

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PEDRO LUIZ BRONHARA PEREIRA**

**COMPARTILHANDO CONHECIMENTO TÁCITO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE  
A ABORDAGEM DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO EM UMA EMPRESA DE  
GESTÃO DE NEGÓCIOS LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA**

**UBERLÂNDIA  
AGOSTO DE 2022**

**PEDRO LUIZ BRONHARA PEREIRA**

**COMPARTILHANDO CONHECIMENTO TÁCITO: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE A ABORDAGEM DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO EM UMA  
EMPRESA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS NO MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA.**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Ap. Ferreira

**UBERLÂNDIA  
AGOSTO DE 2022**

**PEDRO LUIZ BRONHARA PEREIRA**

**Compartilhando conhecimento tácito: um estudo de caso sobre a abordagem do interacionismo simbólico em uma empresa de gestão de negócios no município de Uberlândia.**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

**Banca de avaliação:**

---

Profa. Dra. Mônica Aparecida Ferreira

Orientadora

---

Membro

---

Membro

Uberlândia (MG), 18 agosto de 2022

## RESUMO

A presente pesquisa buscou compreender o processo de compartilhamento tácito, interacionismo simbólico e semiótica em uma empresa de gestão de negócios localizada no município de Uberlândia-MG. A metodologia adotada foi qualitativa exploratória e através de um questionário semiestruturado foram coletados os dados de 43 respondentes do setor de atendimento ao cliente. A empresa em questão foi considerada uma organização do conhecimento ao passo que consegue direcionar as informações recebidas para a efetivação de mudanças no ambiente e geração e manutenção do conhecimento. Como sugestão para outros trabalhos recomenda-se a realização de múltiplos estudos de casos visando produzir informações suficientes para triangulação dos dados.

Palavras-chave: Conhecimento tácito. Semiótica. Interacionismo simbólico.

## **ABSTRACT**

The present research sought to understand the process of tacit sharing, symbolic and semiotic interactionism in a business management company located in the city of Uberlândia-MG. The methodology adopted was exploratory qualitative and through a semi-structured questionnaire, data from 43 respondents from the customer service sector were collected. The company in question was considered a knowledge organization as it manages to direct the information received to effect changes in the environment and generation and maintenance of knowledge. As a suggestion for other works, it is recommended to carry out multiple case studies in order to produce enough information for data triangulation.

**Keywords:** Tactical knowledge. Semiotics. Symbolic interactionism.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os processos de conversão do conhecimento organizacional.....	20
Figura 2 - O ciclo do conhecimento .....	21
Figura 3 - Faixa etária dos respondentes .....	26
Figura 4 - Nível de escolaridade dos respondentes.....	27
Figura 5 - Tempo de empresa .....	27
Figura 6 - Capacidade da empresa em integrar processos de criação de significado ...	28
Figura 7 - Frequência com que processos que envolvem conhecimento tácito são observados .....	29
Figura 8 - Frequência com que comportamentos que remetem a experiências anteriores são observados.....	29
Figura 9 - Apropriação de significados individuais às atividades, processos e comportamentos .....	31
Figura 10 - Representações particulares em comportamentos compartilhados entre indivíduos .....	32
Figura 11 - Frequência com que atitudes de interacionismo simbólico são observadas .....	33
Figura 12 - Frequência com que são observadas trocas de conhecimento, práticas e comportamentos entre os indivíduos .....	34
Figura 13 - Frequência com que são observadas mudanças comportamentais ocasionadas através de trocas de conhecimento, práticas e comportamentos .....	34
Figura 14 - Nível de rotatividade da equipe .....	36
Figura 15 - Padronização e disponibilização de novos comportamentos, práticas e conhecimentos compartilhados.....	36

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 O fecho do conhecimento: explorando a profundidade do conhecimento .....	10
2.2 Semiótica .....	12
2.3 Interacionismo simbólico.....	15
2.4 Organizações do Conhecimento.....	17
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
3.1 Classificação da pesquisa.....	22
3.2 Coleta de dados.....	24
3.3 Tratamento dos dados .....	25
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
4.1 Descrição do perfil dos participantes .....	26
4.2 Conhecimento Tácito .....	28
4.3 Semiótica .....	30
4.4 Interacionismo Simbólico .....	33
4.5 Organização do Conhecimento .....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICE A: Questionário .....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de inovação, especificamente através do conhecimento, além de ser um meio contínuo de evolução, também representa elaborar processos mais valiosos de trocas de conhecimento produzindo e compartilhando novos conteúdos (POPADIUK, 2019). O conhecimento reside na mente dos indivíduos, sendo que, para ser transformado em inovação, tal conhecimento deve ser partilhado e transformado (CHOO, 2006).

Polanyi (2015) chama atenção para o conhecimento denominado tácito, o qual ele descreve como um conhecimento não percebido ou abordado, por mais que reproduzido. Para Choo (2006), sem uma compreensão clara dos processos organizacionais e humanos, onde a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações não são capazes de entender a importância de suas fontes de tecnologia de informação.

A comunicação abrange variadas formas de expressão e linguagem, a ciência busca destrinchar estas linguagens para explicar fenômenos presentes no cotidiano (SANTAELLA, 2017).

Carvalho, Borges e Rêgo (2010) apresentam o conceito de interacionismo simbólico que visa tratar o modo como os sujeitos expressam e compartilham suas interpretações acerca das relações estabelecidas diariamente

Construir um elo entre as abordagens de conhecimento tácito, semiótica e interacionismo simbólico é importante para entender as relações que permeiam a troca de conhecimento em uma organização pois estas se constituem a partir destes conceitos.

Uma organização que consegue integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões deve ser considerada como uma organização do conhecimento (CHOO, 2006).

Com o intuito de adentrar mais nos estudos abrangendo organizações do conhecimento, é interessante explorar tal tema que possui potencial para explicar questões como desempenho, troca informações, motivação, absenteísmo e rotatividade de capital humano.

Ainda, nota-se que temáticas como conhecimento tácito, interacionismo simbólico e semiótica são poucos empregados em estudos organizacionais, constituindo um assunto pouco aproveitado pela esfera corporativa.



Buscando entender como o ambiente, bem como a aprendizagem e as trocas exercidas, estabelecem papel na construção de realidade individual e grupal, este trabalho tem como objetivo geral compreender o processo de compartilhamento de conhecimento tácito, interacionismo simbólico e semiótica em uma empresa de gestão de negócios localizada no município de Uberlândia.

Ainda, a presente pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa: de que maneira se dá o compartilhamento tácito, interacionismo simbólico e semiótica em uma empresa de gestão de negócios localizada no município de Uberlândia?

Para tanto, os objetivos específicos abaixo detalhados foram elencados: entender as interações realizadas via uma perspectiva interacionista simbólica; compreender o contexto em que empresa está inserida; elencar os signos e linguagens manifestados; identificar percepções dos colaboradores a respeito do repasse de conhecimento na organização.

A partir da compreensão de como acontece a criação e compartilhamento de conhecimento em uma instituição é possível alcançar melhorias no clima organizacional, nos processos, compreender quais são os determinantes de comportamentos, estímulos, respostas e processos subjetivos. Como contribuição, os resultados encontrados neste trabalho podem ser utilizados para oferecer um ponto de partida para futuras pesquisas que abordem estes temas em pormenores, escolhendo e analisando a participação de agentes específicos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que sustenta as ideias e discussões realizadas no trabalho, tal é estruturado da seguinte forma: o fecho do conhecimento: explorando a profundidade do conhecimento, semiótica, interacionismo simbólico e organizações do conhecimento.

### 2.1 O fecho do conhecimento: explorando o conhecimento tácito

O conhecimento, bem como as interações provocadas por tal, como o compartilhamento e transferência de saberes, sempre foi crucial para sobrevivência do sujeito e é resultado de experiências individuais e coletivas (DOURADO, 2007).

Ao encetar sua análise sobre o conhecimento, Polanyi (2015) traz luz a ideia de conhecimento priorizando tratar do conhecimento que reside na região mais profunda da mente que por muitas vezes não abordado ou percebido. O autor supracitado levanta a importância das experiências práticas como um conhecimento cotidiano e afirma que a experiência corrente nem sempre é percebida conscientemente, ou seja, é um tipo de conhecimento “automático”.

Carvalho (2010) ao descrever o comportamento humano advoga que o ato social, considerando não apenas o comportamento externo, facilmente observável, mas também as “atividades encobertas no ato”, deve ser primordialmente compreendido.

Ao considerar a modalidade de conhecimento dita como tácita, Polanyi (2015) versa no sentido de apresentar a relevância desta na construção do indivíduo e sua forma de pensar, agir e se relacionar.

O conhecimento tácito é altamente pessoal, complexo de formalizar, difícil de comunicar, estando enraizado em profundidade nas ambições, comprometimento e cada ação do indivíduo (TAKEUCHI; NONAKA, 1991). De forma complementar, Polanyi (2015) afirma que a forma a qual enxergamos todos os acontecimentos é amplamente influenciada por experiências anteriores, mesmo aquelas que não são muito bem recordadas.

Afinal, o fundamento do conhecimento tácito pode ser definido como itens ou particularidades as quais se recorre para focar a atenção em algo mais distante, é uma

consciência sempre presente que é ativada ao reconhecer um objeto, ideia, imagem, comportamento ou relação (POLANYI, 2015).

Descrevendo a origem da natureza humana, Blumer (1982) aponta que ao se defrontar com situações, o indivíduo arquiteta sua linha de ação de acordo com a atenção despendida em vários elementos que observa, ou seja, sua ação é fundamentada através da maneira pela qual o indivíduo interpreta os vários elementos que observa.

Ainda, em uma interpretação sobre a definição de Polanyi, Graebin *et al.* (2016) declaram que todo o conhecimento envolve ações de habilidade advindas do indivíduo, o qual, enquanto conhecedor, participa de todos os atos de compreensão envolvidos no processo.

Várias definições para o conceito de conhecimento tácito foram desenvolvidas, porém, dado o que foi exposto aqui é possível admitir que o conhecimento tácito permeia, apoia e elucida todas as formas de comportamento do sujeito, configurando um lado inefável do conhecimento (POLANYI, 2015; TAKEUCHI; NONAKA, 1991).

