de compartilhar conhecimento; pela pressão social exercida pelos demais da equipe; e pela percepção de que são capazes, possuem recursos e oportunidades para a realização do comportamento. De acordo com o modelo da TCP, quanto mais favoráveis as atitudes e normas subjetivas em relação a compartilhar conhecimento, e quanto maior for o controle comportamental percebido, mais forte será a intenção comportamental (AJZEN, 1991). Os resultados desta pesquisa são consistentes ao modelo conceitual da TCP e traduzem, no contexto estudado, os construtos e a interlocução com as crenças subjacentes na formação da intenção de compartilhar conhecimento.

Atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido são construtos distintos de uma mesma lente teórica e, dessa forma, apresentados individualmente nesta pesquisa, a partir de suas crenças subjacentes. A intenção é o resultado deste conjunto de crenças e as conclusões aqui apresentadas são, portanto, um olhar sobre alguns dos aspectos que compõem esse complexo universo contido em cada indivíduo.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Os resultados desta pesquisa somam-se à literatura sobre intenções comportamentais e compartilhamento do conhecimento. Os achados apresentados e discutidos no capítulo anterior são consistentes com estudos prévios, o que reforça a importância dos temas e códigos apresentados para a compreensão do fenômeno.

A escolha do método qualitativo traz um novo olhar às pesquisas sobre compartilhamento do conhecimento à luz da TCP. As pesquisas anteriores, apresentadas como resultado de uma revisão sistemática no capítulo de fundamentação teórica, têm utilizado a abordagem quantitativa para a compreensão das intenções de compartilhar conhecimento.

Um dos aspectos evidenciados nesta pesquisa foi que os indivíduos foram compreendidos em seus “próprios termos” (GOLDENBERG, 1997, p. 33) e deste processo, emergiram diversos códigos semânticos, os quais não estavam previstos na etapa pré-campo. Alguns códigos latentes, como “poder” e “reciprocidade”, tratados na literatura prévia como antecedentes das atitudes e incorporados ao mapa temático inicial da presente pesquisa, não foram identificados nos dados coletados e, portanto, não apresentaram evidências empíricas que os suportassem para a compreensão da intenção de compartilhar conhecimento entre os consultores pertencentes à Consultoria X.

Estudos anteriores, apresentados na revisão de literatura, apontaram que a percepção de perda de poder ao compartilhar conhecimento é um fator inibidor do comportamento (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; AKHAVAN et al., 2015). As evidências empíricas da presente pesquisa não confirmam esta percepção de que o compartilhamento do conhecimento leva à perda de poder na empresa. Ao serem questionados sobre a relação entre conhecimento e poder, riscos em compartilhar conhecimento ou sentimentos ao compartilhar um conhecimento importante para eles, nenhum dos consultores entrevistados da Consultoria X fez qualquer alusão à retenção de conhecimentos, seja através de comportamentos descritos, ou através de crenças manifestas. Esta situação pode guardar relação com o fato de a equipe constituir uma sociedade empresarial, na qual se evidenciaram as crenças quanto ao trabalho em equipe e objetivos compartilhados como bases para a formação de intenção de compartilhar conhecimento. Esta evidência também abre uma lacuna para estudos multicase envolvendo um comparativo entre equipes formadas por sócios e não-sócios.

A expectativa de reciprocidade, também demonstrada em diversos estudos anteriores como um antecedente das atitudes de compartilhar conhecimento (CHENNAMANENI; TENG; RAJA, 2012; WU; ZHU, 2012; TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010) não mostrou amparo nas narrativas dos consultores. As evidências não apontaram que a expectativa de reciprocidade fosse um motivador relevante do comportamento, aqui entendendo-se a reciprocidade como a expectativa de receber ajuda futura de outras pessoas em troca do compartilhamento do conhecimento (WU; ZHU, 2012). Estes achados são compatíveis com o estudo de Stenius et al. (2017), no qual também não foram evidenciadas expectativas de reciprocidade como formadora de atitudes em relação ao compartilhamento de conhecimento.

Apesar de terem sido evidenciadas expectativas de benefícios resultantes do comportamento de compartilhar conhecimento, como o *feedback*, a reciprocidade, no sentido tratado em pesquisas anteriores, não foi mencionada pelos entrevistados como um motivador do comportamento. Há sim uma percepção de que todos no grupo esperam que o conhecimento seja compartilhado, mas não dentro de uma relação de troca, conforme demonstrado em estudos anteriores. Na equipe estudada, os indivíduos não compartilham conhecimento porque isso gerará uma ação na mesma intensidade no futuro, mas sim, porque crenças, valores e práticas compartilhadas relativas à cultura de aprendizagem, trabalho em equipe, objetivos compartilhados e confiança, trazem maiores expectativas por comportamentos aprovados, o que culmina em maior pressão social percebida para compartilhar conhecimento.

Os achados desta pesquisa reforçam a compreensão das empresas de consultoria como OICs, tendo em vista que a produção de serviços se mostrou dependente do conhecimento individual e compartilhado entre o grupo para a entrega do produto final nos projetos e ações estratégicas da organização.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Além das contribuições teóricas, esta pesquisa traz contribuições às práticas de gestão do conhecimento na medida em que apresenta motivadores e inibidores percebidos da intenção de compartilhar conhecimento.

A Teoria do Comportamento Planejado possui um potencial já demonstrado para os estudos de intervenção com o objetivo de resolver “problemas sociais críticos” (AJZEN, 2014, p. 454), o que reforça sua importância no cenário organizacional como ferramenta de predição e transformação dos processos sociais, como é o caso do compartilhamento do conhecimento.

A intenção, o controle comportamental percebido, a atitude e as normas subjetivas, individualmente, “revelam um aspecto diferente do comportamento” e “podem servir como ponto de ataque na tentativa de alterá-lo” (AJZEN, 1991, p. 206). As crenças, detalhadas nesta pesquisa, fornecem “informações substanciais sobre os determinantes” do compartilhamento do conhecimento e traduzem os fatores que podem levar um indivíduo a realizar ou não este comportamento (AJZEN, 1991, p. 206).

