

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

NATALIE JACINTO BORBA

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A SUA RELAÇÃO COM O
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE
PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA DE SOFTWARE**

MARINGÁ

2023

NATALIE JACINTO BORBA

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A SUA RELAÇÃO COM O
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE
PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA DE SOFTWARE**

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Lígia Ganacim Rodrigues Granado Elias.

Co-orientador: Prof. Dr. Nelson Tenório Júnior.

MARINGÁ
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B726i Borba, Natalie Jacinto.

A inteligência emocional e a sua relação com o compartilhamento de conhecimento entre profissionais da indústria de software. / Natalie Jacinto Borba. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2023.

113 f.: il.; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Lígia Ganacim Rodrigues Granado Elias.

Coorientador: Prof. Dr. Nelson Nunes Tenório Junior.

Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Maringá, 2023.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Inteligência. 3. Emoções. I. Título.

CDD – 658.4038

Leila Nascimento – Bibliotecária – CRB 9/1722
Biblioteca Central UniCesumar

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

NATALIE JACINTO BORBA

A inteligência emocional e a sua relação com o compartilhamento de conhecimento entre profissionais da indústria de software

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

COMISSÃO JULGADORA

Prof.^a. Dr.^a. Maria Lígia Ganacim Rodrigues Granado Elias
Universidade Cesumar (Presidente)

Prof. Dr. Marcos Aurélio Brambilla
Universidade Cesumar

Prof.^a. Dr.^a Francielle Cristina Fenerich
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Aprovado em: _____ de fevereiro de 2023.

Ao meu grande e fiel amigo, Jesus,
que me capacita todos os dias.
A Ele devo toda honra e toda glória.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui jamais seria possível sem o apoio de pessoas especiais. E por esse motivo, registro minha eterna gratidão.

Ao meu marido, Cristiano, que nunca mediu esforços para me ajudar, incentivando-me constantemente na conclusão desta importante etapa da minha vida.

Ao meu querido filho, Lucca, que, mesmo sem entender, foi minha inspiração e motivação para todo este processo.

Aos meus irmãos, que de longe vibram com minhas conquistas, em especial ao meu inesquecível irmão, Ricardo (*in memoriam*), que foi o primeiro a saber do meu interesse em fazer mestrado e vibrou com a minha aprovação. Tenho absoluta certeza de que, lá do alto, ele está feliz por mais esta conquista em minha vida.

À minha sobrinha, Carol, que, sem perceber, me ensinou a lutar incansavelmente pelo propósito, mesmo diante das mais difíceis situações.

A todos da família, que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste sonho.

À Universidade Cesumar e a todos os professores do PPGGCO, por compartilharem comigo seus conhecimentos e experiências.

À minha orientadora, professora Dr.^a. Maria Lígia Ganacim Granado Elias, e ao meu coorientador, professor Dr. Nelson Tenório Júnior, que contribuíram na construção deste estudo.

Aos meus colegas de turma, por compartilharem dos mais diversos conhecimentos e sentimentos.

À CAPES, pela concessão de auxílio financeiro.

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”.

RESUMO

A Inteligência Emocional (IE) é reconhecida como um dos atributos mais importantes do capital humano tanto no âmbito pessoal como no profissional. Mediante a necessidade das organizações de se manterem competitivas, é necessário que essa competência esteja em equilíbrio em relação ao comportamento humano para que haja o Compartilhamento de Conhecimento (CC), que é reconhecido, na literatura, como o mais relevante processo do ciclo do conhecimento. As Indústrias de *Software* (IS) estão em ascensão e, cada vez mais, o Compartilhamento de Conhecimento se torna um processo essencial pois acelera as técnicas de inovação. Para que isso ocorra, é necessário que os colaboradores estejam bem emocionalmente para atingirem os resultados organizacionais. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de *software*. A pesquisa é de natureza aplicada, de cunho exploratório e de abordagem qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, levando-se em consideração um roteiro baseado nos elementos determinantes da Inteligência Emocional e do Compartilhamento de Conhecimento, encontrados na literatura. A pesquisa foi elaborada em uma cidade do interior do Paraná, e as entrevistas foram realizadas *in loco* e transcritas posteriormente para que o estudo pudesse ser efetuado. Realizou-se uma análise de conteúdo de Bardin, que leva em consideração as suas principais etapas: pré-análise, exploração e tratamento dos resultados obtidos, apoiadas pelo software de análise textual Iramuteq. Com os resultados obtidos, foi possível se constatar que a Inteligência Emocional (IE) influencia no Compartilhamento de Conhecimento (CC) na indústria de *software* estudada e isso se dá por diversos fatores que englobam a motivação, confiança, relacionamento e comunicação. Os resultados revelam ainda que, de modo geral, as pessoas que estão alocadas tanto na área administrativa como na técnica apresentam influenciadores e barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento (CC). Conclui-se, portanto, que o Compartilhamento de Conhecimento (CC) ocorre na indústria de *software*, contudo de forma orgânica e positiva, quando os funcionários estão bem emocionalmente.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Inteligência; Emoções.

ABSTRACT

Emotional Intelligence (EI) is recognized as one of the most important attributes of human capital, in both the personal and professional spheres. Given the need for organizations to remain competitive, it is necessary for this competence to be in balance with human behavior for Knowledge Sharing (KC), to take place, which is recognized in the literature as the most relevant process of the knowledge cycle. The Software Industries (IS) are on the rise and, increasingly, Knowledge Sharing is becoming an essential process as it accelerates innovation techniques. For this to happen, employees need to be emotionally well to achieve organizational results. In this sense, the general objective of this research is to analyze the relationship between Emotional Intelligence and Knowledge Sharing among professionals in the software industry. The research is of an applied nature, exploratory in nature and qualitative approach. Data collection took place through semi-structured interviews, taking into account a script based on the determinant elements of Emotional Intelligence and Knowledge Sharing, found in the literature. The research was carried out in a city in the interior of Paraná and the interviews were carried out on site, and transcribed later so that the study could be carried out. A Bardin content analysis was carried out, which considers its main stages: pre-analysis, exploration and treatment of the results obtained, which were supported by the textual analysis software Iramuteq. The results obtained, show that Emotional Intelligence (EI) influences Knowledge Sharing (KC) in the Software Industry studied and this is due to several factors including motivation, trust, relationship and communication. The results also show that, in general, people working in both in the administrative and technical areas have influencers and barriers to Knowledge Sharing (KC). It can therefore be concluded that Knowledge Sharing (KC) occurs in the software industry but it occurs in an organic and positive way, when employees are emotionally well.

Keywords: Knowledge Management; Intelligence; Emotions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação.....	18
Figura 2 – Classificação da Pesquisa.....	62
Figura 3 – Organograma Organizacional.....	71
Figura 4 – Nuvem de Palavras.....	73
Figura 5 – Análise de Similitude.....	74
Figura 6 – Organograma das Classes.....	75
Figura 7 – Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Definições do Compartilhamento de Conhecimento.....	24
Quadro 2 –	Barreiras no Compartilhamento de Conhecimento.....	28
Quadro 3 –	Influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento.....	30
Quadro 4 –	Barreiras para quem Busca o Conhecimento	31
Quadro 5 –	Barreiras para quem Disponibiliza o Conhecimento.....	32
Quadro 6 –	Inibidores do Compartilhamento de Conhecimento.....	33
Quadro 7 –	Modelos da Inteligência Emocional.....	43
Quadro 8 –	Dimensões da Inteligência Emocional.....	46
Quadro 9 –	Artigos que abordam a IE e GC.....	48
Quadro 10 –	Conceitos de IE e GC.....	52
Quadro 11 –	Análises viabilizadas pelo software IRaMuteQ e respectivas descrições e resultados.....	64
Quadro 12 –	Entrevistados: data de realização, tempo de duração e quantidade de páginas transcritas.....	66
Quadro 13 –	Identificação dos entrevistados: idade, cargo, formação acadêmica e tempo de casa.....	70
Quadro 14 –	Relação entre IE e CC na Indústria de Software de Maringá.....	81
Quadro 15 –	Competências da IE e Ferramentas da GC.....	90
Quadro 16 –	Dimensões, Definições e Roteiro de Entrevista.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	Associação Brasileira de Empresas de Software
AFC	Análise Fatorial por Correspondência
AMTECH	Agência Maringá de Tecnologia e Inovação
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Compartilhamento de Conhecimento
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
GC	Gestão do Conhecimento
IDC	<i>International Data Corporation</i>
IE	Inteligência Emocional
IS	Indústrias de Software
ISM	Indústria de Software de Maringá
MEV	Metodologia de Estudo e Validade
PPGGCO	Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações
Prodem	Programa de Desenvolvimento Econômico de Maringá
RH	Recursos Humanos
SbM	Software By Maringá
SEIDE	Secretária de Inovação e Desenvolvimento Econômico
ST	Segmentos de Texto
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UNICESUMAR	Universidade Cesumar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	16
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	20
2.1.1 Contexto e conceitos de Compartilhamento de Conhecimento	20
2.1.2 Fatores influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento.....	26
2.1.3 Compartilhamento de Conhecimento na Indústria de Software	34
2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	39
2.2.1 Conceitos de Inteligência Emocional	41
2.2.2 Modelos e categorias da Inteligência Emocional	43
2.3 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO... ..	47
2.4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE	58
3 METODOLOGIA.....	62
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	62
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	64
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	66
3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO	69
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	72
4.3 DISCUSSÃO DOS DADOS	80
5 CONCLUSÕES.....	88
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	106
ANEXOS	110

