



FERNANDA DOMINGUES DOMINGUES

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO
DO CONHECIMENTO POR MEIO DE NARRATIVAS**

**Novo Hamburgo
2022**

FERNANDA DOMINGUES DOMINGUES

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO
DO CONHECIMENTO POR MEIO DE NARRATIVAS**

Monografia apresentada à banca de Qualificação do Programa de Pós-Graduação em Indústria Criativa, Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação, como parte dos requisitos necessários para a obtenção de título de Mestre em Indústria Criativa pela Universidade Feevale.

Orientador: Dr. Dusan Schreiber
Coorientadora: Dra. Vanessa Theis

Novo Hamburgo
2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Domingues, Fernanda Domingues.

Análise do processo de criação e compartilhamento do conhecimento por meio de narrativas / Fernanda Domingues Domingues. – 2022.

91 f. : il. color. ; 30 cm.

Trabalho de Conclusão (Mestrado Profissional em Indústria Criativa) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2021.

Inclui bibliografia e apêndice.

"Orientador: Dr. Dusan Schreiber ; Coorientadora: Dra. Vanessa Theis".

1. Compartilhamento. 2. Conhecimento. 3. Narrativas.

I. Título.

CDU 658.012.45

Bibliotecária responsável: Bruna Heller – CRB 10/2348

RESUMO

A criação e compartilhamento do conhecimento representam um desafio relevante para as organizações, notadamente para as de base tecnológica. Apesar dos avanços na ciência e na tecnologia, o conhecimento continua sendo uma característica inata do ser humano. Porém, devido às características idiossincráticas da população humana, o processo de criar e compartilhar o conhecimento é complexo, pois é mediado pelo comportamento, que sofre a influência do meio social e de processos cognitivos individuais. Com o intuito de contribuir para o tema, foi realizado o presente trabalho de pesquisa, com o objetivo de analisar como as narrativas podem ser utilizadas para a criação e o compartilhamento do conhecimento na empresa. Para alcançar o referido objetivo, a pesquisa iniciou com a revisão teórica, que respaldou a etapa de planejamento do processo de coleta de dados empíricos, que ocorreu por meio de entrevista com sete colaboradores de uma empresa de base tecnológica, ocupantes de cargos de gestão e coordenação, levantamento documental e observação não participante sistemática. A literatura revisada sobre o tema sugere que as narrativas podem ser utilizadas em diversos momentos da transmissão do conhecimento, seja através de palestras, *workshops*, treinamentos, entre outros. Assim, as histórias tornam-se um recurso estratégico efetivo para uma empresa, desde que ela perceba a importância entre contar histórias, criar e compartilhar conhecimento. No entanto, os resultados da pesquisa evidenciaram que, na empresa analisada, o recurso de narrativas é subutilizado, configurando uma oportunidade para a gestão do conhecimento nessa organização, que poderá servir de *benchmark* para outras organizações, para explorar o potencial da narrativa no âmbito organizacional.

Palavras-chave: Compartilhamento. Conhecimento. Narrativas.

ABSTRACT

The creation and sharing of knowledge represents a relevant challenge for organizations, especially for technology-based ones. Despite advances in science and technology, knowledge remains an innate characteristic of human beings. However, due to the idiosyncratic characteristics of the human population, the process of creating and sharing knowledge is complex, as it is mediated by behavior, which is influenced by the social environment and individual cognitive processes. In order to contribute to the theme, this research work was carried out, with the objective of analyzing how narratives can be used for the creation and sharing of knowledge in the company. To achieve this objective, the research started with the theoretical review, which supported the planning stage of the empirical data collection process, which took place through an interview with seven employees of a technology-based company, occupying management and coordination, document survey and systematic non-participant observation. The literature reviewed on the subject suggests that narratives can be used at different moments of knowledge transmission, whether through lectures, workshops, training, among others. Thus, stories become an effective strategic resource for a company, as long as it realizes the importance of storytelling, creating and sharing knowledge. However, the research results showed that, in the analyzed company, the narrative resource is underused, configuring an opportunity for knowledge management in this organization, which could serve as a benchmark for other organizations, to explore the potential of narrative in the organizational scope.

Keywords: Sharing. Knowledge. Narratives.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conteúdo do Conhecimento criado pelos quatro modos de conversão do conhecimento.....	22
Quadro 2 – Dois tipos de conhecimento.....	23
Quadro 3 – Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento.....	33
Quadro 4 – Entrevistados.....	61
Quadro 5 – Frequência que os colaboradores contam histórias.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da Cadeia de Indústria Criativa no Brasil	11
Figura 2 – Espiral do Conhecimento	26
Figura 3 – Espiral da Criação do conhecimento	27
Figura 4 – Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento	30
Figura 5 – Triângulo na Narrativa.....	45
Figura 6 – Conversão do conhecimento.....	54
Figura 7 – Dimensões da Comunicação Organizacional	56
Figura 8 – Dimensões da Comunicação Organizacional	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 INDÚSTRIA CRIATIVA.....	13
3 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	15
4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	20
4.1 CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO.....	22
4.2 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	24
4.3 ESPIRAL DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	26
5 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	31
6 ESTRUTURAS NARRATIVAS	39
7 NARRATIVAS	42
8 NARRATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES	48
9 CONTEXTO DAS NARRATIVAS NA CRIAÇÃO E NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	54
10 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
10.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	58
10.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO PARA O ESTUDO DE CASO.....	60
10.3 INSTRUMENTOS, TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE RESULTADO	60
10.3.1 Entrevistas.....	60
10.3.2 Pesquisa Documental	62
10.3.3 Análise de Resultados	62
11 ANÁLISE DE RESULTADOS	64
11.1 APRENDIZADO E TREINAMENTO	64
11.2 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E MENSAGENS DE IMPACTO	68
11.3 DOCUMENTAR CONHECIMENTO E NARRATIVAS	71
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE	91
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	92

1 INTRODUÇÃO

As empresas cada vez mais procuram introduzir métodos e instrumentos administrativos com o intuito de melhorar resultados e se destacar no mercado de trabalho. As transformações na sociedade e a competitividade crescente apontam para a necessidade de novas posturas estratégicas adotadas pelas organizações para a sua diferenciação.

A teoria de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) destaca a importância de gerenciar o conhecimento, em etapas que correspondem à criação, retenção, transferência e aplicação, pela possibilidade construir vantagens competitivas de grande importância para as organizações.

O compartilhamento do conhecimento estimula o processo de aprendizagem, que pode gerar benefícios para todos os indivíduos envolvidos, promovendo a resolução de problemas e maximizando resultados positivos (STRAUHS *et al.*, 2012). Nessa perspectiva, vale destacar que os conhecimentos tácitos e explícitos não podem ser analisados de forma isolada, pois eles se complementam (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Desse modo, o valor do conhecimento individual se maximiza quando é compartilhado. Para que esse compartilhamento do conhecimento ocorra, é imprescindível a atenção e atitude dos indivíduos (YANG; 2010).

De acordo com Souto (2014), a competitividade das organizações está relacionada à criação e transferência de conhecimento de forma eficiente no contexto organizacional. Muitas vezes se torna necessária a utilização de ferramentas cognitivas eficientes para que haja o compartilhamento do conhecimento de forma adequada e com melhores resultados.

A interação para a criação do conhecimento inicia-se em um campo que facilita o compartilhamento entre os indivíduos, provoca diálogos e reflexões coletivas, articuladoras desse conhecimento para a geração de novos conhecimentos, que serão cristalizados por meio de produtos, processos ou sistemas gerenciais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A interação social se materializa através de diferentes meios, dentre os quais se destaca a comunicação, e as narrativas são uma das formas de comunicação muito utilizadas para a transmissão de conhecimentos complexos dentro de uma empresa, principalmente em espaços onde são estimulados a contarem suas histórias (TERRA, 2005).

Segundo Lipman (1999), uma narrativa de história propicia a transferência de imagens mentais entre narrador e audiência através da “ponte” que é a história, construída com os “tijolos” da linguagem oral. Essas imagens mentais permitem um contexto compartilhado entre narrador e audiência, constituindo uma base para a comunicação.

A capacidade das organizações de mudar e adaptar-se nunca foi tão importante como tem sido nos dias de hoje. Narrar histórias é uma abordagem muito poderosa para comunicar iniciativas de mudança, que faz com que as pessoas envolvidas se sintam parte de uma empresa que está tentando chegar a um lugar melhor (TERRA; 2005).

Uma equipe pode utilizar as narrativas em reuniões, treinamentos presenciais ou *on-line*, *workshops*, vídeos, entre outros recursos, para narrarem suas histórias (LIPMAN; 1999). Também é possível documentar o conhecimento de quem trabalha na empresa e detém grande *know-how* em determinados assuntos, por meio de narrativas, seja em formato de *blog*, livro, vídeo, colheita gráfica ou quaisquer formatos de fácil acesso para se fazer histórias e compartilhar o conhecimento. Cada ata de reunião que, muitas vezes, ficam paradas e esquecidas nas caixas de *e-mail* ou gavetas, podem também se tornarem narrativas para estimular os colaboradores a consultá-las, com interesse e atenção. Esses são exemplos de situações em que ocorre a conversão de conhecimentos no modo de socialização, transformando conhecimentos tácitos e proporcionando aprendizado organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NARRATIVE, 2020).

Por isso, torna-se fundamental para o sucesso de uma empresa que os gestores entendam que uma das questões fundamentais não é se a empresa tem ou produz conhecimentos, e sim, como ela realiza o seu compartilhamento, gerenciamento e aplicação, em prol de melhores desempenhos e, consequentemente, alcance uma posição de destaque no mercado e obtenha melhores resultados.

Ante ao exposto, esta pesquisa se justifica pela possibilidade de contribuir para a compreensão das narrativas como uma importante ferramenta na criação e no compartilhamento do conhecimento. Considerando-se que a técnica do uso de narrativas é um instrumento de gestão do conhecimento e útil para as empresas em que as principais fontes do conhecimento são as experiências vividas e as conversas. Surge assim, a possibilidade de pesquisar como as narrativas são

utilizadas na criação e compartilhamento em uma empresa de alta intensidade tecnológica, uma empresa de *software*.

Do ponto de vista do objeto de estudo, esta dissertação tem relevância e potencial para o desenvolvimento, pois propõe estudar a criação de conhecimento através das narrativas em empresa de desenvolvimento de *software* – atividade que integra o segmento de TIC da área criativa Tecnologia – a fim de facultar o modo de gestão da empresa e avaliar a possibilidade de adoção de narrativas, como forma de estimular a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Na perspectiva de aplicação dos resultados da pesquisa, pretende-se contribuir para as melhores práticas em termos de gestão do conhecimento nas organizações, ou seja, as estratégias do uso de narrativas e compreensão da dinâmica de criação de conhecimento. Além disso, é possível que os resultados do estudo possam contribuir para outros trabalhos que objetivem avançar no tema criação de conhecimento em empresas do ramo de desenvolvimento de *softwares*.

Dessa forma, o objetivo principal do trabalho é analisar como as narrativas podem ser utilizadas para a criação e o compartilhamento do conhecimento na empresa. Para obter os resultados esperados e alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar a empresa objeto do estudo de caso;
- b) identificar e analisar a existência de elementos de criação do conhecimento nas empresas do objeto de estudo, utilizando os elementos do modelo SECI – socialização, externalização, combinação e internalização – de criação de conhecimento; e
- c) identificar o uso das narrativas nos momentos de criação e compartilhamento do conhecimento;

A partir do descrito, o problema desta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Como as narrativas podem contribuir para a criação e compartilhamento do conhecimento em uma empresa de alta tecnologia?

Esta dissertação é da linha de pesquisa de Gestão e Inovação do Programa de Pós-Graduação da Universidade Feevale, no Mestrado Profissional em Indústria Criativa (IC). Nesta linha são investigadas questões relacionadas a planejamento, marketing, inovação, finanças e propriedade intelectual, envolvidas no desenvolvimento da indústria criativa. Bem como estimular a concepção de novas formas de organizar os recursos, otimizando sua alocação a fim de alcançar níveis

de eficiência mais altos, de modo a oferecer subsídios para a tomada de decisão em relação às possibilidades de inovação no que diz respeito a produtos, processos e gestão. Além disso, esta linha objetiva estudar as práticas e os modelos de gestão da IC, podendo oferecer elementos relevantes para os gestores públicos e privados, facultando a revisão de modelos teórico-empíricos que norteiam a tomada de decisões e ações subjacentes à revisão e consolidação da matriz produtiva local com foco na indústria criativa (UNIVERSIDADE FEEVALE, 2020).

Frente a isto, observa-se que a indústria criativa cresce em importância nos diversos cenários, com destaque para o setor econômico. Nessa perspectiva, entende-se que o estudo proposto está alinhado à área de concentração do curso, em face do foco na investigação em gestão do conhecimento nas organizações, sendo uma delas de base tecnológica. Além disso, pretende-se analisar quais das quatro áreas da indústria criativa estão presentes nas narrativas utilizadas para o compartilhamento do conhecimento. As quatro áreas são: Consumo, Cultura, Mídias e Tecnologia (FIRJAN, 2019), conforme a figura abaixo.

Figura 1 – Fluxograma da Cadeia de Indústria Criativa no Brasil



Fonte: Firjan (2019).

A referida investigação pode ser classificada como pesquisa aplicada, por oferecer subsídios para as organizações analisadas, em termos de ajustes no processo de criação e compartilhamento do conhecimento, contribuindo para a

inovação e, conseqüentemente, sua diferenciação no mercado. Entende-se que o percurso metodológico mais adequado para o alcance dos objetivos propostos é o de abordagem qualitativa, estudo de caso, com a coleta de dados por meio de entrevista qualitativa, levantamento documental e observação não participante. A análise dos dados empíricos obtidos será realizada empregando a análise do discurso.

Além do capítulo introdutório, o trabalho está constituído pela revisão teórica, elaborada a partir de consulta a obras tanto de autores seminais como contemporâneos que versam sobre a gestão do conhecimento como narrativas. O detalhamento do percurso metodológico segue, após, com ênfase na proposta da coleta e análise dos resultados empíricos.

2 INDÚSTRIA CRIATIVA

O termo Indústria Criativa está vinculado a movimentos ocorridos a partir de 1990 em alguns países industrializados, a partir das mudanças econômicas e sociais que provocaram a alteração do foco das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento. (BENDASSOLLI *et al.*, 2009)

O conceito surgiu inicialmente na Austrália, no começo da década de 1990, porém foi na Inglaterra que ganhou força, uma vez que o tema passou a englobar a agenda política e econômica daquele país (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). No final da década 90, o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) do Reino Unido lançou o primeiro mapeamento de indústrias criativas. Seu objetivo foi o de mostrar que o seu papel ultrapassa a esfera da cultura e que possuíam um grande potencial de geração de empregos e riqueza. Esse mapeamento define as indústrias criativas como as indústrias que têm a sua origem em criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e exploração da propriedade intelectual (DCMS, 2005).

O governo inglês classifica os seguintes campos como setores criativos: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, *software*, *softwares* interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais (DCMS, 2005)

Outras definições são encontradas em estudos realizados sobre estas indústrias. Segundo Jeffcutt (2000), as indústrias criativas compreendem todas aquelas atividades que têm origem na criatividade, no talento e nas habilidades individuais, com potencial para a geração de riqueza e empregos por meio da exploração da propriedade intelectual. A indústria criativa é formada pelas atividades profissionais e/ou econômicas nas quais as ideias são o principal insumo para a geração de valor.

A representatividade econômica das indústrias criativas é crescente e importante (DCMS, 2005; HOWKINS, 2001). Além de ser visto como um fenômeno econômico, relacionado a políticas públicas de desenvolvimento, o surgimento das indústrias criativas também pode ser associado ao que se chamou de virada cultural, uma transformação de valores sociais e culturais, ocorrida no final do século passado. A virada cultural surge da combinação de dois fenômenos simultâneos: a

emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas. A emergência da sociedade do conhecimento (ou sociedade da informação) está relacionada à passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Esta passagem é marcada pela mudança de uma economia baseada no uso intensivo de capital e trabalho e orientada para a produção em massa, para uma economia na qual o capital tem base intelectual, dando valor ao indivíduo, em seus recursos intelectuais, na capacidade de formação de redes sociais e na troca de conhecimentos (BECK, 2002).

Alguns autores procuraram conceituar o fenômeno das indústrias criativas. Iniciando com o conceito do Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS, 2005, p. 5), este as classifica entre as

[...] atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual [...] As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais).

Esta visão é compartilhada por diversos outros autores, entre os quais se destaca Hartley (2005, p. 5) para quem:

A ideia de indústrias criativas busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores-cidadãos interativos.

Na visão de Souza (2011), a criatividade é a essência do negócio e são os indivíduos criativos que fundamentam a concepção e desenvolvimento dos produtos. Entretanto, a produção depende de outros atores, como promotores, gestores, produtores, trabalhadores técnicos e distribuidores. Além disso, a valorização do produto depende do trabalho de outras pessoas, como críticos e outros profissionais dos meios de comunicação. No capítulo seguinte, são apresentados os conceitos de dados, informação e conhecimento.

3 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para começar a abordagem das bases conceituais de elementos estruturantes do conhecimento, considera-se fundamental iniciar a reflexão acerca da informação, que surge a partir de dados, os quais, portanto, podem ser considerados o começo para a criação de uma “escada do saber”, representando, nesta perspectiva, o primeiro degrau (JAMIL, 2006).

Uma definição bem simples, proposta por Setzer (2001), define o dado como uma abstração formal que pode ser adaptada e representada por um computador, ou seja, a sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Corroborando a visão de Setzer, Souza (2011) comenta que dados podem ser considerados letras, números ou dígitos, mas que sozinhos não tem sentido claro. São uma sequência de símbolos codificados e combinados de forma a permitir sua manipulação pelo computador, logo, com isto, percebe-se por dado um padrão. Com a análise de apenas um dado, não se chega a alguma conclusão.

Dados são elementos que atuam de apoio para a construção de princípios ou para a solução de problemas, desde que sejam estruturados, contextualizados, relacionados e processados. Dados são como reflexões sobre o estado do mundo, e sua observação pode ser feita por pessoas ou por alguma tecnologia apropriada (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Por isso, pode-se dizer que dados são uma representação composta de informação codificada de uma forma que faculta processá-la eletronicamente (LE COADIC, 2004). Já para Davenport e Prusak (2003), os dados revelam somente uma parcela do que aconteceu. Não proporciona julgamento nem interpretação e nem qualquer apoio sustentável para a realização de uma ação. Do ponto de vista dos autores Davenport e Prusak (2003, p. 3),

[...] dados demais podem dificultar a identificação e extração de dados que realmente importam. Dados não têm significado inerente. Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer.

Jamil (2006) ainda considera que um dado possa ser obtido pela observação, medição ou por um processo automático, assim como a sua representação,

estabelecida de uma grandeza qualquer, um sinal ou código ou expresso em unidades padronizadas.

Segundo a definição de Davenport e Prusak (2003), dados podem ser considerados textos, fotos, figuras, sons gravados e animações, sendo que todos podem ser quantificados ao serem introduzidos em um computador, a ponto de se ter dificuldade de distinguir a sua reprodução com o original.

Os dados são observações sobre o estado do mundo. São símbolos e imagens que não apagam nossas incertezas. Eles constituem a matéria-prima da informação. Dados que não tem qualidade remetem a informações e decisões da mesma natureza. São elementos totalmente sem sentido. Davenport e Prusak (2003, p. 4) comentam: “Pense em informação como dados que fazem diferença”. Por isso a informação pode ser considerada, segundo estes autores, o dado trabalhado, tratado e inserido num contexto. É um conjunto de dados que formam um significado.

De acordo com Setzer (2001), a informação normalmente pertence à mente de um indivíduo, representando algo significativo para essa pessoa. Ela não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática, ou seja, ela é uma abstração informal. Isto é uma caracterização e não uma definição. “Algo significativo” e “indivíduo” não estão bem definidos na frase. Existe uma distinção essencial entre dado e informação, sendo que o primeiro é puramente sintático e a segunda contém necessariamente um significado.