Ao compreender o que leva o indivíduo a ter intenção de compartilhar conhecimento, podem ser implementadas práticas organizacionais que:

a) promovam a gestão do conhecimento, desde a criação de oportunidades formais e informais importantes para o compartilhamento do conhecimento até a implementação de sistemas de TIC que permitam o melhor fluxo de interações na empresa e sejam aceleradores também deste processo;

b) fomentem as percepções acerca de resultados positivos esperados do comportamento, como sistemas de recompensas não-monetários, focados em benefícios intangíveis reconhecidos como importantes para a equipe. As evidências empíricas desta pesquisa apontaram para a importância da imagem e reputação para os indivíduos, contudo, outras organizações podem identificar outros sistemas de recompensas que melhor atuem como motivadores do compartilhamento do conhecimento, como, por exemplo, plano de carreira, promoções ou outros benefícios tangíveis;

c) fomentem uma cultura organizacional voltada à aprendizagem, na qual os indivíduos percebam o compartilhamento do conhecimento como uma expectativa da equipe e da organização como um todo. Conforme resultados desta pesquisa, a cultura de aprendizagem cria valores, crenças e práticas compartilhadas que criam maiores expectativas por comportamentos socialmente aprovados e, portanto, crenças normativas favoráveis ao compartilhamento do conhecimento;

d) desenvolvam práticas de recrutamento e seleção e gestão de competências que permitam que as pessoas se sintam importantes e úteis no desempenho de seu papel na organização. O senso de importância, conforme descrito nesta pesquisa, é um motivador da intenção de compartilhar conhecimento, na medida em que atitudes favoráveis ao comportamento são formadas quando o indivíduo espera sentir-se importante ao trazer contribuições úteis para o grupo.

Esta pesquisa reforça a importância das interações pessoais nas práticas de gestão do conhecimento. Primeiramente ao descrever, sob o olhar dos entrevistados, a importância percebida das reuniões para o compartilhamento do conhecimento e, por fim, por demonstrar que interações pessoais reduzidas podem influenciar negativamente no controle comportamental percebido. No contexto das consultorias, em que as dinâmicas de trabalho respondem pela escassez de tempo e de interações, torna-se importante oportunizar a criação do “ba” (NONAKA; KONNO, 1998), ambientes estes com potencial de promover, através do conhecimento compartilhado, o surgimento de novos produtos e estratégias para a organização, conforme demonstrado através dos relatos dos consultores.

No contexto brasileiro, não foram identificados estudos que tratem do compartilhamento do conhecimento a partir da TCP. Esta pesquisa, portanto, introduz um novo olhar sobre as práticas de gestão do conhecimento para o cenário nacional. A importância da cultura local nos estudos sobre compartilhamento do conhecimento à luz da TCP já foi abordada em estudos anteriores. Tohidinia e Mosakhani (2010), em um estudo empírico sobre o compartilhamento do conhecimento sob a lente teórica da TCP, indicam que as influências culturais devem ser levadas em consideração e apontam a consistência dos achados em estudos similares em culturas coletivistas, como as orientais, sugerindo que esta relação possa ser verificada em estudos futuros.

5.3 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS

Diversos estudos apresentam o estudo de caso como uma estratégia de investigação que contém em si limitações por refletir a realidade de um contexto específico, portanto, não generalizável. No capítulo de métodos, esta discussão foi tratada a partir das reflexões de Yin (2010). Para o autor, os resultados dos estudos de caso, apesar de não possuírem generalização estatística, possuem generalização analítica. Assim, reconhece-se a limitação em extrapolar os resultados desta pesquisa a outras populações ou universos, ao mesmo tempo que se ressalta sua importância para o enriquecimento das discussões sobre os aspectos cognitivos que levam os indivíduos a intencionarem compartilhar conhecimento nas organizações.

O comportamento de compartilhar conhecimento é um construto multinível, mas que, nesta pesquisa, foi compreendido exclusivamente a partir da perspectiva do indivíduo e da sua intenção em realizá-lo. Os aspectos organizacionais ou grupais para compreensão do comportamento não foram objeto desta pesquisa.

“Explicar o comportamento humano em toda a sua complexidade é uma tarefa difícil” (AJZEN, 1991, p. 179). Este estudo não pretendeu compreender o comportamento de compartilhar conhecimento em toda a sua complexidade e dimensões envolvidas, mas sim, buscou a compreensão de um dos antecedentes de sua realização: a intenção comportamental. Embora com alto valor preditivo descrito na literatura prévia, sabe-se que o comportamento humano envolve outras variáveis para além do abordado pela Teoria do Comportamento Planejado. Estas limitações, comuns a quaisquer lentes teóricas que visam explicar comportamentos humanos e sociais, são as mesmas que abrem espaço para futuras pesquisas e outras perspectivas para compreensão destes fenômenos. Assim, há consciência de que existem outros elementos que podem formar a intenção de compartilhar conhecimento, como liderança, estrutura organizacional, característica da equipe e processos e características individuais, os quais já são descritos na literatura como elementos facilitadores e inibidores do comportamento (WANG; NOE, 2010).

Através da coleta e análise de dados, emergiram outras questões que extrapolaram o objetivo da pesquisa e que também fornecem núcleos de significados que podem subsidiar a compreensão do compartilhamento do conhecimento em pesquisas futuras:

- a) A intensidade e forma de compartilhar conhecimento como elementos de construção da imagem, reputação e atitudes em relação ao comportamento;
- b) Incentivos para o compartilhamento do conhecimento em equipes horizontalizadas, nas quais todos exercem o papel de liderança, como é o caso de sociedades empresariais, comuns no segmento de consultoria;
- c) características individuais e a relação com o compartilhamento do conhecimento;
- d) os papéis assumidos na equipe e a relação com a intenção de compartilhar conhecimento, identificando-se a interação entre membros que assumem papéis de dominância e membros que assumam posturas passivas no processo;
- e) capacidade absorptiva do grupo: o saber ouvir e receber o conhecimento compartilhado;
- f) os tipos de conhecimentos compartilhados e criados através de canais formais e informais, frente às definições de cunho operacional e estratégicas.

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de consultoria em que todos os consultores são sócios-proprietários. Sugere-se que este mesmo estudo possa ser realizado em um contexto em que os consultores não exerçam o papel de sócio na empresa, sobretudo a fim

de verificar fenômenos relacionados a perda de poder, concorrência, os quais não foram verificados nas evidências empíricas.