1 INTRODUÇÃO

O conceito de conhecimento, no âmbito acadêmico, tem se tornado cada vez mais comum (ALVESSON; KARREMAN, 2001) e está sendo reconhecido como o recurso mais importante nas organizações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Por ser um recurso valioso para o âmbito organizacional, o conhecimento não deve ser caracterizado como uma operação entre as partes, mas como uma relação efetiva do capital humano, visando a um conhecimento mais sustentado, quando compartilhado (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Segundo Choo (1996), existe a necessidade de as organizações se diferenciarem frente ao mercado, produzindo e compartilhando o conhecimento existente entre os membros das organizações. O Compartilhamento de Conhecimento é um dos processos da gestão do conhecimento e é considerado, por Asrar-Ul-haq e Anwar (2016), um recurso vital para as organizações. Por meio do Compartilhamento de Conhecimento, o conhecimento se torna acessível às pessoas e isso facilita todo um processo, o que beneficia para que muitos entendam, absorvam e usem esse conhecimento (IPE, 2003).

Wilbert *et al.* (2014) afirmam que o processo de Compartilhamento de Conhecimento é desafiador mediante as diferentes perspectivas dos membros de uma organização no que diz respeito à sua relevância em relação à natureza do negócio. Sveiby (1998, p. 49) afirma que “o significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe”, sendo assim, podem ocorrer dificuldades nesse Compartilhamento de Conhecimento. Além disso, este sofre influências de diversas variáveis que podem impactar esse processo de formas distintas (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SZULANSKI, 2000).

Dentro dessas distinções, há, na literatura, fatores de ordens individual, organizacional e tecnológica que podem influenciar o Compartilhamento de Conhecimento, de forma positiva ou motivadora, que são denominados de facilitadores, assim como os fatores negativos ou inibidores que são reconhecidos como barreiras organizacionais (WANG; NOE, 2010). Lin (2007) reconhece a distinção de tais fatores acerca das influências positivas e negativas e os separa em três aspectos, denominados de fatores individuais, organizacionais e tecnológicos.

Partindo-se desse pressuposto, a Inteligência Emocional é considerada, por Mayer, Salovey e Caruso (2002, p. 267), a “habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como raciocinar e resolver problemas baseado nelas. A Inteligência Emocional está envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos

sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las”. Nesse sentido, é válido se ressaltar que a Inteligência Emocional pode interferir no Compartilhamento de Conhecimento e este pode sofrer um impacto organizacional, quando não bem administrado (ASHOK, 2020).

Goleman (2007) dividiu a Inteligência Emocional em quatro dimensões que incluem a autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos. A obtenção do domínio da Inteligência Emocional representa uma abordagem útil e válida para a gestão do capital humano no moderno ambiente de trabalho. Assim como a necessidade de se reconhecer, sentir, aprender e regular as emoções, surge também o dever de se compartilhar o conhecimento, visando-se à obtenção de uma estratégia organizacional sustentável (EMMERLING; BOYATZIS, 2012).

Para Sordi *et al.* (2017), há evidências, na literatura, de que os principais fatores que influenciam o Compartilhamento de Conhecimento estão relacionados à motivação, confiança, custos e benefícios, autoeficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo, capacidade de absorção, cultura organizacional, normas subjetivas, incentivos organizacionais, oportunidades para se compartilhar, apoio à gestão, clima organizacional, qualidade de conteúdo, disponibilidade, apoio e manutenção, compatibilidade e infraestrutura.

Para MacCurtain *et al.* (2010), é necessário se obter uma combinação entre o comportamento e o Compartilhamento de Conhecimento, e essa interação não pode ocorrer a menos que as partes sejam capazes de fazê-lo. Nesse sentido, há dificuldades em se compartilhar o conhecimento, uma vez que os profissionais da indústria de software apresentam deficiências nas habilidades da Inteligência Emocional. A contribuição dos pesquisadores Iqbal e Asrar-ul-Haq (2019) traz a relação positiva e significativa entre a habilidade emocional e o desempenho para o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de software.

Frente aos fatores de influência, a Software by Maringá SbM é uma entidade de classe, situada na cidade de Maringá, região noroeste do estado do Paraná, que reúne diversas empresas de software e tem como propósito atuar na melhoria da qualificação do setor e de seus colaboradores, proporcionando estudos e pesquisas assim como o desenvolvimento de tecnologias alternativas (SOFTWAREBYMARINGÁ, 2022).

Em 2012, a Software By Maringá (SbM) apresentou sua pesquisa “Maringá caminha para ser um dos maiores polos de tecnologia do Brasil”, e, em 2014, o setor já alcançava a média de mais de 4.000 empregos diretos e indiretos. Por meio desse avanço, Maringá passou a ser considerada a segunda cidade com a maior expressão tecnológica do Paraná (SOFTWAREBYMARINGÁ, 2022).

As indústrias de *software* de Maringá e região vem caminhando para ser um dos maiores polos de tecnologia do Brasil. Esse avanço contribui para a economia da cidade, promovendo perspectivas de crescimento para os próximos anos (SOFTWAREBYMARINGÁ, 2022).

Estudos mostram que inovações de produtos por meio da indústria de *software* resultam em crescimento, maior lucratividade e participação de mercado (TIDD, 2001; PRAJOGO; AHMED, 2007) e que inovações de processo, como reengenharia, têm como resultado aumento da produtividade (BLACK; LYNCH, 2004).

Tendo-se em vista todos os desafios com que as organizações se deparam para se manterem no mercado, as empresas têm uma necessidade real que é a de Compartilhar o Conhecimento de forma eficaz e que gere resultados. Para tanto, as organizações podem sofrer impactos em razão das influências que surgem de forma positiva ou negativa (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Outro fator que pode gerar problemas internamente é em relação à Inteligência Emocional e à capacidade dos funcionários de perceberem suas emoções, assimilá-las, avaliá-las e gerenciá-las. Com base nisso, afirma-se que isso pode prejudicar os processos internos, até mesmo afetar os relacionamentos.

Frente aos problemas e a partir dessa observação dos pesquisadores e dos profissionais ligados à área de tecnologia, destaca-se a relevância da temática da inteligência emocional nas indústrias de *software* visando ao aprimoramento das relações interpessoais, gerindo as emoções e compartilhando o conhecimento. Delimitou-se, assim, o problema de pesquisa a ser abordado nesta dissertação: Qual a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de *software*?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de *software*.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Elencar os fatores influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento;

2. relacionar os fatores influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento com as características da Inteligência Emocional entre profissionais da indústria de software;
3. identificar as características da Inteligência Emocional;
4. relacionar as categorias da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de software.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dentre os processos da Gestão do Conhecimento, o Compartilhamento de Conhecimento é considerado o mais deficiente, o que gera problemas e que tem demonstrado dificuldades em sua implementação (LIN, 2007). Mesmo com as facilidades emergentes das novas tecnologias no ambiente organizacional, o Compartilhamento de Conhecimento ainda é um desafio e isso se deve ao fato de que não é natural, para as pessoas, compartilhar o conhecimento no âmbito organizacional visto que tratam o conhecimento como um recurso valioso e significativo (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Szulanski (2000) aborda o Compartilhamento de Conhecimento como um processo, constituído de diferentes estágios com cada um deles apresentando seus desafios. Dentre esses desafios, é possível se observar o efeito da Inteligência Emocional sobre o desempenho da equipe e dos conflitos organizacionais (SETIAWAN, 2020), estratégia tecnológica, cultura de compartilhamento e aprendizagem (NANAYAKKARA; WICKRAMASINGHE; SAMARASINGHE, 2018), habilidades de liderança, confiança e reciprocidade (JOHN; NIYOGI, 2019), autoconsciência, controle de impulso, persistência, zelo, automotivação, empatia e destreza social (RODRIGUEZ; HERNANDEZ; PAREDES, 2013), sentimento de perda, falta de capacidade de monitorar sentimentos e emoções próprias e de outros (RECHBERG, 2019).