Considerando a definição de conhecimento tácito apresentada, prossegue-se ao estudo em pormenores de suas características. Polanyi (2015) apresenta três aspectos do conhecer tácito, sendo eles: o aspecto funcional, o aspecto fenomenal e o aspecto semântico.

O aspecto funcional representa o ato “de para”, caracterizado pela aproximação de algo para o foco de atenção, já o aspecto fenomenal é a consciência do conhecimento tácito a partir do surgimento, anterior, de algo para o foco de atenção, e por fim, o semântico representa o impacto do significado tácito e seu efeito e aplicação sobre demais coisas (POLANYI, 2015).

Avançando, Polanyi (2015) esclarece que só é possível ser focalmente consciente se for subsidiariamente consciente, uma relação onde o focal (aquilo que está sob atenção do indivíduo) é suportado pelo subsidiário (aquilo que subsidia o entendimento do que está sob foco) demonstrando a presença e importância do conhecimento tácito. Ainda, os três elementos referidos como aspectos do conhecimento tácito são classificados como proximais, enquanto demais elementos que não caracterizam o conhecimento tácito são definidos como distais (SOARES; COUTOSOARES, 2015).

Ao subsidiar um processo formal de conhecimento, pressupõe uma permissão ao sujeito para realizar suas próprias interpretações a partir de um esforço pessoal, transformando sensações sem sentido em sensações possuintes de algum significado (GUISO, 2016). Portanto, é possível afirmar que, em síntese ao apresentado e buscando elencar um exemplo palpável, nenhuma palavra escrita, fórmula desenvolvida ou gráfico apresentado teria qualquer sentido caso o coeficiente tácito fosse eliminado (SOARES; COUTOSOARES, 2015).

Apresentado o conceito de conhecimento tácito, bem como algumas de suas características, adiante propõe-se realizar o casamento entre tal definição e a forma de integrar e compartilhar o dito cujo.

## 2.2 Semiótica

Ao tratar de semiótica, destrincha-se as linguagens, não considerando como linguagem apenas o estudo das línguas, mas as mais variadas formas de expressão e comunicação, também definida como signos, semiótica vem de *semeion*, que significa signos (SANTAELLA, 2017). A comunicação é contínua, ao observar cada pessoa, objeto, qualquer elemento natural ou organização, todos comunicam-se continuamente (VOLLI, 2007).

Portanto, é plausível descrever linguagem se referindo a uma ampla seara de formas de comunicação e significação, as quais incluem: linguagem verbal, dos surdos-mudos, da culinária, da moda, da dança, dos cerimoniais, da arquitetura, ou seja, todos os sistemas de produção de sentidos (SANTAELLA, 2017).

Peirce e Frege (1980) argumentam que o signo é algo que equivale em alguma coisa para alguém, considerando alguma capacidade ou aspecto. Ainda, os autores supracitados definem outras três espécies primordiais de signos: ícones, índices e símbolos.

Santaella (1994) objetivando elucidar a origem do pensamento “Peirceano” afirma que o ponto de partida da teoria dos signos é que o signo, tal como uma ideia, refere-se a demais ideias e objetos presentes no mundo. A construção dos signos permeia o desejo de explicar os fenômenos universais, sendo definidos como qualquer elemento que emerge à mente, podendo tal ser sonhado, imaginado, concebido ou alucinado, é qualquer coisa (LARUCCIA, 2003).

O ícone é uma categoria de signo em que o significado e o significante apresentam semelhanças (o desenho de um animal e o dito animal, por exemplo), já o índice é o oposto, um signo que não se assemelha ao objeto, mas apresenta certa causalidade (um furo de bala é índice de um tiro), e, por fim, o símbolo necessita da instauração de uma regra de uso, como o caso de uma bandeira, a título de exemplo.

Grande parte da existência de Peirce foi dedicada a elaboração, ampliação e aperfeiçoamento de categorias universais a partir de um exame de experiência, pois, em congruo com o autor, a principal tarefa de um cientista seria a radical análise de todas as experiências possíveis (SANTAELLA, 2017). Para classificar uma dimensão tão gigantesca de

elementos foi construída uma classificação para agrupar todos os fenômenos, sendo essa classificação dividida em: primeiridade, secundidade e terceiridade (LARUCCIA, 2003).

Iniciando pela primeiridade, a dita cuja representa a ideia do momento presente e atemporal, não obstante, se relaciona com o sentimento sem reflexão, o imediato; ao tratar da secundidade, tal abrange o conhecimento do mundo dos fatos e aspectos práticos da vida humana; por fim, a terceiridade carrega explicações racionais (LARUCCIA, 2003). Já na interpretação de Santaella (2017), a primeiridade está completamente relacionada ao acaso (liberdade, sentimento, possibilidade), a secundidade a ideias de dependência, dualidade, conflito e determinação, e finalmente, a terceiridade diz respeito a inteligência, generalidade e continuidade.

O signo, objeto que interessa para a proposta deste trabalho, de acordo com Santaella (2017) é a forma menos complexa da terceiridade, sendo na prática: o signo apresenta algo a mente (primeiro) ligando este algo a aquilo que o signo se refere ou representa (segundo) e ao efeito que ele irá provocar no sujeito (terceiro). Portanto, desenvolvendo em pormenores o conceito de signo, tal é qualquer coisa de qualquer espécie que representa uma outra coisa e que produz um efeito interpretativo em uma mente (SANTAELLA, 2017).

Ademais, o signo, ao exibir seu traço de primeira, assume a posição de que todo signo é um primeiro inserido na relação de representação, ou seja, a ordem dos elementos corriqueiramente chamada de realidade, perde seus contornos para tornar-se propriamente signo (PINTO, 1996).

Portanto, a base da concepção de signo é a relação triádica entre os três elementos, assim dizendo, a primeiridade (modo de ser daquilo e ausente de referência a outra coisa), outro de secundidade (quando um primeiro fenômeno é relacionado a outro) e o último de terceiridade (a síntese, os signos) (SANTAELLA, 1994).

Para assimilar tal conceito, completamente abstrato, é interessante considerar o seguinte exemplo: em uma peça publicitária, o reposicionamento de um produto representa um signo do produto, enquanto isto, o produto em si caracteriza um objeto desse signo, e por fim, o público equivale ao interpretante da publicidade (SANTAELLA, 2017).

Outrossim, o signo é a função no processo de semiose e não uma classe de objetos, sua interpretação ocorre na mente do receptor, sendo ausente no “mundo exterior” (SANTAELLA, 1994). Ainda, tratando do processo de semiose, tal é referido como a ação do signo, isto é, o processo em que o signo tem um efeito cognitivo sobre o interpretante (SANTAELLA, 1994).

Esclarecida a relação triádica do pensamento, algumas teorias podem ser elucidadas, sendo aqui o foco de atenção a da significação, objetivação e interpretação, sendo que todas tratam da associação do signo com um outro elemento.

Santaella (2017) ao dissertar sobre a teoria da significação expõe a relação do signo consigo mesmo, assim dizendo, a natureza da significação, de seu fundamento. Ainda, o autor recém mencionado deslinda sobre a teoria da relação do fundamento com o objeto, ou seja, do signo com o objetivo, sendo o que define o que o signo representa e ao que se aplica.

Por fim, Santaella (2017) apresenta a relação do fundamento com o interpretante, consistindo tal nas implicações do signo no intérprete, considerando os efeitos sobre o individual e coletivo.

Neste ponto, é atingido o cerne do propósito residido em explorar a teoria dos signos: entender os efeitos que os signos provocam nos receptores, e, através disto, buscar compreender como este conjunto de processos de compartilhamento de signos pode emergir e quais efeitos suscitar no ambiente organizacional.

Comentando sobre os possíveis efeitos interpretativos, Santaella (2017) esclarece que os efeitos provocados pelos signos não remetem necessariamente a uma resposta ou ideia bem formulada, estes podem se manifestar através de uma simples reação física ou simplório sentimento. Por conseguinte, o signo se desenvolve no decorrer da necessidade infinita e incompleta de se completar, um processo no qual os seres estão a todo tempo transmitindo e recebendo efeitos provocados pelos signos (LARUCCIA, 2003).

Ainda, essa incompletude emana da concepção de que é impossível quaisquer atos de cognição não ser determinado por outra cognição prévia, partindo do pressuposto que todo conceito ou pensamento reside inextricavelmente de funções de representação (PEIRCE; FREGE, 1980). Ademais, um signo pode estar relacionado a um ou mais objetos e também a um outro signo, sendo ampla a gama de interpretações, sentimentos e implicações que podem ser aferidas (LARUCCIA, 2003).

A respeito das propriedades do signo, Santaella (2017) é resoluta em elencar três propriedades formais (entre as infinitas propriedades substanciais e materiais que as coisas possuem) que lhe dão capacidade para funcionar como signo: qualidade, existência e caráter de lei. Observa-se que tais propriedades são comuns a todas coisas, ou seja, através da qualidade, existência e lei tudo deve ser signo (SANTAELLA (2017).

Por fim, é indispensável definir o que vem a ser o interpretante ao ponto que este é de grande importância para o presente trabalho, que visa compreender como tal compartilha conhecimento tácito mediante os signos que emite em um ambiente organizacional.

Portanto, na definição de Santaella (1994) o interpretante é o próprio resultado significante, desempenhando o papel de efeito do signo ao passo que pensar inevitavelmente precede na forma de um diálogo, o qual se compile essencialmente em signos.

Na seção seguinte é apresentado o conceito de interação simbólica com intuito de elucidar como formas de conhecimento e significado são compartilhadas com o coletivo através de interações. A interpretação de tais símbolos no ambiente organizacional permite a identificação de situações e comportamentos que permeiam a construção de conhecimento sendo possível estabelecer um elo entre o conhecimento tácito apresentado anteriormente e a semiótica através do interacionismo simbólico discorrido no capítulo seguinte.

### **2.3 Interacionismo simbólico**

A menção a interação simbólica refere-se à interação entre humanos, a qual na qualidade de peculiar e distintiva, consiste em uma interação não meramente de reação, mas de interpretação das ações de outrem (BLUMER, 1986). Carvalho, Borges e Rêgo (2010) argumentam que o interacionismo simbólico é uma perspectiva teórica que elucidada o modo o qual os indivíduos interpretam outros objetos e sujeitos com os quais interagem e de que forma a interpretação conduz o comportamento individual.