A literatura prévia também demonstra que o compartilhamento do conhecimento em empresas de consultoria extrapola os limites intraorganizacionais (JAHARRI, 2018), o que abre espaço para pesquisas futuras que tratem das intenções de compartilhar conhecimento entre estes profissionais e o ambiente externo à organização, como clientes ou outras empresas.

REFERÊNCIAS

- ABDILLAH, M. R. et al. Knowledge-sharing behavior among banking officers in Indonesia. **Journal of International Studies**, v. 11, n. 2, p. 136–153, 2018.
- AFONSO, C. W.; CALADO, A. L. Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing. **RAUSP**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 150-160, 2011. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1420.
- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179–211, dez. 1991.
- AJZEN, I. Residual Effects of Past on Later Behavior: Habituation and Reasoned Action Perspectives. **Personality and Social Psychology Review**, v. 6, n. 2, p. 107–122, 2002a.
- AJZEN, I. Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 32, n. 4, p. 665–683, abr. 2002b.
- AJZEN, I. **Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations**. 2002c. Disponível em: [http://www.uni-bielefeld.de/ikg/zick/ajzen/construction a tpb questionnaire.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/ikg/zick/ajzen/construction_a_tpb_questionnaire.pdf).
- AJZEN, I. The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. **Psychology & Health**, v. 26, n. 9, p. 1113–1127, 2011.
- AJZEN, I. The Theory of Planned Behavior. In: VAN LANGE, Paul A M; KRUGLANSKI, Arie W; HIGGINS, Tory (Org.). **Handbook of Theories of Social Psychology**. London: Sage Publications, 2014. p. 438-459.
- AJZEN, I; FISHBEIN, M.. Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological bulletin**, v. 84, n. 5, p. 888, 1977.
- AKHAVAN, P. et al. Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors: An integrated theoretical view and empirical examination. **Aslib Journal of Information Management**, v. 67, n. 5, p. 562–591, 2015.
- AL MUZAFFAR, A. Y.; ALSHARE, K. A. Determinants of Knowledge Sharing in Virtual Network Communities in Organizational Context. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 14, n. 2, jun. 2015.
- ALBINO, V.; GARAVELLI, A.C.; SCHIUMA, G. A metric for measuring knowledge codification in organisation learning". **Technovation**, v. 21, p. 413-422, 2001.
- ALMEIDA, Thábata Clezar de. **O compartilhamento do conhecimento em portais de e-participação legislativa**. 2017. 183 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0484-D.pdf>;

- ALVESSON, Mats. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. OUP Oxford, 2004.
- AMAR, A.D. **Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity**. Westport: Quorum Books, 2002.
- ANDREWS, K. M.; DELAHAYE, B. L.. Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. **Journal of Management Studies**, v. 37, n.6, p. 2322-2380, 2000.
- ARDICHVILI, A.; PAGE, V.; WENTLING, T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n.1, p. 64-77, 2003.
- ARMITAGE, C. J.; CONNER, M. Efficacy of the Theory of Planned Behaviour : A meta-analytic review. **British Journal of Social Psychology**, v. 40, n. 2001, p. 471–499, 2001.
- AUGIER, M.; THANNING VENDELØ, M. Networks, cognition and management of tacit knowledge. **Journal of knowledge management**, v. 3, n. 4, p. 252-261, 1999.
- AULAWI, H. et al. Knowledge sharing behavior, antecedent and their impact on the individual innovation capability. **Journal of Applied Sciences Research**, v. 5, n. 12, p. 2238–2246, 2009.
- BANDURA, A. Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. **American Psychologist**, v. 37, n. 2, p. 122–147, 1982.
- BARÓ, E..The role of knowledge-intensive business services in innovation processes. **Paradigms**, p. 88-97, 2008.
- BEIRÃO FILHO, José Alfredo. **Criação e compartilhamento do conhecimento da área de moda em um sistema virtual integrado de informações**. Florianópolis, 2011. 166 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0220-T.pdf>
- BELLO, Janine da Silva Alves. **Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais**. 2017. 202 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0492-T.pdf>>
- BOCK et al. Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87, 2005.
- BRANDI, U.; ELKJAER, B. Subtleties of knowledge sharing: Results from a case study within management consultancy. **Knowledge and Process Management**, n. 26, p. 185– 193, 2019. <https://doi.org/10.1002/kpm.1597>

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. In: COOPER, H.; CAMIC, PAUL M; LONG, DEBRA L.; PANTER, A. T.; RINDSKOPF, DAVID; SHER, K. J. (Eds.). **APA handbook of research methods in psychology, Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological**. Washington, DC: American Psychological Association, 2012. v. 2p. 57-71.

BAKKER, M. et al. Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. **The Learning Organization**, v.13, n. 6, p. 594-605, 2006.

BEZERRA, Wesley dos Reis. **Compartilhamento do conhecimento em processos produtivos com terceirização em TI**. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 5, p. 720- 735, 2005.

CABRERA, A.; COLLINS, W. C.; SALGADO, J. F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 2, p. 245-264, 2006.

CARPES, Carlos Eduardo Pereira. **Avaliação do compartilhamento do conhecimento em entidades de saúde do executivo estadual de Santa Catarina**. 2012. 170 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012 Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0256-D.pdf>

CARVALHO, Isamir Machado de. **A dinâmica dos mecanismos de proteção e compartilhamento de conhecimento, no processo de desenvolvimento de software, em um empresa pública de tecnologia da informação (TI)**. 2014. 288 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0356-T.pdf>

CHOW, W.S.; CHAN L.S. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information and Management*, v. 45, n.7, p. 458-465, 2008.

CHATZOGLOU, P. D.; VRAIMAKI, E. Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 245-266, 2009.

CHIRI, K. **Knowledge sharing and organisational enabling conditions**. 2010. 143 f. Tese (Doutorado) - Curso de Business School Of Management, The University Of Western Australia, Australia, 2010. Disponível em: <https://research-repository.uwa.edu.au/en/publications/knowledge-sharing-and-organisational-enabling->

conditions-2>. Acesso em: 25 out. 2019.

CHEN, C.-H. C.-C. Factors affecting high school teachers' knowledge-sharing behaviors. **Social Behavior and Personality**, v. 39, n. 7, p. 993–1008, 2011.

CHEN, H. et al. Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 2, p. 478–498, 2018.