Na era da informação, as organizações enfrentam desafios de forma constante e se deparam com dificuldades para alavancarem o conhecimento disponível a elas, no intuito de melhorarem o desempenho organizacional como um todo (GEOFROY; EVANS, 2017).

Em uma indústria, um processo de desenvolvimento de software é considerado excelente quando as pessoas estão próximas para essa realização. Existe complexidade nos processos de desenvolvimento de software, e obter os melhores resultados depende de pessoas para apontarem as necessidades de melhoria e tomadas de decisão, considerando-se que não

há um processo perfeito, mas que ainda pode ser preenchido com melhorias para seu desenvolvimento, principalmente quando estratégia humana (SOMMERVILE, 2011).

Baseado em pesquisas preliminares realizadas em bases científicas (Google Acadêmico, *Scielo*, *Scopus* e Portal da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com as palavras-chave “Compartilhamento de Conhecimento”, “Indústria de Software” e “Inteligência Emocional”), verificou-se que existem diversos fatores que comprometem a atuação de um profissional em uma organização, o que impacta diretamente no compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, surge a necessidade de se entender como os profissionais da indústria de software constroem suas relações interpessoais, lidando com suas emoções ao compartilharem o conhecimento, visando obter as melhores estratégias organizacionais. Partindo-se desse pressuposto e diante da importância da Inteligência Emocional para o Compartilhamento de Conhecimento em indústria de software, justifica-se a importância dos temas sob as óticas teórica e prática.

Corroborando isso, a presente pesquisa é pertinente por auxiliar a indústria de software na construção das relações interpessoais, que é considerada a habilidade de se saber conviver e de se relacionar com outras pessoas, visando-se aprimorar as estratégias que dão sustentação ao Compartilhamento de Conhecimento.

Acredita-se que os resultados da pesquisa, de forma prática, poderão contribuir para a promoção de um ambiente que apoie o Compartilhamento de Conhecimento em todos seus âmbitos, assim como para a estimulação da Inteligência Emocional por meio de práticas de treinamentos e autoconhecimento para se atuar na esfera organizacional. Em relação à perspectiva teórica, acredita-se que este estudo deverá contribuir com os avanços das discussões no campo científico em relação à Inteligência Emocional e ao Compartilhamento de Conhecimento em indústrias de software.

1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO), da Universidade Cesumar (Unicesumar), tem como objetivo “buscar soluções científicas e tecnológicas para a implementação de processos de gestão organizacional orientados pelo conhecimento” (UNICESUMAR, 2021). A universidade apresenta duas linhas de pesquisa, “Organizações e Conhecimento” e “Educação e Conhecimento”. Este estudo insere-se na primeira linha de pesquisa, a qual tem por objetivos “[...] investigar,

estudar e desenvolver pesquisas para o desenvolvimento e a implantação de metodologias, políticas e soluções que auxiliem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do conhecimento nas organizações” (UNICESUMAR, 2021).

Dessa forma, este estudo está em conformidade com a linha de pesquisa escolhida, uma vez que tem por objetivo analisar a relação entre a Inteligência Emocional e o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de software.

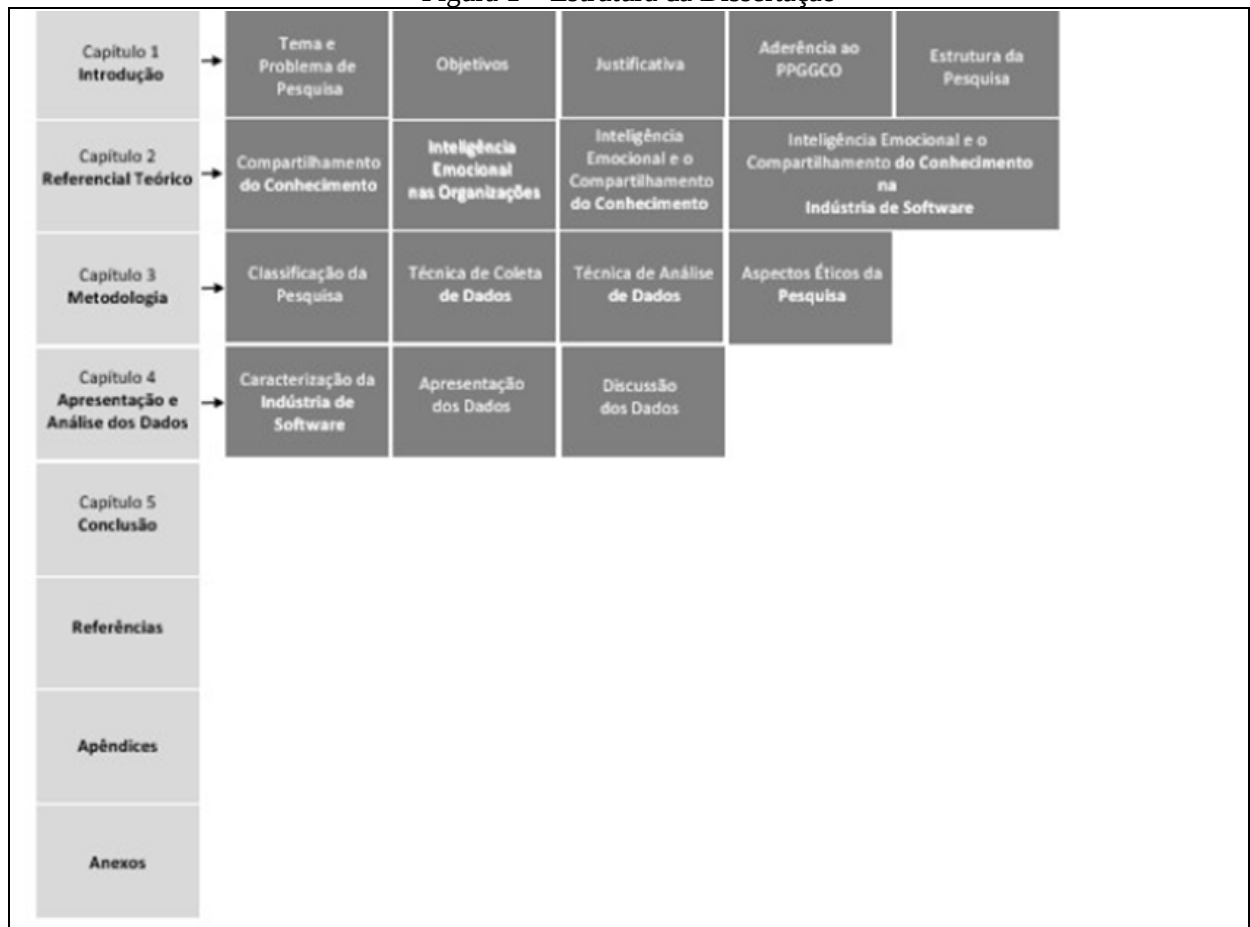
Ao se verificar as dissertações que apresentam relação com a linha de pesquisa, “Organizações e Conhecimento”, e tendo-se como base os principais temas desta pesquisa – Inteligência Emocional, Compartilhamento de Conhecimento e Indústria de Software –, desenvolvidos em anos anteriores no PPGGCO e disponíveis no repositório digital do programa, foi possível se identificar, no site da instituição, 14 trabalhos relacionados ao Compartilhamento de Conhecimento, seis trabalhos concernentes ao Software e um trabalho relativo às emoções.

Tendo-se em vista os trabalhos acima citados, evidencia-se que os temas abordados nesta dissertação são aderentes ao programa e ainda que esta pesquisa contribui para o aprofundamento de pesquisas em relação ao Compartilhamento de Conhecimento em distintos contextos organizacionais

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Para se alcançar o objetivo geral desta dissertação, que é analisar a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de software na cidade de Maringá, estrutura-se esta pesquisa em cinco partes principais, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No capítulo introdutório, são apresentados a contextualização do tema assim como o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa para a realização deste estudo, a aderência da pesquisa ao PPGGCO e, por fim, a estrutura apresentada na Figura 1.

O referencial teórico é apresentado no segundo capítulo e traz estudos acerca do Compartilhamento de Conhecimento; Inteligência Emocional nas organizações; Inteligência Emocional e Compartilhamento de Conhecimento. Ao final, mostra-se uma análise acerca da Inteligência Emocional e do Compartilhamento de Conhecimento na indústria de software.

No terceiro capítulo, traz-se o referencial teórico, no qual são descritos a classificação da pesquisa e suas etapas, a técnica utilizada para a coleta de dados, o sujeito da pesquisa, a técnica de análise dos dados, os aspectos éticos e, ao final, a forma como os dados foram tratados e analisados.

O quarto capítulo exhibe os resultados da pesquisa, tendo como caracterização a indústria de software, e, na sequência, uma análise textual viabilizada pelo *software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRaMuTeQ).