Davenport e Prusak (2003, p. 5) consideram que “dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado”. Para transformar dados em informação, agregando valor a eles, os autores indicam alguns processos, com destaque para (i) a contextualização, onde pode ser realizada a discriminação da finalidade dos dados, a (ii) categorização, que consiste no conhecimento das unidades de análise ou dos componentes essenciais dos dados; (iii) o cálculo, que é quando existe a possibilidade dos dados serem analisados matematicamente ou estatisticamente; (iv) a correção, quando ocorre a eliminação dos erros dos dados; e (v) a condensação, ou seja, a possibilidade de um resumo dos dados para formas mais curtas, entre outros. Com isso, os autores Davenport e Prusak (2003, p. 5) defendem a ideia de que “o meio de comunicação não é a mensagem, embora ele possa influenciá-la fortemente”.

Stair (1998) confirma que a informação é um recurso muito valioso e importante de uma empresa, e não pode ser confundido com dados. Os dados são

os fatos em sua forma primária, um padrão, a menor unidade possível. Já a informação é um conjunto de fatos formados de tal forma que adquirem valor maior além do valor do fato em si. Para Stair (1998, p. 5), “o valor da informação está diretamente ligado à maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização”.

A informação passa a se estruturar, mesmo que de forma inconsciente para seus administradores, e começa a ser conhecida como uma infraestrutura necessária para a criação do conhecimento. Este modelo funciona como uma base para a construção do conhecimento organizacional, é possível considerar que ele seja um alicerce indispensável para se definir o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Com isto, pode-se dizer que o conhecimento é um processo humano dinâmico a fim de explicar a crença pessoal com relação à verdade. Essa consideração foi introduzida primeiramente por Platão, porém a definição de conhecimento está distante de ser incontestável ao ponto de vista lógico. De acordo com essa definição, acreditar em algo não quer dizer que realmente a conheça, por isso existe uma pequena chance de que esta crença esteja errada (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Algo importante a ressaltar sobre o conhecimento é que ele não tem uma fácil definição, independentemente do contexto. Apesar de se saber o que é conhecimento, e o conceito estar bem definido na mente, é difícil explicá-lo (CARVALHO, 2012).

De acordo com Zabet e Silva (2002), desde a antiguidade, sabe-se que os homens que detinham muito conhecimento eram os que se destacavam dos demais. Por isso, pode-se dizer que a importância do conhecimento não é uma descoberta nova. O grande problema foi que durante muito tempo o próprio conhecimento era utilizado como meio de domínio e opressão, e o acesso ao conhecimento era restrito a alguns privilegiados. No contexto organizacional, as empresas que ainda possuem pessoas com pouca liberdade de externalizar seus conhecimentos, acabam dificultando o processo de inovação. As estruturas organizacionais rígidas e inflexíveis não contribuem para a criação do conhecimento, pois não apresentam condições organizacionais favoráveis para o livre fluxo das informações e o desenvolvimento da criatividade.

Choo (2003) define conhecimento como a informação que foi modificada através do uso da razão e reflexão em crenças, explicações e modelos mentais que precedem à ação. Para esse autor, o acúmulo de experiências é o que constrói o conhecimento. Já para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é considerado valioso, pois é ele que está mais próximo de uma ação, antes mesmo de dados e informação. Por isso, o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ações às quais ele direciona.

Por sua vez, o conhecimento, segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 225), “é uma forma organizada de informações consolidadas pela mente humana por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção”. Ele sempre esteve presente no imaginário humano, porém, ele vem sendo cada vez mais estudado no campo organizacional como uma forma de vantagem competitiva sustentável (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), “o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo”.

Pode-se dizer que o conhecimento implica em uma ação, ou seja, para ser considerado conhecimento, tem que fazer diferença, do contrário se torna uma tarefa inútil e desnecessária. Além disso, os autores destacam que o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. Um conhecimento robusto pode levar a excelentes decisões em qualquer área organizacional, seja Marketing, Produção, Recursos Humanos, entre outras (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), “o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”. Davenport e Prusak (2003, p. 28) complementam que “o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas, ou seja, deixar espaço para o inesperado”. Para Davenport e Prusak (2003, p. 31):

O primeiro passo em qualquer iniciativa ligada ao conhecimento é reconhecer que existem mercados do conhecimento. As realidades sociais, econômicas e políticas devem ser levadas totalmente em conta para se entender os mercados do conhecimento.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), em uma economia em que a maior certeza é a incerteza, a única fonte segura de competitividade permanente é o

conhecimento. Crawford (1994) define quatro delas: o conhecimento é difundível e se autorreproduz; o conhecimento é substituível; o conhecimento é transportável; e o conhecimento é compartilhável. Sendo assim, cabe ao criador de conhecimento observar estas particularidades e otimizá-las quando for apropriado. O capítulo a seguir abordará conceitos da criação do conhecimento.

4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se essencial adquirir novas capacidades e conhecimentos, o que significa “intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões de aprender e transformar esse aprendizado em fator de competitividade para os mesmos” (LEMOS, 1999, p. 122). Pode-se dizer que a produção de conhecimento por meio de investigação narrativa, assim como em outras abordagens teóricas e metodológicas, reside na realização de “um ato de criação de conhecimento novo, um processo que faça avançar a ciência na área” (SEVERINO, 2002, p. 69).

Quando as empresas inovam, elas não só buscam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas também buscam criar novos conhecimentos e informações de dentro para fora, com o intuito de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio (NONAKA; TAKEUSHI, 2008).

O conhecimento representa uma vantagem competitiva sustentável. Isto porque, ao contrário dos ativos materiais, que têm suas vantagens reduzidas ao passo em que são utilizados, as vantagens do conhecimento aumentam com o uso. Isto significa que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o transmissor ao mesmo tempo em que beneficia quem está recebendo o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65), “o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo”. Sendo assim, as empresas devem buscar meios que propiciem a geração de novos conhecimentos e identificar elementos para melhor gerenciar seu processo.

O conhecimento, segundo Davenport e Prusak (2003), é como algo fluído, estruturado e intuitivo, que está presente dentro dos indivíduos, entendido tanto quanto um processo (visão interpretativista) como um ativo, um bem que pode ser estocado, gerenciado (visão normativa). A geração do conhecimento é baseada na experiência, nas crenças e nos valores, no discernimento, nas normas, em uma verdade fundamental e na capacidade de lidar com a complexidade. Assim, se o conhecimento está contido nas pessoas, precisa ser transferido para a organização.

A geração do conhecimento ocorre quando o indivíduo tem ciência de fatos, de verdades e de informações que agregados às suas experiências anteriores, são processados segundo sua capacidade de raciocínio, introspecção e reflexão. O autor define o conhecimento como “o novo saber, resultante das análises e reflexões de informações, segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real” (SORDI, 2008).

A interação para a criação do conhecimento inicia-se em um campo que facilita o compartilhamento entre os indivíduos, provoca diálogos e reflexões coletivas, articuladoras desse conhecimento para a geração de novos conhecimentos, que serão cristalizados através de produtos, processos ou sistemas gerenciais (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Um conhecimento importante pode brotar de várias partes da organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Mas enquanto as habilidades e experiências permanecerem no interior dos indivíduos, a organização está limitada em sua capacidade de utilização de forma ampla do recurso conhecimento (CHOO, 2003). O não compartilhamento dos conhecimentos tácitos, que frequentemente permanecem específicos e intransferíveis, representa um dos principais limites à geração de inovação por parte das empresas, países e regiões (LEMOS, 1999).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), na década de 1990, o principal motivo do sucesso das empresas japonesas foi resultado de suas competências na construção do conhecimento organizacional. Quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e quando se reconhece a sinergia entre estes dois tipos de conhecimento, essa construção é conseguida.

Embora a criação do conhecimento organizacional inicie em nível individual, não significa que ocorra somente dentro dos limites das empresas, mas também a partir dos relacionamentos entre diferentes tipos de empresas (AHMADJIAN, 2008). A criação do conhecimento organizacional, como mencionado, se dá em espiral, inicia no nível individual e sobe através de comunidades expandidas de interação, podendo ultrapassar os limites departamentais, divisionais e inclusive da própria organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito resulta nos quatro modos de conversão do conhecimento, apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Conteúdo do Conhecimento criado pelos quatro modos de conversão do conhecimento

	Para: Conhecimento Tácito	Para: Conhecimento Explícito
De: Conhecimento Tácito	Socialização	Externalização
De: Conhecimento Explícito	Internalização	Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

Essas interações dão início ao processo de criação do conhecimento. Esses tipos são o que o indivíduo experimenta e, também, os mecanismos dos quais o conhecimento individual é articulado e disseminado nas organizações. No próximo capítulo, os conceitos de conhecimento tácito e explícito.

4.1 CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

Nonaka e Takeuchi (2008) identificaram dois tipos de conhecimentos presentes nas organizações: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Para estes autores, conhecimento tácito é adquirido através da vivência e da experiência, é difícil de ser avaliado e de ser compartilhado, e é julgado o mais importante e principal elemento para a competitividade das organizações, por conter fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e valores.

Para Choo (2003 p. 17), “conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar aos outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo”.

O conhecimento tácito é um conhecimento informal, pessoal, vinculado aos sentidos, à percepção do indivíduo, às convicções, às perspectivas, às experiências, aos palpites subjetivos, aos insights, às intuições, aos valores e emoções e, assim, um conhecimento difícil de ser transmitido, formalizado ou compartilhado. É aquilo que as pessoas sabem, mas têm dificuldade de explicar. É o conhecimento adquirido através de experiências (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Neves (2002) comenta que o conhecimento tácito é o segredo para solucionar alguns problemas e está totalmente ligado a experiências, emoções e valores do

indivíduo, e o conhecimento explícito é considerado um apoio para a organização. Além disso, o conhecimento tácito é o mais difícil de ser modificado ou expressado, porém, ele é automático, e exige pouca ou nenhuma reflexão. Por sua vez, o conhecimento explícito é articulado em linguagem formal e pode ser encontrado em manuais e normas de procedimentos. Este conhecimento é o mais fácil de ser compartilhado entre os indivíduos e de ser ordenado (STEWART, 1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 7):

O conhecimento “explícito” – algo formal e sistemático. [...] pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais [...], ou seja, o conhecimento sendo visto como um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais.

O conhecimento explícito pode se basear em objetos e regras (CHOO, 2006). Segundo esse autor, este tipo de conhecimento baseia-se no objeto quando é codificado em símbolos (palavras, números, fórmulas) ou em objetos físicos (equipamentos, documentos, modelos). “O conhecimento baseado em objetos pode ser encontrado, por exemplo, em especificações de produtos, patentes, código de software, banco de dados de computador, desenhos técnicos, protótipos, fotografias e outros” (CHOO, 2006, p. 189).

O conhecimento explícito é baseado em regras, é codificado em normas, rotinas ou procedimentos operacionais-padrão. “Embora todas as organizações trabalhem com procedimentos-padrão, cada organização deve desenvolver seu próprio repertório de rotinas, baseado em sua experiência e no ambiente específico que ela opera” (CHOO, 2006, p. 189).

O Quadro 2 apresenta algumas distinções entre esses dois tipos de conhecimento. As características que normalmente são associadas ao conhecimento tácito estão listadas à esquerda no quadro, enquanto que as características relacionadas ao conhecimento explícito encontram-se à direita no quadro.

Quadro 2 – Dois tipos de conhecimento

CONHECIMENTO TÁCITO (SUBJETIVO)	CONHECIMENTO EXPLÍCITO (OBJETIVO)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 58).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é criado pela combinação entre os recursos internos da organização e o ambiente, de tal forma que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito sejam privilegiados. Na prática, “o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, e entre a organização e o ambiente” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 95). Tal afirmativa também é corroborada por Choo (2006, p. 37) que afirma:

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

As empresas precisam entender a importância de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, já que esse processo faz com que existam inovações e desenvolvimento de novos produtos com maior facilidade (CHOO, 2006). Na próxima seção, são apresentados os quatro modos de conversão do conhecimento.

4.2 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

A socialização, para Nonaka e Takeuchi (2008), é realizada de conhecimento tácito para tácito, sendo o processo de compartilhamento de experiências entre os indivíduos. Sob o ponto de vista empresarial, pode-se identificar a socialização na relação entre um treinamento prático com o aprendiz e seu mestre por meio da observação, da imitação e da prática, sem usar a linguagem. Nonaka e Takeuchi (2008) também citam como exemplos de socialização as “sessões de *brainstorming*”, utilizadas por várias empresas, uma técnica de discussão em grupo que se vale da contribuição espontânea de ideias por parte de todos os participantes, tendo processos de interação entre as empresas e seus clientes durante o desenvolvimento de um novo produto, como também após o seu lançamento. Além de compartilhar experiências, constitui-se um fórum de diálogo construtivo e amplia-se a confiança entre os participantes.

Ainda na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), a externalização é o processo de organização do conhecimento tácito em conhecimento explícito através de

metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é provocada pelo diálogo e pela reflexão coletiva, e um método comumente utilizado para criar um conceito é a combinação de dedução e indução. No momento em que se escreve um relatório para ser apresentado em um seminário, o conhecimento tácito é codificado e registrado. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é considerada a chave para a criação do conhecimento. Ela cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a “externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

Nonaka e Takeuchi (2008) relatam que a combinação, de conhecimento explícito para explícito, é o processo de organização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esta forma de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito – por exemplo, classificação, sumarização, pesquisa e categorização das informações – com a utilização da tecnologia de banco de dados, usos criativos de redes de comunicação computadorizadas facilitam esse modo de conversão do conhecimento, o que pode levar à criação de novos conhecimentos. Ocorre também em ambientes universitários, por meio da educação e do treinamento formal nas escolas. Sendo assim, Nonaka e Takeuchi (2008) ressaltam que “a criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume essa forma. O ensino ministrado em um curso de pós-graduação em administração é um exemplo”.

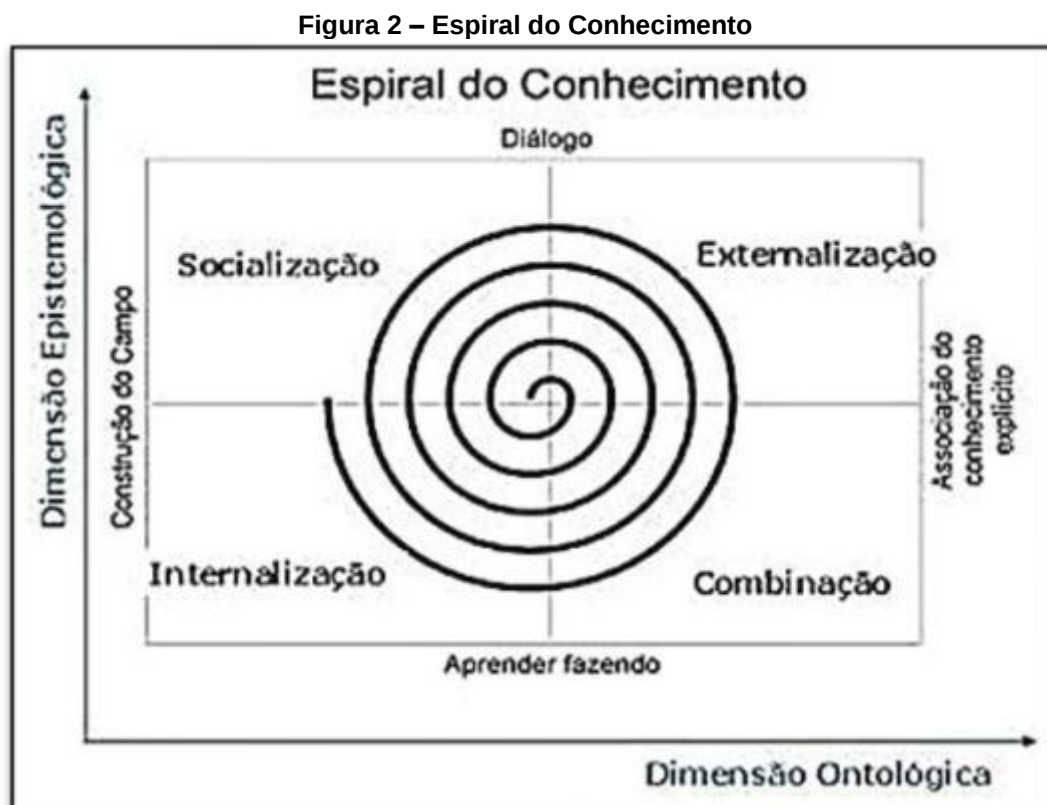
Ainda na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Os novos conhecimentos adquiridos a partir de uma análise de relatórios ou de documentos apresentados em um seminário, são agregados às nossas percepções e experiências anteriores, gerando novos conhecimentos tácitos. A internalização está diretamente ligada ao aprendizado pela prática, ou seja, “aprender fazendo”.

A criação do conhecimento organizacional é, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), um processo que amplifica de maneira organizacional o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização.

Estes modos de conversão do conhecimento também são conhecidos pela sigla SECI, que são as iniciais de Socialização, Externalização, Combinação e

Internalização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), cada modo de conversão está associado a um conhecimento específico: (i) Socialização: conhecimento compartilhado. (ii) Externalização: conhecimento conceitual. (iii) Combinação: conhecimento sistêmico. (iv) Internalização: conhecimento operacional.

A interação destes conhecimentos específicos, criados em cada modo de conversão, dão origem à Espiral do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A Figura 2 ilustra esta espiral, juntamente com os quatro modos de conversão do conhecimento:



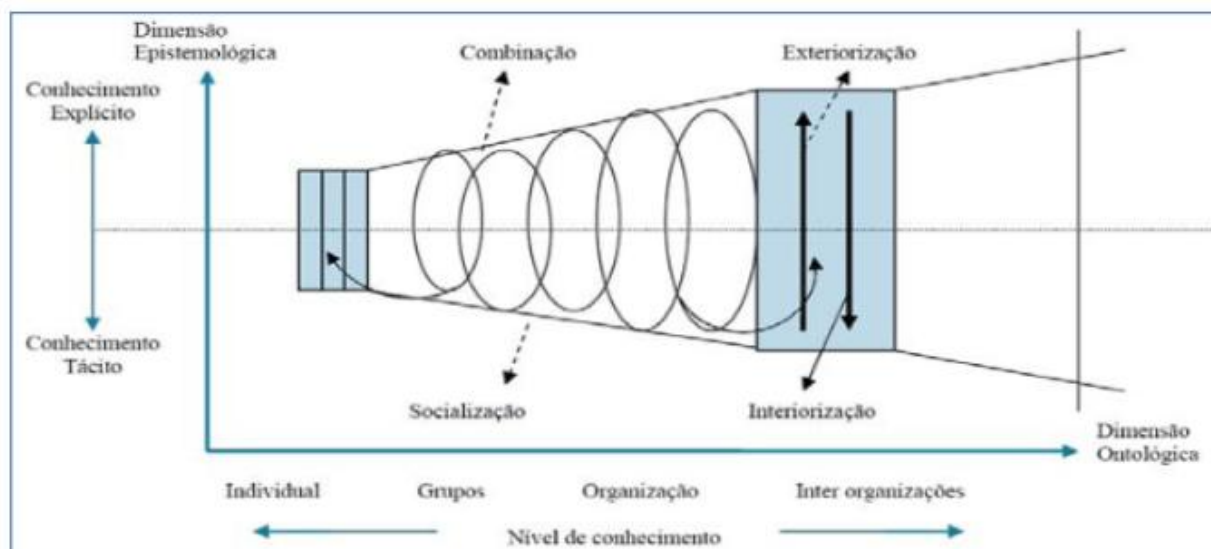
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Dessa forma, a criação do conhecimento na organização representará um processo dinâmico, em espiral, que inicia do nível individual e expande pelas comunidades de interação que transcende os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A seção a seguir traz detalhamento desta espiral, demonstrando que conforme ela aumenta no nível ontológico, também se consolida epistemologicamente.