CHENNAMANENI, A.; TENG, J. T. C. C.; RAJA, M. K. K. A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. **Behaviour & Information Technology**, v. 31, n. 11, p. 1097–1115, nov. 2012.

CHUN-HSIEN, L. LO et al. A study on the correlations between knowledge sharing behavior and organizational citizenship behavior in catering industry: The viewpoint of theory of planned behavior. **Anthropologist**, v. 17, n. 3, p. 873–881, 2014.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

COSTA, R. L; ANTONIO, N. S.. The role of consultants as mediators in the knowledge-building process. An analysis in the field of the strategy-as-practice. **RGPLP**, Lisboa , v. 17, n. 2, p. 4-23, Aug. 2018.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95–S120, 2008.

CONNELLY, C. E.; KEVIN KELLOWAY, E. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 5, p. 294–301, 2003.

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

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. 3.ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. 2. ed. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H. Thinking for a living: **How to get better performance and results from Knowledge Workers?**, Boston: Harvard Business School Press, 2006.

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

DELFINO, Nelson. **Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. 178 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em

Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0330-D.pdf>

DOROW, Patrícia F.. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. 361 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0488-T.pdf>>.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

EMPSON, L.. Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. **Human Relations**, v.54, n.7, 2001, p. 839-862.

ENDRES, M. L.; CHOWDHURY, S. The Role of Expected Reciprocity in Knowledge Sharing. **International Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. June, p. 1–19, 2013.

ERHARDT, N. Is it all about teamwork? Understanding processes in team-based knowledge work. **Management Learning**, v. 42, n. 1, p. 87–112, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507610382490>

ESMAEELINEZHAD, O.; AFRAZEH, A. Linking personality traits and individuals' knowledge management behavior. **Aslib Journal of Information Management**, v. 70, n. 3, p. 234–251, 2018.

FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. **Social cognition**. New York: McGraw-Hill, 1991.

FINCHAM, R. et al. Configuring Expert Knowledge: The Consultant as Setor Specialist. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 29, n. 8, p. 1145-1160, 2008.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior**: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>.

FOSSARI, Ivana Maria. **Estratégias para o compartilhamento do conhecimento nos processos de hospitalização pediátrica visando o cuidado resolutivo**. 2018. 389 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0551-T.pdf>

FRANTZ, Michelle Benciveni Franzoni. **Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo**. Florianópolis, 2011. 229 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011

FRANZONI, C.B. **Storytelling como Ferramenta para o Compartilhamento do Conhecimento na Comunicação de Líderes**. 2019. 189p. Tese (Doutorado) – Universidade

Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2019.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Compartilhamento do conhecimento interorganizacional** : causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A). 148 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010 Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0132-D.pdf>

GAGNÉ, M. A model of knowledge-sharing motivation. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 571–589, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed., 9. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

GIBBS, Graham. **Análise dos dados qualitativos**. Artmed: Porto Alegre, 2009.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos** : uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. Florianópolis, 2009. 182 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009 Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0097-T.pdf>

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 1, 2000, p. 71-80.

HALL, H. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of information science**, v. 27, n. 3, p. 139-146, 2001.

HAU, Y. S.; KIM, B.; LEE, H. What drives employees to share their tacit knowledge in practice?. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 3, p. 295–308, 22 ago. 2016.

HAWERROTH FILHO, Quirino. **Metodologia ágil para a criação e compartilhamento do conhecimento em uma Central de Emergência de Polícia Militar**. 140 p. Dissertação

(Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010

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.

HOOFF, 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.

HUBER, G.. Organizational information systems: Determinants of their performance and behavior. **Management Science**, v. 28, n.2, p.138-155,1982.

HUNG, R. Y. Y. et al. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. **International Business Review**, v. 20, n. 2, 2011.

HWANG, Y.; LIN, H.; SHIN, D. Knowledge system commitment and knowledge sharing intention : The role of personal information management motivation. **International Journal of Information Management**, v. 39, n. August 2017, p. 220–227, 2018.

IBRAHIM, S.; HENG, L. H. The effect of individual motivational factors towards knowledge sharing at small and medium enterprises. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 8, n. 3–4, p. 210–231, 2017.

IPÊ, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337–359, 20 dez. 2003.

ISLAM, M. A. et al. Impact of motivational factors on knowledge sharing behaviour of managers in Ready Made Garments (RMG) Industry of Bangladesh. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 13, n. 1, p. 179–189, 2018.

JHANGIANI, R.; TARRY, H. Principles of Social Psychology – 1st International Edition. Victoria, B.C.: BCcampus, 2014. Disponível em: <https://opentextbc.ca/socialpsychology/>

JARRAHI, M. H. Social Media, Social Capital, and Knowledge Sharing in Enterprise. **IT Professional**, v. 20, n. 4, p. 37–45, 2018. Doi:10.1109/mitp.2017.265105759.

JEON, S.; KIM, Y.; KOH, J. An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 251–269, 5 abr. 2011.

JONES, P., JORDAN, J.. Knowledge orientations and team effectiveness. **International Journal of Technology Management**, v.16, 1998, p. 152-161.

JULIANI, Douglas Paulesky. **Compartilhamento de conhecimento em um sistema : fatores individuais e usabilidade**. 106 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011

KANKANHALLI, A.; TAN, B.C.Y.; WEI, K.-K. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 113-43, 2005.

KEMP, J. et al. KM framework. European KM Fórum, 2000. Disponível em: <http://www.knowledgeboard.com/library/deliverables/ekmf_d11_v07_2002_03_07_iao.pdf>.

KOZLOWSKI, S. W.; ILGEN, D. R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 7, n. 3, p. 77-124, 2006.

KROK, E. Willingness to Share Knowledge Compared with Selected Social Psychology Theories. **Contemporary Economics**, v. 7, n. 1, p. 101-109, 15 mar. 2013.

KRYLOVA, K. O.; VERA, D.; CROSSAN, M. Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1045-1064, 2016.

KURTZ, Diego Jacob. **Fluxo de conhecimento interorganizacional : aspectos relacionados à cadeia suínica brasileira**. 196 p. Florianópolis, 2011. 178 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011 Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0201-D.pdf>

KUO, F.-Y.; YOUNG, M.-L. A study of the intention - Action gap in knowledge sharing practices. **JOURNAL OF THE AMERICAN SOCIETY FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY**, v. 59, n. 8, p. 1224-1237, jun. 2008.