Tal corrente de pensamento possui origens na sociologia e na psicologia social, residindo sua importância, dentre demais âmbitos, em apresentar uma visão dos indivíduos como racionais através do seu poder de simbolização, interpretação e adaptação (CARVALHO; BORGES; REGO, 2010).

Ainda, em consonância aos autores supracitados, o interacionismo simbólico não se limita apenas a sociologia e psicologia social, por descrever a vida social, representa um ativo em potencial para compreender aspectos organizacionais.

Ao encetar a análise acerca do interacionismo simbólico este trabalho busca, em complemento aos demais conceitos e teorias apresentadas, entender o comportamento humano e, a partir de tal, compreender como procede a configuração da troca de saberes entre indivíduos, ressaltando que o compartilhamento do conhecimento tácito, bem como as expressões de signos, são relações mais complexas e menos explícitas, constituindo importantes meios, não tão estudados, para criação de novos conhecimentos e inovações na seara organizacional.

Ainda, de acordo com Mendonça (2002) a perspectiva interacionista dialoga com a busca pelo entendimento das experiências, estabelecendo como cerne o ponto de vista dos que as vivem, casando de certo modo com a perspectiva do conhecimento tácito e também da teoria dos signos. Ademais, a sociedade em si pode ser refletida a partir da perspectiva interacionista simbólica, uma vez que tal é desenvolvida pelas ações e interpretações mútuas dos seres que fazem parte dela, a transformam e lhe atribuem significados (BLUMER, 1986).

A natureza do interacionismo simbólico apoia-se em três premissas. Primeiramente que os sujeitos tomam ações baseados em significados construídos acerca do todo, secundamente que tais significados emergem de interações sociais de cada indivíduo, e terceiromente que tais são modificados de acordo com novas experiências (BLUMER, 1986).

Ao dialogar sobre interacionismo simbólico é importante mencionar George Mead, psicólogo e behaviorista social resoluto em afirmar que o significado de quaisquer pensamentos é baseado na relação do indivíduo com outro generalizado (CORREA, 2017). Ainda, conforme o autor citado acima, a visão de Mead era bastante influenciada pela corrente de pensamento da psicologia social que busca “trabalhar de fora para dentro” no intento de compreender a experiência contida nos processos como um todo.

Blumer (1986) discute que o significado, de acordo com o interacionismo simbólico, é produzido a partir do processo de interação, sendo produzido em alinhamento com a maneira que outras pessoas agem, ou seja, o significado seria um produto social, elaborado através de atividades humanas em interação.

Em cômgruo com esta definição, Mead se nega a inferir significados para o comportamento individual e busca construir uma imagem coerente da posição do ator social, buscando compreender ao máximo seus estímulos, respostas e processos subjetivos (CORREA, 2017).

É plausível afirmar que o interacionismo simbólico se fundamenta em conceitos básicos, também chamados de imagens-raiz, os quais procuram descrever a natureza de problemas como: grupos ou sociedades humanas, o homem como agente, a conjugação das linhas de ação deste, a interação social e a atividade humana (BLUMER, 1986). O autor recém citado afirma ainda que o conjunto de imagens raiz representam a forma como o interacionismo simbólico enxerga a sociedade e os comportamentos humanos.

Não obstante, ainda tratando sobre significado, Mead e Peirce convergiam sobre a realidade de um objeto ser determinada pelo entendimento intersubjetivo deste, o qual ocorria através da construção orgânica das estruturas cognitivas, as quais fornecem meios para que as percepções sejam conhecidas e percebidas (CORREA, 2017).



Em sistematizações psicológicas e sociais a interação social é tida simplesmente como um meio pelo qual determinantes do comportamento passam a produzir comportamentos (BLUMER, 1986). Ainda, de acordo com o autor, considerando as sistematizações sociológicas, fatores como posição social, culturas, valores, normas e exigências do sistema são atribuídas ao comportamento, e na sistematização psicológica, fatores como motivos pessoais, complexos ocultos e atitudes são utilizados para explicar o comportamento. Ambas, desprezam a interação social, enquanto a interação simbólica acolhe o processo interativo social e o considera vital no processo de formação do comportamento (BLUMER, 1986).

Novamente tratando de Mead em pormenores, Blumer (1986) descreve as duas formas que Mead distingue os níveis de interação: conversão de gestos ou interação não simbólica e uso de símbolos significantes ou interação simbólica. Na visão de Mead ocorre interação não simbólica quando ocorre reação a ação de outrem, mas sem interpretação do ato, enquanto na interação simbólica necessariamente há uma interpretação, portanto, a interação simbólica acontece à medida que os indivíduos procuram se compreender mutuamente, bem como compreender o significado de suas ações (BLUMER, 1986).

Através da apresentação dos conceitos até agora apresentados é possível compreender como se constrói e é compartilhado o conhecimento em uma instituição sob a ótica das abordagens consideradas. A próxima seção se destina a elucidar considerações acerca das organizações tidas como inovadoras e aproximar as teorias até aqui elencadas das práticas realizadas por organizações deste tipo.

## **2.4 Organizações do Conhecimento**

O ambiente externo das organizações se caracteriza por expressivas mudanças acontecendo em diversos campos: tecnológico, político, social e econômico (MORESI, 2001).

Guisso (2016) destaca que exponenciais avanços tecnológicos foram presenciados em diversas áreas do conhecimento, a partir dos quais o modo de produção da vida humana mudou drasticamente. Para compreender e se valer de mudanças do ambiente externo é necessário ter uma clara compreensão dos próprios processos organizacionais e humanos pelos quais tramita a informação: ações, percepções e conhecimento, assim uma organização é capaz de garantir alto desempenho (CHOO, 2006).

Ainda, uma organização pode ser definida, em uma configuração dinâmica, como um conjunto de processos psíquicos dos seres humanos que a compõe, sendo estes envolvidos por emoções, afetividade, expressando subjetivamente desejos, modos de agir e sentir, polaridades, modelados por uma semiótica, assumindo papel fundamental no coletivo (GUISO, 2016).

Portanto, ao lidar com inúmeros e dinâmicos processos, envolvendo o ambiente externo e interno, é relevante que as organizações consigam gerir de forma efetiva o conjunto de conhecimentos que lhes permeiam (métodos, técnicas, capital intelectual) com intuito de se tornar competitivamente sustentável (AVELAR *et al.*, 2011).

Neste contexto, uma organização do conhecimento é capaz de direcionar o uso da informação para se adequar as mudanças do ambiente, gerar novos conhecimentos por meio de aprendizado e aperfeiçoar os já existentes a fim de melhorar processos organizacionais e converter informações em tomadas de decisões mais precisas (CHOO, 2006).

Ainda, em consonância com Choo (2006), o principal processo na construção da organização do conhecimento é a conversão de informações em conhecimentos, ou seja, a capacidade de filtrar através de diálogos, analogias, metáforas e demais meios de comunicação conhecimentos compartilhados entre os colaboradores.

Tal processo de criação de conhecimento nas organizações também pode ser observado na sociedade em si, na qual por meio da dominação da natureza pela cultura, ocorre o uso de tecnologias que disseminam, favorecem e interagem com os fluxos de mensagens e imagens, os quais constituem a base estrutural de uma sociedade da informação (GUISO, 2016).

A cultura em uma organização é elemento crítico para o comportamento dos colaboradores influenciando em suas decisões, modos de se comportar, prioridades e relações com demais indivíduos, sendo de extrema importância para geração de conhecimento (CAVAZOTTE; MORENO JR; TURANO, 2015).

Em um estudo exploratório descritivo realizado por Avelar *et al.* (2011) que se propôs a analisar as pesquisas publicadas sobre o tema gestão do conhecimento no período de 2001 a 2010, 32 artigos foram encontrados e foi verificada uma queda na quantidade de artigos sobre o tema na segunda metade da década estudada.

Ademais, Cavazotte, Morero Jr. e Turano (2015) notaram baixa cooperação e alta dispersão entre os autores, denotando a necessidade de mais publicações sobre o tema e integração entre as pesquisas realizadas.

Guisso (2016) ressalta que na trajetória da comunicação em rede, os sujeitos de informação são aproximados e seu saberes potencializados através da rede, aumentando o acesso a informação e a produção de conhecimento, agregando valores culturais.

Nesta conjuntura se torna evidente que é crucial para uma organização ser capaz de gerir de forma positiva tal interação, integrando eficientemente processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões (CHOO, 2006).

Tal gestão de conhecimento pode ser melhor aproveitada se, a organização além de utilizar o conhecimento explicitamente compartilhado, também aprimorar o compartilhamento do conhecimento não explícito, ou seja, o conhecimento tácito.

De acordo com Choo (2006) a criação de significado afeta o ambiente organizacional, provocando novos fluxos de experiência, mudanças no ambiente e afetando os colaboradores, os quais passam a interpretar e a reconstruir e reorganizar o clima organizacional, sendo que tais interpretações serão transformadas em significado e ação.

No nível mais tangível da cultura organizacional observa-se contratos sociais que surgem através da intercepção da cultura organizacional e as percepções construídas no ambiente psicossocial das empresas, ou seja, nota-se a manifestação do conhecimento compartilhado através do que é produzido no ambiente (CAVAZOTTE; MORENO JR; TURANO, 2015).

Takeuchi e Nonaka (2009) articulam que organizações do conhecimento subsistem sobre ideais e ideias, sendo sua essência firmada na inovação, tais buscam recriar o mundo perante um ideal determinado, estando continuamente recriando os processos organizacionais, sendo nestas organizações o novo conhecimento uma forma de comportamento.

Diferente do conhecimento formal (explícito), facilmente transmitido entre grupos de indivíduos por meio de regras, fórmulas e especificações, o conhecimento tácito surge de forma espontânea e necessita ser cultivado, sendo tal fonte de vantagem competitiva, dado que é guardado como *know-how* pessoal, deve ser convertido em conhecimento explícito através da exteriorização (CHOO, 2006).

A seguir é apresentado um esquema através da Figura 1 que expõe os processos de conversão de conhecimento, imprescindíveis para a adequada gestão do conhecimento.

Figura 1 - Os processos de conversão do conhecimento organizacional



Fonte: Choo (2006, p. 38).