4.3 ESPIRAL DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A revisão teórica sobre os quatro modos de conversão de conhecimento é o ponto de partida para a compreensão do que Takeuchi e Nonaka (2008) chamam de espiral do conhecimento. Por não poder criar conhecimentos por si própria, a empresa deve selecionar o conhecimento tácito gerado e o adquirido individualmente por seus colaboradores, o que formará a base do conhecimento.

Figura 3 – Espiral da Criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70).

Para que o modelo de criação de conhecimento organizacional ocorra, a organização deve pensar em cinco condições capacitadoras de criação de conhecimento na espiral do conhecimento, sendo elas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A **intenção** apresenta as competências essenciais, a vantagem competitiva e como as microunidades são fortificadas. A intenção toma forma de estratégia e reside “no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento” [...] “proporciona os critérios mais importantes para o julgamento da veracidade de uma determinada porção do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 72).

Ao incentivar os colaboradores com **autonomia**, a empresa aumenta as chances de introdução de oportunidades inesperadas e, conseqüentemente, amplia a automotivação para a criação de novo conhecimento ou novas ideias. A autonomia do indivíduo deveria ser permitida, assim todos os funcionários agiriam de maneira autônoma até onde as circunstâncias o permitissem. A autonomia possibilita a

automotivação levando os indivíduos a criar novos conhecimentos, compartilhar pela equipe gerando novas ideias organizacionais. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 73), agindo de modo autônomo aumenta-se a “chance de introduzir oportunidades inesperadas” [...] “aumentando a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos”.

A **flutuação e o caos criativo** são os elementos incentivadores da interação entre a empresa e o ambiente externo. A redundância é a existência de informações que transcendem as cobranças operacionais imediatas dos colaboradores na empresa. E a variedade de requisitos é um princípio no qual as variedades internas de uma organização devem fazer frente à complexidade do ambiente extremamente dinâmico e mutável (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Se as organizações adotam uma atitude aberta dirigida aos sinais ambientais, podem explorar a ambiguidade, a redundância ou o ruído desses sinais para melhorar seu sistema de conhecimento. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam uma “decomposição” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 76).

Em síntese, a flutuação pode desencadear o caos criativo, induzindo e fortalecendo o compromisso subjetivo dos indivíduos.

A **redundância** permite o compartilhamento da informação redundante e promove a partilha do conhecimento tácito, permitindo que alguns indivíduos da organização sintam o que outros tentam articular. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 78), a “redundância é a existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização”. Ela também se faz presente na rotação estratégica dos indivíduos, principalmente de áreas dispare, o que permite entender o negócio a partir de várias perspectivas e percepções, permitindo a diversificação da informação e o desenvolvimento de habilidades.

Para Cruz e Gaspareto (2009), esta condição não é muito bem aceita pelos gerentes ocidentais que buscam eficiência do processo de informações, evitando possíveis desperdícios ou superposição de informações. No entanto esta superposição de informações permite que o desenvolvimento de novos conceitos seja mais facilmente assimilado.

A condição **variedade de requisitos** tem como foco o amplo e rápido acesso à máxima quantidade de informações, sejam elas entre os membros da organização, redes de informações ou banco de dados. Nonaka e Takeuchi (1997, p.192 e 193), sustentam o uso de uma “estrutura organizada não hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal”, o que eles chamam de estrutura hipertexto.

Para Cruz e Gaspareto (2009, p. 12), a estrutura hipertexto “permite o desenvolvimento do conhecimento no sistema de negócios da organização (burocracia), nas equipes de projeto de desenvolvimento de produtos e processos, e na base de conhecimento, onde os conhecimentos gerados nas duas primeiras estruturas é recategorizado e recontextualizado.

Ao falar de geração de conhecimento dentro das organizações devem-se considerar as hierarquias da administração. “Os modelos ‘*top-down*’ e ‘*bottom-up*’ têm sido consideradas os opostos do espectro do processo administrativo” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 26). O primeiro modelo considera que somente as pessoas do topo da hierarquia são capazes de criar conhecimento.

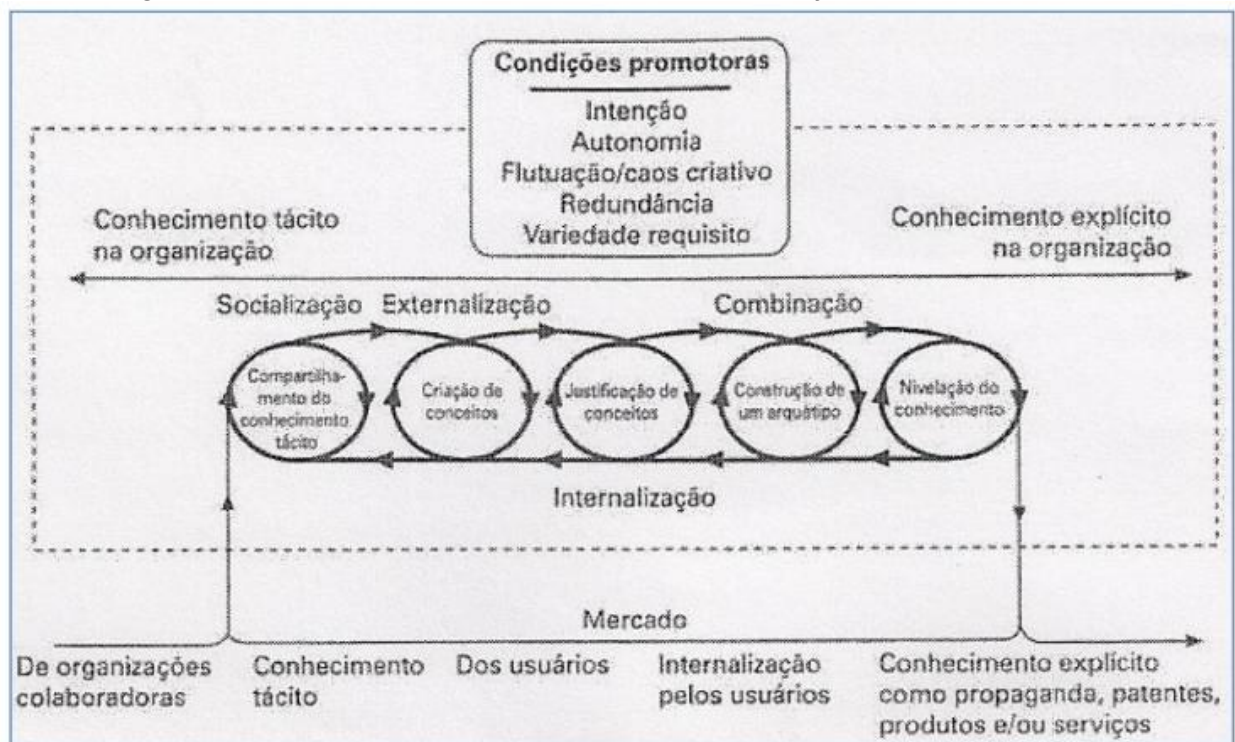
O outro modelo, por sua vez, pressupõe que o conhecimento é criado pelos empreendedores da linha de frente e com pouca ordem de superiores (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Com o intuito de organizar o caos criativo na organização Takeuchi e Nonaka (2008), propõe o modelo “*middle-up-down*”. Neste modelo, a administração do topo proporciona a direção que a empresa quer seguir, enquanto que os empregados da linha de frente olham a realidade do mercado e da sociedade. “O papel dos administradores medianos é resolver a contradição entre o que a alta administração espera criar e o que existe verdadeiramente no mundo real” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 27).

Esta mistura entre o topo e a base da administração gera compartilhamento de visão e perspectivas. “As equipes desempenham um papel central na empresa criadora de conhecimento porque proporcionam um contexto compartilhado onde os indivíduos podem interagir uns com os outros e engajar-se no constante diálogo do qual depende a reflexão eficaz” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 52).

Após a abordagem dos quatro modos de conversão do conhecimento e as cinco condições de promoção da criação do conhecimento organizacional, a teoria da criação do conhecimento organizacional apresenta um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional composto por:

1. Compartilhamento do conhecimento tácito: corresponde à socialização do conhecimento individual para o nível organizacional.
2. Criação dos conceitos: semelhante à externalização, o conhecimento tácito é convertido em explícito na forma de um novo conceito.
3. Justificação dos conceitos: trata-se da validação do conceito no sentido de justificar-se como algo que agregará valor para a organização e se vale a pena ser buscado.
4. Construção de um arquétipo: criação de valor para o negócio traduzido na forma de um novo sistema administrativo ou estrutura organizacional inovadora.
5. Nivelamento do conhecimento: disseminação do conhecimento dentro da organização para outros setores, áreas e divisões, e para fora da organização, para clientes, empresas afiliadas e universidades, dentre outras.

Figura 4 – Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 82).

Após a apresentação de conteúdo sobre dados, informação e conhecimento, e uma maior especificação sobre a criação e conversão do conhecimento, apresenta-se, a seguir, o compartilhamento como ferramenta para promoção do conhecimento.

5 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Sveiby (1998) ressalta que o conhecimento é um bem valioso, e o define como a capacidade de agir, porém como um processo de saber contínuo e contextual. Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a relevância da capacidade de gerenciar o conhecimento, no que se refere à sua criação, retenção, transferência e aplicação, pela possibilidade de constituírem vantagens competitivas de grande importância para as organizações.

A teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008) baseia-se na relação direta do conhecimento com o indivíduo e, conseqüentemente, com a ação humana, que envolve a criação de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento de determinados atributos como autonomia, interação entre ambientes, compartilhamento e acesso às informações.

Para que haja o compartilhamento do conhecimento, é necessário principalmente a interação entre as pessoas, a captura contínua dos conhecimentos alheios, a transmissão de conhecimento por meio de práticas, a participação em eventos, equipes interdisciplinares e valorização de opiniões e ideias (ROSSATTO, 2003). Davenport e Prusak (2003) reconhecem a dificuldade de comunicação e compartilhamento do conhecimento tácito, todavia salientam que através de narrativas este processo é facilmente viabilizado. “Como regra geral, porém, quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais tecnologia deverá ser usada para possibilitar às pessoas compartilhar aquele conhecimento diretamente” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 117).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14), “o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observações”. Portanto, as empresas possuem bases de dados e redes que armazenam informações, cuja utilização nem sempre é sabida. Nesse sentido, o compartilhamento do conhecimento é comprometido pelo seu próprio grau de codificação (BESSANT; TIDD, 2009).

Bartol e Srivastava (2002) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros, e afirmam que o compartilhamento de conhecimento é um componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento. Szulanski (2000) ressalta que a transferência de conhecimento não deve ser vista como um ato em que uma pessoa passa algo a outra, e sim, como processo, constituído de diferentes estágios, cada um com dificuldades próprias.

Lastres (1999) observa a necessidade de as empresas investirem em maneiras que estimulem a aprendizagem, a capacitação e a acumulação permanente do conhecimento para incrementar seus processos de inovação. Nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2008) argumentam que é essencial desenvolver estratégias para que ocorra a transferência espontânea e não-estruturada do conhecimento, e que os recursos humanos e a estrutura organizacional devem ser voltados para a transferência do conhecimento. Para Franco (2001), as organizações podem auxiliar com a forma de transferência do conhecimento, incentivando o gestor, reconhecendo formalmente as relações de aprendizagem.

Com isto, os bancos de dados, sistemas, aplicativos, devem oferecer recursos para a capacitação deste processo de forma que se tenha agilidade na criação de conhecimentos e no compartilhamento de novos conhecimentos em todos os níveis da empresa (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

Para ocorrer o compartilhado de conhecimento, há necessidade de existir uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização. Grande obstáculo está exatamente nesse aspecto: muitas vezes o conhecimento a ser compartilhado envolve vocabulário desconhecido pelos receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor. Sveiby (1998, p. 49) afirma que "o significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe". Pode também ocorrer que o próprio emissor tenha dificuldades em traduzir em palavras o conhecimento que deseja compartilhar com os demais, e até mesmo que não tenha palavras adequadas para isso.

Por isso, de acordo com Davenport e Prusak (2003), reconhecer a necessidade de disponibilizar o tempo para o colaborador poder estudar, aprender, pensar e conversar faz parte de um indicador de uma organização que tem o

conhecimento como sua principal estratégia. As pessoas precisam de tempo e momentos para se encontrarem e, desta forma, para que o processo de compartilhamento possa ocorrer.

O uso de algumas estratégias facilita a transferência do conhecimento organizacional, sendo elas: contatos pessoais; tecnologias eletrônicas; treinamentos; videoconferência; workshops; reuniões face a face; feiras com trocas de experiências entre os integrantes; entre outros. De acordo com Davenport e Prusak (2003), para as organizações que priorizam a criação e compartilhamento do conhecimento, desenvolver estratégias específicas para incentivar as trocas espontâneas é fundamental.

Para Wang, Wang e Liang (2014), o compartilhamento do conhecimento explícito promove a maximização do capital humano e estrutural por meio de troca de documentos, treinamentos e sistemas de tecnologia da informação, por exemplo. No que se refere ao conhecimento tácito, os autores salientam que este impacta diretamente no desempenho financeiro e operacional da organização.

Com isso, torna-se importante também identificar e reconhecer as barreiras de compartilhamento de conhecimento, pois elas representam um papel crucial no sucesso de uma estratégia da empresa e pode, ou não, fazer parte da cultura de uma organização (RIEGE, 2005).

No quadro 3, a seguir, apresentam-se alguns fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento, chamados atritos, bem como suas possíveis soluções.

Quadro 3 – Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua.	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalhos em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-

	papo, relatos de conferências.
Status e recompensa vão para possuidores do conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.	Educar funcionários para a flexibilidade, propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: Davenport e Prusak (2003, p. 117).

Nesse sentido, um bom relacionamento dos colaboradores é fundamental para a aprendizagem, podendo resultar em mudanças estruturais e culturais necessárias para implantar processos vantajosos nas instituições. Como já mencionado, muitos são os fatores que devem ser considerados como estratégia da criação, gestão e compartilhamento do conhecimento. Deve-se também considerar aqueles fatores da literatura que são considerados como forte determinante para o sucesso do compartilhamento do conhecimento. Por exemplo, a confiança entre os colaboradores e seus pares, a confiança na gestão, nas áreas de apoio, nas estruturas de Recursos Humanos, na cultura da organização e etc.

Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003) afirmam que o compartilhamento do conhecimento em uma empresa poderá prosperar se favorecida por um clima organizacional de cooperação e de confiança onde possa frutificar o empenho dos indivíduos a desenvolverem suas visões pessoais de acordo com as metas da empresa. Também entendem que se houver um clima de cooperação e confiança, onde possa favorecer os indivíduos a desenvolverem suas visões pessoais alinhadas aos objetivos da empresa, o compartilhamento do conhecimento deve prosperar.

Outro fator considerado de extrema importância no processo de compartilhamento e transferência do conhecimento é a motivação e ou incentivo. Muitas empresas não possuem um sistema formal de recompensa ou motivação para reconhecer as melhores práticas e desempenhos de seus colaboradores. Bukowitz e Williams (2002) relatam que a motivação passa pela remoção das barreiras ao compartilhamento, pela vinculação da contribuição às oportunidades de avanço (pessoal e organizacional) e também pela retenção dos benefícios daqueles que não compartilham. A chave, neste caso, consiste em encontrar os pontos de benefícios mútuos. Os autores ainda reforçam que as pessoas precisam ser estimuladas por meio de benefícios para compartilhar o seu conhecimento. Estes benefícios podem ser financeiros ou não e incluem promoções, oportunidades de crescimento, visibilidade na organização, valorização, etc. e, para que tenham sustentabilidade, devem ser estimulados por longo prazo.

A cultura também é um fator de extrema relevância para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Segundo Schein (1992) a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização tendo, como pilares, três níveis de conhecimento: (i) os pressupostos básicos (as crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e à natureza humana), (ii) os valores (princípios, normas e modelos importantes) e (iii) os artefatos (resultados perceptíveis da ação de uma empresa, que são apoiados pelos valores).

Barros *et al.* (2010) resumiram em sua pesquisa, cinco lições sobre como alinhar o compartilhamento do conhecimento com a cultura organizacional:

1. Para formar uma cultura do compartilhamento do conhecimento, deve-se conectar o compartilhamento com os objetivos, problemas e resultados da empresa;
2. É mais importante combinar o estilo global da organização do que imitar práticas de outras organizações. Para tornar o compartilhamento do conhecimento um passo natural, deve-se tornar o compartilhamento do conhecimento um passo natural, deve-se pensar sobre como as mudanças ocorrem na organização. Fazer com que os artefatos visíveis do compartilhamento do conhecimento - os eventos, linguagens, websites - combinem com o estilo da organização, mesmo que se pretenda conduzi-los a um novo comportamento e abordagem;
3. Fazer com que o compartilhamento do conhecimento tenha elos com os valores fundamentais da organização. Não esperar que as pessoas compartilhem

suas ideias e conhecimentos simplesmente porque é a forma correta de fazê-lo. Deve-se apelar para algo mais profundo. Interligar os valores essenciais com os valores da organização fará com que o compartilhamento do conhecimento seja consistente com as expectativas dos colegas e considerações dos gerentes. Alinhar a linguagem, sistemas e a abordagem com estes valores. Os valores que são interligados não precisam obviamente apoiar o compartilhamento do conhecimento, mas as pessoas precisam realmente acreditar neles. Eles não podem simplesmente ser os "valores defendidos" nas missões declaradas da companhia;

4. As redes humanas são um dos veículos chave para compartilhar conhecimento. Para construir uma cultura do compartilhamento, as redes já existentes devem ser fortalecidas por meio de ferramentas, recursos e legitimação;

5. Deve-se recrutar o apoio de pessoas da organização que já compartilham ideias e conhecimentos. As pessoas influentes e os gerentes devem encorajar e até pressionar as pessoas a compartilhar o seu conhecimento. Construir o compartilhamento do conhecimento em regras de avaliação de desempenho. O comportamento de outras pessoas, como o alinhamento com os resultados da empresa e valores fundamentais, é um determinante poderoso do próprio comportamento.

A influência da estrutura organizacional também aparece na literatura revisada. Balestrin (2007) enfatiza em seu estudo, a importância da estrutura organizacional nos programas de criação, compartilhamento e gestão do conhecimento, abordando algumas teorias sobre o conhecimento organizacional visando orientar as organizações para um melhor alinhamento entre processos e estrutura com o fim de potencializar a criação de ativos de conhecimento.

De acordo com Balestrin (2007), o conhecimento não existe somente na percepção dos indivíduos. Para que o processo de criação de conhecimento ocorra efetivamente junto às organizações, é necessário um contexto específico em termos de tempo, de espaço e de relacionamento entre indivíduos. Isto mostra a relevância do local, do espaço, da estrutura organizacional como um todo, que pode contribuir para a existência de uma efetiva plataforma de criação de conhecimento junto às organizações.

A estrutura organizacional pode ser considerada uma das principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento quando a organização apresenta uma estrutura rígida e fechada e por outro lado, organizações que possuem estrutura

mais flexível incentivam mais a socialização, o diálogo e, conseqüentemente, o compartilhamento do conhecimento (BARROS *et al.*, 2010).

Lemos e Joia (2012) descrevem o fator “estrutura organizacional”, por meio de três variáveis e/ou indicadores: (a) Rede de Relacionamento, (b) Hierarquia e (c) Poder.

(a) A “rede de relacionamento” tem a função de formalizar a comunicação interna da empresa, identificando tanto a necessidade que se tem de determinado conhecimento quanto o conhecimento adequado para atender à necessidade. Lemos e Joia (2012) denominam este problema de “ignorância”, pois tanto a fonte quanto receptor do conhecimento não conhecem quem possa estar interessado no conhecimento que possuem ou quem possui o conhecimento de que necessitam. Essa ignorância pode estar associada à dificuldade da pessoa avaliar se o conhecimento que possui é valioso para os colegas, principalmente se ela for menos experiente (DISTERER, 2003).