LACERDA, Mário Roberto Miranda. **Mapeamento da disposição individual de compartilhar conhecimento a partir dos níveis de consciência informados pela teoria e instrumento de Loevinger**. Florianópolis, 2011. 178 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011 Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0214-D.pdf>

LASSO, Ana Laura. **Método para o compartilhamento do conhecimento do especialista usado no processo de tomada de decisão**. 2016. 145 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0439-D.pdf>

LAWSON, B. et al. Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 156- 172, 2009.

LEE, D.; AHN, J. Reward system for intra-organizational knowledge sharing. **European Journal of Operational Research**, v. 180, n. 2, p. 938-956, 2007.

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.

LENZI, Greicy Kelli Spanhol. **Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de cursos de educação a distância**. 2014. 304 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0357-T.pdf>>;

LEONARDI, Juliana. **Framework para compartilhamento de conhecimento sob a ótica de um sistema de representações simbólico**. 110 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010 Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0152-D.pdf>

LIN, H.-F.; LEE, G.-G. Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. **Management Decision**, v. 42, n. 1, p. 108–125, 2004.

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

LIN, M.-J. J.; HUNG, S.-W.; CHEN, C.-J. Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. **Computers in Human Behavior**, v. 25, n. 4, p. 929-939, 2009.

LINHARES, Maria Beatriz Martins; MARTINS, Carolina Beatriz Savegnago. O processo da autorregulação no desenvolvimento de crianças. **Estudos de Psicologia (campinas)**, [s.l.], v. 32, n. 2, p.281-293, jun. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0103-166x2015000200012>.

MADDEN, T. J.; ELLEN, P. S.; AJZEN, I. A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 18, n. 1, p. 3–9, 1992.

MAFABI, S. et al. The mediation role of intention in knowledge sharing behavior. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 2, p. 172–193, 2017.

MAKANI, J.; MARCHE, S. Classifying organizations by knowledge intensity - necessary next-steps. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 243–266, 2012.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. de C. P.; GALVAO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, Dec. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en&nrm=iso>.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n.3, p. 240, jul./set. 1993

MORETTO, Luís Augusto Machado. **Uma Arquitetura multiagentes para o compartilhamento do conhecimento em sistemas sociotecnológicos de engenharia de requisitos**. 137 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011 Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0181-D.pdf>

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.

NADAI, F. C. de. Uma análise crítica do termo “organizações intensivas em conhecimento”. **Revista Gerpros da Unesp**, São Paulo, v.1, n.2, p.1, abr. 2006.

NAHAPIET J.; GHOSHAL S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242–266. 1998.

NEVES, Rafael Burlani. **Dimensões para o compartilhamento do conhecimento jurídico ambiental**. 210 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010 Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0159-T.pdf>

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**. v. 5, n.1, p. 14–37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, 1995.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA; I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 7/8, p. 162–171, 2007.

NUNES, Carolina Schmitt. **O compartilhamento de conhecimento entre os agentes de um curso na modalidade ead: um estudo de caso**. 2013. 145 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013 Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0288-D.pdf>

OBEIDAT, B. Y. et al. The impact of knowledge management on innovation. **Management Research Review**, v. 39, n. 10, p. 1214–1238, 2016. doi:10.1108/mrr-09-2015-0214

OBREGON, Rosane de Fatima Antunes. **O Padrão arquetípico da alteridade e o compartilhamento de conhecimento em ambiente virtual de aprendizagem inclusivo**. Florianópolis, 2011. 208 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do

Conhecimento, Florianópolis, 2011 Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0215-T.pdf>

OKOLI, C., OH. W, Investigating recognition-based performance in an open content community: a social capital perspective, **Information & Management**, v. 44, p. 240–252, 2007.

NGUYEN, T., NHAM, P.; HOANG, V. .The theory of planned behavior and knowledge sharing: A systematic review and meta-analytic structural equation modelling. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, 2019. p. 76-94. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2018-0086>

NONAKA, I.; LEWIN, A. Y. Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.

OZER, G.; YILMAZ, E. Comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior: An application on accountants' information technology usage. **African Journal Of Business Management**, v. 5, n. 1, p. 50–58, jan. 2011.

PACHECO, R. C. S.. Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: Fundamentos e Visões. Em: **Interdisciplinaridade: Universidade e Inovação Social e Tecnológica**. Organizado por Joana Maria Pedro e Patrícia de Sá Freire, Curitiba, CRV., pp. 21-62.2016.

PALOMINO, Cecilia Estela Giuffra. **Aplicação de um modelo adaptativo de tutores inteligentes para disseminação do conhecimento em ambientes virtuais de ensino-aprendizagem**: Cecilia Estela Giuffra Palomino ; orientadora, Marina Keiko Nakayama, coorientador, Ricardo Azambuja Silveira. 2017. 163 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0498-T.pdf>

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

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C.. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RABELO, Ricardo Alves. **Análise da relação entre intimidade e compartilhamento de conhecimento em grupos nos processos de desenvolvimento organizacional**. 2013. 193 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013 Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0294-D.pdf>

RANASINGHE, S. B.; DHARMADASA, P. Intention to Knowledge Sharing: From Planned Behavior and Psychological Needs Perspectives. **International Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4, p. 33–50, 2013.

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

RISSI, Maurício. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem.** 2013. 204 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0282-T.pdf>

ROBERTSON, S. A tale of two knowledge-sharing systems. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 295-308, 2002.

RODRIGUES, Tatiana Zacheo. **As mídias como ferramenta de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso em uma startup.** 2014. 137 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0348-D.pdf>

RYU, S.; HO, S. H.; HAN, I. Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. **EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS**, v. 25, n. 1, p. 113–122, jul. 2003.

SABINO, M.M.F.L. **Diretrizes estratégicas para o compartilhamento do conhecimento tradicional visando à sustentabilidade cultural: um estudo de caso do projeto ilha rendada.** 2019. 296p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2019/06/Tese_Mileide-2019-1-vers%C3%A3o-A5-REVISADA-FINAL-05-06-2019.pdf.

SAETANG, S., Theodoulidis, B., & EKWEOZOR, U.. The Influence of Knowledge Ownership on Knowledge Sharing: An Empirical Study in UK and Thailand. **The International Journal of Technology, Knowledge and Society**, v.6, n.2, 2010, p.17-30.