O quinto e último capítulo traz as considerações finais deste estudo e recomendações para futuros trabalhos acerca dos temas, seguidas das referências, apêndices e anexos mencionados no decorrer da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, por meio de uma revisão bibliográfica básica, são apresentadas as bases teóricas nas quais se insere este estudo. Foi abordado o tema relativo à Gestão do Conhecimento. Em seguida, foi contextualizado o Compartilhamento de Conhecimento por meio de seus conceitos e contextos nas organizações, relacionando-os com o conceito e contextos da Inteligência Emocional em indústria de software, que são considerados os três principais pilares desta pesquisa.

2.1 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Nesta seção, trazem-se os principais conceitos do Compartilhamento de Conhecimento e o contexto no qual este é abordado nas organizações, apresentando-se outros fatores determinantes acerca do tema.

2.1.1 Contexto e conceitos de Compartilhamento de Conhecimento

Inicia-se esta seção apresentando-se conceitos em relação à Gestão do Conhecimento, considerando-se que ela é uma prática importante nas organizações que visam ao alcance dos objetivos operacionais e estratégicos, buscando a inovação para a garantia da eficácia, valorização e aprendizagem organizacional (NORTH; KUMTA, 2018). A Gestão do Conhecimento apresenta diversas definições na literatura. Esse conceito expõe características multidimensionais e multidisciplinares (MEIHAMI; MEIHAMI, 2014). Contribuindo com essa premissa, Dalkir (2017, p. 14) define assim Gestão do Conhecimento:

A gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional de uma organização para agregar valor por meio da reutilização e da inovação. Isso é alcançado através da promoção da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como através da alimentação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória corporativa, a fim de promover o aprendizado organizacional contínuo.

Para o Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO), da Universidade Cesumar (Unicesumar), a Gestão do Conhecimento é “um processo que envolve um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento, que são organizados para melhorar a capacidade da

organização de mobilizar conhecimento com vistas ao aumento de seu desempenho” (UNICESUMAR, 2021).

Para Wiig (1997), a Gestão do Conhecimento é a “construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização”. Dalkir (2017) considera que, no centro da Gestão do Conhecimento, existem três pilares de sustentação, organizados por meio de pessoas, processos e tecnologias. Alarcon (2015, p. 61) apresenta os três pilares da seguinte forma:

Pessoas – carregam uma história de vida, com valores e comportamentos decorrentes, e são afetados pela cultura organizacional. Processos – onde as organizações estão estruturadas de forma a abrigar processos inerentes a sua gestão o que pode favorecer ou prejudicar a Gestão do Conhecimento. Tecnologia – é o meio para conectar as pessoas ao processo organizacional atuando como “ponte” e favorecendo a Gestão do Conhecimento.

Por ser um recurso estratégico, o conhecimento passou a ser um fator de reconhecimento organizacional, que contribui como elemento imprescindível para as organizações se manterem competitivas (CHOO, 1996). Izerrougene, Urpia e Almeida (2010) corroboram afirmando que é necessário se considerar as novas práticas de produção assim como do consumo, serviços, comercialização e agentes competitivos, pois estes geram valorização do capital e, conseqüentemente, potencializam uso do conhecimento e da informação, tornando-se, assim, uma fonte de vantagem competitiva. O conhecimento dentro das organizações não é tratado como algo novo; entende-se que a sistematização e utilização são consideradas diferenciais dentro dos modelos da Gestão do Conhecimento (DAZZI; ANGELONI, 2004).

Existem diversos modelos na literatura que podem instrumentalizar as práticas da Gestão do Conhecimento, e cada modelo traz o seu próprio olhar acerca dos instrumentos e formas de atuação frente a essa gestão. Os modelos de Gestão do Conhecimento explicam, de forma estruturada, como o conhecimento será abordado em relação às estratégias organizacionais e de inovação (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

Um dos modelos apresentados na literatura é o de Nonaka e Takeuchi (1995) que tem a criação e a expansão do conhecimento como chaves no processo, apresentando uma relação entre o conhecimento tácito e o explícito. Para os autores, o conhecimento tácito compreende o conhecimento interno e pessoal e que está armazenado na mente humana; em contrapartida, o conhecimento explícito é considerado um conhecimento codificado e de fácil transferência e reutilização, podendo ser expresso por meio de livros, artigos, revistas, entre outros.

Nesse modelo, os autores apresentam a “Espiral do Conhecimento”, que serve de base teórica para a criação do conhecimento organizacional e considera as fases de conversão a partir da socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Os ciclos de Gestão do Conhecimento são aplicados por meio de processos que devem ser compreendidos entre a captura, aquisição e internalização desse conhecimento (DALKIR, 2017).

Mesmo com diversas propostas de ciclos, citam-se, nesta pesquisa, dois ciclos que são percorridos na literatura. Um dos primeiros ciclos que surgiram é proposto por Wiig (1993), tendo como base quatro principais processos de conhecimento: construir, reter, distribuir (compartilhar) e aplicar. Os autores Davenport e Prusak (1998) apresentam os ciclos em três etapas: gerar, codificar e transferir o conhecimento.

O processo apresentado por Wigg (1993) será mais bem exemplificado considerando-se que o primeiro processo do conhecimento é o de construção do conhecimento, que ocorre de forma pessoal e no qual cada qual faz sua construção, baseado em suas experiências, meios de comunicação e buscas pelo conhecimento por meio das mais variadas leituras. O segundo processo do ciclo se refere à retenção do conhecimento e este varia de acordo com o que está inserido/retido na mente humana e pode ser apresentado através de meios informativos e formalizados e, de modo tangível, por meio da escrita física ou plataforma virtual (WIIG, 1993).

Após ser adquirido e retido, Wiig (1993) afirma que o terceiro processo é classificado por meio da distribuição ou Compartilhamento de Conhecimento e passa a ser distribuído ou compartilhado para toda a organização, sendo considerado a estratégia que é utilizada para o alcance da vantagem competitiva.

O quarto e último processo do ciclo da Gestão do Conhecimento é denominado de aplicação do conhecimento (WIGG, 1993). Dalkir (2017) afirma que existem várias formas de aplicação do conhecimento e todas elas devem seguir as estratégias organizacionais.

Nesta pesquisa, o Compartilhamento de Conhecimento é o processo do ciclo da Gestão do Conhecimento que será aprofundado, a seguir, por ser um dos pilares de sustentação para o estudo.

Uma das características essenciais do conhecimento é a possibilidade de compartilhamento, a qual difere do ato de transferir; em certos casos, pode ocorrer aumento significativo desse conhecimento, visando-se à possibilidade de aprendizado e incorporação de um conhecimento novo ao longo do processo (SVEIBY, 1998).

É perceptível, pelas literaturas existentes, que existem diversos termos usados indistintamente para o processo do ciclo de Compartilhamento de Conhecimento. As expressões mais utilizadas acerca do processo e que podem ser consideradas sinônimos são “transferência de conhecimento”, “compartilhamento de conhecimento”, “disseminação de conhecimento”, “transmissão de conhecimento”, “difusão de conhecimento”, “troca de conhecimento”, entre outras nomenclaturas que se referem a um único significado.

Nesse sentido e com o avanço e amadurecimento da teoria sobre Gestão do Conhecimento, notou-se que compartilhamento é mais apropriado à natureza do conhecimento do que as demais nomenclaturas, principalmente em relação à transferência, que é um termo bastante utilizado nesse contexto e que é percebido como um ato em que o ser humano transfere o conhecimento ao outro sem o intuito de obter um processo de aprendizagem que, nesse sentido, é constituído pelos mais diversos processos e estágios de desenvolvimento. Para tanto, o Compartilhamento de Conhecimento se dá por meio da confiança e reciprocidade do ser humano, considerando-se fatores que influenciam no sucesso organizacional (SZULANSKI, 2000).

O Compartilhamento de Conhecimento oportuniza inteligências, potencializa experiências, contribui para a melhoria dos relacionamentos e, dessa forma, pode ser instrumento de melhoria para toda a cadeia produtiva, obtendo um resultado organizacional expressivo (DALKIR, 2017).