(b) A “hierarquia” diz respeito à acessibilidade às pessoas que detêm o conhecimento tácito dentro da empresa, independentemente da sua posição hierárquica. A estrutura organizacional não flexível e com uma cadeia de comando extremamente hierarquizada e burocratizada dificulta a comunicação, o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, a transferência do conhecimento tácito (DISTERER, 2003). Em organizações desse tipo, cada unidade age para atingir seus próprios resultados e recompensas, desmotivando a troca de experiências. Portanto, o fato das pessoas que possuem conhecimento tácito na empresa serem acessíveis, independentemente da posição hierárquica que ocupam, pode ser um indicador relevante à transferência de conhecimento tácito.

(c) A expressão “conhecimento é poder” está presente em vários trabalhos sobre gestão do conhecimento. Muitos indivíduos ou grupos acreditam que o conhecimento que possuem pode aumentar sua esfera de poder na organização. Lemos e Joia (2012); Davenport e Prusak (2003); Disterer (2003); Haldin-Herrgard (2000); Sun e Scott (2005) e Glazer (1998) comentam que, para alguns colaboradores, transferir o conhecimento que possuem pode significar perda de influência, superioridade, respeito profissional e segurança no emprego e especialmente na atual sociedade em que o conhecimento é um ativo valorizado no mercado de trabalho, e serve para descrever situações em que pessoas que possuem um conhecimento raro ou relevante desfrutam de alta reputação entre os

seus colegas. Dessa forma, a possibilidade de perda de poder também interfere na transferência do conhecimento tácito, considerando-se que o conhecimento é um ativo importante no trabalho. Algumas pessoas acreditam que ganham mais enclausurando seu conhecimento do que o compartilhando. Entretanto, o conhecimento só tem valor se for utilizado. O valor do conhecimento está no seu acesso e uso, ao invés de na sua propriedade e controle.

Observa-se também a comunicação como um fator de grande importância para o compartilhamento do conhecimento. Barros *et al.* (2010) se referem à comunicação como fator coadjuvante na consolidação dos processos de compartilhamento do conhecimento e da informação destacando o uso das tecnologias da informação e da comunicação como elementos facilitadores no processo de compartilhamento do conhecimento. Também atribuem importância na comunicação face a face entre os indivíduos e áreas distintas através de momentos de socialização e estruturas ou espaços físicos que favoreçam a interação entre os pares.

Martins e António (2010) acreditam que a transferência de conhecimento é influenciada tanto pela natureza do conhecimento como pelas necessidades tecnológicas sentidas ao nível operativo e requer a utilização de mecanismos de transferência adequados para se alcançar as capacidades pretendidas localmente. Por exemplo, a utilização de meios de comunicação mais amplos (apoiados em interações pessoais durante o exercício de tarefas) permite uma transmissão de conhecimento mais eficaz do que por meio de comunicação escrita.

Estes cinco fatores destacados estão fortemente presentes no modelo de conversão do conhecimento (SECI) de Nonaka e Takeuchi (2008), muito conhecido na literatura sobre gestão do conhecimento e afins. No referido modelo, a comunicação, na interação entre os indivíduos, tem sido destacada, como aspecto que pode facilitar o compartilhamento do conhecimento. Vale ressaltar que a comunicação interpessoal pode ocorrer de diversas formas. Uma delas é a narrativa. No capítulo a seguir, apresentam-se conceitos de estruturas narrativas.

6 ESTRUTURAS NARRATIVAS

Pode-se dizer que as primeiras referências sobre as narrativas são encontradas na Antiguidade, na República de Platão. Para ele, o domínio daquilo que ele chama de *lexis* (ou maneira de dizer, por oposição a *logos*, que designa o que é dito) divide-se em imitação propriamente dita (*mimesis*) e simples narrativa (*diegesis*). Por simples narrativa, Platão compreende tudo o que o poeta narra “falando em seu próprio nome, sem procurar fazer crer que é outro que fala” (PLATÃO apud GENETTE, 2008, p. 266).

Aristóteles, em sua Poética, se dedicou à epopeia e à tragédia, utilizando uma busca mais sistematizada sobre as narrativas. Sob o paradigma teórico, a poética é entendida como o estudo das obras literárias, particularmente das narrativas (MACHADO; SOUZA, 2016). De acordo com Aristóteles (apud GENETTE, 2008, p. 226), “a narrativa (*diegesis*) é um dos dois modos de imitação poética (*mimesis*), o outro sendo a representação direta dos acontecimentos por atores falando e agindo diante do público”. Com isso, a narrativa seria também uma representação, mas realizada não por personagens e sim pelo próprio narrador/orador. Em Roma, o estudo das narrativas foi realizado por Quintiliano. O filósofo tratou do *narratio*, a parte narrativa de um discurso, a segunda parte no caso do discurso judiciário. Quintiliano definiu que todo texto que se dedicava à exposição de fatos deveria possuir três qualidades: brevidade, clareza e verossimilhança (ADAM; REVAZ, 1996).

Já o formalista russo Vladimir Propp acabou sendo conhecido como pai da narratologia, e alguns anos depois desenvolveu a fundo um esquema que caracterizou o funcionamento da narrativa. Em sua análise sobre os contos maravilhosos russos, Propp (1970) estabelece a existência de funções, que são ações desempenhadas por quaisquer personagens em narrativas. No caso, ele identificou 31 funções recorrentes. Propp também investigou a existência de uma esfera de ações dos personagens: a cada tipo de personagens, uma série de funções está prevista. Ao todo ele identificou sete tipos de personagens. (MACHADO; MELO, 2016).

Barthes denominou as estruturas narrativas em um modelo estabelecido em níveis de descrição, que “permitem agrupar e situar os problemas, sem estar em desacordo, crê-se, com as análises já realizadas” (BARTHES, 2008, p. 27). Com isso, o autor relata que seu estudo se baseia e parte das teorias já abordadas por

outros autores, utilizando as descobertas já realizadas para propor três níveis de descrição da narrativa:

[...] o nível das “funções” (no sentido que esta palavra tem em Propp e em Bremond), o nível das “ações” (no sentido que essa palavra tem em Greimas quando fala dos personagens como actantes) e nível da “narração” (que é, grosso modo, o nível do “discurso” em Todorov) (BARTHES, 2008, p. 27).

O nível das funções é composto por funções distributivas (quando ocorrem sobre o mesmo nível) e integrativas (quando as relações são estabelecidas de um nível ao outro). Funções distributivas são ainda constituídas por duas funções menores chamadas de cardinais (são articulações da narrativa que determinam o desenrolar da trama) e catálises (que preenchem o espaço narrativo que separa as funções, ou seja, os momentos de repouso). Já as funções integrativas atuam de forma mais ampla, interligando as funções e são constituídas de índices (unidades semânticas em que é preciso passar para um nível superior para esclarecê-las, pois remetem a um significado e não a uma operação) e informantes (que servem para situar no tempo e no espaço, para autenticar a realidade) (BARTHES, 2008).

Com isto, Barthes (2008) relata que tudo numa narrativa é funcional, existindo alguns tipos de funções e correlações. Sobre isso ele comenta:

Disto resulta que a narrativa só se compõe de funções: tudo, em graus diversos, significa aí. [...] mesmo quando um detalhe parece irredutivelmente insignificante, rebelde a qualquer função, ele tem pelo menos a significação de absurdo ou de inútil: ou tudo significa ou nada (BARTHES, 2008, p. 29).

Dentro da classe distributiva, as funções cardinais são, cronológicas e lógicas, consecutivas e consequentes. O autor complementa que “as funções cardinais são os momentos de risco da narrativa”, enquanto “as catálises dispõem de zonas de segurança” – porém não são inúteis, tendo função discursiva: “ela acelera, retarda, avança o discurso, ela resume, antecipa, por vezes mesmo desorienta” (BARTHES, 2008, p. 34).

Na classe integrativa, Barthes (2008) define os índices como aquelas unidades que não podem ser completadas a não ser no nível dos personagens ou da narração, fazendo parte de uma relação contínua.

Os índices implicam uma atitude de deciframento: trata-se para o leitor de aprender a conhecer um caráter, uma atmosfera; os informantes trazem um

conhecimento todo feito; sua funcionalidade, como a das catálises, é pois fraca, mas não é nula: qualquer que seja sua “palidez” em relação ao resto da história, o informante (por exemplo a idade precisa de uma personagem) serve para dar autenticidade à realidade do referente, para enraizar a ficção no real (BARTHES, 2008, p. 35)

No próximo nível, o das ações, o foco se volta ao estudo do personagem. Barthes (2008, p. 46) corrobora salientando que

O nível das ações não deve ser compreendido no sentido dos pequenos atos que formam o tecido do primeiro nível, mas no sentido das grandes articulações da práxis (desejar, comunicar, lutar). Os personagens, como unidades do nível acional, só encontram sua significação (sua inteligibilidade) se são integrados ao terceiro nível da descrição”. (BARTHES, 2008, p. 36)

O nível da narração é onde se descreve o código da relação entre narrador e leitor, a partir do pressuposto de que a narrativa, como objeto, é alvo de uma comunicação entre um doador e um destinatário, não havendo narrativa sem narrador e sem ouvinte. Para Barthes (2008, p. 49), o problema da narrativa não é interiorizar os motivos do narrador e nem os efeitos da narração sobre o receptor, mas sim “descrever o código através do qual narrador e leitor são significados no decorrer da própria narrativa”.

De acordo com Barthes (2008), as narrativas são compreendidas como uma organização discursiva específica, resultado de uma atividade humana que tem por objetivo contar ações e servir para a exposição de acontecimentos, sejam eles reais ou imaginários. Podem ser apresentadas por códigos semiológicos variados – língua, imagem, gestos, símbolos, etc. – estejam eles isolados ou em conjunto. Ainda, manifestam-se sob os mais variados gêneros, tais como romance, mito, lenda, fábula, conto, novela, crônica, drama, piada, história em quadrinhos, fait divers, reportagem, cinema, pintura, diários, biografias, jogos, etc.

As narrativas também estão presentes em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades; a narrativa começa com a própria história da humanidade; não há em parte alguma povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas, e frequentemente estas narrativas são apreciadas em comum por homens de culturas diferentes, e mesmo opostas; a narrativa ridiculariza a boa e má literatura; internacional, trans-histórica, trans-cultural; a narrativa está aí, como a vida (BARTHES, 2008, p. 19). O capítulo a seguir trata sobre as narrativas de forma mais aprofundada.

7 NARRATIVAS

O conceito de história é intuitivo. Segundo Denning (2005), o ser humano consegue contar e entender histórias aos dois anos de idade, antes mesmo de desenvolver raciocínio lógico. Uma das características básicas da consciência é a estrutura neurológica para compreensão de histórias, despertada espontaneamente antes mesmo do ser humano aprender a falar. O diálogo é essencial na construção de relacionamentos e criação de significados, os quais, ao longo de sua trajetória de construção, possibilitam o aprendizado e compartilhamento do conhecimento. Por meio de diálogos, percebe-se que as diferentes narrativas podem ser compreendidas como maneiras de questionar acerca do caminho percorrido e seus desdobramentos futuros (MARCHIORI, 2013).

Para Barthes (2013), as narrativas se fundem com a história da humanidade. Segundo o autor, a narrativa está presente em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades; a narrativa começa com a própria história da humanidade; não há, ou melhor, nunca houve em lugar nenhum povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas e muitas vezes essas narrativas são apreciadas em comum por homens de culturas diferentes.

Machado (2007, p. 1) analisa que desde a primeira infância as pessoas se acostumam a conhecer a vida através de histórias, “que permitem que desenvolvam o raciocínio e a memória, sempre que um conhecimento ou uma experiência lhe são transmitidos através de exemplos ou da simbologia das parábolas”. Segundo Salmon (2008), as grandes narrativas da história da humanidade, desde Sófocles até Shakespeare ou Homero e Tolstoi, sempre contaram mitos universais e transmitiram as experiências acumuladas das gerações passadas.

As narrativas podem ser escritas, podem ser imagens, e também pode ser a mistura de ambas. As narrativas estão presentes “no mito, na lenda, na fábula, no conto, na novela, na epopeia, na história, na tragédia, no drama, na comédia, na pantomia, na pintura, [...], no vitral, no cinema, nas histórias em quadrinhos, no *fait divers*, nas conversações” (BARTHES, 2008, p. 19).

Ong (1998, p. 16) afirma que “a escrita não pode prescindir da oralidade, mas ao contrário, a expressão oral pode existir – e na maioria das vezes existiu – sem qualquer escrita”. O autor ainda complementa: [...] a despeito dos mundos maravilhosos que a escrita abre, a palavra falada ainda subsiste e vive. Todos os textos escritos devem, de algum modo, estar direta ou indiretamente relacionados ao mundo sonoro, habitat natural da linguagem, para comunicar seus significados. ‘Ler’ um texto significa convertê-lo em som, em voz alta ou na imaginação, sílaba por sílaba na leitura lenta ou de modo superficial na leitura rápida, comum a culturas de alta tecnologia (ONG, 1998, p. 16).

Desse modo, as narrativas são elementos socioculturais, parte integrante da cultura – esta formada por um conjunto de narrativas compartilhadas pelo grupo. São essenciais para a construção da identidade, uma vez que, ao serem compartilhadas, as narrativas instauram a identidade coletiva, legitimando a identidade individual. “O ato de narrar [...] tornou-se assim a base para a vida social e a confirmação e validade da nossa vida subjetiva” (COSTA, 2000, p. 44).

Por isso, podemos dizer que todos somos facilmente afetados pelas histórias contadas, pelos truques de câmeras, planos escolhidos, iluminação, efeitos, música, tudo pensado e planejado para tocar mais profundamente a sensibilidade de quem recebe as já emocionais narrativas (RIBEIRO, 2014). De acordo com Bloor e Wood (2006, p. 119):

Narrativas são histórias contínuas ou relatos de experiências das pessoas. [...] Um aspecto-chave (e mesmo essencial) de uma narrativa é que ela deve ter uma sequência com início e fim definidos[...] O narrador deve contar a história na mesma sequência na qual os eventos ocorreram, para que a causa e o efeito do evento fiquem claras.

Toda boa história possui um começo, meio e fim. Os nossos hábitos e costumes sociais evoluíram e o modo como contamos as histórias também se desenvolveu. Antigamente as pessoas se encontravam ao redor das fogueiras para ouvir e compartilhar histórias. Atualmente este ritual é substituído por uma mesa de bar com os amigos, porém ainda se fala sobre as mesmas histórias, adaptadas para nosso tempo ou para nossa realidade. Este hábito confirma a necessidade humana de se expressar através de narrativas (BERGER, 2014).

De acordo com Lipman (1999, p. 17), uma narrativa de história propicia a transferência de imagens mentais entre narrador e audiência através da “ponte” que

é a história, construída com os “tijolos” da linguagem oral. Essas imagens mentais permitem um contexto compartilhado entre narrador e audiência, constituindo uma base para a comunicação.

As seguintes palavras são utilizadas como possíveis sinônimos de narrativa: anedota, conversação, experiência, memória, conto, imagem, mito, parábola, metáfora, fábula, analogia, ilustração, clichê, alegoria, história, piada, instantâneo e cena (GARGIULO, 2005).

Bruner (2001), escrevendo sobre a interpretação narrativa da realidade, reflete sobre a existência de elementos universais nas realidades construídas pelas narrativas, que seriam:

- 1) estrutura de tempo, um tempo humanamente relevante, sequência de eventos humanos em um arranjo linguístico;
- 2) particularidade genérica, histórias particulares, versões de situações abrangentes com interpretação, influenciada por contingências históricas;
- 3) motivos das ações, acontecimentos se integram num determinado contexto, dadas circunstâncias morais, embora sempre haja um espaço para a liberdade da escolha humana;
- 4) escolha hermenêutica, nenhuma história possui uma interpretação única, mas sim múltiplos significados;
- 5) canonicidade implícita, a narrativa liga ao que é familiar;
- 6) ambiguidade de referência, a narrativa cria a sua referência à realidade, sempre questionável;
- 7) centralidade do problema, as histórias a serem contadas geralmente surgem de problemas, dramas interiores ou desencontros com a realidade;
- 8) negociabilidade inerente, a ficção pode ser aplicada à vida real e há uma aceitação de várias versões numa noção fundamentada em variedade de expectativas;
- 9) extensibilidade histórica da narrativa, o passado pode ser recriado por meio de uma história.

De acordo com Gargiulo (2005, p. 17), as histórias possuem, entretanto, a capacidade de lidar bem com a complexidade: “uma boa narrativa é dinâmica e desenvolve-se no imaginário de quem a ouve, conduzindo a um nível de compreensão por vezes até superior ao do narrador”.

Histórias podem ser úteis nos contextos em que se deseja lançar uma nova ideia, integrar novos membros, mediar relacionamentos e compartilhar sabedoria e melhores práticas, como apontam Sole e Wilson (2002). Para esses autores, a técnica de articular histórias na narrativa pode ser utilizada para o compartilhamento de conhecimentos tácitos simples.

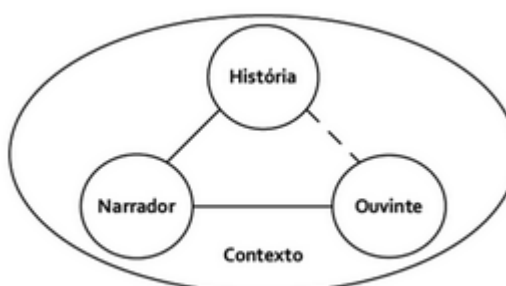
As narrativas também podem ser feitas com dispositivos como gravador de voz e filmadoras. Elas são uma arte antiga utilizada para compartilhar experiências, pensamentos e valores. Tradicionalmente elas foram empregadas de uma forma oral pelos mais velhos para dar conselhos indiretos e transmitir moral (UMASCHI, 1996; CHOO, 2003).

De acordo com Genette (1972, 1983), a narrativa diz respeito ao discurso, oral ou escrito – e também, o discurso audiovisual (cinematográfico, televisivo, entre outros) – que conta/narra os eventos de uma história. Logo, uma narrativa é um enunciado que conta uma história, satisfazendo, com isso, a finalidade de contar.

De um ponto de vista social e também fenomenológico, as narrativas são meios de realizar e de expressar a temporalidade em que vive o ser humano (COSTA, 2000, p. 41).

A figura 5, a seguir, mostra o “triângulo da narrativa”, onde os vértices são: o narrador, a história e os ouvintes, todos envolvidos no mesmo contexto. De acordo com Lipman (1999), o narrador pode elaborar a sua história, selecioná-la e escolher quem serão os ouvintes, mas a forma como quem ouve vai se envolver com a história não pode ser controlada. Ou seja, é necessário permitir ao ouvinte compreender ou interpretar a história da maneira que quiser, de acordo com suas crenças, cultura e valores registradas em sua memória.

Figura 5 – Triângulo na Narrativa



Fonte: Lipman (1999, p.18).

Os resultados obtidos mediante uma narrativa são totalmente imprevisíveis. As histórias possuem a capacidade de lidar bem com a complexidade, pois uma narrativa dinâmica desenvolve-se no imaginário de quem a ouve, conduzindo a um nível de compreensão até mesmo superior ao do narrador (GARGUILO, 2005).

Denning (2006) identifica oito padrões de narrativas, os quais são utilizados para:

1) Desencadear uma ação (mudança) e implementar novas ideias: o autor denomina de “história trampolim” esse tipo de narrativa que comunica uma ideia complexa e motiva as pessoas a agirem.

2) Comunicar quem você é: histórias utilizadas pelo emissor para comunicar sua identidade e ajudar a audiência a adquirir confiança nele.

3) Comunicar o que a empresa é: narrativas empregadas para construir a marca da empresa.

4) Transmitir valores: narrativas que permitam ao líder demonstrar um valor específico e dizer qual o seu significado e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidade de que outros adotem suas próprias interpretações desse mesmo valor.

5) Incentivar uma atitude colaborativa: narrativas para construir atitudes colaborativas de acordo com o conjunto de trabalhadores (equipes de alto desempenho, grupos de trabalho, comunidades de prática), identificar ou desenvolver objetivos e valores em comum para trabalharem em conjunto.