Referente a figura acima, Takeuchi e Nonaka (2009, p. 43) sugerem haver quatro padrões para criação de conhecimento em uma organização, sendo eles:

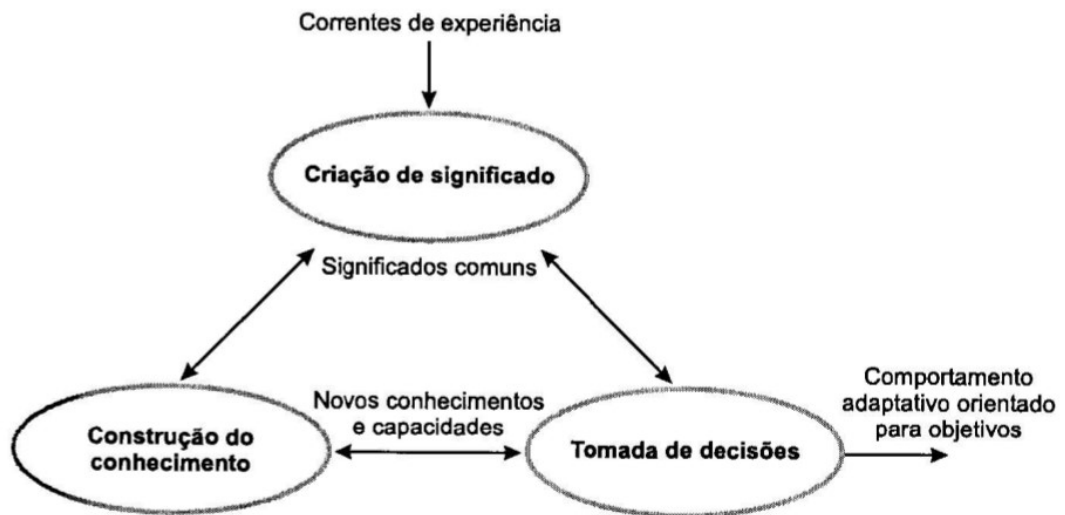
1. De tácito para tácito. Algumas vezes, um indivíduo compartilha o conhecimento tácito diretamente com outro. [...] Mas isoladamente, a socialização é uma forma bastante limitada de criação de conhecimento. É verdade que o aprendiz aprende as habilidades do mestre. Mas nem um nem outro ganham *insight* sistemático no conhecimento de seu artesanato. Como seu conhecimento nunca se torna explícito, não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo.
2. De explícito para explícito. O indivíduo também pode combinar partes distintas do conhecimento explícito em um novo todo. Por exemplo, quando um auditor de uma empresa coleta informação de toda a organização e junta em um relatório financeiro, esse relatório é um novo conhecimento no sentido de que sintetiza informações de muitas fontes diferentes. Mas essa combinação não amplia a base de conhecimentos já existente na empresa.
3. De tácito para explícito. [...] O auditor que, em vez de meramente compilar um plano financeiro para sua empresa, desenvolve uma abordagem nova e inovadora para o controle orçamentário, baseada em seu próprio conhecimento tácito desenvolvido durante anos em sua função.
4. De explícito para tácito. Além do mais, à medida que o novo conhecimento explícito é compartilhado pela organização, outros empregados começam a internalizá-lo — isto é, usam-no para ampliar, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito. A proposta do auditor provocou uma revisão no sistema de controle financeiro da empresa. Outros empregados usam a inovação e, por fim.,

passam a encará-la como parte natural dos instrumentos e recursos antecedentes necessários para realizar seu trabalho.

Ainda, Choo (2006) defende que organizações do conhecimento são capazes de estabelecer um elo entre três processos de uso estratégico da informação, sendo eles: a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões. Estes processos participam de um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação o qual o autor denomina ciclo do conhecimento.

Logo abaixo é apresentada a Figura 2 que esquematiza o processo referido acima.

Figura 2 - O ciclo do conhecimento



Fonte: Choo (2006, p. 51).

Portanto, a aplicabilidade dos conceitos de conhecimento tácito, semiótica e interacionismo simbólico convergem para a elaboração de organizações do conhecimento.

No próximo capítulo são apresentados os aspectos metodológicos referentes a presente pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa compreende um conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais que através do uso de métodos, técnicas e procedimentos condizentes busca testar hipóteses, desenvolver teorias, observar a realidade e explicá-la (GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2008).

Usualmente o delineamento da pesquisa advém de seus objetivos geral e específicos, sendo que tal irá definir quais procedimentos sistemáticos serão utilizados para que, se oportuno, ocorra a descrição ou explicação de fenômenos (GIL, 2002; RICHARDSON, 2010).

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

A metodologia qualitativa aplicada se propõe a compreender, descrever, classificar processos dinâmicos inerentes a fatos sociais, os quais compreendem valores, crenças, sentimentos e interações (RICHARDSON, 2010). Gil (2002) complementa que a pesquisa qualitativa busca um maior grau de detalhamento em suas interpretações, habitualmente do comportamento humano, buscando minuciar hábitos, atitudes, motivos e significados.

Sendo assim, esta pesquisa se classifica como qualitativa ao passo que busca compreender valores, comportamentos, motivos e significados de colaboradores do setor de atendimento ao cliente de uma empresa de gestão de negócios.

Acerca da pesquisa exploratória, tal pode ser definida como aquela que objetiva o levantamento de informações dado um campo limitado de atuação e através do mapeamento de manifestações das condições desejadas (GIL, 2002). Desta forma, a presente pesquisa se enquadra como exploratória dado que visa compreender a realidade de um setor específico de uma organização através do mapeamento de questões definidas e limitadas previamente tentando investigar as manifestações desejadas.

Por consequência, uma pesquisa qualitativa exploratória pode ser, portanto, apresentada como uma pesquisa que busca familiarizar com uma realidade através do entendimento e interpretação da realidade ali encontrada, bem como suas interações e motivações. Ainda, considerando o contexto do trabalho, a pesquisa é definida como qualitativa exploratória visto que busca entender valores, comportamentos, motivos e significados de colaboradores a partir

da investigação e compreensão da realidade existente em um determinado setor de uma organização.

A pesquisa qualitativa, apesar de sistemática, permite a escolha de vários procedimentos técnicos para coleta e análise de dados, sendo que, na presente pesquisa, serão utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica consiste no subsídio teórico a respeito do objeto estudado, ou seja, a reunião dos trabalhos mais primordiais de acordo com o que se investiga, contemplando referências encontradas em livros, artigos, dissertações e teses (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Ainda, em consonância à Cervo, Bervian e Silva (2007) é recomendado, apesar de não obrigatório, seguir fases ordenadas para realização da pesquisa bibliográfica, sendo uma sugestão de etapas: pesquisa de informações gerais, leitura de reconhecimento, análise e interpretação dos documentos e transcrição.

Tratando do estudo de caso, Yin (2015) advoga que este possibilita a análise de acontecimentos onde não se é possível manipular os comportamentos relevantes, podendo abranger observações, uma série sistemática ou não de entrevistas, análise de artefatos e de registros e documentações.

Gil (2002) estabelece uma sequência de etapas para realização do estudo de caso, as quais, podemos sinteticamente resumir em: formulação do problema, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados e avaliação análise.

A importância de seguir uma ordem de etapas, bem como realizar determinados procedimentos em cada etapa reside na necessidade de validação (interna e externa) da pesquisa e de agregar confiabilidade as evidências recolhidas (YIN, 2015).

As questões envolvidas serão do tipo semiestruturadas, as quais partem de questionamentos básicos que possuem suporte em teorias, e buscam investigar hipóteses estabelecidas previamente (TRIVINOS, 1987).

No apêndice A é apresentado o instrumento utilizado para a coleta de dados através do qual serão recolhidas as informações pretendidas a respeito do objeto estudado.

### 3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de um questionário desenvolvido com base na literatura sobre o tema, e aplicado através da plataforma “Forms”, disponibilizada pelo *Google*, pois a mesma facilita o processo de aplicação (virtual).

Ao todo, foram realizadas três rodadas de envio, sendo a primeira feita pela coordenação da empresa e pelo autor do presente trabalho via *email* e no *WorkPlace chat*. A segunda rodada foi realizada apenas pelo autor a partir da plataforma *WorkPlace chat*. Por fim, a terceira e última rodada foi realizada pelo autor do trabalho via *WorkPlace chat* e no grupo de trabalho do *Whatsapp* da organização. As rodadas de envio foram realizadas com o intervalo de uma semana entre cada rodada.

A autorização para realização dos envios de questionários semiestruturados foi concedida pelo chefe de setor visto que apenas o setor de atendimento ao cliente recebeu e respondeu os questionários. O setor possuía no período de realização da pesquisa 98 colaboradores, havendo sido enviados 98 mensagens a cada rodada de envio durante o mês de fevereiro de 2022. O recebimento das respostas ocorreu durante os meses de fevereiro e março e deste total de 98 foram computados 43 questionários respondidos.

Os respondentes e a empresa analisada serão mantidas em sigilo, assegurando assim a privacidade e segurança de ambas as partes. Para a situação da pesquisa atual, dentro do questionário aplicado (que envolve a teoria previamente citada) será possível destacar quais os aspectos relevantes para a o desenvolvimento da empresa através da disseminação do conhecimento e a aplicabilidade do mesmo nas rotinas diárias.

O questionário foi segregado nas seguintes partes:

1. Informações acerca do perfil dos respondentes;
2. Experiência profissional;
3. Conhecimento tácito;
4. Semiótica;
5. Interacionismo simbólico;
6. Organização do conhecimento.

O questionário aplicado, principalmente as partes 3 a 6 supracitadas, foi construído com base na literatura e principais autores sobre a temática apresentados no referencial teórico desta pesquisa.



Todas as partes do questionário, com exceção da primeira parte (identificação do respondente), possuem questões dissertativas (no total 9 questões) e de múltipla escolha (14 questões), as quais foram estabelecidas de acordo com a necessidade de detalhes para análise das mesmas, totalizando 23 perguntas.

De uma população de 95 funcionários da empresa analisada que foram consultados, obteve-se 43 respondentes, representando aproximadamente 45% da população.

### **3.3 Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados será composto da análise das questões respondidas no questionário em congruência aos tópicos abordados na pesquisa buscando relacionar as teorias utilizadas na construção do embasamento teórico e os resultados encontrados. Os dados obtidos através dos respondentes são apresentados no próximo capítulo conforme a ordem presente no questionário da coleta de dados que também acompanha a estrutura do referencial teórico.