SAFA, N. S.; VON SOLMS, R. An information security knowledge sharing model in organizations. **Computers in Human Behavior**, v. 57, p. 442–451, abr. 2016.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltda, 2009.

SAMIOTIS, Kostas; POULYMENAKOU, Angeliki; DOUKIDIS, George. Understanding knowledge management interventions: evidence from supporting (E-)banking activities. **Knowledge And Process Management**, [s.l.], v. 10, n. 3, p.175-182, 2003. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.175>.

SANTOS DELGADO, Ana Alexandra. **Compartilhamento de conhecimento: estudo em um grupo de extensão universitária.** Florianópolis, 2011. 111 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0230-D.pdf>

SANTOS, Fladimir Fernandes dos. **Modelo de gestão para promover a criação e o compartilhamento de conhecimento em comunidade virtual de prática.** 242 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-

Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEGC0129-T.pdf>>;

SARTORI, Viviane. **Comunidade de prática virtual como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na educação a distância**. 2012. 146 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012 Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0268-D.pdf>

SCHULTZ, M.. The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.4, 2001, p.661-681.

SEDIGHI, M. et al. Multi-level knowledge sharing: the role of perceived benefits in different visibility levels of knowledge exchange. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 6, p. 1264–1287, 13 ago. 2018.

SHEERAN, P. Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. **European Review of Social Psychology**, v. 12, n. 1, p. 1–36, jan. 2002.

SILVA NETO, Emilio da. **Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar**. 2016. 234 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Gaduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0425-T.pdf>>;

SO, J. C. F.; BOLLOJU, N. Explaining the intentions to share and reuse knowledge in the context of IT service operations. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 6, p. 30–41, 2005.

SORDI, V. F. et al. FATORES DETERMINANTES E POSSÍVEIS BARREIRAS AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225, 19 dez. 2017.

SPENDER, J.-C.; GRANT, Robert M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 5-9, 1996.

SPRADLEY, J.P. **The Ethnographic Interview**. Wadsworth Group, Belmont, CA: 1979. Disponível em: <http://jan.ucc.nau.edu/~pms/cj355/readings/spradley.pdf>

STENIUS, M. et al. Understanding knowledge sharing in the work context by applying a belief elicitation study. **JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**, v. 19, n. 3, p. 497–513, 2015.

STENIUS, M. et al. What Motivates Experts to Share? A Prospective Test of the Model of Knowledge-Sharing Motivation. **Human Resource Management**, v. 56, n. 6, p. 871–885, 2017.

STENMARK, D.. Leveraging tacit organizational knowledge. **Journal of Management Information Systems**, v.17, n.3, p. 9-24, 2001.

STEWART, T.A. **A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART JR., W. H. et al. Do You Know What I Know? Intent to Share Knowledge in the US and Ukraine. **Management International Review**, v. 55, n. 6, p. 737–773, 2015.

STYHRE, A. et al. Heedful interrelating, knowledge sharing, and new drug development. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.3, 2008, p. 127-140.

SVEIBY, K.-E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344–358, 2001.

TAYLOR, S.; TODD, P. Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: A study of consumer adoption intentions. **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, n. 2, p. 137–155, 1995.

TELLES, M. M.; TEIXEIRA, F. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma multinacional de consultoria. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 127–141, 2002.

TOHIDINIA, Z.; MOSAKHANI, M. Knowledge sharing behaviour and its predictors. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 3–4, p. 611–631, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENZIN, M.; KROGH, G. VON; ROOS, J. Future research into knowledge management. In: VON KROGH, G.; ROOS, J.; KLINE, D. (Ed.). **Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge**. London: SAGE Publications Ltd, 1998. p. 26–66.

VIEIRA, N.; FEITOSA, M.; CORREIA, F. Comunidades de prática de consultores: uma estratégia para a gestão do conhecimento. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, 2007, p. 45-59.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115–131, jun. 2010.

WANG, H.-K.; YEN, Y.-F.; TSENG, J.-F. J.-F. Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior. **Innovation-Management Policy & Practice**, v. 17, n. 4, p. 450–465, nov. 2015.

WASKO, M. M.; FARAJ, S. “It is what one does”: why people participate and help others in electronic communities of practice. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2–3, p. 155–173, 2000.

WIIG, K. M. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. **The Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6–14, 1997.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. 2015. 328 p.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0410-T.pdf>>.

WITHERSPOON, C. et al. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, pp. 250-277, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271311315204>

WU, Y.; ZHU, W. An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. **KYBERNETES**, v. 41, n. 10, p. 1462–1482, 2012.

XAVIER, L. A. O. P.; OLIVEIRA, M.; TEIXEIRA, E. K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao**, v. 10, n. 1, p. 1–18, 2012.

YANG, Jen-te. The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness, **Journal of Knowledge Management**, V. 11 n. 2, p.83-90, 2007.

YANG, S.-C.; FARN, C.-K.. Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharingdA multi-informant design. **International Journal of Information Management**, v. 29, n. 3, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.09>.

YANG, S.-C.; FARN, C.-K. Investigating tacit knowledge acquisition and sharing from the perspective of social relationships-a multilevel model. **Asia Pacific Management Review**, v. 15, n. 2, p. 167–185, 2010.

YI, J. A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 7, n. 1, p. 65–81, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHANG, P.; NG, F. F. Analysis of knowledge sharing behaviour in construction teams in Hong Kong. **Construction Management and Economics**, v. 30, n. 7, p. 557–574, 2012.

ZHANG, P.; NG, F. F. Explaining Knowledge-Sharing Intention in Construction Teams in Hong Kong. **JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT-ASCE**, v. 139, n. 3, p. 280–293, mar. 2013.

