

Gestão do conhecimento pessoal como base para a inovação organizacional

Carlos Henrique de Vasconcelos

Mestre, UFRRJ, carlos_mensagem@yahoo.com.br

Américo da Costa Ramos Filho

Prof. Doutor, UFRRJ, americoramos@id.uff.br

Priscila Aparecida Sousa

Mestre, UFRRJ, pri_uff_adm@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo teve como base o resultado de uma pesquisa qualitativa descritiva em que foram entrevistados oito pesquisadores seniores de um importante Centro de Pesquisa e Desenvolvimento. O objetivo do estudo foi descrever como pesquisadores seniores realizam a gestão do conhecimento pessoal. Levantou-se a percepção de cada pesquisado sobre as suas práticas de gestão do conhecimento pessoal através de entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado. O artigo também conta com o confronto entre os resultados encontrados e o referencial teórico pesquisado, influenciada pela técnica de Correspondência de Padrões (*Pattern Matching*) proposta por Trochim (1989), construindo um quadro comparativo entre o resultado encontrado e os modelos de PKM de Efimova (2005), Wright (2005), Cheong e Tsui (2011) e Sondari (2013). A partir da análise indutiva de Thomas (2006), foram identificadas cinco categorias. A primeira descreve a percepção pelos pesquisados do que representa gestão do conhecimento pessoal; as quatro seguintes representam a forma como estes pesquisadores gerenciam o próprio conhecimento. As categorias que representam os processos identificados foram: (i) gerir demanda por conhecimento; (ii) gerir aprendizagem; (iii) gerir conexões e (iv) gerir expertise. Os processos identificados, não apresentaram relação hierárquica ou sequencial, porém se retroalimentam constantemente. Acredita-se que aumentando a consciência do indivíduo e da organização sobre a Gestão do Conhecimento Pessoal, estes processos sejam passíveis de planejamento, organização, controle e contínuo melhoramento, proporcionando um melhor aproveitamento do conhecimento pelos indivíduos e também pelas organizações.

Palavras-Chaves: Inovação; Gestão do Conhecimento Pessoal; Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

No atual ambiente organizacional as empresas precisam lidar com alta competitividade, elevado grau de incerteza e constantes mudanças. O ciclo de vida dos produtos e serviços fica cada vez menor e a demanda por produtos novos, personalizados e diversificados se amplia. Por isso a capacidade da empresa em aprender e inovar tem ganhado grande destaque na estratégia das organizações, da mídia especializada e também do mundo acadêmico, pois conforme visto em Bessant et al (2008, p.26), a “capacidade de prestar melhores serviços – mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade – já é há muito considerada vantagem competitiva”. Conforme Amorim (2011), gerir, atrair e selecionar no mercado pessoas que possam contribuir com as competências da empresa passa a ser substancial para desenvolvimento destas organizações. Sendo a inovação uma questão relacionada com conhecimento, em que novas possibilidades são criadas a partir de uma combinação de conhecimento existentes (BESSANT et al 2008), estudar como pessoas inovadoras gerenciam o seu conhecimento pessoal pode subsidiar novas estratégias e formas de se melhorar a gestão do conhecimento e a inovação nas organizações.

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

Apesar de a atividade de gerir o conhecimento pessoal não ser nova, pois nossos antepassados já se preocupavam com a atividade de gerir e ampliar o próprio conhecimento (CHEONG e TSUI, 2011), e trabalhos na área de gestão do conhecimento também abordarem uma perspectiva focada no indivíduo, a Gestão do Conhecimento Pessoal começou a ser considerada como área de estudo apenas a partir do trabalho de Frand e Hixon, em 1999 (CHEONG E TSUI 2010; AGNIHOTRI E TROUTT 2008; RAZMERITA et al 2009). Os autores elaboraram um trabalho que inicialmente tinha apenas o objetivo de orientar seus alunos do MBA da *Anderson School of Management* a aprenderem a lidar com a grande quantidade de informações a que eram expostos, organizando e integrando as informações que julgassem importantes para compor a própria base pessoal de conhecimento (FRAND E HIXON, 1999). A Gestão do Conhecimento Pessoal, ou *Personal Knowledge Management* (PKM), segundo Wright (2005, p. 161) é a “a capacidade de acessar e aplicar informações e recursos cognitivos em processos para melhorar a eficácia, a produtividade e a inovação individual do trabalhador”. Esta definição associa a gestão do conhecimento pessoal com a capacidade de inovar do indivíduo. Aumentando a eficácia, a produtividade e a inovação dos indivíduos, acredita-se que potencializa-se a capacidade de inovação e dos resultados das organizações em que estes trabalham. Sendo assim, esta pesquisa resolveu estudar indivíduos que trabalham em uma organização reconhecida por suas atividades de pesquisa e inovação, e tentar compreender a maneira como alguns indivíduos, que sejam referência no que diz respeito a conhecimento acumulado e inovação nesta organização. Chegou-se a seguinte questão: “Como pesquisadores seniores realizam a Gestão do Conhecimento Pessoal?”