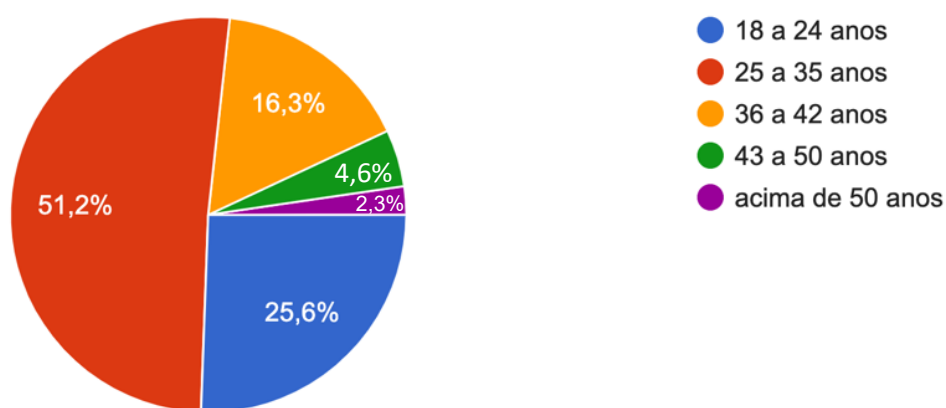
## 4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados encontrados e suas discussões. Inicialmente, são apresentadas as estatísticas descritivas para caracterização do perfil dos respondentes e posteriormente é realizada uma análise confrontando os resultados obtidos e a teoria apresentada no referencial teórico. A análise será separada nas categorias, sendo elas: conhecimento tácito, semiótica, interacionismo simbólico e organização do conhecimento.

### 4.1 Descrição do perfil dos participantes

A presente seção visa apresentar análise descritiva referente aos perfis dos respondentes. Começando pela faixa etária, a maioria dos respondentes possuía 25 a 35 anos, porém uma parte significativa estava na faixa etária dos 18 aos 24 anos, a Figura 3 apresenta as porcentagens referentes a cada faixa etária identificada quanto ao perfil dos respondentes.

Figura 3 - Faixa etária dos respondentes



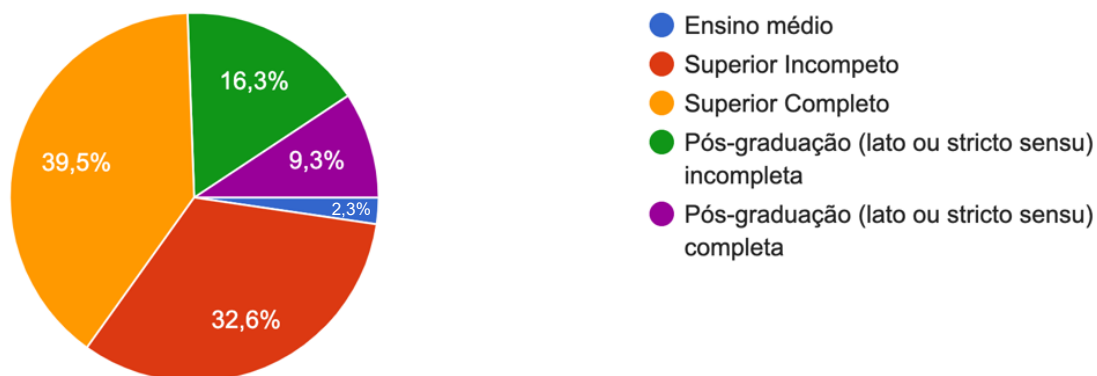
Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao sexo dos participantes, 51,2% afirmaram se identificar como pertencentes ao sexo feminino, enquanto 48,8% se identificaram como pertencentes ao sexo masculino.

Acerca do nível de escolaridade houve prevalência de colaboradores com ensino superior completo seguido por indivíduos com superior incompleto e pós graduação

incompleta, a Figura 4 expõe as porcentagens encontradas em cada um dos níveis de escolaridade.

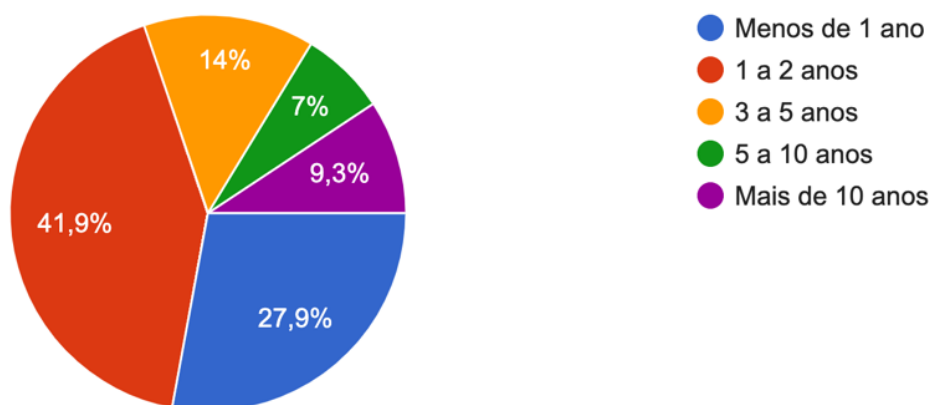
Figura 4 - Nível de escolaridade dos respondentes



Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre o tempo que os respondentes trabalham na empresa, em sua maioria os colaboradores possuem até dois anos de atuação, aqueles que trabalham de três a cinco anos somaram 14% e os que possuem mais de dez anos de empresa foram mais representativos no todo que a amostra localizada entre cinco e dez anos. A Figura 5 apresenta abaixo as informações acerca do tempo de empresa.

Figura 5 - Tempo de empresa



Fonte: elaborado pelo autor.

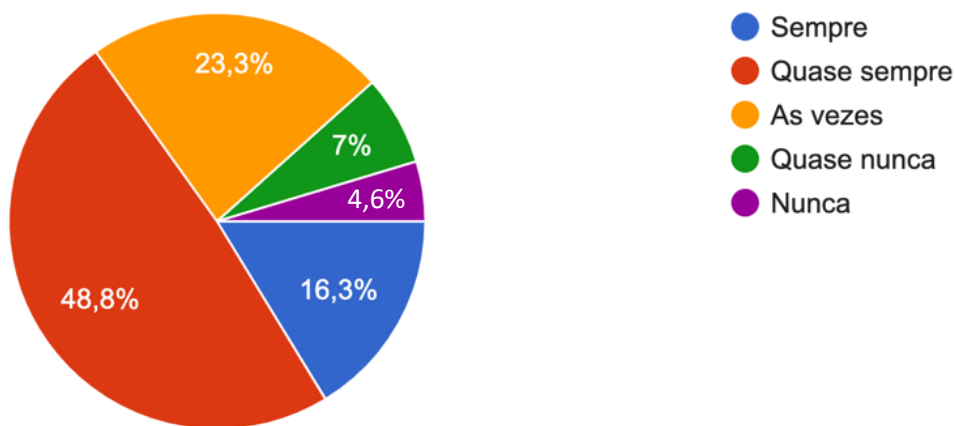
A caracterização dos respondentes foi importante para descrever o universo estudado, portanto, na presente pesquisa, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, possui de 25 a

35 anos, detém ensino superior completo e atua como colaborador na empresa há pelo menos um ano.

## 4.2 Conhecimento Tácito

Ao serem questionados sobre a frequência que os respondentes acreditam que a organização consegue integrar os processos de criação de significado e adotá-los para construção de conhecimento e tomada de decisões, os colaboradores afirmaram principalmente que sempre ou quase sempre a empresa consegue, fato que demonstra coerência nas respostas e também a intenção da empresa em ser uma organização que aprimora seus processos. A Figura 6 apresenta as porcentagens de cada resposta.

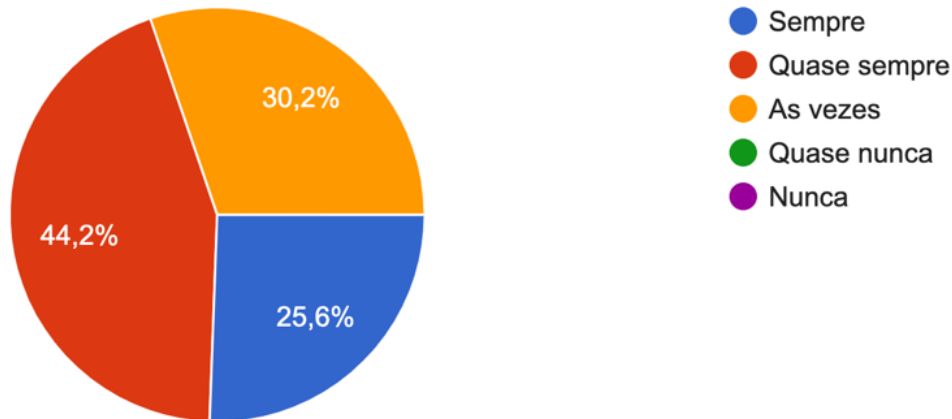
Figura 6 - Capacidade da empresa em integrar processos de criação de significado



Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando os processos que envolvem conhecimento tácito, os respondentes foram questionados a respeito da frequência com que tais são observados na rotina empresarial vivenciada por eles, o gráfico disponível na Figura 7 apresenta as respostas obtidas.

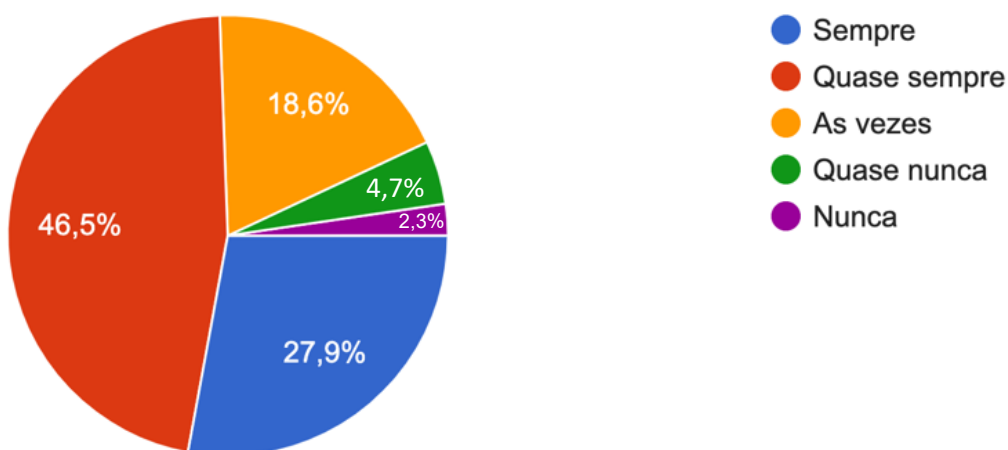
Figura 7 - Frequência com que processos que envolvem conhecimento tácito são observados



Fonte: elaborado pelo autor.