APÊNDICE A – Protocolo de entrevistas

Objetivo	<i>“grand tour questions”</i>	<i>Probing questions</i>
OE1. Identificar as situações, percebidas pelos profissionais, em que ocorre o compartilhamento de conhecimentos técnicos na organização	1. Você poderia descrever a dinâmica do seu trabalho nos projetos? Como é a sua interação com os demais membros do projeto?	
	2. Quando você se depara com uma situação em que é necessário um conhecimento que você não dispõe, como você lida com isso?	
	3. Eu acredito que deva haver situações desafiantes para a equipe no desenvolvimento de um projeto, certo?. Estas situações desafiantes envolvem conhecimentos que precisam ser compartilhados? Como você lida com estas situações?	a.Descreva situações reais vividas na organização em que pessoas da ocorre o compartilhamento de conhecimento entre você e demais equipe.
	4. Em que situações ocorre o compartilhamento do conhecimento entre você e outras pessoas da sua equipe?	b.Esse compartilhamento de conhecimento ocorre em todos os momentos? Em todos os trabalhos? O que você acha que motiva esse compartilhamento?
OE2. Analisar as atitudes dos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento técnico em organizações intensivas em conhecimento	5. Na sua opinião, quais as vantagens e desvantagens em compartilhar conhecimento?	c.Conte uma experiência, positiva ou negativa, em que você compartilhou conhecimento com seus colegas e o resultado dessa experiência.
	6. Em uma consultoria, você trabalha com conhecimentos, experiências adquiridas. Como você avalia o fato de compartilhar estes conhecimentos e experiências com outras pessoas da sua equipe? Há algum risco envolvido? Como você vê esta questão?	d.Você percebe que há conhecimentos relativos ao seu trabalho que representam riscos e que não devem ser compartilhados?
	7. Qual sua expectativa em relação a outras pessoas quando você compartilha conhecimento?	
	8. Você percebe alguma mudança no seu relacionamento com as pessoas quando você compartilha conhecimento com elas?	
	9. Qual sua visão em relação às pessoas da equipe que compartilham conhecimento?	e.O fato de você tomar a iniciativa para compartilhar um conhecimento com as demais pessoas da equipe

Objetivo	<i>“grand tour questions”</i>	<i>Probing questions</i>
		<p>muda a forma de vocês interagirem? Muda a dinâmica de trabalho?</p> <p>f. Você acha que as pessoas são vistas de forma diferente quando compartilham (ou não) conhecimento na equipe?</p>
	<p>10. O que o faz compartilhar conhecimento com seus colegas?</p> <p>11. Como você se sente quando você compartilha seus conhecimentos com as pessoas da sua equipe/empresa?</p> <p>12. Como você se sente quando compartilham com você um conhecimento importante?</p>	
	<p>13. Quais são suas primeiras percepções, o que você sente quando alguém pede para você compartilhar um conhecimento ou pede para ensinar algo ou um conhecimento que é muito importante para você?</p> <p>14. O que você acha desta frase “Conhecimento é poder” no seu cotidiano? Como isso se reflete na dinâmica dos seus projetos?</p>	
<p>OE3. Analisar as normas subjetivas percebidas pelos profissionais sobre o compartilhamento do conhecimento técnico em organizações intensivas em conhecimento</p>	<p>15. Como você percebe a sua disposição/vontade e a das outras pessoas da sua equipe para compartilhar conhecimento técnico?</p>	<p>g. Você acha que as pessoas na sua organização esperam que você compartilhe conhecimentos com elas?</p> <p>h. Com base na opinião dos colegas, você se sente mais propenso a compartilhar conhecimento?</p>
	<p>16. Seus colegas compartilham conhecimentos?</p>	<p>i. Conte uma experiência positiva ou negativa sobre tal fato</p> <p>j. Se seus colegas não compartilhassem, você o faria?</p>
	<p>17. Há pessoas, dentro ou fora da empresa, que te inspiram/motivam/incentivam a querer compartilhar conhecimento com as demais pessoas da equipe?</p>	<p>k. A opinião dessas pessoas é relevante para você a ponto de fazer com que você escolhesse compartilhar ou não algum conhecimento, de</p>

Objetivo	“grand tour questions”	Probing questions
		<p>acordo com o que elas acreditam ser correto?</p> <p>l. Considerando as pessoas que você considera importantes ou cuja a opinião você valoriza; Você acha que essas pessoas esperam ou gostariam que você compartilhasse seus conhecimentos?</p>
<p>OE4. Analisar o controle comportamental percebido dos profissionais relacionado ao compartilhamento do conhecimento técnico em organizações intensivas em conhecimento</p>	<p>18. Você percebe alguma barreira ou “entreve” para compartilhar seu conhecimento com as demais pessoas na equipe?</p>	<p>m. Para você, compartilhar seus conhecimentos é algo fácil ou difícil?</p> <p>n. Quando você não tem um determinado conhecimento, mas sabe que outro colega de trabalho o possui, você considera fácil ou difícil obter esse conhecimento?</p> <p>o. Compartilhar seus conhecimentos com os outros é algo que depende apenas de você ou depende de outras variáveis?</p>
	<p>19. Na hora de uma reunião, quando você percebe que possui um conhecimento que poderia ser útil, como você se sente para compartilhá-lo com os demais? Você se sente a vontade?</p>	<p>p. Houve alguma situação em que você não quis compartilhar conhecimento por não se sentir (usar os adjetivos utilizados pelo respondente na questão)?</p>
	<p>20. Você percebe que há elementos (ferramentas/recursos/relacionamentos, etc) na organização que auxiliam no compartilhamento do conhecimento entre você e seus colegas?</p>	<p>q. Quais são essas ferramentas? De que forma essas ferramentas facilitam ou auxiliam o compartilhamento do conhecimento?</p> <p>r. Você acha que a implementação de alguma ferramenta poderia facilitar o compartilhamento do conhecimento entre vocês na organização?</p>

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido



Universidade Federal De Santa Catarina

Centro Tecnológico - CTC

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGEGC

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Renata Pacheco**, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), convido-o (a) a participar de minha pesquisa, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Andrea Valéria Steil, intitulada: “Formação da Intenção de Compartilhar Conhecimento em uma Organização Intensiva em Conhecimento”. O objetivo da pesquisa é compreender os fatores cognitivos que formam a intenção de compartilhar conhecimento entre os profissionais que atuam em uma organização intensiva em conhecimento.