Para maior compreensão acerca do tema e identificando-se sua relevância no decorrer dos anos, seguem, abaixo, definições de Compartilhamento de Conhecimento apresentadas pelos pesquisadores e que contribuem para a literatura, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Definição de Compartilhamento de Conhecimento

Ano	Autor	Definição
1999	Hendriks	É um relacionamento que implica pelo menos duas partes – uma que possui o conhecimento e a outra que adquire o conhecimento.
1999	Davenport e Prusak	É uma interação entre dois ou mais indivíduos em que o conhecimento, para ser compartilhado, necessita de condições adequadas já que trata de um recurso valioso e significativo para as pessoas.
2000	Szulanski	É um processo constituído de diferentes estágios e cada estágio com suas dificuldades próprias.
2003	IPE	É a maneira de tornar o conhecimento acessível aos demais facilitando esse processo para que muitos outros possam se beneficiar com o que foi entendido, absorvido e útil.
2003	Connelly e Kelloway	Conjunto de comportamentos que envolve a troca de informações ou assistência aos colegas.
2006	King	É a troca de conhecimentos entre indivíduos, equipes, unidades organizacionais e organizações.
2006	Tonet e Paz	É definido como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem.
2007	Lin	É uma cultura de interação social que envolve a troca de conhecimentos, experiências e habilidades em uma organização.
2007	Mavuso	É o ato de fornecer informações de uma pessoa a outra, considerando um banco de dados ou interações presenciais.
2008	Oliveira, Alves Filho	São os atos de trocar, difundir, combinar conhecimento criado tanto individual como coletivamente, na consequência de interações entre pessoas e grupos que alcancem toda a organização, até que o conhecimento seja institucionalizado e incorporado às rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.
2011	Alamgir e Ahmed	É a atividade por meio da qual informações, habilidades, conhecimentos, experiências são adquiridos por uma pessoa e são trocados com outras em uma organização e ou comunidade.
2013	Demirel e Goc	É a troca de conhecimento entre indivíduos para que estes se entendam, apropriem-se e utilizem este conhecimento.
2013	Pangil e Nasurddin	É considerado o mecanismo para disseminar informação e conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização a outros.
2015	Paulin e Suneson	É a troca de conhecimento entre pessoas, dentro de uma equipe, unidades organizacionais e organização.
2018	Gao, Chai e Liu	É a troca de conhecimento entre pessoas.
2020	Laily e Ernawati	É o processo em que as pessoas trocam mutuamente seus conhecimentos de forma integrada, criando percepção e entendimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Mediante a importância e evolução desse tema e partindo-se dos conceitos apresentados no Quadro 1, entende-se que o Compartilhamento de Conhecimento é um processo que envolve a troca de conhecimento em diferentes níveis organizacionais e promove o aprendizado entre pessoas, considerando aquele que tem o conhecimento e aquele que recebe este, contribuindo, assim, para a rotina, serviços e produtos de uma organização

(HENDRIKS, 1999). Todas as definições convergem no sentido de que o Compartilhamento de Conhecimento colabora na ampliação e difusão de ideias, experiências, informações e conhecimento.

O conceito que será adotado nesta pesquisa é o de Davenport e Pruzak (1998, p. 5), os quais intitulam o conhecimento como

Uma mistura fluída de concepções de experiências, valores, informação contextual e descobertas de especialistas que fornecem base para avaliar e incorporar novas experiências e informações” ou “a soma de experiências, valores, informação contextual e insights, com origem e aplicação na mente de seus possuidores” e acrescentam ainda que “o conhecimento é fruto da informação e dos dados.

Para Tonet e Paz (2006, p. 76), o Compartilhamento de Conhecimento exerce certa relevância pois visa disponibilizar o conhecimento para outros membros da organização:

Para as empresas, o compartilhamento do conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus funcionários ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam. Grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente.

É importante se destacar que o Compartilhamento de Conhecimento pode ocorrer em uma organização em dois níveis: intraorganizacional ou interorganizacional. Faoro e Oliveira (2014) afirmam que o nível intraorganizacional de compartilhamento ocorre dentro de cada organização e se propaga por meio de seus colaboradores em meio a conversas informais e formais, de treinamentos, de *workshops*, entre outros. Entretanto, o nível de compartilhamento interorganizacional visa estabelecer uma relação entre organização, fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes. Embora exista distinção entre os níveis, ambas as formas de Compartilhamento de Conhecimento são essenciais para uma organização e podem trazer benefícios significativos para organização assim como para seus funcionários (FAORO; OLIVEIRA, 2014).

A fim de contribuírem para o Compartilhamento de Conhecimento, existem práticas que sustentam e apoiam os processos de Gestão do Conhecimento por meio de ferramentas e técnicas que podem ser visualizadas no Manual de Ferramentas e Técnicas da *Asian*

Productivity Organization (APO, 2020). Práticas de Gestão do Conhecimento são definidas por Kianto e Andreeva (2014, p. 222) como um “conjunto de atividades ou rotinas intencionais conduzidas pela organização com o objetivo de melhorar a eficácia e eficiência dos recursos de conhecimento organizacional”.

Diversos termos são utilizados para se representar esses recursos, com vistas à melhoria do desempenho e ao fluxo de conhecimento por meio de práticas, métodos, técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e que visam à aplicação e aumento do conhecimento organizacional (ALVES, 2016).

Batista (2004) define as Práticas de Gestão do Conhecimento como práticas de gestão organizacional, tendo em vista que são direcionadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações com um único objetivo, o de inserir métodos e técnicas que abordem aspectos que facilitem ou que impeçam a organização de obter resultados positivos, melhorias e inovações no âmbito organizacional. Batista (2004, p. 15) considera Práticas de Gestão do Conhecimento as atividades que reúnem as seguintes características: “são executadas regularmente. Sua finalidade é gerir a organização. Baseiam-se em padrões de trabalho. São voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações”.

No Manual de Ferramentas e Técnicas da *Asian Productivity Organization* (APO, 2020), é possível se visualizar diversas ferramentas que dão suporte às práticas da Gestão do Conhecimento, tendo-se como exemplo o *Brainstorming*, que é uma prática utilizada para se auxiliar a equipe na geração de ideias e inovação; o Café do Conhecimento, que se trata de uma discussão em grupo para se refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e ideias; e o Espaço Virtual Colaborativo, que é uma prática que permite que as pessoas trabalhem em colaboração compartilhando documentos, na edição colaborativa em coautoria, áudio e videoconferência independentemente de onde estejam fisicamente localizadas.

Considerando o cenário no qual o Compartilhamento de Conhecimento está inserido e visando entender como esse processo ocorre, a próxima seção apresenta os fatores que influenciam no Compartilhamento de Conhecimento e que podem ser considerados de grande valia para a organização, levando em conta seus aspectos positivos e negativos.

2.1.2 Fatores influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento

O ambiente organizacional pode ou não sofrer influências na sua estrutura em relação ao Compartilhamento de Conhecimento, uma vez que as influências, por meio dos

facilitadores e das barreiras apresentadas por Takeuchi e Nonaka (2008), podem interferir internamente na fluidez do conhecimento.

Ipe (2003) aponta que os principais fatores que influenciam no Compartilhamento de Conhecimento são divididos em quatro importantes aspectos. O primeiro fator trata-se da natureza do conhecimento que são consideradas as formas nas quais o conhecimento é encontrado e, nesse sentido, este pode ser tácito ou explícito; Ipe (2003) considera o conhecimento explícito o mais fácil de ser compartilhado em relação ao conhecimento tácito.

A motivação para compartilhar é o segundo fator apresentado por Ipe (2003) e que corresponde aos fatores internos; nesse fator, podem ser inclusos o poder apresentado, que está intimamente conectado ao conhecimento, e a reciprocidade, que resultam no Compartilhamento de Conhecimento. Dentro do fator de motivação, ainda são apontados os fatores externos que envolvem relacionamento com o destinatário e ainda recompensas para se compartilhar o conhecimento.

O terceiro fator de influência no Compartilhamento de Conhecimento são as oportunidades para compartilhar, que, segundo Ipe (2003), dividem-se em dois grandes grupos, o formal e o informal. No grupo formal, são consideradas as oportunidades promovidas dentro de uma organização por meio de trabalhos em equipe, de forma estruturada, treinamentos e sistemas que usam as tecnologias para facilitarem o Compartilhamento de Conhecimento. O grupo informal envolve os relacionamentos pessoais e usam redes sociais para favorecer a aprendizagem e o Compartilhamento de Conhecimento.

Por fim, o último fator influenciador do Compartilhamento de Conhecimento está voltado à cultura do ambiente organizacional, tendo-se em vista que este fator passa a influenciar os demais em razão da sua complexidade, sua natureza do conhecimento, sua motivação para esse compartilhamento, trazendo as mais diversas oportunidades para este (IPE, 2003).

É perceptível que, na literatura, existem diversos fatores que contribuem positiva e ou negativamente, mas devem-se considerar o ambiente e em qual contexto estão sendo expostos esses fatores. Para Wang e Noe (2010), a influência positiva ou a negativa são contextuais e exigem uma série de características que devem ser analisadas de formas organizacional, tecnológica e individual.