Para identificar se os respondentes estavam realmente entendendo as questões relacionadas à conhecimento tácito foi indagado se comportamentos que remetem a experiências anteriores eram observados pelos colaboradores, grande parte das respostas se concentraram em quase sempre e sempre demonstrando que realmente a empresa conseguia desenvolver seus processos a partir da compreensão e compartilhamento de conhecimento tácito. A próxima figura, intitulada Figura 8, apresenta os resultados obtidos a partir desta pergunta.

Figura 8 - Frequência com que comportamentos que remetem a experiências anteriores são observados



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com as respostas obtidas é plausível considerar que a organização busca integrar processos de criação de significado que são desenvolvidos pelos colaboradores e padronizá-los visando sempre aprimorar a realização de tarefas através da melhoria contínua.

É interessante observar que a organização em questão é bastante relacionada com tecnologia, fator que pode ser relevante para explicar a predisposição em investir em tecnologia, gestão de pessoas e construção de um clima organizacional que valoriza o compartilhamento do conhecimento.

Retornando a teoria, dado que todas as perguntas obtiveram respostas que variaram em sua totalidade em “quase sempre”, “sempre” e “as vezes”, é possível observar a presença do conhecimento tácito como subsidiário às ações tomadas pela organização, bem como aos entendimentos, comportamentos e habilidades dos indivíduos do setor analisado.

Ainda, de acordo com as respostas, é plausível afirmar que o sujeito possui liberdade para realizar suas próprias interpretações e que a partir delas acrescenta significados aos processos executados. Os resultados aqui analisados confirmam a atuação dos aspectos funcionais, fenomenais e semânticos apresentados por Polanyi (2015), e da capacidade focalmente consciente e subsidiariamente consciente na formação do conhecimento.

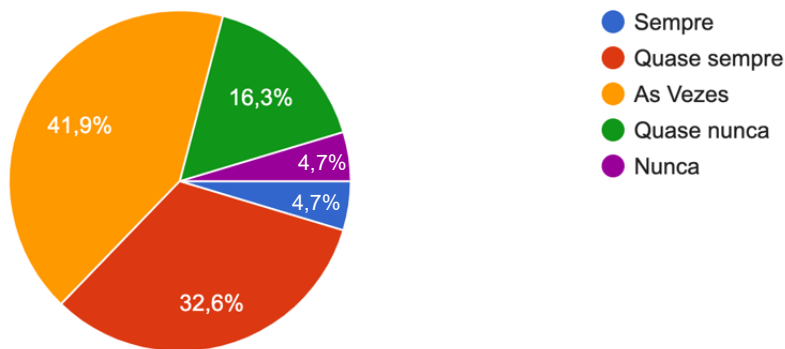
Outros temas são analisados adiante visando definir se a empresa consegue se destacar positivamente também em outros aspectos levantados como fundamentais no referencial teórico.

### **4.3 Semiótica**

Iniciando pela apropriação de significados individuais às atividades, foi questionado aos respondentes com qual frequência eram observadas atividades, processos e comportamentos que apresentavam apropriação de significados individuais por parte dos membros da equipe de trabalho.

Os resultados demonstraram que, em comparação com o eixo anterior, os colaboradores possuem uma percepção de que os colegas utilizam menos de significados particulares para execução de tarefas, tal percepção pode estar relacionada ao alto interesse da empresa em compartilhar tais significados particulares que proporcionam ganho de produtividade levando a uma grande padronização das tarefas onde todos realizam o trabalho de uma forma já bem similar. A Figura 9 torna explícitos os resultados encontrados.

Figura 9 - Apropriação de significados individuais às atividades, processos e comportamentos



Fonte: elaborado pelo autor.

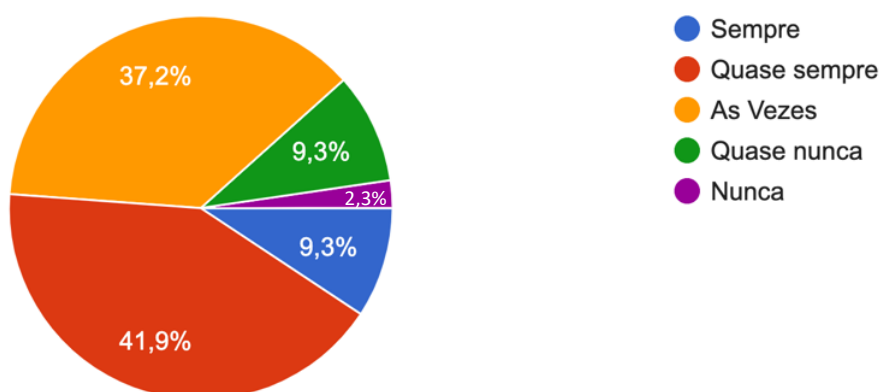
Em relação à comportamentos que configuram representações particulares, como por exemplo diálogos realizados entre os indivíduos compartilham o ambiente de trabalho, os respondentes declararam em sua maioria que quase sempre (41,9%) são observadas representações de opiniões pessoais.

Tal resultado evidencia a suposição levantada anteriormente de que não são tão observadas manifestações de significados particulares para execução de tarefas pois tais já são bastante padronizadas, visto que opiniões particulares são compartilhadas e tal demonstra que a empresa não exerce nenhum tipo de coerção visando reduzir a participação dos colaboradores.

Em concorde com a teoria, o signo pode representar qualquer coisa, de qualquer espécie, que produz efeito interpretativo na mente, analisando as respostas obtidas entende-se que os processos realizados na empresa já equivalem em alguma coisa para os respondentes, ou seja, estes conseguem adicionar significado as normas, processos e experiências vivenciados e devido a padronização já existente não conseguem acrescentar tais significados às tarefas executadas.

A Figura 10 apresentada a seguir evidencia as porcentagens observadas quanto a este tema.

Figura 10 - Representações particulares em comportamentos compartilhados entre indivíduos



Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados encontrados a partir das questões relacionadas a semiótica vão ao encontro dos resultados obtidos através das perguntas que tratavam de conhecimento tácito, característica que aponta para uma coerência entre as respostas encontradas.

Diferente do conhecimento tácito, a semiótica evidencia não apenas a existência de um conhecimento geralmente não compartilhado, mas valores, atitudes, crenças e pensamentos que servem de molde para a condução da vida do indivíduo. A possibilidade de exposição de tais ideais, crenças e significados pode estar bastante relacionada a satisfação que o colaborador desenvolve ao trabalhar na organização, visto que é muito difícil atingir satisfação em pertencer a algo que não lhe representa.

Desta forma, as respostas encontradas nesta seção evidenciam a valorização do compartilhamento de significados pessoais e possibilidade de interação entre os significados de vários respondentes, sendo positivo tal compartilhamento pois essa discussão pode gerar novas formas de lidar com diversos processos.

Os comportamentos demonstrados pelos indivíduos apresentaram um alto nível de compartilhamento e demonstram a luz da teoria que os colaboradores se comunicam constantemente, além de conseguirem concluir todas as etapas do signo passando pela secundidade (representa aspectos práticos da vida) e chegando a terceiridade (onde se desenvolve explicações racionais acerca do que é processado), conforme descrito por Laruccia (2003).

Ainda, analisando as perguntas de perfil e confrontando-as com as respostas encontradas nesta seção, a motivação para trabalhar, a importância atribuída ao trabalho e a vivência de mudanças corporativas significativas devem estar relacionadas com a possibilidade de

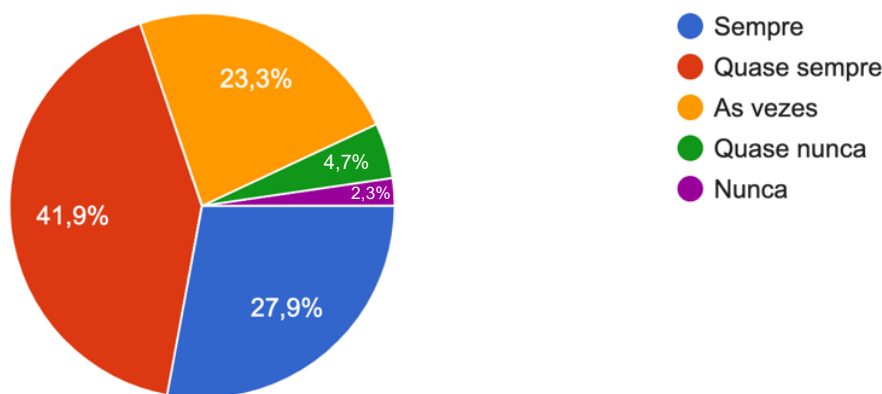


compartilhamento de significados pessoais e a identificação pessoal entre crenças relacionadas a carreira profissional e as oportunidades oferecidas pela empresa, bem como a própria visão e missão da organização.

#### 4.4 Interacionismo Simbólico

Sobre o interacionismo simbólico, os respondentes declararam em sua maioria que atitudes de compartilhamento de conhecimentos e significados particulares são quase sempre observadas, reforçando que a empresa valoriza a exposição de opiniões. A Figura 11 apresentada abaixo evidencia as porcentagens encontradas.