6) Acabar com fofocas: narrativas que ressaltam com humor um aspecto do boato que se revele falso ou despropositado.

7) Compartilhar conhecimento: histórias de problemas e como estes foram resolvidos. Com contextos detalhados, argumentos e fatos claros.

8) Liderar em direção ao futuro: narrativas que criam uma visão de futuro, deixando subjetivo onde e como a empresa pretende evoluir (como ela se vê futuramente)

A narrativa pode reconstruir a autenticidade, pois permite ao narrador não recitar simplesmente abstrações formuladas por outros, mas a articulação de ideias que representam uma criação única (DENNING, 2004).

Sunwolf (2005, p. 313) apresenta o “modelo de cinco funções de histórias orais para contadores e ouvintes”, que sugere que contos narrados e ouvidos dentro de vários contextos podem funcionar como:

a) Ponte: uma maneira de conectar diferentes pessoas (narrativas relacionais);

- b) Sementes: um modo de aprender (narrativas pedagógicas);
- c) Ferramentas: uma forma de criar narrativas;
- d) Álbum de recordações: um jeito de lembrar (narrativas históricas);
- e) Visionário: um meio de visualizar o futuro (narrativas visionárias).

Vale referir que o modo interpessoal de contar histórias, frente a frente, ajuda os contadores e suas audiências a construir o próprio 'eu', a realidade, a achar o sentido de eventos vividos, a compartilhar conhecimento ou a influenciar valores, crenças e ações uns dos outros. O autor complementa defendendo que uma linguagem vívida traz credibilidade, deflagra a atenção e tem poder de adesão. A linguagem falada, de fato, sempre cria um efeito mais intenso no ouvinte do que a linguagem escrita recitada. O ritmo, as pausas, as frases, tudo é diferente (SUNWOLF, 2005).

Desta maneira, as histórias se tornam cada vez mais um recurso estratégico para as organizações que percebem a relação entre contar histórias, criar e compartilhar o conhecimento. A crescente importância da comunicação oral ocorre devido à grande demanda por inovação, que exige mudanças constantes, e para isso, é necessário agir de imediato, antes da concorrência, ou seja, ao mesmo tempo que se conversa (ECHEVERRÍA, 1997).

Sendo assim, o próximo capítulo trata das narrativas nas organizações.

8 NARRATIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

Para Peseschkian (1999, p. 18), “as narrativas são como um medicamento: o composto certo deve ser aplicado na hora certa e na dose certa”. Quando utilizado corretamente, torna-se o eixo de um esforço de melhoria e pode levar a mudanças de atitude e comportamento. Porém, dada na dosagem errada ou contada de uma maneira insincera, sua utilização pode ser perigosa. Em uma empresa, as pessoas interagem discursivamente, e com isso, os efeitos terapêuticos podem ser aplicados também pelo gestor para produzir efeitos transformadores na organização, questionando ou reafirmando valores e pontos de vista.

O autor classifica as histórias que utiliza para efeitos psicoterapêuticos em dois grupos: histórias para relativizar e histórias para estabilizar a norma existente. A relativização da norma existente e muda a perspectiva com que a realidade é percebida, questionando ou repudiando pontos de vista. A estabilização, por sua vez, reafirma valores e lições da história (PESECHKIAN, 1999).

Jones e Wicks (1999) afirmam que as narrativas dizem respeito ao que as organizações devem fazer do ponto de vista ético e aos instrumentos que utilizam para atingir seus objetivos. Brown e Thompson (2013) corroboram a mesma percepção e complementam destacando que há uma relação natural entre a narrativa e a estratégia como prática.

Barros e Carrieri (2015) percebem que os estudos de narrativas calcadas na história são importantes, pois eles podem ampliar a visibilidade de práticas baseadas nas vivências de praticantes. Também Vaara, Sonenshein e Boje (2016) argumentam que a narrativa é capaz de promover a estabilidade ou a mudança nas organizações. Do ponto de vista epistemológico e metodológico, Clandinin e Connelly (2000) mostram que a narrativa se interessa pela vida das pessoas, pela maneira como as vidas interagem com outras vidas e desenvolvem as experiências. Segundo Denning (2005, p. 34), as narrativas organizacionais devem ser curtas. O tempo é recurso precioso no ambiente organizacional, além do que, as pessoas tendem a desviar o foco da atenção depois de algum tempo.

As empresas podem oferecer aos seus colaboradores momentos para que narrem suas histórias uns aos outros. O autor destaca que as narrativas podem ser usadas como estratégia de construção e revitalização a partir de uma visão compartilhada ao grupo. As organizações utilizam palavras para se definirem, como

por exemplo, nas suas declarações de missão. As palavras têm o poder de estimular ações que constituem as histórias organizacionais. Tais histórias indicam os significados compartilhados pelas palavras. Portanto, as palavras geram histórias, mas são as histórias que dão o significado às palavras e, com isto, o autor sugere que as organizações estimulem as narrativas, buscando unificar visões e construir os significados das palavras de forma a lembrá-los constantemente de quem são e por que estão ali (BLAIR, 2006).

O poder das histórias na construção cultural de uma organização é apontado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 78):

[...] ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformarem um modelo mental tácito. Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

Belkin (1978) afirma que a informação tem o poder de modificar uma estrutura cognitiva de um receptor. Farradane (1979) relata que a informação é estéril até que seja narrada, ou seja, só produz frutos a partir de uma narrativa. Sendo assim, é possível propor o uso de narrativas para ocasionar algumas mudanças no ambiente de trabalho, pois se as histórias podem provocar mudanças em indivíduos, bem como mudar as organizações.

De acordo com Barthes (2003), base da construção da história humana, quando ainda nem a escrita existia, a comunicação e toda a transmissão do legado informacional e cultural de um povo se realizava mediante socialização. Com isto se destaca a importância da memória, como instrumento essencial para a preservação e propagação do conhecimento produzido por um povo. Assim, o ato de narrar é intrínseco à condição humana. A fala é a primeira habilidade comunicativa apreendida pelo homem e a característica que o diferencia dos demais seres vivos. A humanidade narra como respira, sendo esta uma capacidade puramente instintiva do ser humano, visto que ela está impregnada em nosso dia a dia.

Charaudeau (2008) acrescenta que narrar representa uma busca constante e infinita por algumas respostas às perguntas básicas que o ser humano faz: “quem somos?”, “qual a nossa origem?”, “qual o nosso destino?”, enfim qual é a verdade de nosso ser e de nossa existência. Assim, a sociedade organiza muito de seus saberes (de crença e de conhecimento) em narrativas. E elas são inúmeras,

manifestando- se em substâncias semiológicas diversas: a linguagem verbal, oral e escrita, a imagem, fixa ou móvel, o gesto, ou mesmo uma mistura ordenada desse todo. As narrativas estão presentes em todos os tempos, em todos os lugares e em todas as sociedades, existindo em uma variedade de gêneros discursivos, assim como propõe Barthes.

A perspectiva narrativa aplicada ao contexto organizacional pode ser observada nas pesquisas, conforme destacam Giroux e Marroquin (2005). Ao analisar os estudos sobre a abordagem narrativa das organizações, as autoras identificaram cinco perspectivas:

- 1) funcionalista, baseada na instrumentalização da narrativa como apoio ao sistema de gestão;
- 2) interpretativa, em que a narração é utilizada para partilhar representações, significações e mesmo refletir a cultura organizacional;
- 3) processual, observa o processo de construção da realidade apoiado no uso de narrativas;
- 4) crítica, as narrativas são utilizadas para gerar a submissão, mas são igualmente canais de denúncia e de resistência;
- 5) pós-moderna, analisa as narrativas dominantes e a construção das organizações a partir dos discursos hegemônicos.

A mensagem estratégica da organização pode ser difundida por meio de narrativas da história corporativa, onde o líder pode desenvolver uma mensagem organizacional que identifique experiências significativas e memoráveis, com a intenção de engajar os empregados na visão da organização e resultar em maior produtividade (MARZEK, 2007).

Denning (2005) cita em seu livro um exemplo sobre o esforço de uma empresa para reparar seu sistema de valores. A empresa começou a desenvolver um guia objetivo, estabelecendo novas regras relativas a questões como assédio, conflitos de interesse e fraude. Contudo, o vice-presidente logo percebeu que daquela forma o livreto acabaria esquecido na gaveta das pessoas. Assim, ele decidiu jogar tudo aquilo fora e, por meio de histórias, tornar vivos os princípios e estabelecer um ponto de partida para reflexão.

Outro caso de exemplo, vem de Kahan (2001), quando diz que reconhece empregar conscientemente narrativas no seu trabalho. Ele diz que quando conta isso às pessoas, normalmente recebe perguntas confusas sobre o que tem a ver

narrativas de histórias com negócios. "Muito mais do que você possa imaginar" é a resposta. Para ele, negociar é persuadir, convencer o outro daquilo que deseja dizer.

Conforme a proposição de D'Almeida (2001), as narrativas organizacionais podem ser classificadas em dois tipos: narrativas da casa, baseadas nos valores e identidades organizacionais como forma de coligar o público interno; e as narrativas de engajamento, relatos que visam legitimar as ações organizacionais recorrendo a valores universais.

Segundo Thurlow e Mills (2015), as narrativas resultam do processo de *sensemaking*, ou seja, do processo de fazer sentido. Além de construir e compartilhar significados, permitem que as mudanças sejam compreendidas. Elas são essenciais para entender o processo natural da organização e a complexidade dos processos de mudança organizacional.

Comunicar-se é uma característica humana, um modo inerentemente humano de ação pelo qual os significados podem ser criados, traduzidos e compartilhados (FISCHER, 1984). Partindo desse pressuposto, as narrativas são maneiras que os indivíduos dão e adquirem sentido do mundo e estabelecem interações. Além disso, elas traduzem crenças, valores e processos de pensamento existentes no contexto do qual a organização faz parte (BARGE, 2004).

Nas organizações, é comum a existência de narrativas inacabadas, isto é, que não apresentam início, meio e fim, estabelecendo-se como fragmentos frequentemente articulados em um discurso organizacional. São as chamadas antenarrativas (BOJE, 2001). Barge (2004) argumenta que antenarrativas sugerem que o meio organizacional é permeado por uma natureza fragmentada, coletiva, situada. As narrativas são utilizadas para captar a dinâmica da realidade organizacional, pois explicam o aumento do conhecimento organizacional.

Quanto às antenarrativas, Boje (2001) afirma que quando as narrativas correntes não atingem o seu "objetivo" na realidade organizacional, surgem as antenarrativas, utilizadas para justificar ou corroborar ações, visões e estórias. Elas podem ser empregadas intencionalmente para construir interesses específicos.

Desta forma, as narrativas são como o conjunto de elementos ou representações que, organizados em uma dada sequência de acontecimentos, possibilitam a compreensão de determinadas ações ou fenômenos em função do tempo e espaço (SEAL; MATTIMOE, 2016). Nessa perspectiva, as narrativas sustentam uma realidade organizacional ou até mesmo social, como também são

responsáveis por determinar que os sentidos sejam compartilhados e consumidos pelos indivíduos na organização. Usualmente, os vocábulos *estória* e *storytelling* estão associados às narrativas. Alguns autores tratam as duas palavras como se elas tivessem o mesmo significado. No entanto, outros autores as diferenciam. As *estórias* são consideradas centrais no *storytelling*, pois se constituem como processo pelo qual elas são contadas, compartilhadas e conhecidas (BOJE, 1991; GABRIEL, 2004).

Além disso, vale destacar, o *storytelling* se apresenta como um recurso que as empresas utilizam para estabelecer uma versão da realidade, e influenciar determinado sentido em relação a um período de crise ou mudança (CENI; RESE, 2019). Define-se então *storytelling* como um ato comunicativo relativo a um evento particular ocorrido (SØDERBERG, 2003). Segundo Fenton e Langley (2011, p. 1179), na literatura dos estudos organizacionais observa-se a promoção do *storytelling* a “uma prática formalizada ou [...] uma técnica de gestão em si mesma”.

Küpers, Mantere e Statler (2012) argumentam que o *storytelling* é utilizado muitas vezes como um recurso para comunicar as intenções estratégicas da organização, a partir de uma abordagem instrumental. A diferença entre narrativas e *storytelling* é a intencionalidade presente ao se construir e disseminar uma *estória*, pois fica evidente que o *storytelling* pode “conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações” (MAGALHÃES, 2013, p. 84).

De acordo com a literatura de gestão, o *storytelling* é utilizado como recurso para gerar comprometimento e engajamento em períodos de mudanças ou crises. (CENI; RESE, 2019; KOPP *et al.*, 2011). Ele também pode ser utilizado como recurso para recuperação da imagem e reputação organizacional, e como uma prática estratégica relevante (ROULEAU, 2010; SONENSHEIN, 2010).

De acordo com Vaara, Sonenshein e Boje (2016), as narrativas organizacionais apresentam seis características:

- 1) são temporais, isto é, são construções que operam nos níveis individual, grupal, organizacional e social;
- 2) podem não ser explícitas;
- 3) focam nos meios de suas transmissões e compartilhamentos;
- 4) são multifacetadas, expressando-se tanto no nível macro quanto no micro;

5) estão associadas as mais diversas formas de comunicação, sejam elas faladas, escritas ou visuais; e

6) cumprem papel em relação à estabilidade e à mudança na organização, ou seja, são capazes de induzir ou alterar uma configuração organizacional mediante a capacidade de influenciar atos que resultem em transformações.

A organização é, assim, legitimada e produtora de legitimação. Sua legitimação é buscada junto à sociedade através dos relatos que ela propaga. Isto é, essas narrativas são portadoras de um discurso de legitimação, que busca instituir os ideais organizacionais, tendências de consumo ou de cultura e comportamento de maneira implícita (SANTOS, 2012). Fenton e Langley (2011) indicam a manifestação das narrativas em situações de mudança, criando experiências, construindo sentidos e gerando conhecimento em face do novo.

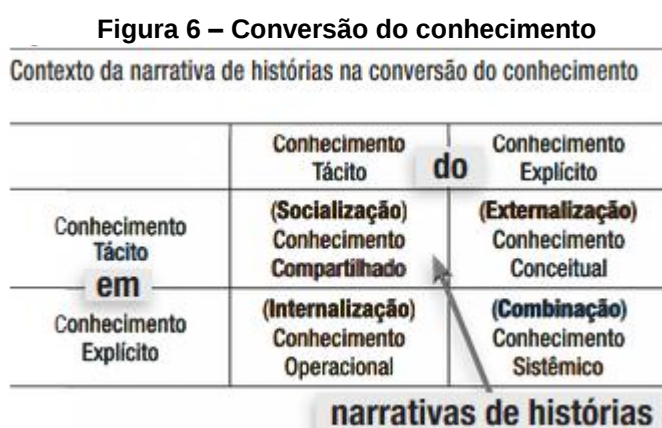
Denning (2002) vê uma série de razões pelas quais as histórias possam ser muito eficazes nas organizações. Entre elas, ele cita que contar histórias é natural, porque a capacidade narrativa é praticamente inata e não raro considerada uma experiência revigorante. Convidam o ouvinte a visualizar um mundo diferente e, na imaginação, agregar valor à atividade – em que a imaginação compartilhada do contador e do ouvinte cria um espaço comum” A seguir, apresentam-se os conceitos sobre as narrativas na criação do conhecimento.

9 CONTEXTO DAS NARRATIVAS NA CRIAÇÃO E NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

As narrativas são uma ótima forma de criar e compartilhar conhecimentos. Essa arte de contar histórias aproxima as pessoas da empresa, podendo ser muito bem aplicada para vender produtos, serviços ou ideias, uma vez que ao apresentar algo através de uma narrativa, conseguimos nos comunicar de forma mais pessoal e apelativa para com o público-alvo (DOMINGOS, 2009).

A seguir, conforme a Figura 6, são apresentados os diferentes modos de conversão de conhecimento e o contexto das narrativas de histórias. A socialização ocorre quando o conhecimento tácito de uma pessoa é convertido em conhecimento tácito de outra pessoa, num contato pessoal, sem passar por um processo de externalização ou combinação prévios. A narrativa de histórias é uma técnica que pode ser empregada na gestão do conhecimento quando a socialização for o modo de conversão mais adequado.

Com o objetivo de conseguir descobrir meios para expressar o indizível, utilizando a linguagem figurativa e simbólica para organizar suas intuições e *insights* e disseminar seu conhecimento incorporado (tácito), muitos gerentes e colaboradores recorrem ao uso das narrativas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 81).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 80), narrar e ouvir histórias é “um processo de socialização de conhecimento tácito que desenvolve um campo de interação e atua como um facilitador do compartilhamento de experiências e modelos mentais de um grupo”.

Alberti (1989) afirma que histórias orais privilegiam a realização de entrevistas com pessoas que participam de, ou testemunham, acontecimentos, conjunturas, visões de mundo, como forma de se aproximar e se integrar com o ambiente. Trata-se de procurar compreender a sociedade através do indivíduo que nela viveu. Construir relações entre o geral e o particular através da análise comparativa de diferentes versões e testemunhos. Aqui, as narrativas orais são tomadas como discursos produzidos pelos sujeitos, que por meio da sua oralidade, expressam sua lembrança e seu conhecimento (PERAZZO, 2015), acionando sua capacidade cognitiva e psíquica de interação com o meio no qual estão inseridos. As narrativas se fazem presente em todos os campos da atuação humana e favorecem o compartilhamento de saberes e experiências de um indivíduo ou de um grupo. Através desta prática, o sujeito ressignifica e atualiza suas percepções, constrói e transmite conhecimento. Ao narrar suas experiências e expressar seus conhecimentos, o sujeito transforma suas vivências e saberes em linguagem, selecionando e organizando as informações de acordo com determinado sentido (ALBERTI, 2003). Em função deste seu caráter, as narrativas orais permitem reconstituir a crônica do cotidiano (BOSI, 2003).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 1), o sucesso das empresas japonesas é consequência da capacidade de “criação do conhecimento organizacional”. Observadores ocidentais tendem a considerar a importância apenas do conhecimento explícito (documentado), enquanto empresas orientais percebem o conhecimento como sendo essencialmente tácito. A habilidade de contar e ouvir histórias é um processo socializador, que desenvolve um campo de interação e atua como um facilitador do compartilhamento de experiências e modelos mentais do grupo.

De acordo com Medeiros, (2007), a oralidade permite o uso de recursos linguísticos não apreciados na escrita, proporcionando mais leveza e informalidade ao discurso, evidenciando também a subjetividade de quem fala. Já a escrita, por se tratar de uma estrutura fixa e estática, prima por uma maior objetividade e formalidade. As contribuições da oralidade no processo de aprendizagem e construção do conhecimento se efetivam principalmente em função da língua na modalidade falada, que se aproxima das experiências, saberes e domínios do sujeito, diferentemente do que ocorre com o texto escrito, que muitas vezes apresenta

vocábulos com os quais o sujeito não está familiarizado dificultando a compreensão e, conseqüentemente, o processo de apropriação da informação.

Existem alguns estudos sobre o emprego das narrativas na construção da memória organizacional, sendo destacada a possibilidade de transmissão do conhecimento tácito, o que permite compartilhar valores, cultura e outros elementos que por sua complexidade são de difícil externalização em documentos formais (GARGIULO, 2005).

A figura 7 apresenta os instrumentos utilizados na comunicação organizacional quanto ao alvo e ao canal. Marcadas com um (*) e em negrito, estão as oportunidades do uso de narrativas de histórias

Figura 7 – Dimensões da Comunicação Organizacional

Classificação da Comunicação		Quanto ao Alvo			
		Interno	Externo	Parceiro	Outro
Quanto ao Canal	Formal	Memorandos Manuais Intranet Circulares Posters	*Televisão *Rádio Anúncios Balanços Sítio Internet	Portal B2B SLA Contratos * <i>Debriefings</i> de Projetos *Conferência	Pesquisa de Grupo Focal
	Social	*Treinamentos *Reuniões * <i>Briefings</i>	Notícias e mídia Mercado de Trabalho *Grupos de Usuários	Lançamentos Publicações	Livros Filantropia
	Pessoal	<i>E-mail</i> *Telefone *Conversa direta *Reuniões	<i>E-mail</i> *Telefone *Interações <i>ad-hoc</i>	*Reuniões *Telefone <i>E-mail</i>	<i>Networking</i>

Fonte: Gargiulo (2005, p. 25).