Riege (2005) aponta, em seus estudos, três grupos de barreiras, sendo elas de cunhos organizacional, tecnológico e individual que afetam diretamente no Compartilhamento de Conhecimento, conforme o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Barreiras no Compartilhamento de Conhecimento

Grupo	Barreiras
Individual	Falta de tempo para compartilhar o conhecimento;
	Medo de comprometer a segurança do emprego dos funcionários;
	Baixa conscientização em relação à importância e valor do conhecimento;
	Domínio do Compartilhamento de Conhecimento tácito, como experiências e <i>know-how</i> ;
	Uso de hierarquia, <i>status</i> e poder;
	Falhas em capturar, avaliar, fornecer <i>feedback</i> , comunicar e tolerar erros anteriores a fim de se melhorar os aprendizados individual e organizacional;
	Discrepância nos níveis de experiência;
	Falta de contato entre a fonte do conhecimento e o destinatário;
	Comunicações verbal e escrita e habilidades interpessoais falhas;
	Diferença de idade e de gênero;
	Ausência nas redes sociais;
	Diferença em níveis educacionais;
	Omissão das capacidades intelectuais por medo de não se ser reconhecido;
	Falta de confiança nas pessoas por medo de fazerem mau uso do conhecimento ou obterem vantagem de forma injusta por meio dele;
	Diferenças culturais, étnicas, de valores e crenças das pessoas.
Organizacional	Ausência de objetivos, de estratégias e de estratégias de Gestão do Conhecimento;
	Falta de clara comunicação, por parte da liderança e direção, acerca dos benefícios e valores das práticas de Compartilhamento de Conhecimento;
	Escassez de espaços para se compartilhar, refletir e gerar novos conhecimentos;
	Falta de recompensas transparentes que motivem as pessoas a compartilharem com maior frequência seus conhecimentos;
	A cultura corporativa existente não fornece suporte adequado para compartilhar práticas;
	A retenção de conhecimento de funcionários qualificados e experientes, por diversas vezes, não é uma prioridade;
	Infraestrutura escassa para apoiar práticas de compartilhamento;
	Falta de recursos organizacionais que promovam oportunidades adequadas de compartilhamento;
	Alta competitividade de unidades de negócios ou áreas funcionais;
	Fluxos de comunicação e conhecimento restritos a certas direções;
	Ambiente físico de trabalho e layout das áreas que não suportam práticas eficazes de compartilhamento;
	Alta competitividade interna nas unidades de negócio e áreas funcionais;
	Estrutura hierárquica da organização inibe ou retarda algumas práticas de compartilhamento;
	Tamanho inadequado das unidades de negócio, o que resulta em dificuldades para se aprimorar o contato e facilitar o compartilhamento.
Tecnológica	Os sistemas e processos de tecnologia da informação (TI) não são integrados muitas vezes;
	Ausência de suporte técnico (interno ou externo) e manutenção imediata de sistemas de TI, o que dificulta a rotina de trabalho e o fluxo de comunicação;
	Expectativas irreais dos funcionários sobre a tecnologia e sua amplitude;
	Falta de compatibilidade entre vários sistemas e processos de TI;
	Incompatibilidade entre os requisitos de necessidades individuais; sistema de TI integrado e processos que restringem a prática de compartilhamento;
	Resistência na utilização de sistemas de TI em razão da falta de familiaridade;
	Ausência de treinamento dos funcionários com novos processos e sistemas de TI; falta de comunicação e demonstração das vantagens acerca dos novos sistemas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Riege (2005).

Riege (2005) afirma que as barreiras do Compartilhamento de Conhecimento em nível individual estão geralmente atreladas a fatores direcionados à falta de habilidades em relação a redes sociais e comunicação, divergências na cultura nacional, ênfase em status. Considerando a posição hierárquica e falta de tempo e confiabilidade e mediante o exposto, é perceptível, para o autor, que as barreiras são apresentadas separadamente, entretanto elas se entrelaçam.

Para Riege (2005), uma questão relevante do Compartilhamento de Conhecimento em uma organização está relacionada ao ambiente e às condições corporativas. O autor também afirma que as barreiras tendem a estar ligadas, no nível organizacional, por exemplo, à falta de infraestrutura, à viabilidade econômica, aos recursos, aos espaços formais e informais, à acessibilidade e ao ambiente físico.

No nível tecnológico, as barreiras do Compartilhamento de Conhecimento inclinam-se a correlacionar com fatores motivacionais o uso de aplicativos em razão de incompatibilidade com os requisitos necessários para esse uso, expectativas irreais dos sistemas e dificuldades na construção, integração e modificação tecnológica (RIEGE, 2005).

Nesse sentido, a literatura promove a distinção dos fatores por meio de uma revisão integrativa que, para Sordi *et al.* (2017), corresponde a fatores relacionados às pessoas; às suas motivações e características pessoais; à própria organização, considerando a estrutura física, a cultura organizacional e as estratégias desta; e, por fim, às redes e ferramentas tecnológicas que ofertam vantagens e que colaboram para os processos de compartilhamento.

Os autores Vergara e Alves (2009) contribuem apresentando como barreiras ou facilitadores para o Compartilhamento de Conhecimento a confiança, motivação, cultura organizacional, comprometimento e apoio da gerência e liderança. A estrutura organizacional e a carga de trabalho são apontadas, pelos autores Asrar-ul-haq e Anwar (2016), como fatores contribuintes para o Compartilhamento de Conhecimento assim como a comunicação, que é citada por Balestrin (2007), considerada um tema de extrema importância e que vem sendo muito abordada hoje. A comunicação, como exposto no Quadro 2, está inserida como barreira nos três principais âmbitos – individual, organizacional e tecnológico –, podendo ser considerada uma barreira que afeta diretamente a organização, quando não bem exercida, e que pode comprometer o Compartilhamento de Conhecimento desta, uma vez que sua condução prejudica os processos e relações internas.

Levando-se em conta os fatores individuais, organizacionais e tecnológicos apresentados por Riege (2005), considera-se que, para cada fator, existem aspectos que influenciam e que devem ser observados em relação ao Compartilhamento de Conhecimento nas organizações e que podem ser observados no Quadro 3.

Quadro 3 – Influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento

Fatores Individuais	Aspectos Relacionados
Motivação	Personalidade, atitudes, intenções, comportamentos e interesse.
Confiança	Laços sociais, afinidade e empatia.
Custos e Benefícios Percebidos	Custos sociais, desvantagens, percepção de custos e recompensas em compartilhar, custo/benefício em compartilhar, ganhos pessoais, vantagem relativa percebida, poder, status, reputação e medo de ser plagiado.
Autoeficácia do Conhecimento	Percepção de que sua contribuição fará a diferença, consciência de que o conhecimento é útil, insegurança em compartilhar algo errado ou equivocado, senso de competência, autoestima e incerteza.
Reciprocidade	Expectativa de reciprocidade, reciprocidade direta e indireta, benefícios mútuos.
Altruísmo	Prazer em ajudar os outros, coletivismo e satisfação em contribuir.
Capacidade de Absorção	Capacidade do receptor de assimilar os conhecimentos, nível educacional e nível de conhecimento.
Fatores Organizacionais	Aspectos Relacionados
Cultura Organizacional	Visão compartilhada, redes sociais, capital social, linguagem compartilhada, vocabulário, identificação de grupo, identidade coletiva, coletivismo, restrições culturais e objetivos compartilhados.
Normas Subjetivas	Pressões normativas exercidas pela organização e pelos colegas, regras e normas compartilhadas e controle comportamental percebido.
Incentivos Organizacionais	Sistemas de recompensas, premiações e reconhecimento.
Oportunidades de Compartilhar	Mecanismos formais e informais de socialização, reuniões, eventos, espaços, plataformas de interação, canais de relacionamento.
Apoio da Gestão	Liderança, promotores e institucionalização.
Clima Organizacional	Necessidades, preocupações e percepções dos funcionários, compromisso e competitividade.
Fatores Tecnológicos	Aspectos Relacionados
Qualidade de Conteúdo	Informações e conhecimentos úteis.
Disponibilidade	Acesso e interfaces amigáveis.
Apoio e Manutenção	Treinamentos, incentivos, formação de massa crítica e suporte.
Compatibilidade	Adequação às necessidades, compatibilidade com as experiências, valores e cultura.
Infraestrutura	Recursos, equipamentos, sistemas e iniciativas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Sordi *et al.* (2017, p. 232-237).

Os fatores individuais, organizacionais e tecnológicos, referenciados no Quadro 3, podem influenciar, positiva ou negativamente, o Compartilhamento de Conhecimento nas organizações. Sordi *et al.* (2017) afirmam que, tendo em vista os fatores que influenciam negativamente, estes podem vir a comprometer o fluxo organizacional, criando barreiras para quem busca o conhecimento e para quem o disponibiliza.

Um dos fatores individuais apontados por Riege (2005) está relacionado à confiança. Considera que é improvável que as pessoas compartilhem seus conhecimentos sem um

sentimento de confiança, fiando que essas pessoas não fazem mau uso de seu conhecimento ou atribuindo confiança ao conhecimento e sua fonte de informação.