Com o objetivo de responder esta pergunta foi realizada uma pesquisa qualitativa na qual foram entrevistados 08 pesquisadores seniores, que trabalham em um importante centro de pesquisa.

Este artigo inicia-se com a seção de Introdução na qual são apresentados o tema e objetivo da pesquisa. Posteriormente, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre Gestão do Conhecimento Pessoal. Em seguida faz-se uma revisão bibliográfica sobre a gestão do conhecimento pessoal como base para a inovação. Na seção de metodologia explica-se brevemente a metodologia utilizada na pesquisa. No Resultado de campo, apresenta-se as 05 categorias identificadas e, por último, nas considerações finais faz-se um análise sobre o resultado e sugere-se outras possibilidades de estudo sobre tema.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Outro aspecto que merece destaque é que ainda não há um consenso sobre o relacionamento entre a Gestão do Conhecimento Pessoal e outras áreas da Gestão. Völkel e Abecker (2008) argumentam que a Gestão do Conhecimento Pessoal pode ser vista como uma perspectiva da Gestão do Conhecimento ou *Knowledge Management* (KM) ou uma perspectiva dessa na Gestão da Informação Pessoal (*Personal Information Management - PIM*). Wright (2005) questiona, sem se posicionar, se a Gestão do Conhecimento Pessoal é apenas um subconjunto da Gestão do Conhecimento, sendo ela uma aplicação destes princípios num micronível, e se ao desenvolver esta abordagem pessoal pode-se redefinir a percepção sobre os processos de conhecimento no local de trabalho e, sendo assim, representar uma tensão com o conceito de Gestão do Conhecimento.

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

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

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

Efimova (2005, p. 68, tradução livre) define com base nas conclusões do seu estudo com a utilização de *weblog* por trabalhadores do conhecimento a seguinte definição: “Nós introduzimos a gestão do conhecimento pessoal como uma abordagem que se concentra em apoiar a produtividade do trabalhador do conhecimento, tendo uma perspectiva de ator ao estudar o seu trabalho”.

Cheong e Tsui (2011) fizeram uma revisão bibliográfica de artigos que contribuíram para o desenvolvimento do conceito de Gestão do Conhecimento Pessoal, em que nota-se, em ordem cronológica, outras visões de diferentes pesquisadores, que foram organizadas no Quadro 1:

Quadro 1 Diferentes visões sobre os conceitos de PKM

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

Fonte: Adaptado de Cheong e Tsui (2011, p. 3. tradução livre)

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

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

O Quadro 2 mostra o benefício que a Gestão do Conhecimento Pessoal pode oferecer para o indivíduo e também para a organização.

Quadro 2 - Benefícios da Gestão do Conhecimento Pessoal

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

Fonte: Adaptado de Jain(2010, p. 3, tradução livre).

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL COMO BASE PARA INOVAÇÃO

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

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

Portanto, os colaboradores das empresas precisam estar sempre observando o que existe, para poder perceber o que pode ser melhorado. E, para isso, o processo de inovação requer um fluxo de informações, capacitação de colaboradores em técnicas de criatividade e novas formas de antecipar e entender as mudanças no ambiente dentro e fora das organizações (AMORIM, 2011). Todos os empregados devem ser agentes de inovação. Além deles, uma forma de ver a empresa de maneira ampliada ainda pode incluir fornecedores, parceiros, clientes, neste processo de inovação (LEITE, 2005).

Atualmente a percepção da importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva tem aumentado com a ideia de que os trabalhadores do conhecimento são a principal fonte de resultados econômicos, e isto está cada vez mais difundido nas organizações, resultando numa maior valorização da informação e do conhecimento em relação ao capital e aos recursos naturais (AMORIM, 2011). Este trabalhador do conhecimento não pode ser gerido da mesma forma que o agente que fazia trabalho extremamente repetitivo e manual era gerido no passado.