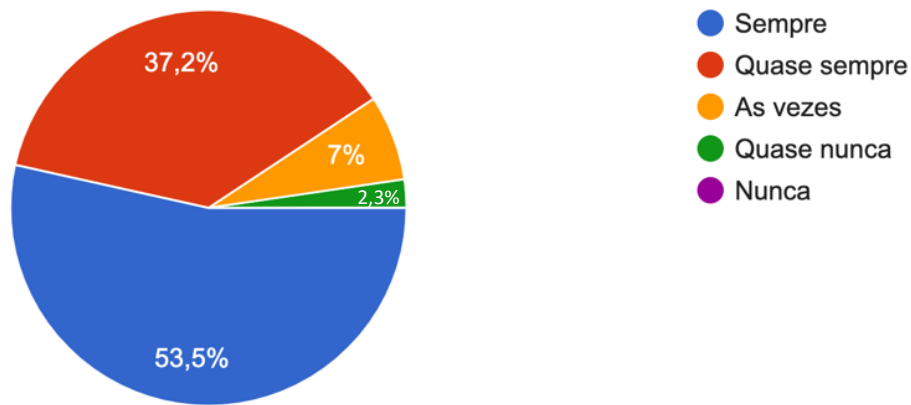
Figura 11 - Frequência com que atitudes de interacionismo simbólico são observadas



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao serem indagados acerca da frequência com que são observadas trocas de conhecimentos, práticas e comportamentos, parte majoritária dos respondentes alegaram que sempre são observadas trocas do tipo. Tal resultado novamente corrobora com a imagem de empresa que valoriza tal troca no ambiente organizacional. A Figura 12 apresenta os dados estatísticos encontrados a partir desta pergunta.

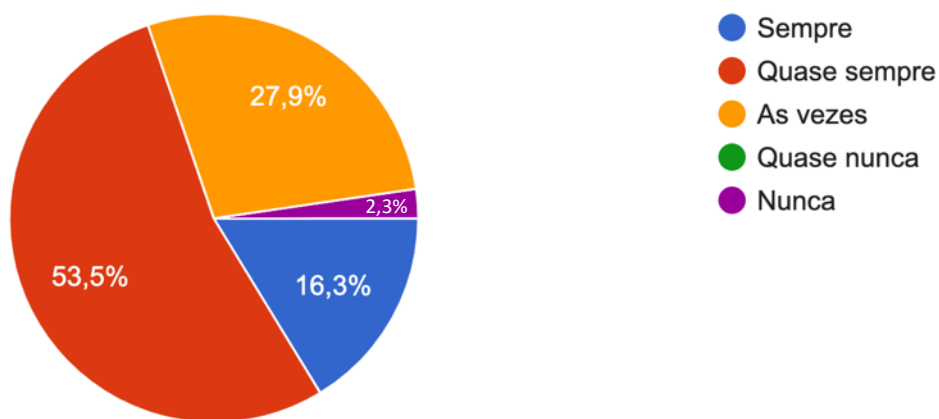
Figura 12 - Frequência com que são observadas trocas de conhecimento, práticas e comportamentos entre os indivíduos



Fonte: elaborado pelo autor.

Quando questionados sobre mudanças comportamentais provocadas pelas trocas mencionadas anteriormente, a maioria dos respondentes alegaram que quase sempre ocorrem mudanças. As porcentagens detalhadas são apresentadas na figura 13, logo abaixo.

Figura 13 - Frequência com que são observadas mudanças comportamentais ocasionadas através de trocas de conhecimento, práticas e comportamentos



Fonte: elaborado pelo autor.

Pouco adianta uma organização valorizar o compartilhamento de conhecimento e significados pessoais se tais não incentivarem mudanças no ambiente organizacional como um todo. Portanto, o interacionismo simbólico é o elo que une os vários conhecimentos, práticas e

crenças dos indivíduos com intuito de proporcionar novas formas de interagir, desenvolvimento de melhores processos e aprimoramento do clima organizacional.

Analisando as respostas obtidas nesta seção, observa-se primeiramente que são coerentes com as respostas obtidas nas seções anteriores no sentido que apontam para a mesma direção de valorização dos significados e conhecimentos pessoais.

Além da valorização do compartilhamento é imprescindível que as trocas de conhecimentos, práticas e comportamentos propiciem mudanças comportamentais e novas formas de agir e se relacionar, tal quesito fica bastante evidente quando a maioria dos respondentes (53,3%) alegaram que mudanças comportamentais são visualizadas após experiências de troca de significados e conhecimentos.

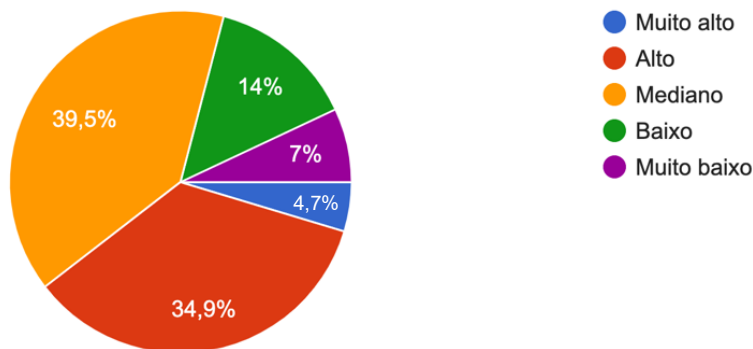
O interacionismo simbólico proporciona a compreensão de aspectos organizacionais ao passo que considera a peculiar e distinta interação humana como forma de explicar o comportamento humano. É interessante utilizar deste pressuposto para analisar o comportamento visto que características sociológicas (posição social, normas, cultura, valores) e psicológicas (motivos pessoais, atitudes e complexos ocultos) já são bastante abordados por diversos trabalhos. Neste sentido, as respostas aqui encontradas são de suma importância por apontarem no sentido de que as trocas (estímulos, processos subjetivos, percepções) realizadas no setor de atendimento ao cliente da organização em análise conseguem determinar o comportamento e constituem estruturas orgânicas cognitivas que fornecem meios para que as percepções sejam conhecidas e percebidas, concordando com Mendonça (2002) quanto ao fato da perspectiva interacionista dialogar com a busca pelo entendimento das experiências, com base no ponto de vista dos que as vivem.

Portanto, neste caso específico pode-se afirmar que as ações e interpretações mútuas dos seres que constituem o departamento de atendimento ao cliente definem os comportamentos adotados e observados neste setor da organização.

#### **4.5 Organização do Conhecimento**

Acerca do nível de rotatividade da equipe que atua na mesma área que o respondente, a maioria das respostas apontaram para um médio nível de rotatividade, porém uma porcentagem considerável (34,9%) apontou para um alto nível de rotatividade. A Figura 14 apresenta os dados encontrados relativos à rotatividade.

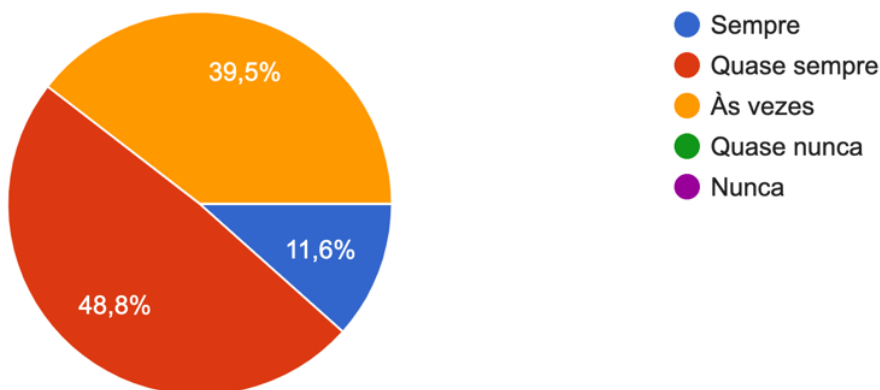
Figura 14 - Nível de rotatividade da equipe



Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre a padronização de novos comportamentos, práticas e conhecimentos que são compartilhados no ambiente organizacional, a maioria dos respondentes declarou que quase sempre são padronizadas e disponibilizadas para todos visando o melhoramento de processos. A Figura 15 explicita os resultados encontrados a partir de tal questão.

Figura 15 - Padronização e disponibilização de novos comportamentos, práticas e conhecimentos compartilhados



Fonte: elaborado pelo autor.

Por se tratar de uma organização que atua no ramo da tecnologia é comum esperar que tal valorize muito as trocas de conhecimento pois são uma fonte de inovação. Assim sendo, fica nítida o esforço da empresa analisada para continuamente aprimorar seus serviços e produtos através do investimento em conhecimento e inovação.

Ainda, há de se considerar o ganho organizacional: como os colaboradores enxergam o ambiente empresarial como propício para levantamento, discussão e aprimoramento de ideias,

tais se sentem mais motivados a trabalhar e possuem uma visão mais positiva quanto ao ambiente organizacional da empresa.

Quando indagados acerca da organização ser uma organização do conhecimento, a maioria das respostas foi sim e ainda traziam observações que exaltavam o caráter de valorização a toda contribuição, opinião e ideia apresentada.

Porém, a rotatividade foi uma questão bastante confrontada, visto que há um forte embate entre aqueles que consideram positiva e os que consideram negativa, sendo um possível ponto a ser analisado em profundidade pela organização visando alcançar um maior nível de compreensão dos colaboradores quanto a rotatividade observada na empresa.

Retornando a teoria, uma organização do conhecimento é definida como aquela que é capaz de gerir a interação, integrar eficientemente processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões. Considerando que a presente organização consegue provocar novos fluxos de experiência, converter informações em conhecimento e provocar mudanças no ambiente direcionadas pelo o uso das informações adquiridas, é assertivo definir de acordo com as respostas encontradas que a organização em questão se adequa ao que é considerado organização do conhecimento, assim como pontuam Takeuchi e Nonaka (2009).

O último capítulo deste trabalho apresenta as considerações finais acerca dos objetivos pretendidos e resultados encontrados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a compreender como ocorrem o processo de compartilhamento tácito, interacionismo simbólico e semiótica em uma empresa de gestão de negócios localizada no município de Uberlândia-MG.

Através da aplicação de um questionário desenvolvido previamente foi possível verificar em pormenores o contexto que a empresa está inserida, os signos e linguagens manifestados pelos colaboradores de um setor da empresa e identificar percepções destes acerca da geração e manutenção do conhecimento compartilhado na organização.

A empresa em questão foi considerada uma organização do conhecimento por conseguir direcionar as informações recebidas para a efetivação de mudanças no ambiente, geração de novos conhecimentos através da criação de novos significados, processos e interações e aperfeiçoamento dos já existentes.

Todos os objetivos específicos, assim como o objetivo geral proposto, foram alcançados, tornando a presente pesquisa uma contribuição relevante para área de pesquisa abrangida e revelando importantes descobertas para um tema pouco estudado.