Para Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016), a ausência de orientação ao Compartilhamento de Conhecimento é um fator determinante nas organizações, pois, sem incentivos, premiações ou recompensas a quem compartilha seus conhecimentos, essas ações passam a ser uma barreira para que o conhecimento seja disseminado e esse aspecto pode comprometer toda a organização. Sordi *et al.* (2017) contribuem afirmando que os indivíduos que não percebem vantagens e benefícios ao compartilhar, mesmo diante das dificuldades, não se encorajam em disponibilizar seus conhecimentos.

Um fator tecnológico que aparece em destaque na literatura é a infraestrutura que pode ser determinante para o Compartilhamento de Conhecimento, pois, se a estrutura não possuir recursos, equipamentos, sistemas e iniciativas adequadas à organização, isso pode inviabilizar o uso das tecnologias e, mediante esse fator, comprometer e dificultar o Compartilhamento de Conhecimento (SORDI *et al.*, 2017).

Dentre os fatores apresentados, alguns podem influenciar negativamente a ponto de se tornarem grandes barreiras no processo de compartilhamento. Partindo desse pressuposto, Sordi *et al.* (2017) apresentam as barreiras para quem busca o conhecimento e para quem disponibiliza o conhecimento. Para o primeiro, as barreiras podem ser visualizadas no Quadro 4, considerado destinatário.

Quadro 4 – Barreiras para quem busca o Conhecimento

Fatores	Aspectos Relacionados
Escassez de Tempo Hábil	Aquisição de conhecimento, identificação das fontes de conhecimento e trabalho adicional.
Falta de Confiança	Credibilidade, utilidade e precisão.
Deficiências Tecnológicas	Recursos, equipamentos, oportunidades de compartilhamento, processos de TI, sistemas desintegrados, apoio técnico e manutenção.
Limitações de Layot	Restrições do ambiente físico e limitações de contato face a face.
Problemas de Comunicação e Relacionamento	Linguagem e códigos comuns, ruídos na comunicação, dificuldades de assimilação, capacidade de absorção, resistência cultural e timidez.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Sordi *et al.* (2017, p. 239).

O tempo é um fator determinante para quem busca o conhecimento. Assim como pode ser considerado um fator estratégico, pode se tornar uma barreira que o destinatário poderá encontrar frente à falta de tempo hábil para adquirir conhecimento assim como para obter um

tempo considerável para perceber e identificar, em uma organização, quem detém conhecimentos para determinadas áreas (SORDI *et al.*, 2017).

Para Tonet e Paz (2006), a dificuldade de comunicação e uso de códigos e forma de linguagem é considerada uma barreira consistente enfrentada pelo destinatário ao buscar o conhecimento, identificando uma possível incompatibilidade relacional por meio da linguagem, códigos e forma de interação, podendo, assim, apresentar ruídos na comunicação que podem vir a afetar outros aspectos do compartilhamento, como, por exemplo, a motivação.

No Quadro 5, são apresentadas, de forma sucinta, as barreiras para quem disponibiliza o conhecimento e este é denominado de fonte. No entanto, He e Wei (2009) afirmam que essas barreiras estão direcionadas ao custo associado do comportamento de contribuir.

Quadro 5 – Barreiras para quem disponibiliza o Conhecimento

Fatores	Aspectos Relacionados
Tempo Disponível	Trabalho adicional, empecilho para demais atividades e perda de tempo.
Propensão e Retenção de Conhecimento	Associação e poder, exclusividade, segurança do emprego e status.
Alta Competitividade	Interna e externa, sustentação no cargo e competição por resultados.
Autoeficácia	Insegurança, consciência de utilidade e/ou valor e medo.
Falta de Confiança	Risco, incertezas e perda de recompensas.
Problemas Comportamentais e de Relacionamento	Falta de interesse e atenção dos destinatários, capacidade de absorção do destinatário, despreparo e qualificação.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Sordi *et al.* (2017, p. 242).

Para Sordi *et al.* (2017), assim como para quem busca o conhecimento, o tempo se torna uma barreira para quem disponibiliza esse conhecimento. Isso é considerado, por muitas pessoas, um trabalho adicional e que não faz parte de atribuições formais.

O conhecimento, por vezes, é atrelado ao poder que uma pessoa tem dentro de uma organização e pode se tornar um diferencial para aquele que o detém, tornando-se um ativo que pode render benefícios, se for retido por poucas ou uma pessoa (LOUREIRO; CORREA, 2012).

Tonet e Paz (2006) afirmam que a fonte contribuinte pode obter resistência ao repassar o conhecimento que detém, por receio de perder seu *status* e seu poder perante a equipe e por medo de ser substituído por um destinatário.

A falta de confiança mais uma vez surge, na literatura, como uma barreira ao conhecimento e ela se apresenta por meio de riscos, incertezas e perdas que podem impactar o ambiente organizacional, trazendo desconfiança e dificultando o compartilhar de conhecimento (ALCARÁ *et al.*, 2009).

Além das barreiras de quem busca e de quem disponibiliza o conhecimento, Davenport e Prusak (1999) afirmam que existem diversos fatores culturais que atuam como inibidores do Compartilhamento de Conhecimento e os intitulam como “atritos” pois eles têm o papel de atrasar ou impossibilitar o compartilhamento. Mediante esse conceito, esses “atritos” são sistematizados no Quadro 6, que apresenta os atritos e as soluções possíveis para esses problemas.

Quadro 6 – Inibidores do Compartilhamento do Conhecimento

Inibidores/Atritos	Soluções
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua por meio de reuniões face a face.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referências	Estabelecer um consenso por meio de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
Status e recompensas vão para os detentores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Davenport e Prusak (2003).

As pessoas não podem compartilhar o conhecimento uma vez que não falam a mesma língua, tendo-se em conta que a linguagem entre elas é um aspecto relevante no âmbito organizacional, considerando-se qualquer projeto que exija Compartilhamento de Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Davenport e Prusak (2003) defendem que, a partir de formação, experiência e ideias em comum, as pessoas se entendem mutuamente, o que possibilita haver uma linguagem comum essencial para o compartilhamento produtivo do conhecimento, tendo-se em vista que, sem linguagem clara, não existe confiança entre as pessoas.

Os autores acreditam que pessoas que compartilham da mesma cultura podem obter maior facilidade em seus relacionamentos organizacionais, contribuindo para o Compartilhamento de Conhecimento de forma eficaz, em relação àquelas que apresentam maior dificuldade em se inserir na cultura organizacional, o que possivelmente pode ser um gerador de atritos e inibidor do conhecimento.

Um inibidor que gera atrito organizacional são as recompensas e o status que são direcionados para os detentores do conhecimento. No sentido de se solucionar esse problema, é necessário se avaliar o desempenho de forma geral, visando-se incentivar as pessoas a partir do que e como compartilham o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Dorow (2017) afirma que existem fatores que realçam as decisões de compartilhar conhecimento e que é possível se promover uma compreensão mais ampla do processo de conhecimento, quando se tem acesso aos motivadores e aos inibidores do compartilhamento.

Para Lin (2007), as motivações que impulsionam comportamentos ao Compartilhamento de Conhecimento são divididas entre intrínsecas (conhecimento de autoeficácia e prazer em ajudar ao próximo) e extrínsecas (recompensas organizacionais esperadas e benefícios recíprocos).

A motivação intrínseca ocorre quando existe envolvimento em uma atividade por interesse, prazer e satisfação decorrentes de experiências. Esse comportamento é ocorrido quando surge a necessidade das sensações de competência e autodeterminação ao se lidar com o ambiente organizacional (LIN, 2007).

Lin (2007) acredita que o desempenho organizacional, quando compartilhado, contribui para o desenvolvimento de atitudes e intenções positivas em relação ao Compartilhamento de Conhecimento.

A motivação extrínseca para o Compartilhamento de Conhecimento é uma crença de resultado que geralmente se baseia em percepções associadas ao valor com a troca de conhecimento (LIN, 2007). O comportamento individual é impulsionado por valores percebidos e benefícios dessa ação e que por isso se tornam fundamentais para a motivação extrínseca obter recompensas organizacionais ou benefícios recíprocos (LIN, 2007).

2.1.3 Compartilhamento de Conhecimento na indústria de software

A indústria de software cresceu nos últimos anos e isso vem contribuindo para a economia e se tornando presente em todas as fases da vida tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

A ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software) apresentou um estudo do mercado brasileiro de *software* – Panorama e Tendências 2022, elaborado em parceria com a *International Data Corporation* (IDC). De acordo com dados da IDC, analisados pela ABES, o Brasil hoje detém 1,65% dos investimentos em tecnologia em nível global, e 40% dos investimentos em toda a América Latina. O total de investimentos globais em tecnologia da

informação (software, hardware e serviços) durante o ano de 2021 foi de US\$ 2,79 trilhões, sendo que o Brasil figura na décima posição neste *ranking* mundial de investimentos, com US\$ 45,7 bilhões aplicados, e lidera na América Latina, cujo total de investimentos alcançou US\$ 115 bilhões (ABES, 2022).