A dificuldade de se encontrar um modelo que possa ser repetido exige das empresas uma maior flexibilidade e adaptação para que seus processos de gestão do conhecimento e inovação possam ser apropriados para esta nova realidade. Uma passagem que pode relatar

um pouco desta nova perspectiva e que indiretamente tangencia a gestão do conhecimento pessoal, e sua importância para a inovação pode ser encontrada em Amorim, conforme abaixo:

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

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

Outro modelo que sinaliza algumas características de uma nova forma de gerir o trabalhador pode ser encontrado nos estudos de Amorim:

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

Pensando neste fluxo de informações, compartilhamento de conhecimento, monitoramento das mudanças e nas possibilidades de aprendizagem dentro e fora da empresa, e assumindo que o conhecimento do indivíduo é a base da inovação organizacional, supõe-se que o desenvolvimento dos estudos sobre PKM pode contribuir para aumentar o conhecimento relevante do indivíduo e conseqüentemente de outras pessoas com quem ele trabalha, aumentando assim o potencial de inovação da organização.

4. PERCURSO METODOLÓGICO DE PESQUISA

Utilizou-se como base para este artigo o resultado de uma pesquisa qualitativa descritiva em que foram entrevistados oito pesquisadores seniores de um centro de pesquisa. O objetivo do estudo foi compreender como pesquisadores seniores realizam a gestão do conhecimento pessoal. Através de entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado, levantou-se a percepção de cada pesquisado sobre as suas práticas de gestão do conhecimento pessoal.

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

Outro cuidado que tomado foi assegurar que os participantes fossem de áreas distintas, para que diferentes realidades e áreas de conhecimento fossem contempladas. Chegou-se a uma lista com dezessete nomes, onde foi possível entrevistar oito pesquisadores. Ao terminar as entrevistas e perguntar sobre possíveis entrevistados, a maioria dos participantes

entrevistados eram citados. Este fato reforçou a ideia que os entrevistados fazem parte de um seletto grupo de profissionais especialistas.

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

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

Tópico 2: Percepção sobre a expressão Gestão do Conhecimento Pessoal

Tópico 3: Explorar o processo Localizar e Capturar

Tópico 4: Explorar o processo Compartilhar e transferir

Tópico 5: Explorar o processo criar conhecimento

Tópico 6: Explorar o Processo aplicar conhecimento

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

Tópico 8: Revisão e Fechamento

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

O Método de análise utilizado nesta pesquisa foi a Análise Indutiva proposta por Thomas (2006). O autor descreve a análise indutiva como sendo “um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos, em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação”. Este método tem como pressuposto que a estrutura metodológica permita que os dados emergjam dos temas recorrentes encontrados nos dados brutos, sendo estes frequentes, dominantes ou significantes.

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

1ª Rótulo da categoria: palavra ou frase curta usada para se referir à categoria;

2ª Descrição da categoria: descrição do significado da categoria, com as principais características;

3ª Texto ou dados associados à categoria: exemplo de textos codificados na categoria que ilustram seu significado;

4ª Links: relação com as demais categorias;

5ª Tipo de modelo em que a categoria está inserida: modelos, teorias ou quadros nos quais a categoria possa estar inserida.

O procedimento de codificação seguiu as seguintes etapas:

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

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

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

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

Figura 1- Classificação prévia

Fonte: Elaboração própria

Alguns trechos foram considerados relevantes para dois tópicos, e por isso foram duplicados para facilitar a análise e a identificação e criação de categorias e rótulos.

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

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

Figura2– Destaque da ideia central enquadramento nas categoria.

Fonte: Elaboração própria

Nesta etapa algumas categorias identificadas foram agrupadas, outras descartadas, alguns rótulos foram alterados, sempre tendo como referência os objetivos da pesquisa.

Continuou-se a análise e a revisão, buscando um refinamento do sistema de categorias, com o objetivo de agrupar as categorias, até reduzi-las ao número de cinco, conforme apresentado na seção seguinte.

A Figura 3 representa a visão geral da pesquisa.