Como limitação do trabalho destaca-se o caráter da pesquisa que por considerar apenas um setor de uma organização não permite a generalização dos resultados. Como sugestão para novas pesquisas que abordem o tema aqui adotado sugere-se a realização de múltiplos estudos de caso para confrontamento de informações e triangulação dos dados obtidos como forma de validação aos resultados encontrados.

## REFERÊNCIAS

- AVELAR, Ewerton A. *et al.* Gestão do conhecimento: uma análise das pesquisas brasileiras desenvolvidas na primeira década do século XXI. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 150-165, 2011.
- BLUMER, Herbert. **El interaccionismo simbólico**. Barcelona: Hora, 1982.
- BLUMER, Herbert. **Symbolic interactionism: Perspective and method**. Univ of California Press, 1986.
- CARVALHO, Virgínia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; RÊGO, Denise Pereira do. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 146-161, 2010.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JR, Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**, v. 6, 2007.
- CHOO, Chun W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.
- .
- CORREA, Amélia Siegel. Interacionismo simbólico: raízes, críticas e perspectivas atuais. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 9, n. 17, p. 176-200, 2017.
- DE CARVALHO, Virgínia Donizete. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos organizacionais. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 4, p. 583-607, 2011.
- DE MENDONÇA, José Ricardo Costa. Interacionismo simbólico: uma sugestão metodológica para a pesquisa em administração. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, 2002.
- DOURADO, Maria Lúcia Goulart. O tácito como conhecimento e seu modo de uso no labirinto organizacional contemporâneo. 2007.
- GIL, Antonio Carlos *et al.* Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAEBIN, Rosani Elisabete *et al.* Conhecimento Tácito: Revisitando o Conceito de Michael Polanyi. **Anais... XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, pesquisa e extensão UCS**, v. 28, 2016.
- GUISSO, Valéria do Prado. Reflexões sobre o conhecimento tácito em Michael Polanyi: contribuições à gestão do conhecimento nas organizações. 2016.

LARUCCIA, Mauro Maia. Semiótica: signo, objeto e interpretante. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, n. 6, p. 44-52, 2003.

LEWIS, J. David. The classic American pragmatists as forerunners to symbolic interactionism. **The Sociological Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 347-359, 1976.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Métodos científicos. \_\_\_\_\_. **Metodologia científica**, v. 5, p. 44-98, 2008.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; POPADIUK, Silvio. A semiótica do compartilhamento de conhecimento tácito: um estudo sob a perspectiva do interacionismo simbólico. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 3, p. 460-473, 2019.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; POPADIUK, Silvio. Integrando metodologias na análise de dados sob o paradigma interacionista simbólico: um caso prático. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 2, p. 357-373, 2014.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da informação**, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

PEIRCE, Charles Sanders; FREGE, Gottlob. Escritos coligidos. In: **Escritos coligidos**. 1980. p. 278-278.

PINTO, Julio Cesar. Semiótica e informação. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 1, n. 1, 1996.

POLANYI, Michael. **Personal knowledge**, Chicago (The University of Chicago Press) 1968. 1968.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* Pesquisa social: métodos e técnicas. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTAELLA, Lúcia. **Estética: de Platão a Peirce**. São Paulo: Experimento, 1994.

SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. Brasiliense, 2017.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2–A pesquisa científica. **Métodos de pesquisa**, v. 1, p. 31, 2009.

SOARES, M. L. C. A estrutura do conhecimento tácito em Polanyi: um paradigma pós-crítico para a epistemologia. **Lisboa: Universidade Nova de Lisboa**, 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2009.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VOLLI, Ugo. **Manual de semiótica**. Edições Loyola, 2007.



YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

## APÊNDICE A: Questionário

<b>1. Informações acerca do perfil dos respondentes</b>				
1.1) Qual a sua faixa etária?				
<input type="checkbox"/> 18 a 24 anos	<input type="checkbox"/> 25 a 35 anos	<input type="checkbox"/> 36 a 42 anos	<input type="checkbox"/> 43 a 50 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
1.2) Qual gênero você se identifica? <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Não desejo informar				
1.3) Qual o maior nível de escolaridade que você possui? <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação (lato ou stricto sensu) incompleta <input type="checkbox"/> Pós-graduação (lato ou stricto sensu) completa				
1.4) A titulação mais alta de conhecimento que você possui, assinalada na pergunta anterior, te auxilia de alguma forma na função que desempenha atualmente na empresa? De que forma?				
1.5) A quanto tempo trabalha nesta empresa?				
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> 1 a 2 anos	<input type="checkbox"/> 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/> 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos
1.6) A quanto tempo atua no cargo que está ocupando atualmente?				

1.7) Você vivenciou mudanças corporativas significativas que ocorreram na empresa? Se sim, quais?				
1.8) Qual a importância que você atribui ao seu trabalho? Justifique.				
1.9) Você se sente motivado a trabalhar? Em caso positivo, o que te faz se sentir desta forma?				
1.10) Você se sente realizado e valorizado pelo trabalho que desempenha? Se sim, a que você atribui?				
<b>2. Conhecimento tácito</b>				
<p><b>As várias formas de construção de conhecimento nem sempre são percebidas conscientemente, um exemplo é o conhecimento que nomeamos “automático”, advindo de experiências práticas e cotidianas. Este conhecimento é definido como tácito e fundamenta todas as ações do indivíduo, sustentando seu comportamento e sua forma de ver o mundo e o que está nele.</b></p>				
2.1 Com qual frequência você acredita que a organização em que você trabalha consegue integrar processos de criação de significado desenvolvidos pelos colaboradores e adotá-los para construção de conhecimento e tomada de decisões?				
<p>Para ficar mais claro, citarei um exemplo: quando um colaborador experiente encontra uma forma mais eficaz de desempenhar uma tarefa, essa forma prática de conhecimento desenvolvido pelo indivíduo gera uma mudança nos padrões estabelecidos para realização da tarefa em questão?</p>				
( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
2.2 Processos que envolvem conhecimento tácito podem ser observados com qual frequência na sua rotina?				
<p>Visando melhor compreensão da pergunta, considere o seguinte exemplo: você observa que os membros da sua equipe realizam atividades e/ou tomam decisões</p>				

baseados em conhecimentos particulares, como a forma de organizar as tarefas diárias, por exemplo, que não estão explícitos, e que tais lhe proporcionam uma boa performance de desempenho?

( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
---------------	---------------------	-----------------	--------------------	--------------

2.3 Comportamentos que remetem a experiências anteriores (conhecimento tácito) são observados com qual frequência na execução de atividades da sua equipe?

( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
---------------	---------------------	-----------------	--------------------	--------------

### 3. Semiótica

**A semiótica diz respeito às várias formas de expressão e comunicação que também são definidas como “signos”. Estas são contínuas e se manifestam constantemente: ao observar uma pessoa ou objeto, ao compreender uma ideia ou fenômeno, ao lembrar de um país após visualizar uma bandeira, ao interpretar uma regra, etc. Os signos desenvolvidos por um indivíduo representam algo para ele e promovem representações acerca de todas as outras coisas, estes são desenvolvidos a partir de suas vivências e conhecimentos.**

3.1 Em sua equipe de trabalho você observa com qual frequência a apropriação de significados individuais às atividades, processos, comportamentos?

Considere o seguinte exemplo: um colega de trabalho toma uma decisão baseado em uma teoria particular aprimorada ao longo da vida.

( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
---------------	---------------------	-----------------	--------------------	--------------

3.2 Você observa representações particulares (opiniões pessoais) em diálogos e comportamentos compartilhados entre os indivíduos no ambiente de trabalho?

Exemplo: durante um café da tarde ao assistir uma propaganda que trata de presentes natalinos, um colega de equipe destaca o incentivo a compras desnecessárias.

( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
<b>4. Interacionismo simbólico</b>				
<p style="text-align: center;"><b>Compartilhar o conhecimento é uma forma de transformá-lo em inovação. Considerando as perguntas anteriores e o diálogo desenvolvido até aqui, agora você sabe que o conhecimento inclui conhecimentos implícitos (tácitos) e representações e interpretações desenvolvidas a partir do significado que o indivíduo lhes adere (semiótica). Esta seção de perguntas tratará da forma como estes são compartilhados e quais os resultados obtidos através de tal compartilhamento (criação de conhecimento).</b></p>				
4.1 Atitudes de interacionismo simbólico são observadas com qual frequência na equipe de trabalho? Isto é, você observa os colegas de trabalho compartilhando conhecimentos particulares e significados próprios com qual frequência?				
( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
4.2 Com qual frequência são observadas trocas de conhecimento, práticas e comportamentos entre os indivíduos na organização em sua equipe de trabalho?				
( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
4.3 Caso ocorram as trocas mencionadas na pergunta anterior, com qual frequência são observadas mudanças comportamentais após tais experiências?				
( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
<b>5. Organização do conhecimento</b>				
<p style="text-align: center;"><b>Organizações do conhecimento geram inovação através da criação de conhecimento a partir da troca de experiências, estas incluem o compartilhamento</b></p>				

**do conhecimento dito tácito e dos significados próprios desenvolvidos por cada indivíduo. Quando esta troca de conhecimento é eficaz, comportamentos são alterados, processos são melhorados e ocorre inovação.**

5.1 Como você descreveria o ambiente organizacional da sua empresa?

5.2 Considerando as perguntas realizadas até agora e o caminho trilhado até a criação de inovação através do conhecimento, você considera a organização que trabalha como uma organização do conhecimento? Isto é, a organização se vale dos saberes, experiências, interpretações e significados de cada indivíduo para melhorar seus processos e gerar inovação? Justifique sua resposta.

5.3 Qual o nível de rotatividade da equipe que atua na mesma área que você?

( ) Muito alto	( ) Alto	( ) Mediano	( ) Baixo	( ) Muito Baixo
-------------------	----------	----------------	--------------	--------------------

5.4 Você acredita que a atual rotatividade influencia positivamente ou negativamente na criação de conhecimento e inovação (dados os conceitos apresentados até então)? justifique.

5.5 Caso novos comportamentos, práticas e conhecimentos sejam compartilhados no âmbito empresarial, você observa com qual frequência a padronização e disponibilização para todos de tais (quando efetivos) para melhoramento dos processos?

( ) Sempre	( ) Quase sempre	( ) As vezes	( ) Quase nunca	( ) Nunca
---------------	---------------------	-----------------	--------------------	--------------