Perrenoud (2005) alerta que hoje em dia, a multimídia, as redes mundiais, a realidade virtual e aumentada, e e-mail, o conjunto de ferramentas informáticas e telemáticas parecem transformar a nossa vida. Elas afetam as relações sociais e as formas de trabalhar, de se informar, de se formar, de se distrair, de consumir e, mais fundamentalmente ainda, de falar, de entrar em contato, de consultar, de decidir e, talvez, pouco a pouco, de pensar.

Gargiulo (2005) aborda a construção narrativa como histórias descrevendo as três funções pertinentes a elas que facilitam a comunicação e disseminação de

conhecimento: i) Histórias dão poder ao narrador (emissor) e ajudam-no a criar um ambiente; ii) histórias codificam informações; iii) histórias são uma ferramenta para pensar. De acordo com o autor, grande parte das pessoas reconhece que são mais persuasivas quando utilizam uma história para transmitir suas ideias.

Boje (1991) afirma que a história é um relato de incidentes ou eventos, não linear, fragmentado, no qual a narrativa vem depois e acrescenta "complô" e "coerência" para a linha da história. Em outras palavras, a história é o caso e a narrativa é como se ordena e se conta esse caso. Assim, através da narrativa, descobrir meios de expressar o indizível para disseminar o conhecimento incorporado (tácito); sendo "uma das mais poderosas ferramentas para a execução dessa tarefa [...]: o estoque de linguagem figurativa e de simbolismo a que recorrem os gerentes para a articulação de suas intuições e insights."

Por isso, em vez de dizer a alguém o que queremos dizer, usamos histórias para mostrar-lhe o que queremos dizer. Nosso cérebro não consegue memorizar muitos fatos e recuperá-los rapidamente, daí a relevância das histórias que são mais ricas em detalhes. Histórias são utilizadas para prender a atenção das pessoas. "O verdadeiro trabalho da comunicação é construir e sustentar relacionamentos" (GARGIULO, 2006, p. 4).

No próximo capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

10 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa desenvolvida. Vale ressaltar que o método precisou ser ajustado com o avançar do estudo, em face do atual contexto da pandemia de Covid-19 e, também, em virtude da abordagem qualitativa, escolhida como mais adequada para o alcance dos objetivos do estudo. O plano de pesquisa proposto para este trabalho combina método qualitativo, com entrevistas realizadas com sete colaboradores da empresa. As entrevistas foram realizadas por telefone, porém duas respostas tiveram que ser respondidas por *e-mail* devido à falta de disponibilidade dos entrevistados. Elas foram aplicadas do dia 06 de dezembro de 2021 ao dia 10 de dezembro de 2021. O estudo também conta com etapa exploratória, descritiva e com estudo de caso. A seguir, apresenta-se a classificação da pesquisa.

10.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A escolha do método para o trabalho está relacionada aos objetivos estabelecidos para a pesquisa, assim como com o objetivo geral desta dissertação. Considera-se, então, a pesquisa sob o ponto de vista de sua natureza como aplicada. Prodanov e Freitas (2013, p. 51) consideram que a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática dirigido à solução de problemas específicos”. Na mesma linha de raciocínio, Roesch (2012, p. 60) considera que, “a pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas”.

Este trabalho buscou gerar conhecimentos para aplicação prática do dia a dia que envolva as atividades das organizações. No caso, como a adoção do uso das narrativas podem ser utilizadas para a criação e o compartilhamento do conhecimento, com o intuito de buscar melhorias para a empresa analisada.

Quanto aos objetivos, Prodanov e Freitas (2013, p. 52) descrevem que “pesquisa descritiva é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”. Além disso, tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva fornecerá a pesquisadora o

conhecimento do que está acontecendo quanto ao assunto que é investigado. Ela auxilia na explicação e interpretação dos dados obtidos.

Considera-se também o presente trabalho como exploratório, pois todos os dados obtidos foram explorados com as entrevistas que foram realizadas com pessoas experientes no problema pesquisado. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa é considerada exploratória quando se encontra na fase inicial, tem como finalidade apresentar mais informações sobre o assunto que foi pesquisado, possibilitando sua definição e seu delineamento, ou seja, simplificar a delimitação do tema da pesquisa.

Optou-se por realizar um estudo de caso em uma empresa de alta intensidade tecnológica, uma empresa de *software*. Realizaram-se entrevistas com sete colaboradores da organização que ocupam cargo de gestão e coordenação da empresa. O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade. Este tipo de estudo é um tipo de pesquisa que pode usar tanto a abordagem qualitativa como quantitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O estudo de caso é uma estratégia indicada para examinar fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto social, principalmente quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos da realidade estudada (YIN, 2010).

Foram realizadas entrevistas em profundidade, que de acordo com Mattar (2001) são entrevistas que tem como objetivo conseguir informações sobre determinado assunto. As entrevistas foram aplicadas pela autora do trabalho, por telefone e dois responderam por e-mail devido a compromissos que tiveram no dia e por preferência pessoal. O roteiro da entrevista foi realizado com base no referencial teórico, contendo questões que foram gravadas e transcritas para análise de conteúdo, que tem como objetivo organizar os dados da pesquisa, de maneira que seja possível fornecer as respostas ao problema proposto no estudo, afirma Gil (1987).

O levantamento documental ocorreu com base em documentos internos que foram fornecidos pela empresa, por meio eletrônico, para a identificação e a caracterização de processos internos. Esses documentos apresentados foram observados em livros, manuais e relatórios codificados que a empresa disponibiliza para os colaboradores e que a autora teve acesso via online. A empresa

disponibiliza um grande número de material interno que facilita a busca para realizar determinadas tarefas.

10.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO PARA O ESTUDO DE CASO

A empresa Alpha tem esse nome para proteger e não expor a companhia referente a este estudo de caso único. Esta empresa é do ramo de Tecnologia da Informação e foi criada para suprir as necessidades dos gestores e proprietários de postos de combustíveis.

A Alpha foi fundada em 2016. No momento, a organização conta com 30 colaboradores e 5 sócios. A empresa tem a sede em Caxias do Sul e hoje conta com uma ampla parceria de rede de postos espalhadas por todo o Brasil.

A empresa trabalha com um suporte técnico 24 horas, controle de estoque de combustíveis em tempo real, DRE integrado, sincronia para acompanhar as vendas em tempo real pelo celular e muitas outras funções inteligentes e que facilitam muito o processo administrativo dos postos.

O processo de escolha do objeto de estudo aconteceu por critérios de conveniência e por se tratar de uma empresa que pertence à área de concentração do curso, por ser uma empresa de base tecnológica.

Na seção a seguir, serão apresentados os instrumentos de coleta de dados.

10.3 INSTRUMENTOS, TECNICA DE COLETA E ANÁLISE DE RESULTADO

Com base na teoria estudada, os dados desta dissertação foram coletados por meio de entrevistas aplicadas a profissionais (gestores e coordenadores) ligados à unidade de análise. Foi realizado o levantamento documental que também forneceu informações para a análise dos dados.

10.3.1 Entrevistas

Com o intuito de qualificar os dados obtidos, a autora decidiu realizar a abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas. Em relação as entrevistas semiestruturadas, cabe esclarecer que, é uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 180), “o

entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”.

Sobre isso, Marconi e Lakatos (2010, p. 94) afirmam que “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Os autores também afirmam que é um procedimento utilizado na investigação social, seja para uma coleta de dados ou para auxiliar no reconhecimento de um problema social ou no seu tratamento.

A entrevista semiestruturada foi realizada com o intuito de coletar opiniões quanto a identificação do compartilhamento do conhecimento através do uso de narrativas. O áudio das cinco entrevistas realizadas por telefone foi gravado em um dispositivo eletrônico para facilitar a transcrição das respostas.

Cooper e Schindler (2011) confirmam que a entrevista é uma técnica básica na coleta de dados em pesquisa qualitativa. A análise dos dados coletados estuda motivações, atitudes, valores, tendências e crenças, “[...] desvenda ideologias que podem existir em dispositivos legais, princípios, diretrizes entre outros” (TRIVIÑOS, 1987, p. 160). A seguir, o Quadro 4 apresenta os entrevistados sem a divulgação dos nomes, por ordem de entrevistados, do primeiro ao sétimo, com o tempo de empresa e cargo.

Quadro 4 – Entrevistados

Entrevistado	Idade	Função	Tempo na empresa
1	42	Sócio	5 anos
2	37	Sócio	5 anos
3	38	Sócio	5 anos
4	37	Suporte Interno	2 anos
5	26	Analista de Teste de <i>Software</i>	4 anos
6	24	Suporte Interno	1 ano e 2 meses
7	26	Suporte Interno	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na seção a seguir, apresenta-se a pesquisa documental.

10.3.2 Pesquisa Documental

O levantamento documental baseou-se em evidências materiais, analisados ao longo da pesquisa. O documento é qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação e análise (PRODANOV; FREITAS, 2013). Documentos são todos registros produzidos pelo homem que mostre sua ação e revele suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver. Nesta concepção, é possível apontar vários tipos de documentos: os escritos; os numéricos ou estatísticos; os de reprodução de som e imagem; e os documentos-objeto (BRAVO, 1991).

A importância da análise de documentos é confirmar e valorizar as evidências coletadas de outras fontes. De acordo com Yin (2015), os documentos, devido ao valor global, desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados. Assim sendo, a pesquisa documental complementou os dados coletados nas entrevistas.

O tópico a seguir, trata da análise de resultados.

10.3.3 Análise de Resultados

A análise de conteúdo foi utilizada para analisar os dados resultantes das entrevistas. Para Grzybovski e Mozzato (2011), a análise de conteúdo é uma técnica muito utilizada, principalmente em pesquisas qualitativas. Ainda, de acordo com Grzybovski e Mozzato (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados. O pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornando-as considerações. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como um receptor, e, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, possível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Bardin (2010) apresenta as diferentes fases da análise de conteúdo: a) a pré-análise; b) a exploração do material; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a organização do conteúdo, momento em que ocorrem as sistematizações das ideias iniciais, para depois prosseguir-se às etapas posteriores. A fase da exploração do material consiste em operações de codificação ou de enumeração. Por fim, a fase de tratamento dos resultados e da interpretação, devem traduzir-se em informações significativas.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, fazendo com que se produzam inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social (BAUER; GASKELL, 2002). Referente à entrevista realizada, foi utilizada a abordagem da análise de conteúdo onde foram constituídas categorias de estudo e realizadas as interpretações qualitativas dos dados.

No próximo capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados na presente pesquisa de acordo com a fundamentação teórica, conforme as variáveis selecionadas para o estudo de caso e, por fim, a discussão conclusiva sobre os resultados obtidos.

11 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta etapa da pesquisa representou o momento em que a pesquisadora analisou e interpretou os dados coletados, organizando-os e classificando-os, para que assim fosse capaz de elaborar com maior clareza novos desdobramentos acerca do fenômeno estudado.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), esta fase da pesquisa, analítica e descritiva, prevê a interpretação e análise das informações coletadas. Para os autores, deve-se realizar a análise para atender os objetivos da pesquisa, e traçar um comparativo das informações coletadas, confirmando ou refutando com os autores revisados.

Objetiva-se neste tópico analisar as respostas obtidas na entrevista realizada (Apêndice A) com sete profissionais da empresa Alpha, sendo eles responsáveis pelo suporte interno, sócios e analistas de testes de Software. As respostas foram apresentadas separadas por categorias teóricas de análise, para facilitar a compreensão do estudo.

Neste capítulo apresenta-se os resultados obtidos após a coleta de dados, ocorrida durante o mês de dezembro de 2021.

11.1 APRENDIZADO E TREINAMENTO

O primeiro tópico de análises é referente às três primeiras perguntas encontradas no (Apêndice A) e são referentes a como o colaborador aprendeu a fazer o que ele faz hoje, como ele foi treinado na empresa e como ele treina alguém da empresa para lhe ajudar. De acordo com os resultados encontrados na entrevista realizada, foi possível perceber que a maioria dos colaboradores aprendeu a realizar suas tarefas com as experiências que acumularam ao longo da vida e da carreira. De acordo com os entrevistados:

Eu fui acumulando experiências em outras empresas, cada empresa que trabalhei aprendi algo novo, com as pessoas, com a faculdade e por mim mesmo também. Sempre tive interesse em aprender mais e a internet também me ajudou muito (Entrevistado 1).

Comecei como estagiário não remunerado em uma escola de cursos em 2003 (Entrevistado 4).

Os autores destacam que o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. Um conhecimento robusto pode levar a excelentes decisões em qualquer área organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O entrevistado 2 conta:

Aprendi através da primeira oportunidade de estágio que tive em uma empresa de tecnologia, e com os aprendizados do curso técnico em TI que fazia na mesma época. De lá pra cá procurei sempre melhorar minhas habilidades com novos desafios em outras empresas e através de conteúdos online de tecnologia para área onde atuo.

Por isso é importante ressaltar que a interação entre as pessoas, a captura contínua dos conhecimentos alheios, o estudo, a transmissão de conhecimento por meio de práticas, a participação em eventos, equipes interdisciplinares e valorização de opiniões e ideias são essenciais para o aprendizado da equipe, compartilhamento do conhecimento e consequentemente melhores resultados (ROSSATTO, 2003). Além disso, de acordo com Davenport e Prusak (2003), reconhecer a necessidade de disponibilizar o tempo para o colaborador poder estudar, aprender, pensar e conversar faz parte de um indicador de uma organização que tem o conhecimento como sua principal estratégia. As pessoas precisam de tempo e momentos para se encontrar dentro e fora da empresa para que o processo de compartilhamento possa ocorrer. Visto isso, o Entrevistado 3 acrescenta:

[...] aprendi muito na faculdade, além dos professores, tive colegas que trabalhavam em grandes empresas de TI, e eles me ensinaram muito. [...] Logo que entrei na Alpha, fui acompanhado de um colega mais experiente, com isso, aprendi muito também.

O entrevistado 5 ressalta que “[...] sempre tive bons mentores. Na empresa Alpha temos um espírito de equipe muito forte e aprendi muita coisa no dia a dia com conversas com meus colegas”. De acordo com os autores, esse contato dos colaboradores para a criação do conhecimento inicia-se em um campo que facilita o compartilhamento entre os indivíduos, provoca diálogos e reflexões coletivas, articuladoras desse conhecimento para a geração de novos conhecimentos, que serão cristalizados através de produtos, processos ou sistemas gerenciais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nonaka e Takeuchi (2008) comentam que a socialização é feita através do compartilhamento de conhecimento tácito para tácito, sendo esse o processo de compartilhamento de experiências entre os indivíduos. Sob o ponto de vista empresarial, pode-se identificar a socialização na relação entre um treinamento prático com o aprendiz e seu mestre por meio da observação, da imitação e da prática. Sobre isso, foi questionado aos colaboradores de que forma eles treinam alguém quando precisam de ajuda e de que forma eles foram treinados na empresa Alpha.

Sobre isso alguns entrevistados comentam:

Treino através da passagem do meu conhecimento para a pessoa com auxílio de materiais online. Existem muitas aulas vídeos que complementam a atuação de um Analista de Testes de Software, e também tenho alguns documentos que podem ser acessados para facilitar a passagem do conteúdo (Entrevistado 5).

Usando o diálogo, mostrando os principais pontos de erros e como solucionar, seguindo alguns protocolos e manuais (Entrevistado 7).

De acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (2008), a externalização é provocada pelo diálogo e pela reflexão coletiva, e um método comumente utilizado para criar um conceito é a combinação de dedução e indução. No momento em que se escreve um relatório para ser apresentado em um seminário, o conhecimento tácito é codificado e registrado. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é considerada a chave para a criação do conhecimento. Ela cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a “externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

De acordo com Medeiros (2007), a oralidade permite o uso de recursos linguísticos não apreciados na escrita, proporcionando mais leveza e informalidade ao discurso, evidenciando também a subjetividade de quem fala. Já a escrita, por se tratar de uma estrutura fixa e estática, prima por uma maior objetividade e formalidade. As contribuições da oralidade no processo de aprendizagem e construção do conhecimento se efetivam principalmente em função da língua na modalidade falada, que se aproxima das experiências, saberes e domínios do sujeito, diferentemente do que ocorre com o texto escrito, que muitas vezes apresenta

vocábulos com os quais o sujeito não está familiarizado dificultando a compreensão e, conseqüentemente, o processo de apropriação da informação.

Lastres (1999) observa a necessidade de as empresas investirem em momentos que estimulem a aprendizagem, a capacitação e a acumulação permanente do conhecimento para incrementar seus processos de inovação. Nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2008) argumentam que é essencial desenvolver estratégias para que ocorra a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento, e que os recursos humanos e a estrutura organizacional devem ser voltados para a transferência do conhecimento. Para Franco (2001), as organizações podem auxiliar com a forma de transferência do conhecimento, incentivando o gestor, reconhecendo formalmente as relações de aprendizagem. Sobre isso, os entrevistados comentam sobre os treinamentos que eles participam na empresa:

Os treinamentos são feitos junto a um mentor que é o especialista no assunto e que toma a iniciativa do conteúdo programado. Ele também está sempre disposto a sanar dúvidas e trazer feedbacks sobre o desenvolvimento dos treinamentos e melhorias nos aprendizados de quem está sendo ensinado (Entrevistado 1).

[...] Além dos treinamentos do dia a dia, práticos e teóricos, também são realizados treinamentos fora do expediente para todos da equipe. Quando existe uma grande quantidade de dúvidas, é feito um treinamento coletivo através de vídeos e Power point que facilitam o entendimento do assunto (Entrevistado 2).

[...] muitas vezes, são realizados treinamentos em formas de vídeos. Os responsáveis pela área disponibilizam vídeos explicativos e disparam para o restante do grupo. Porém isso tudo é feito de uma maneira mais “bruta”, sem muita edição (Entrevistado 4).

São feitos treinamentos individuais e coletivos, focados em novos processos e mudanças de módulos (Entrevistado 7).

Com isso, os bancos de dados, sistemas e aplicativos devem oferecer recursos para a capacitação desses processos de forma que se tenha agilidade na criação de conhecimentos e no compartilhamento de novos conhecimentos em todos os níveis da empresa (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008). Segundo os autores Davenport e Prusak (1998), o uso de algumas estratégias facilitam a transferência do conhecimento organizacional, sendo elas: contatos pessoais; tecnologias eletrônicas; treinamentos; videoconferência; workshops; reuniões face a face; feiras com trocas de experiências entre os integrantes; entre outros. Para Wright (1992), as

estratégias são planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com os objetivos da organização.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), para as organizações que priorizam a criação e compartilhamento do conhecimento, desenvolver estratégias específicas para incentivar as trocas espontâneas é fundamental.

A construção das narrativas leva em conta vários elementos que visam a interação com o público e buscam envolver os ouvintes com a história a ser contada. Nas organizações, o uso das narrativas vem sendo utilizada para conseguir uma melhor aproximação dos colaboradores. A seção seguinte relata as respostas referentes às ferramentas de comunicação que a empresa utiliza e as mensagens de impacto.

11.2 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E MENSAGENS DE IMPACTO

Uma das perguntas realizadas durante a entrevista buscou saber quais as principais ferramentas de comunicação que a empresa utiliza e qual o colaborador considerava a mais eficiente. Praticamente todos os entrevistados responderam que o telefone, o WhatsApp e contato por *e-mail*. Como afirma o entrevistado 6:

As ferramentas para comunicação mais utilizadas hoje são o telefone e atendimento via WhatsApp, mas também recebemos comunicados por email. A questão da eficiência é muito relativa, dependendo do tipo de atendimento ou do motivo da comunicação. Na maioria das vezes, para termos um retorno rápido, ligamos, pois não tem como substituir uma ligação. Em alguns momentos, apenas o WhatsApp com algumas instruções já conseguimos realizar o atendimento necessário, seja com o cliente ou com os colegas.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65), “o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo”. Sendo assim, as empresas devem buscar meios que propiciem a geração de novos conhecimentos e identificar elementos para melhor gerenciar seu processo.