A intervenção ocorrerá em forma presencial ou através de sistema de videoconferência (Skype) e terá um tempo estimado de 1h. a 2h00min. de duração. Como procedimento de pesquisa será utilizada a técnica chamada entrevista em profundidade (*in-depth interview*). Nessa técnica a entrevista é realizada na forma de um diálogo entre o pesquisador e o seu informante, sendo que a partir desse diálogo é que a experiência vivida do participante é colhida e descrita. As entrevistas serão gravadas, com o objetivo de permitir à pesquisadora a disponibilidade das informações colhidas sobre sua história de vida no momento da interpretação e da análise dos resultados. A pesquisadora também poderá colher notas pessoais das impressões e dos demais aspectos que chamarem a sua atenção durante as entrevistas. Contudo, estes achados de pesquisa só serão utilizados mediante sua autorização. O uso destes achados de pesquisa será exclusivamente para a finalidade já descrita dessa pesquisa e em nenhum momento revelará sua identidade. No relatório final da pesquisa serão utilizados pseudônimos para esconder a verdadeira identidade dos entrevistados. Você não pagará nada para participar da pesquisa e não receberá qualquer forma de remuneração pela participação.

Com esse objetivo, estamos convidando pessoas que estejam atuando em atividades intensivas em conhecimento para participarem voluntariamente da pesquisa. Ao final do projeto, poderá ser enviado, aos participantes que tiverem interesse e disponibilizarem o e-mail neste termo, a

dissertação de mestrado concluída e digitalizada, com os resultados da pesquisa. Os resultados da pesquisa serão apresentados no final do ano de 2019 na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo assim você poderá, caso haja interesse, assistir à apresentação de defesa da dissertação.

Ao participar desta pesquisa, você contribuirá com o avanço do conhecimento científico na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Gestão do Conhecimento em nosso país, com a compreensão dos elementos que formam a intenção de compartilhar conhecimento em organizações caracterizadas pelo conhecimento enquanto fator de produção, tipo de pesquisa ainda emergente no Brasil e no mundo. Também é possível que a intervenção traga resultados positivos para os participantes, ao longo da intervenção as entrevistas poderão promover a ampliação do autoconhecimento, a partir da reflexão e da descrição, pela fala, das experiências vividas por você, com resultados tanto do ponto de vida pessoal, quanto na sua atuação como profissional. Destaca-se que sua participação é voluntária e não remunerada e que você poderá desistir de participar a qualquer momento, sem que isso gere qualquer tipo de ônus ou constrangimento para você.

Essa pesquisa aborda situações relacionadas à intenção de compartilhar conhecimento com outros funcionários na organização, sendo possível gerar algum desconforto ou constrangimento ao refletir sobre aspectos da vida particular e profissional que o informante percebe como negativos ou ainda ao ter de falar sobre estes aspectos à pesquisadora, cansaço ou aborrecimento ou ainda sentimentos negativos, ao refletir sobre os significados das experiências vividas e ao identificar aspectos da sua carreira que não ocorreram como você gostaria ou, ainda, desconforto por quebra não intencional do sigilo. Caso sejam geradas reflexões negativas e você precisar de apoio psicológico durante ou após essa pesquisa, você tanto poderá procurar voluntariamente o Serviço de Atendimento Psicológico oferecido pela UFSC (SAPSI) para um acolhimento inicial, quanto poderemos efetuar seu encaminhamento outros serviços similares que serão sugeridos a você, se este for do seu interesse. A pesquisadora orientadora do estudo é psicóloga e estará disponível para conversar e esclarecer dúvidas durante todas as etapas de realização da pesquisa e também para fazer os encaminhamentos necessários, caso outras questões pessoais que fujam dos objetivos desse projeto mostrem-se importantes para você.

O material coletado das gravações das entrevistas ficará em posse da pesquisadora para a privacidade das informações contidas.

Indenização: Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da participação nesta pesquisa, poderá solicitar indenização (reparação por danos morais ou materiais), de acordo com a legislação vigente.

Ressarcimento de despesas: No caso de despesas extras advindas da sua participação nessa pesquisa, a pesquisadora responsável arcará com o ressarcimento das mesmas.

Faz-se necessário enfatizar que qualquer dado que você preencher a seu respeito durante essa pesquisa será tratado a fim de não identificá-lo pessoalmente, e garantindo-se o seu total anonimato. No entanto, apesar de todos os cuidados éticos, existe a remota possibilidade do sigilo ser quebrado de maneira involuntária e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei.

Dessa forma, todos os procedimentos adotados com os dados que você preencher ocorrerão conforme a resolução 510/2016, que discorre sobre a ética nas pesquisas que envolvem seres humanos, sendo esse projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC (CEPSH). Cabe mencionar que os pesquisadores estarão à disposição para efetuar quaisquer esclarecimentos necessários, seja antes, durante ou mesmo depois de sua participação na pesquisa. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC, que é responsável por avaliar os aspectos éticos das pesquisas e acompanhar os resultados e conclusão das mesmas, a qualquer momento, o telefone do CEPSH é o (48) 3721-6094 e o Comitê está localizado no seguinte endereço: Prédio Reitoria II, 4º andar, sala 401, localizado na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Trindade, Florianópolis, CEP 88040-400.

Após a leitura do presente termo e do seu consentimento em participar do estudo, solicitamos que assine abaixo e preencha os seus dados. Sua participação somente ocorrerá se você concordar com este termo, que terá duas vias, sendo uma de sua posse e outra da pesquisadora, ambas assinadas e rubricadas pelas partes. Este é um documento importante que traz informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa. Você pode retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo. Você terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Quanto ao registro das informações das sessões por meio de gravação de áudio eu:

Autorizo a gravação.

Não autorizo a gravação.

Eu,, portador do CPF declaro meu consentimento em participar desta pesquisa. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre os procedimentos nela envolvidos, assim

como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da participação do mesmo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Cidade:..... Data:/...../ 201_

.....
Assinatura do participante

.....
Assinatura do pesquisador responsável

Caso tenha interesse em obter o acesso a esta dissertação de mestrado concluída e/ou assistir à defesa final, favor inserir seu e-mail:

.....
.....
Pesquisador Responsável
Renata Pacheco.
renatapacheco.egc@gmail.com
(48) 98447-8857

Orientadora Responsável
Andrea Valéria Steil, Dra.
andreasteil@egc.ufsc.br

Campus Reitor João David Ferreira Lima, Centro Tecnológico - CTC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Trindade – Florianópolis/SC

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH
Universidade Federal de Santa Catarina
Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), Sala 401 – Rua Desembargador Vitor Lima, Trindade, Florianópolis, SC. 88040-400
Contato: (48) 3721-6094- E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br