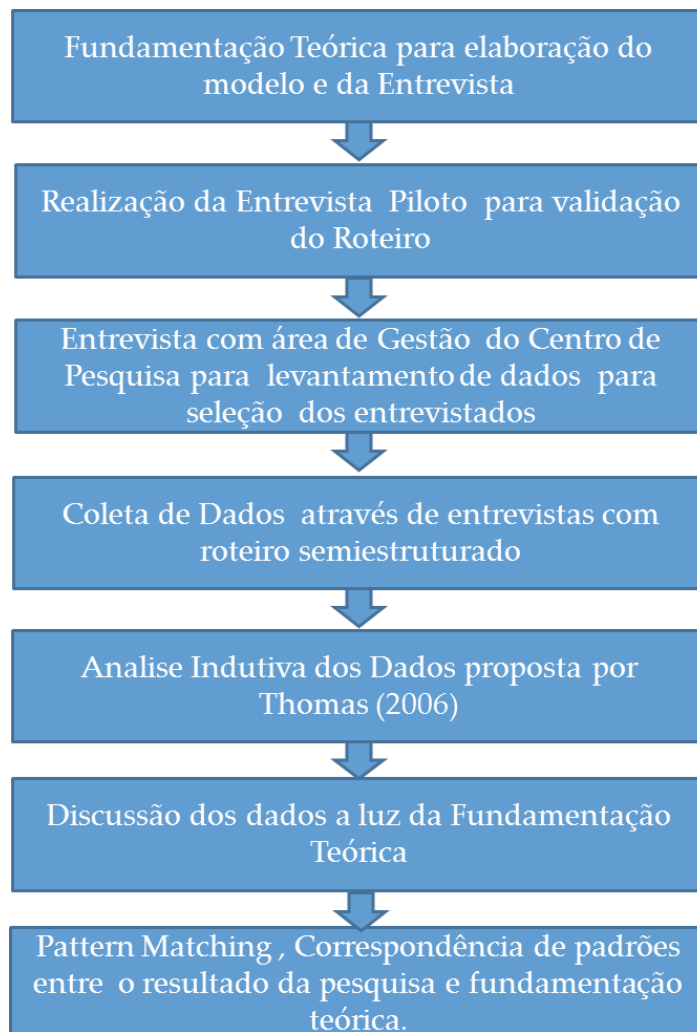


Figura 3 – Visão geral do Percurso Metodológico

Fonte: Elaboração própria

5. RESULTADO DE CAMPO

A partir da Análise Indutiva de Thomas (2006), foram identificadas cinco categorias. A primeira delas representa a percepção pelos pesquisados do que representa gestão do conhecimento pessoal; as quatro seguintes representam a forma como estes pesquisadores gerenciam o próprio conhecimento. As categorias que representam os processos identificados foram: (i) gerir demanda por conhecimento; (ii) gerir aprendizagem; (iii) gerir conexões e (iv) gerir *expertise*.

A primeira categoria identificou que o processo de gerir demanda por conhecimento pode partir tanto da empresa, dentro das estruturas formais que se integram aos demais processos de gestão que afetam o empregado, quanto por iniciativa do indivíduo.

O segundo processo é o de gerir aprendizagem através de atividades com objetivo de obter novos conhecimentos, considerando a abrangência e profundidade do conhecimento necessário para realizar as suas atividades de *expertise*.

O processo de gerir conexões representa a busca, construção e aplicação do conhecimento pessoal por meio de conexões com os indivíduos de sua rede pessoal, abrangendo as instituições às quais os membros destas redes pertencem.

A quarta e última categoria identificou o processo de gerir *expertise*, que são aquelas atividades em que o indivíduo desenvolve efetivamente seu conhecimento especializado, e que podem reforçar ou alterar o conhecimento que o indivíduo possui. É neste momento que o conhecimento do indivíduo normalmente se incorpora ao conhecimento da organização. O Quadro 3 faz um resumo do resultado de campo

Quadro 3 – Resumo das cinco categorias encontradas

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

Fonte: Dados da pesquisa

6. CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES (*PATTERN MATCHING*)

Apesar da dificuldade de trabalhar com definições sucintas e com modelos identificados em diferentes propostas, organizou-se um quadro que resume os modelos que foram levantados na revisão bibliográfica da pesquisa, comparando-os com o resultado da pesquisa de campo. realizou-se um confronto dos resultados encontrados com o referencial teórico pesquisado, influenciado pela técnica de Correspondência de Padrões (*Pattern Matching*) proposta por Trochim (1989, p. 356), que, segundo o autor “envolve uma tentativa de ligar dois padrões em que um é o padrão teórico e o outro é o padrão observado ou operacional”. O resultado é apresentado por meio de um quadro comparativo entre os processos encontrados na análise dos dados e os modelos de PKM propostos por Efimova (2005), Wright (2005), Cheong e Tsui (2011) e Sondari (2013). Este quadro comparativo também é útil para analisarmos a validade interna da pesquisa, pois nos mostra uma visão multivariada do fenômeno estudado.