Observou-se, na empresa Alpha, o grande número de respondentes que citaram em primeiro lugar o telefone como ferramenta mais utilizada. Os entrevistados afirmam:

Hoje utilizo muito o telefone, o *e-mail* e o WhatsApp de acordo com a urgência e a demanda exigida. A mais eficaz ainda é o telefone por tornar a comunicação mais fluida, principalmente para temas mais delicados (Entrevistado 3).

A gente usa bastante o telefone, o whats e os *e-mails* corporativos. O mais eficiente para os funcionários é o whats, pois são notificações que você sempre vai visualizar. Para se comunicar com os clientes, o telefone normalmente é a melhor opção. O nosso suporte 24 horas recebe muito mais ligações do que mensagens de whats, mesmo que a gente disponibilize essa opção de mensagens para os clientes (Entrevistado 1).

A figura 8, a seguir, apresenta os instrumentos utilizados na comunicação organizacional das empresas quanto ao alvo e ao canal. Marcadas com um (*) estão as oportunidades do uso de narrativas de histórias.

Figura 8 – Dimensões da Comunicação Organizacional

Classificação da Comunicação		Quanto ao Alvo			
		Interno	Externo	Parceiro	Outro
Quanto ao Canal	Formal	Memorandos Manuais Intranet Circulares Posters	*Televisão *Rádio Anúncios Balanços Site Internet	Portal B2B SLA Contratos *Debriefings de Projetos *Conferência	Pesquisa de Grupo Focal
	Social	*Treinamentos *Reuniões *Briefings	Notícias e mídia Mercado de Trabalho *Grupos de Usuários	Lançamentos Publicações	Livros Filantropia
	Pessoal	E-mail *Telefone *Conversa direta *Reuniões	E-mail *Telefone *Interações ad-hoc	*Reuniões *Telefone E-mail	Networking

Fonte: Gargiulo (2005, p. 25).

De acordo com a figura acima, pode-se perceber que a empresa não utiliza contatos formais com os colaboradores. São apenas contatos informais e principalmente pessoais em níveis internos e externos.

Perrenoud (2005) alerta que hoje em dia, a multimídia, as redes mundiais, a realidade virtual e aumentada, e e-mail, o conjunto de ferramentas informáticas, aplicativos e telemáticas parecem transformar a nossa vida. Elas afetam as relações sociais e as formas de trabalhar, de se informar, de se formar, de se distrair, de

consumir e, mais fundamentalmente ainda, de falar, de entrar em contato, de consultar, de decidir e, talvez, pouco a pouco, de pensar.

Além disso, buscou-se também saber se a empresa utiliza mensagens de impacto para chamar a atenção dos colaboradores e percebeu-se que elas são transmitidas para os colaboradores de uma forma mais motivacional e muitas são transmitidas para os clientes e não tanto internamente. Como afirma o Entrevistado 3:

[...] As mensagens de impacto na maioria das vezes são usadas como motivação e para manter o foco no crescimento da empresa. Elas são normalmente transmitidas através de mensagens de email. O que a empresa faz, é transmitir mensagens para o público em geral, com o YouTube. Lá fazemos vídeos que mostram relatos de clientes satisfeitos com a nossa empresa. Utilizamos muito o Facebook também para transmitir alguma mensagem necessária para nossos clientes.

De acordo com o entrevistado 6, as mensagens de impacto são vistas de acordo com os títulos e subtítulos das mensagens, são utilizadas fontes maiores para chamar a atenção do que se trata. Além disso, ele comenta: “Essas mensagens são normalmente enviadas por *e-mails*.”

A gestão do conhecimento possui a prática de narrativas, que facilita o compartilhamento de visões com outras pessoas, de forma a alinhar atitudes em direção a um propósito comum. Entende-se por narrativa o relato oral de um ou mais eventos, uma técnica utilizada para descrever assuntos complicados, expor situações reais e/ou comunicar lições aprendidas (BRUSAMOLIN, 2008). Sobre isso, o Entrevistado 2 também comenta:

Olha, dentro da Alpha, possuímos uma comunicação muito eficaz e direta, seja de funcionário – chefe ou chefe - funcionário. Todos possuem voz e todos tem seu valor, então muitas vezes mensagens impactantes não são necessárias, sempre optamos por uma comunicação direta para qualquer que seja a necessidade.

Nesse sentido, um bom relacionamento entre os colaboradores é fundamental para a aprendizagem, podendo resultar em mudanças estruturais e culturais necessárias para implantar processos vantajosos nas instituições. Como já mencionado, muitos são os fatores que devem ser considerados como estratégia da criação, gestão e compartilhamento do conhecimento. Devem-se também considerar aqueles fatores da literatura que são considerados como forte determinante para o

sucesso do compartilhamento do conhecimento. Por exemplo, a confiança entre os colaboradores e seus pares, a confiança na gestão, nas áreas de apoio, nas estruturas de Recursos Humanos, na cultura da organização e etc. Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003) afirmam que o compartilhamento do conhecimento em uma empresa poderá prosperar se favorecida por um clima organizacional de cooperação e de confiança onde possa frutificar o empenho dos indivíduos a desenvolverem suas visões pessoais de acordo com as metas da empresa. Também entendem que se houver um clima de cooperação e confiança, onde possa favorecer os indivíduos a desenvolverem suas visões pessoais alinhadas aos objetivos da empresa, o compartilhamento do conhecimento deve prosperar.

De acordo com a literatura a “hierarquia” diz respeito à acessibilidade às pessoas que detêm o conhecimento tácito dentro da empresa, independentemente da sua posição hierárquica. A estrutura organizacional não flexível e com uma cadeia de comando extremamente hierarquizada e burocratizada dificulta a comunicação, o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, a transferência do conhecimento tácito (DISTERER, 2003). Em organizações desse tipo, cada unidade age para atingir seus próprios resultados e recompensas, desmotivando a troca de experiências. Portanto, o fato das pessoas que possuem conhecimento tácito na empresa serem acessíveis, independentemente da posição hierárquica que ocupam, pode ser um indicador relevante à transferência de conhecimento tácito. No subcapítulo a seguir, serão analisadas as respostas sobre documentar conhecimento e a presença de narrativas.

11.3 DOCUMENTAR CONHECIMENTO E NARRATIVAS

Buscou-se saber se a empresa documenta o conhecimento de colaboradores para transformá-los em narrativas, seja através de livros, blog, manual, vídeo, para compartilhar o material com os demais colegas. Sobre isso, Zabot e Silva (2002), relatam que desde a antiguidade, sabe-se que os homens que detinham muito conhecimento eram os que se destacavam dos demais. Por isso, pode-se dizer que a importância do conhecimento não é uma descoberta nova. O grande problema foi que durante muito tempo o próprio conhecimento era utilizado como meio de domínio e opressão, e o acesso ao conhecimento era restrito a alguns privilegiados. No contexto organizacional, as empresas que ainda possuem pessoas com pouca

liberdade de externalizar seus conhecimentos, acabam dificultando o processo de inovação. As estruturas organizacionais rígidas e inflexíveis não contribuem para a criação e transferência do conhecimento, pois não apresentam condições organizacionais favoráveis para o livre fluxo das informações e o desenvolvimento da criatividade.

Os entrevistados reforçam essa informação quando relatam:

Temos muito material disponível em planilhas de Word e PowerPoint que facilitam quando esquecemos algum processo, ou quando nunca trabalhamos com ele. Normalmente esse material é feito por nós mesmos e a gente joga na nuvem onde todos tem acesso. Isso facilita porque eu não preciso tirar o meu colega de alguma atividade que ele esteja fazendo para resolver alguma coisa que pode ser encontrada facilmente (Entrevistado 3).

Sim, possuímos uma base de conhecimentos interna. Ela pode ser acessada de qualquer computador da empresa, isso ajuda muito, principalmente os que recém começaram na empresa. Ahn, lá tem vídeos e documentos de Word (Entrevistado 5).

[...] todo o conhecimento é dividido com todos. A ideia é todos termos capacidade e conhecimentos para resolver qualquer ação na empresa (Entrevistado 1).

O conhecimento representa uma vantagem competitiva sustentável. Isto porque, ao contrário dos ativos materiais, que têm suas vantagens reduzidas ao passo em que são utilizados, as vantagens do conhecimento aumentam com o uso. Isto significa que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o transmissor ao mesmo tempo em que beneficia quem está recebendo o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Choo (2006, p. 37), por sua vez, afirma:

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

As empresas precisam entender a importância de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, já que esse processo faz com que existam inovações e desenvolvimento de novos produtos com maior facilidade (CHOO, 2006).

Porém, para Ong (1998, p. 16), “a escrita não pode prescindir da oralidade, mas ao contrário, a expressão oral pode existir – e na maioria das vezes existiu – sem qualquer escrita”. O autor ainda complementa:

[...] a despeito dos mundos maravilhosos que a escrita abre, a palavra falada ainda subsiste e vive. Todos os textos escritos devem, de algum modo, estar direta ou indiretamente relacionados ao mundo sonoro, habitat natural da linguagem, para comunicar seus significados. 'Ler' um texto significa convertê-lo em som, em voz alta ou na imaginação, sílaba por sílaba na leitura lenta ou de modo superficial na leitura rápida, comum a culturas de alta tecnologia (ONG, 1998, p. 16).

Desse modo, as narrativas são elementos socioculturais, parte integrante da cultura – esta formada por um conjunto de narrativas compartilhadas pelo grupo. São essenciais para a construção da identidade, uma vez que, ao serem compartilhadas, as narrativas instauram a identidade coletiva, legitimando a identidade individual. “O ato de narrar [...] tornou-se assim a base para a vida social e a confirmação e validade da nossa vida subjetiva” (COSTA, 2000, p. 44).

Davenport e Prusak (2003) reconhecem a dificuldade de comunicação e compartilhamento do conhecimento tácito, todavia salientam que através de narrativas este processo é facilmente viabilizado. “Como regra geral, porém, quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais tecnologia deverá ser usada para possibilitar às pessoas compartilhar aquele conhecimento diretamente” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 117).

Por outro lado, o Entrevistado 4 relata que ele prefere se dirigir a outro colaborador quando tem alguma dúvida por acreditar que seja mais rápido e prático de conseguir resolver o problema. Ele comenta:

A gente até tem alguns materiais que eu consigo ter acesso, mas como eu comentei antes, eu prefiro conversar com um colega meu para conseguir alguma resposta do que buscar em algum material. Até eu abrir o arquivo e buscar a informação, eu já perguntei para o meu colega (risos). Eu prefiro.

De acordo com os autores, é essencial que os colaboradores busquem formas de compartilhar o conhecimento, não importa qual o modelo do quadro de compartilhamento de conhecimento foi escolhido, o importante é fazer com que ele seja compartilhado de alguma forma. O não compartilhamento dos conhecimentos, principalmente os tácitos, que frequentemente permanecem específicos e intransferíveis, representa um dos principais limites à geração de inovação por parte das empresas, países e regiões (LE MOS, 1999). Vale ressaltar que a comunicação interpessoal pode ocorrer de diversas formas. Uma delas é a narrativa; por isso, buscou-se saber com que frequência os colaboradores narram histórias no ambiente

organizacional e para quem essas histórias são narradas. O quadro a seguir representa um resumo das respostas.

Quadro 5 – Frequência que os colaboradores contam histórias

Entrevistado	Frequência	Para que e para quem
1	Muito frequente	-Treinar colegas -Contar casos para clientes de outros clientes que passaram pelo mesmo processo - Me apresentar a clientes - Motivar a equipe a subir de cargo
2	Quase todos os dias	- Colegas - Resolver problemas
3	Muito frequente	- Clientes - Colegas - Contar experiências
4	Com frequência	- Ajudar colegas - Contato com outras empresas
5	O tempo todo	- Treinamentos - Clientes
6	Muito	- Apresentação para clientes - Colegas - Atividades diárias - Contar experiências
7	Quase sempre	- Treinar colegas - Transferir conhecimento colegas

Fonte: Elaborado pela Autora (2021).

Quando foi perguntado com que frequência os colaboradores narram as suas histórias, a maioria respondeu que narra com muita frequência e quase sempre. Para Barthes (2013), as narrativas se fundem com a história da humanidade. Segundo o autor, a narrativa está presente em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades; a narrativa começa com a própria história da humanidade; não há, ou melhor, nunca houve em lugar nenhum povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas e muitas

vezes essas narrativas são apreciadas em comum por homens de culturas diferentes.

Charaudeau (2008) acrescenta que narrar representa uma busca constante e infinita por algumas respostas às perguntas básicas que o ser humano faz: “quem somos?”, “qual a nossa origem?”, “qual o nosso destino?”, enfim qual é a verdade de nosso ser e de nossa existência. Assim, a sociedade organiza muito de seus saberes (de crença e de conhecimento) em narrativas. E elas são inúmeras, manifestando-se em substâncias semiológicas diversas: a linguagem verbal, oral e escrita, a imagem, fixa ou móvel, o gesto, ou mesmo uma mistura ordenada desse todo. As narrativas estão presentes em todos os tempos, em todos os lugares e em todas as sociedades, existindo em uma variedade de gêneros discursivos, assim como propõe Barthes.

Buscou-se então saber para quem essas histórias são narradas e os colaboradores responderam o seguinte:

Eu conto minhas histórias de experiências e coisas que aprendi com o tempo que tenho na empresa e com a bagagem que carrego das empresas que já passei. Eu gosto de falar como cheguei aqui hoje e como a empresa surgiu. Eu aprendi muito na empresa que trabalhei anteriormente, no mesmo ramo que essa, e acabei saindo para junto de outros colegas montar a Alpha. [...] Eu motivo o pessoal que entra novo contando também as histórias de outros funcionários que entraram de estagiários e cresceram aqui dentro. [...] Quando eu visito clientes eu conto essas histórias também, falo de como a empresa surgiu e qual o nosso objetivo. Nós queremos ser os melhores neste ramo (Entrevistado 1).

Quando eu ajudo algum colega a resolver algum problema eu conto como que eu fiz para conseguir. Isso acontece quase todos os dias (Entrevistado 2).

De acordo com Barthes (2003), base da construção da história humana, quando ainda nem a escrita existia, a comunicação e toda a transmissão do legado informacional e cultural de um povo se realizava mediante socialização. Com isso, destaca-se a importância da memória como instrumento essencial para a preservação e propagação do conhecimento produzido por um povo. Assim, o ato de narrar é intrínseco à condição humana. A fala é a primeira habilidade comunicativa apreendida pelo homem e a característica que o diferencia dos demais seres vivos. A humanidade narra como respira, sendo esta uma capacidade puramente instintiva do ser humano, visto que ela está impregnada em nosso dia a dia.

De acordo com Gargiulo (2005, p. 17), as histórias possuem, entretanto, a capacidade de lidar bem com a complexidade: “uma boa narrativa é dinâmica e desenvolve-se no imaginário de quem a ouve, conduzindo a um nível de compreensão por vezes até superior ao do narrador”.

Histórias podem ser úteis nos contextos em que se deseja lançar uma nova ideia, integrar novos membros, mediar relacionamentos e compartilhar sabedoria e melhores práticas, como apontam Sole e Wilson (2002). Para esses autores, a técnica de articular histórias na narrativa pode ser utilizada para o compartilhamento de conhecimentos tácitos simples.

Eu nunca parei pra pensar sobre isso, mas acho que eu conto histórias o tempo todo. (risos). [...] Se tenho algum problema que sai da minha alçada no atendimento ao cliente, eu busco explicar como foi feito em outros casos, para que o cliente não pense que ele não vai ter a solução do problema. Só quero que ele entenda que vai ser solucionado, mas que às vezes demora um pouco mais, pois temos outros níveis de suporte (Entrevistado 5).

[...] Eu uso muito a frase: “quando eu fiz assim, deu certo” ou “quando eu fiz assim, deu errado (Entrevistado 7).

Brunner (2002) relata que podemos até não saber explicar o porquê de usarmos tantas narrativas em algumas situações da vida, mas sabemos fazer esse uso de acordo com que as necessidades surgem. As narrativas são compreendidas como uma organização discursiva específica, resultado de uma atividade humana que tem por objetivo contar ações e servir para a exposição de acontecimentos, sejam eles reais ou imaginários. Podem ser apresentadas por códigos semiológicos variados – língua, imagem, gestos, símbolos, etc. – estejam eles isolados ou em conjunto. Ainda, muitas vezes manifestam-se sob os mais variados gêneros, tais como romance, mito, lenda, fábula, conto, novela, crônica, drama, piada, história em quadrinhos, fait divers, reportagem, cinema, pintura, diários, biografias, jogos, etc.

De acordo com Lipman (1999), o narrador pode elaborar a sua história, selecioná-la e escolher quem serão os ouvintes, mas a forma como quem ouve vai se envolver com a história não pode ser controlada. Ou seja, é necessário permitir ao ouvinte compreender ou interpretar a história da maneira que quiser, de acordo com suas crenças, cultura e valores registradas em sua memória.

Eu conto muitos casos de sucesso para os novos clientes. Conto o quanto os clientes atuais falam bem e gostam do nosso sistema. Nós recebemos muitos elogios e eu faço questão de compartilhar isso, tanto para a equipe como para os clientes. Nós temos uma pessoa responsável por fazer vídeos de casos reais de pessoas que elogiam o sistema e contam suas experiências com ele e nós publicamos esses vídeos no YouTube e Facebook. Com a pandemia acabamos diminuindo a produção desses vídeos, mas queremos retornar (Entrevistado 3).

O poder das histórias na construção cultural de uma empresa é apontado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 78):

[...] ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformarem um modelo mental tácito. Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

De acordo com a literatura, são identificados oito padrões de narrativas, e pode-se dizer que a empresa Alpha faz uso da maioria dos tópicos determinados pelo autor. A seguir os oito padrões de narrativas utilizados de acordo com Denning (2006):

- 1) Desencadear uma ação (mudança) e implementar novas ideias: o autor denomina de “história trampoline” esse tipo de narrativa que comunica uma ideia complexa e motiva as pessoas a agirem.
- 2) Comunicar quem você é: histórias utilizadas pelo emissor para comunicar sua identidade e ajudar a audiência a adquirir confiança nele.
- 3) Comunicar o que a empresa é: narrativas empregadas para construir a marca da empresa.
- 4) Transmitir valores: narrativas que permitam ao líder demonstrar um valor específico e dizer qual o seu significado e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidade de que outros adotem suas próprias interpretações desse mesmo valor.
- 5) Incentivar uma atitude colaborativa: narrativas para construir atitudes colaborativas de acordo com o conjunto de trabalhadores (equipes de alto desempenho, grupos de trabalho, comunidades de prática), identificar ou desenvolver objetivos e valores em comum para trabalharem em conjunto.

6) Acabar com fofocas: narrativas que ressaltam com humor um aspecto do boato que se revele falso ou despropositado.

7) Compartilhar conhecimento: histórias de problemas e como estes foram resolvidos. Com contextos detalhados, argumentos e fatos claros.

8) Liderar em direção ao futuro: narrativas que criam uma visão de futuro, deixando subjetivo onde e como a empresa pretende evoluir (como ela se vê futuramente).

As narrativas podem ser escritas, podem ser imagens, e também pode ser a mistura de ambas. As narrativas estão presentes “no mito, na lenda, na fábula, no conto, na novela, na epopeia, na história, na tragédia, no drama, na comédia, na pantomia, na pintura, [...], no vitral, no cinema, nas histórias em quadrinhos, no *fait divers*, nas conversações” (BARTHES, 2008, p. 19).

Todos somos facilmente afetados pelas histórias contadas, pelos truques de câmeras, planos escolhidos, iluminação, efeitos, música, tudo pensado e planejado para tocar mais profundamente a sensibilidade de quem recebe as já emocionais narrativas (RIBEIRO, 2014).