Quadro 4 – Quadro analítico com a Correspondência de Padrões (*Pattern Matching*)

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

Fonte: Elaboração própria

A primeira coluna representa as quatro atividades identificadas no resultado da análise desta pesquisa. Nas outras colunas foi feita uma correlação com as atividades e processos identificados nos estudos de outros autores que apresentaram processos de Gestão do Conhecimento Pessoal. O quadro apresenta aproximações dos modelos identificados em diferentes trabalhos, cujo o objetivo é semelhante a proposta desta pesquisa, que foi descrever

em forma de processos, como estes pesquisadores seniores, que trabalham com pesquisa e desenvolvimento, buscando inovar e agregar valor na organização que atuam.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

As conexões que cada indivíduo faz para realizar as suas atividades nem sempre seguem a estrutura formal da empresa. Tomadas as devidas precauções sobre a segurança da informação, a rede de relacionamento transcende os limites da organização. As pessoas colaboram em diversas etapas do trabalho, alinhando as interpretações sobre as orientações da companhia, localizando e validando pessoas e informações, colaborando na execução de suas atividades de expertise, gerando ideias juntos, validando pareceres, dando sugestões em relatórios e demais atividades, que apenas posteriormente serão institucionalizadas através da estrutura formal da organização. Este grupo de pesquisadores seniores demonstrou usar conscientemente a sua rede de relacionamentos para potencializar sua capacidade de gerir o seu conhecimento pessoal, aumentando a velocidade e qualidade das respostas aos problemas e abrangência das fontes de informação monitoradas, além de contar com a colaboração de outras pessoas para criar e aplicar o conhecimento existente. Não podemos afirmar categoricamente, mas a qualidade nas relações entre as pessoas demonstrou grande relevância nos processos de colaboração do trabalho.

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

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

Estas atividades de *expertise*, que fazem parte da Gestão do Conhecimento Pessoal, são difíceis de monitorar por parte das organizações e estas muitas das vezes só atuam na análise da parte final.

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

As categorias podem ser representadas graficamente na Figura 4 e acredita-se que, ao realizar a gestão destas quatro atividades, os pesquisadores entrevistados estão executando a Gestão do Conhecimento Pessoal.



Figura 4 - Representação Gráfica da Gestão do conhecimento Pessoal dos Pesquisadores Seniores

Fonte: Elaboração Própria

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

Outra possibilidade é pesquisar em profundidade alguma atividade específica e tentar aumentar o nível de conhecimento sobre ela, a ponto de gerar conceitos que possam ser utilizados por outros pesquisadores em pesquisas futuras.

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

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

Por fim, acredita-se que a Gestão do Conhecimento Pessoal é uma área que necessita de mais estudos e deva ganhar maior destaque nas pesquisas em universidades brasileiras e nas organizações. Espera-se que este trabalho possa contribuir para o avanço das pesquisas na área e a disseminação deste tema, contribuindo para futuros estudos.

BIBLIOGRAFIA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGNIHOTRI, R. ; TROUTT, M. D. The effective use of technology in personal knowledge management: a framework of skills, tools and user context. *Online Information Review*. v. 33, n. 2, p. 329-342, abr. 2009.

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

APSHVALKA, D.; WENDORFF, P. A framework of personal knowledge management in the context of organisational knowledge management. In: *Proceedings of the 6th European Conference on Knowledge Management (ECKM)*. Proceedings... . Limerick: University of Limerick, p. 34 – 41, 2005.

CHEONG, K. F. R.; TSUI, E. The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study. *Vine: The journal of information and knowledge management systems*, v. 40, n. 2, p.204-227, mar. 2010.

FRAND, J.; HIXON, C. Personal knowledge management: who, what, why, when, where, how? 1999. Disponível em: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

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

JAIN, P. Personal knowledge management: the foundation of organizational knowledge management. *SA Jnl Libs e Info Sci*, Vol. 77, No. 1, pp. 1-14, 2011.

LEITE, Luiz Fernando. *Inovação o combustível do futuro*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

PAULEEN, D. J. Personal knowledge management: putting the “person” back into the knowledge equation. *Online Information Review*. v. 33, n.02, p.221-224, 2009.

PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E.(Org.) *Personal knowledge management: individual, organizational and social perspectives*. Farnham Surrey: Gower Publishing Limited, 2011.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

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

THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*. v. 27, n. 2, Jun. 2006.

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

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

WRIGTH, K. Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research & Practice* v. 3, p. 156–165, Abr. 2005.

ZHANG, Zuopeng. *Online Information Review*, Emerald Group Publishing Limited Vol. 33 No. 2, pp. 237-256, 2009.