As narrativas através da música e das artes fazem com que as empresas busquem em suas histórias um resgate, trazendo memórias que fazem parte da empresa e criem vínculos, reconstruindo algo e compartilhando com todos. Por isso buscou-se saber se a empresa se comunica ou transfere conhecimentos através de música ou arte. Para todos os respondentes a resposta foi negativa. O entrevistado 1 comenta: “Não, mas é um ponto a se pensar”. O Entrevistado 3 relata: “Não que eu saiba”. O entrevistado 5 comenta: “Não, porém a empresa sempre busca se comunicar de um jeito mais humano possível, passando a ideia de time e que estamos todos juntos”. O Entrevistado 2 comenta: “Desconheço”.

A proposta das narrativas divulgadas através da arte ou música contempla uma diferente possibilidade de interação entre a organização e o público interno. Com uma linguagem mais abrangente e próxima, é possível de ser visualizada até mesmo em horário de lazer, tornando-se uma estratégia eficiente para as empresas. Por isso, é importante tanto que a empresa desenvolva algumas maneiras diferentes da habitual para conseguir captar a atenção dos colaboradores de uma forma mais leve e criativa.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste trabalho foi analisar, através de uma pesquisa descritiva e exploratória, aspectos da criação e do compartilhamento do conhecimento e o uso das narrativas com o intuito de contribuir para aprimorar alguns processos da empresa analisada, e, também, contribuir para a Academia com uma abordagem em um setor da economia, onde poucos estudos, sobre o tema, foram realizados.

No desenvolvimento do referencial teórico baseado na pesquisa bibliográfica, identificou-se a importância que o conhecimento tem para as empresas, por se tratar de um fator estratégico que não contribui somente para o progresso das organizações, mas também, para que elas se mantenham ativas no mercado.

O conhecimento cria uma vantagem competitiva de difícil imitação, uma vez que ele está fixado dentro de cada pessoa que trabalha na empresa. Visto isto, o estudo deixou claro que o conhecimento pertencente a um indivíduo nunca poderá ser copiado, pois ele está totalmente ligado as experiências que cada indivíduo carrega.

É muito importante que exista toda uma estrutura organizacional voltada para programas de criação e compartilhamento do conhecimento, visando sempre orientar as organizações e os colaboradores para um melhor alinhamento entre processos e estrutura a fim de potencializar a criação de ativos de conhecimento. Balestrin (2007).

Ficou evidente que o uso de diálogos é o meio que os colaboradores da empresa Alpha mais utilizam para transmitir os conhecimentos. Ou seja, a socialização, de acordo com o modelo a SECI, é sem dúvidas o mais utilizado dentro da empresa. Outro momento que a socialização foi identificada foi quando se buscou compreender como eram feitos os treinamentos na empresa. A maioria dos respondentes relatou que eles são feitos através de um mestre e um aprendiz.

A socialização, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), é realizada de conhecimento tácito para tácito, sendo o processo de compartilhamento de

experiências entre os indivíduos. Sob o ponto de vista empresarial, pode-se identificar a socialização na relação entre um treinamento prático com o aprendiz e seu mestre por meio da observação, da imitação e da prática.

Na externalização, o conhecimento tácito é transformado em explícito. Esse momento é observado quando um entrevistado comenta que algumas vezes, quando existem muitas dúvidas, um colaborador experiente no assunto cria algum material, como Power point para dar treinamentos coletivos. Esse é o momento em que o conhecimento tácito é codificado e registrado.

O conhecimento explícito acumulado na empresa, que é o chamado combinação no modelo SECI, foi observado em livros, manuais e relatórios codificados que a empresa disponibiliza para os colaboradores e que a autora teve acesso via online. A empresa disponibiliza um grande número de material interno que facilita a busca para realizar determinadas tarefas. Foi observado também que um respondente não costuma utilizar esses materiais, alegando que prefere tirar suas dúvidas através do diálogo.

A internalização também foi observada nos modos de criação de conhecimento da Alpha. A internalização ocorre quando o conhecimento explícito se torna tácito. Esta conversão ocorre de modo intuitiva para muitos que fazem o uso dele de forma espontânea e não formalizada, quando o indivíduo aprende algo novo fazendo. E assim, o ciclo se reinicia.

De acordo com as respostas dos colaboradores, o presente estudo mostrou que as narrativas de histórias consistem em práticas de compartilhamento do conhecimento utilizado pela empresa, à medida que facilita a comunicação entre as pessoas. As histórias permitem a construção de um significado compartilhado entre os trabalhadores e os clientes.

Choo (2003) explica que o conhecimento tácito é difícil de transferir ou verbalizar, mas pode ser compartilhado através de formas de discurso, que incluem o uso de analogias, metáforas ou modelos e histórias. Com isso, a técnica de narrativas parece ser adequada ao processo de conversão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra, segundo o modo de socialização, favorecendo o aprendizado organizacional.

Os autores deixam claro que as empresas podem oferecer aos seus colaboradores um espaço de tempo para que narrem suas histórias uns aos outros, seja através de palestras, treinamentos, workshops e outros. Observou-se que a

empresa não prioriza tanto esses momentos de troca de experiências fora do expediente, e também não utiliza muito de vídeos interativos, nem mesmo para transmitir mensagens de impacto.

Outro ponto observado é que a empresa de ramo de *software* não faz uso de alguns tipos de conteúdos criativos relacionados à Indústria Criativa. Não desenvolve músicas, teatros ou outros modelos atrativos para se comunicar. Com isso, entende-se que a empresa poderia utilizar diferentes estratégias narrativas a fim de comunicar-se com os diferentes públicos. Documentar o conhecimento e transmiti-lo em narrativas, também é uma das maneiras de se fazer de histórias para compartilhar o conhecimento. As narrativas, então, tornam-se uma estratégia para a transmissão de conhecimento e de informações por meio da criação de um contexto, lúdico ou não, que aproxime o interlocutor.

Considera-se atingido o objetivo geral proposto por este estudo, qual seja, de analisar como as narrativas podem ser utilizadas para a criação e o compartilhamento do conhecimento na empresa e, em consequência, foram atingidos os objetivos específicos apresentados no início do trabalho.

Apresentou-se como dificuldade para essa pesquisa a dificuldade de conseguir contato com alguns colaboradores, mesmo que fora do horário de trabalho, e não poder realizar visitas na empresa devido ao contexto de pandemia de Covid-19. Esse fator demanda o prosseguimento da pesquisa, a fim de encontrar um maior número de respondentes para auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

É possível afirmar, então, que a gestão do conhecimento é um processo bem trabalhado na empresa a ponto de suprir as suas necessidades. Cabe, finalmente, a organização, o papel de estar sempre formando estratégias de adaptação e inovação para garantir o sucesso.

REFERÊNCIAS

- AHMADJIAN, C. L. Criação do conhecimento interorganizacional: conhecimento em redes. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 201-216.
- BALESTRIN, Alsones. Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.14, n. 40, jan./mar. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302007000100009&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- BARGE, J. K. Antenarrative and managerial practice. **Communication Studies**, v. 55, n. 1, p. 106-127, 2004. Disponível em: <<https://www.questia.com/library/journal/1G1-117922537/antenarrative-and-managerial-practice>>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- BARROS, Amon; CARRIERI, Alexandre de Pádua. O cotidiano e a história: Construindo novos olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/47666>>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- BARROS, Jeanine da Silva *et al.* Gestão do conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento. **Ponto de Acesso**, n. 2, v. 4, p. 33-57, 2010. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/3933>>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- BARTHES, Roland. Introdução geral à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, Roland *et al.* **Análise estrutural da narrativa**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BARTOL, Kathryn M.; SRIVASTAVA, Abhishek. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Thousand Oaks, v. 9, n.1, p 64- 77, 2002. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190200900105>>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia, QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. **Produção**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200005>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- BECK, Ulrich. **Individualization**. London: Sage, 2002.
- BELKIN, N. J. Information concepts for information Science. **Journal of Documentation**, v. 34, n. 1, p. 55-85, 1978. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000286&pid=S1413-9936200700010001200012&lng=en>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BENDASSOLLI, Pedro F. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a03.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BERGER, Jonah. **Contágio**: por que as coisas pegam. Rio de Janeiro: LEYA, 2014.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BLAIR, Madelyn. Renewable energy: how story can revitalize your organization. **Quality and Participation**, v. 29, n. 1, p. 9-13, 2006. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/4dc75489ca8db89aaca0abce67892c05/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BLOOR, Michael; WOOD, Fiona. **Keywords in Qualitative Methods**. Londres: Sage, 2006.

BLYTHER, Mark. The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries. **Journal of Art & Design Education**, v. 20, n. 2, p. 144-150, mai. 2001. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-5949.00261>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BOJE, D. M. Consulting and change in the storytelling organization. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 3, p. 7-17, 1991. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000001193/full/html>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BROWN, Andrew D.; THOMPSON, Edmund R. A narrative approach to strategy-as-practice. **Business History**, v. 55, n. 7, p. 1143–1167, 2013. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00076791.2013.838031>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BRUNER, Jerome. **A cultura da educação**. Porto Alegre. Artmed, 2001.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CENI, Cristina; RESE, Natália. Conto de fadas da lama: Uma discussão sobre tipologia de storytelling. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 74-92, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/les/article/download/24192/24576/62237>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

_____. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. **Narrative inquiry**: experience and story in qualitative research. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência, e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento, um guia que mostra como prosperar na economia. São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ, Francisco José da; GASPARETTO Osmar. A formação do conhecimento nas organizações: um estudo de caso em uma universidade pública. **Gestão de Políticas Públicas do Paraná**. 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/14519252-A-formacao-do-conhecimento-nas-organizacoes-um-estudo-de-caso-em-uma-universidade-publica.html>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

D'ALMEIDA, N. **Les promesses de la communication**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. 10. reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DENNING, S. **The leaders guide to storytelling**: mastering the art and disciplines of business narrative. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT – DCMS. **Creative industries mapping document**. 2005. Disponível em: <http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998.htm>. Acesso em: 01 dez. 2019.

DISTERER, G. Fostering knowledge sharing: why and how? In: REIS, A.; ISAIAS, P. (Orgs.). In: IADIS INTERNATIONAL CONFERENCE E-SOCIETY, 2003, Lisboa. **Proceedings...** Lisboa, 2003, p. 219-226.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2009.

ECHEVERRÍA, R. **Ontología del lenguaje**. Santiago, Chile: Dólmén Ediciones, 1997.

FARRADANE, J. The nature of information. **Journal of Information Science**, v. 1, 1979. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/016555157900100103>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840611410838>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2019. Disponível em:

<<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FISCHER, W. R. Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. **Communications Monographs**, v. 51, n. 1, p. 1-22, 1984.

Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03637758409390180>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FRANCO, Eliete de Medeiros. **Gestão do Conhecimento na Construção Civil: uma aplicação dos mapas cognitivos na concepção ergonômica da tarefa de gerenciamento dos canteiros de obras**. 2001. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101514>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

GABRIEL, Y. Narratives, stories and texts. In: GRANT, D. *et al.* (Orgs.), **The SAGE handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004. p. 61-78.

GARGIULO, Terrence L. **The strategic use of stories in organizational communication and learning**. New York: M. E. Shape, 2005.

GIBSON, Chris; KLOCKER, Natascha. The 'Cultural Turn' in Australian regional economic development discourse: neoliberalising creativity? **Geographical Research**, v. 43, n. 1, p. 93-102, 2005. Disponível em: <<https://ro.uow.edu.au/smhpapers/1185/>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIROUX, N.; MARROQUIN, L. L'approche narrative des organisations. **Revue Française de Gestion**, v. 6, n. 159, p. 15-42, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/251012518_L'approche_narrative_des_organisations>. Acesso em: 10 ago. 2020.

GLAZER, R. Measuring the knower: towards a theory of knowledge equity. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 175-194, 1998. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165949>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/14691930010359252>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

HARTLEY, John. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005.

HOWKINS, John. **The Creative Economy: how people make money from ideas**. London: Allen Lane, 2001.

JAMIL, George Leal. **Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Belo Horizonte: C/ Arte, 2006.

JEFFCUTT, Paul. Management and the creative industries. **Studies in Culture, Organizations and Society**, v. 6, n. 2, p. 123-127, 2000. Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10245280008523543>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1999.1893929>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

KAHAN, Seth Weaver. Bringing us back to life: storytelling and the modern organization. **Information Outlook**, p. 26, May 2001.

KOPP, D. M. *et al.* Relaaax, I remember the recession in the early 1980s ...: Organizational storytelling as a crisis management tool. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 373-385, 2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20067>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

KÜPERS, W.; MANTERE, S.; STATLER, M. Strategy as storytelling: A phenomenological collaboration. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 3, p. 1-18, 2012. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.824.5832&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

LASTRES, H. M. M. **Globalização e Inovação Localizada** – Experiências de Sistemas Locais no Mercosul. Brasília: IEL/IBICT, 1999.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília, DF: Brinquet de Lemos, 2004.

LEMOS, Bernardo; JOIA Luiz Antonio. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a01.pdf>>. Acesso em: 02 abril. 2020.

LEMOS, CRISTINA. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, SARITA. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-144.

LIPMAN, Doug. **Improving your storytelling**. Arkansas: August House Publishers, 1999.

MACHADO, José Roberto. **Fábulas sobre a difícil arte de administrar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

Estudos sobre narrativas em diferentes materialidades discursivas na visão da Análise do Discurso [recurso eletrônico] / Ida Lucia Machado, Mônica Santos de Souza Melo (Orgs.) – Belo Horizonte : Núcleo de Análise do Discurso, FALE/UFMG, 2016.

MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso. **Storytelling como recurso estratégico comunicacional**: avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações. 2013. 95 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade

Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2013. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Comunicacao_MagalhaesAC_1.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

MARCHIORI, Marlene. Cultura Organizacional: uma Perspectiva de Comunicação na Era Pós-moderna. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 7., 201, Brasília. **Anais...** Brasília (DF): ABRAPCORP, 2013.

MARTINS, J. M.; ANTÔNIO, N. S. A transferência de conhecimento no interior das empresas multinacionais que operam em Moçambique, **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Rural**, v. 6, n. 3, p. 159-185, set-dez/ 2010. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/298>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

MARZEC, Morgan. Telling the corporate story: vision into action. **The Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 1, p. 26-36, 2007. Disponível em: <<http://www.hajarian.com/company/1585472.pdf> >. Acesso em: 10 ago. 2020.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NEVES, Elisabete da Cruz. **Profissional da informação**: habilidades e competências na era do conhecimento. 2002. 125 f. Tese (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) – Faculdade de Biblioteconomia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, PUC, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa** – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

PESESCHKIAN, N. **O mercador e o papagaio**: histórias orientais como ferramentas em psicoterapia. 2. ed. Campinas: Papirus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. **A nova era da inovação**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2008.

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

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cezar de. **Metodologia do trabalho científico** – Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E->>

book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2020.

RIBEIRO, Emiliania Pomarico. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna**. 2014. 190 f. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação) – Escola e Artes/ Universidade de São Paulo, 2014. Disponível em: < <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-13112014-112422/publico/EMILIANAPOMARICORIBEIRO.pdf> > Acesso em: 10 ago. 2020.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.5258&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Orgs.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 258-270.

SALMON, Christian. **Storytelling**: la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits. Paris: La Découverte, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SEAL, W.; MATTIMOE, R. The role of narrative in developing management control knowledge from fieldwork. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 13, n. 3, p. 330-349, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=NoXxDwAAQBAJ&pg=PT154&lpg=PT154&dq=SEAL,+W.;+MATTIMOE,+R.+The+role+of+narrative+in+developing+management+control+knowledge+from+fieldwork.+Qualitative&source=bl&ots=SbaJk09YwH&sig=ACfU3U3pSkjT3NphzAMkcmD4K4Gn0mC_XA&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwju0t3T6ZHRhAhUiErkGHasxBVAQ6AEwBnoECAkQAQ#v=onepage&q=SEAL%2C%20W.%3B%20MATTIMOE%2C%20R.%20The%20role%20of%20narrative%20in%20developing%20management%20control%20knowledge%20from%20fieldwork.%20Qualitative&f=false>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramaZero** – Revista de Ciência da Informação, n. 0, 2001. Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SEVERINO, A. J. Pós-graduação e pesquisa: O processo de produção e de sistematização do conhecimento no campo educacional. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO A. M. N. (Orgs.). **A bússola do escrever**. São Paulo: Cortez/UFSC, 2002. p. 67-87.

SØDERBERG, A. Sensegiving and sensemaking in an integration process: a narrative approach to the study of an international acquisition. In: CZARNIAWSKA, B.; GAGLIARDI, P. (Orgs.). **Narratives we organize by Advances in Organization Studies**, v. 11, p. 3-35. Amsterdam: John Benjamins, 2003.

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

SONENSHEIN, S. We're changing - or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2010.51467638>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUTO, Leonardo Fernandes. **Gestão da informação e do conhecimento**: prática e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SOUZA, Cristina Lyra Couto de. **Panis et Ars**: artistas e gestores nas indústrias criativas, 2011. 222p. Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica – Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/17711/17711_1.PDF>. Acesso em: 15 jun. 2020.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

SUN, P.; SCOTT, J. An investigation of barriers to knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 75-90, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270510590236>>. Acesso em: 03 mar.. 2020.

SUNWOLF, J. Era uma vez, para a alma: uma revisão dos efeitos do storytelling nas tradições religiosas. **Comunicação & Educação**. São Paulo: Revista do Curso de Especialização em Gestão da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da USP, a.10, n. 3, p.305-325, set./dez. 2005. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37544>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, 2000. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/2a05/06c377b1e95b1e7e026452698c5a43f7ea89.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Fortalecendo cadeias produtivas através de portais do conhecimento**. 2005. Disponível em: <http://www.abipti.org.br/Agropolos/PDF/Cadeias/gc_cadeia_produtiva.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2019.

THURLOW, A., & MILLS, J. H. Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 246-254, 2015.

UMASCHI, Marina. **SAGE storytellers**: learning about identity, language and technology. Proceedings of ICLS, AACE, p. 526-531, 1996. Disponível em: <<https://sites.tufts.edu/devtech/files/2018/02/storytelling-innerface.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEEVALE. **Indústria Criativa**. Mestrado Profissional – Linhas de Pesquisa. 2020. Disponível em: <<https://www.feevale.br/pos-graduacao/stricto-sensu/mestrado--profissional-em-industria-criativa/linhas-de-pesquisa>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. **The Academy of Management Annals**, forthcoming, 2016. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2016.1120963>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

WANG, Z.; WANG, N.; LIANG, H. Knowledge sharing, intelectual capital and firm performance. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 230-258, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50967/research-groups--dynamics-of-knowledge-sharing>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

YANG, J. T. Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n.1, p. 42-52, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431909000681>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia, construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

1. Qualificação do respondente: nome, cargo ou função, formação acadêmica, faixa etária, tempo de experiência na empresa.
2. Como você aprendeu a fazer o que faz hoje?
3. De que forma você treina alguém contratado para lhe ajudar?
4. De que forma são realizados os treinamentos na empresa?
5. Quais as principais ferramentas de comunicação que a empresa utiliza? Dentre estes, qual você considera o mais eficiente? Por quê?
6. A empresa utiliza mensagens de impacto para chamar a atenção dos colaboradores quando necessário? Se sim, como elas são transmitidas?
7. Com que frequência você narra histórias no ambiente organizacional? (Ex. Resolver problemas, gerenciar mudanças, estimular a criatividade, treinar futuros colaboradores, ...)
8. Quais os públicos que você atinge com as narrativas? (Ex. Clientes, Fornecedores, Colaboradores, ...)
9. A empresa busca documentar o conhecimento de colaboradores e transformá-los em narrativas, seja através de livros, blog, manual, vídeo, para compartilhar o material com os demais colegas?
10. A empresa busca alguma forma de se comunicar ou transferir conhecimentos através da música ou de artes?