A ABES (2021) acredita que, pela forma como as empresas foram obrigadas a mudarem sua estrutura de trabalho, em função de confinamentos e aumento da modalidade *home office*, foi necessária uma nova condução, e, com isso, as empresas apostaram na introdução de novos produtos, no aumento da segurança em TI, da produtividade e na redução de custos. Partindo-se desse pressuposto, infere-se que o setor de software apresentou crescimento mais acentuado em relação ao setor de serviços com um crescimento de 28,7%, em 2020, enquanto houve uma redução de 4,5% no mercado de serviços (ABES, 2021).

Chugh *et al.* (2020) sinalizam que a indústria de software serve de apoio a diversos setores como bancos, organizações em seus diferentes ramos, instituições de ensino, empresas automobilísticas, companhias aéreas, entre tantas que contribuem para o aumento de sua competência e rendimento, gerando, assim, o fornecimento de sistemas de qualidade, reconhecendo limitações tais como tempo e custo para o atingimento de seus objetivos.

A indústria de software é constituída por conhecimento que conduz à criação, armazenamento, recuperação, compartilhamento e aplicação do conhecimento em seus diferentes aspectos, mas com um único objetivo, o sucesso organizacional (CHUGH *et al.*, 2020). Com todo esse avanço tecnológico, a indústria de software obrigatoriamente necessita estar atenta a todos os métodos, modelos e estruturas que visam ao aprimoramento dos seus processos.

Segundo Pinto (2017), as indústrias de software não necessitam de grandes condições materiais para exporem seus produtos, contudo os pesquisadores afirmam que a indústria de software tem uma gama de atividades relacionadas a produtos e serviços que visam suprir a necessidade e a singularidade de cada cliente, podendo eles variarem entre sistemas, suportes e aplicações de software.

Estudos na literatura já identificaram a influência das práticas de Compartilhamento de Conhecimento para a melhoria dos processos de desenvolvimento de software assim como sua implementação acerca do tema (CHUGH *et al.*, 2020).

O artigo de Yao *et al.* (2020) investiga como o Compartilhamento de Conhecimento influencia a capacidade de inovação das pequenas e médias empresas de software. Para tanto, os autores utilizaram um questionário em escala tipo Likert de 5 pontos como técnica para a coleta de dados. A análise dos dados foi realizada em uma Metodologia de Estudo e Validade

(MEV); esta metodologia foi escolhida por sua capacidade de testar relações causais entre constructos e com diversas medidas. Em sua conclusão, o estudo trouxe a importância do Compartilhamento de Conhecimento e a promoção de tecnologias conferindo a dinâmica dos processos e sua grande participação entre os funcionários nos mais diferentes momentos, departamentos ou níveis e que resultam em conclusões de maior assertividade e fidedignidade.

O objetivo do estudo dos pesquisadores Iqbal e Asrar-ul-Haq (2019) é examinar o efeito mediador do Compartilhamento de Conhecimento nas indústrias de software, considerando a relação de prontidão para as mudanças e o desempenho dos funcionários para o aumento da eficácia organizacional. Para os autores atingirem os resultados, a técnica de coleta de dados utilizada foi um questionário adaptado de três fontes diferentes considerando, inicialmente, a escala de prontidão para mudanças individuais, Compartilhamento de Conhecimento e avaliação de desempenho dos funcionários entre as indústrias de software.

Para obterem a análise dos dados, Iqbal e Asrar-ul-Haq (2019) utilizaram os softwares SPSS 21.0 e AMOS 21.0 que são empregados para essa análise de formas estatística, descritiva e inferencial. Concluíram, a partir dessa pesquisa, que o processo de mudança nas organizações traz instabilidade e promove o mau desempenho e que o Compartilhamento de Conhecimento traz maior segurança frente à performance dos funcionários, sendo um agente para as mudanças organizacionais. Dessa forma, quando o funcionário se sentir mais seguro em meio às mudanças, maior facilidade terá em compartilhar o conhecimento e, partindo desse pressuposto, gerará um resultado significativo perante os funcionários da indústria de software (IQBAL; ASRAR-UL-HAQ, 2019).

Chugh *et al.* (2020) exploraram os antecedentes e consequências do Compartilhamento de Conhecimento em uma indústria de software, visando identificar as melhorias dos processos organizacionais. Utilizaram, como técnica de análise dos dados, um questionário autoaplicável uma vez que empresas de software têm práticas que contribuem para o Compartilhamento de Conhecimento nas organizações.

Esse questionário foi elaborado a partir de uma extensa pesquisa na literatura, e sua análise de dados se deu por meio de uma técnica de modelagem de equações estruturais através do SPSS AMOS 22. Os autores dessa pesquisa concluíram que o desenvolvimento de software é colaborativo e se estende a todos membros de uma organização, facilitando e reconhecendo a importância do Compartilhamento de Conhecimento para o desenvolvimento organizacional e conferindo uma excelente combinação por meio da tecnologia, pessoas e

processos, desde que equilibrados, em sua estrutura, os fatores individuais e organizacionais (CHUGH *et al.*, 2020).

O objetivo do artigo de MacCurtain *et al.* (2010) é integrar as diversas literaturas para desenvolver e testar um modelo de desempenho de novos produtos que foram coletados em 39 indústrias de software, visando identificar a interdisciplinaridade destas, assim como seu processo de Compartilhamento de Conhecimento que se torna um preditor de resultados organizacionais. A técnica de coleta dos dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada com os 39 CEOs de cada organização; além destes, 160 funcionários também participaram da pesquisa por meio de um questionário tipo Likert com escala de 5 pontos.

Como estratégia de análise dos dados, os autores utilizaram a análise de RWG e de correlação intraclasse e, como conclusão, encontraram uma relação positiva entre os funcionários que detêm maior conhecimento e confiabilidade dentro das indústrias, o que resulta em um nível mais avançado de Compartilhamento de Conhecimento pelo fato de aqueles se sentirem seguros quando demonstram confiança no outro (MACCURTAIN *et al.*, 2010).

Outro artigo que foi estudado para esta pesquisa é o de Hassen (2018) que contribui analisando as características e dinâmicas da inovação assim como os tipos de proximidade que afetam a inovação e as interações em nível organizacional.

A coleta de dados de Hassen (2018) se deu em duas formas, considerando, em uma primeira etapa, a entrevista semiestruturada efetuada pessoalmente e por telefone. Nesse sentido, o autor detectou os principais *stakeholders* e as principais características da indústria de software. Em um segundo momento, foi utilizado um questionário semiestruturado, dividido em cinco partes: organização, rede local, relação com os atores, desafios do setor de software e ecossistema do empreendedorismo.

Algumas empresas não quiseram participar e compartilhar seu conhecimento por acreditarem que são informações confidenciais e que, ao fazerem esse compartilhamento, podem prejudicar e expor as organizações. Isso se tornou um empecilho, dificultando a condução da pesquisa de Hassen (2018). Contudo, a maior contribuição se deu pela construção da colaboração com as indústrias interessadas em compartilhar o conhecimento, gerando confiança e maior proximidade relacional entre eles e contribuindo para o encontro, conhecimento, conexão e colaboração.

Outras pesquisas ressaltam a importância do Compartilhamento de Conhecimento em indústrias de software. O objetivo apresentado por Chen *et al.* (2012) foi identificar os aspectos que diferenciam a Gestão do Conhecimento nas indústrias de software, tendo como

base um estudo de caso em uma indústria que já utiliza narração de histórias em seu processo de Compartilhamento de Conhecimento.

Para a pesquisa de Chen *et al.* (2012), foi empregado um roteiro de entrevista semiestruturada sem viés teórico, com perguntas abertas, conduzidas em inglês e mandarim. Para a análise dos dados, a técnica utilizada foi a temática, tendo-se em vista que a transcrição das entrevistas e a codificação se deram por meio da identificação e interpretação dos temas propostos.

Chen *et al.* (2012) concluem que existe a necessidade de taxonomia em relação aos modelos de Gestão do Conhecimento, inserindo-se e traduzindo-se os princípios dessa gestão e do Compartilhamento de Conhecimento, obtendo-se, assim, maior compreensão do conhecimento tácito para os ambientes acadêmicos e organizacionais.

De forma geral, Chen *et al.* (2012) identificam a importância do Compartilhamento de Conhecimento nas organizações e afirmam que essa prática contribui para as organizações se manterem competitivas. O Compartilhamento de Conhecimento em indústrias de software vem contribuindo internamente para a melhoria da performance dos funcionários. Conforme citado por Chen *et al.* (2012), aqueles que se sentem em um ambiente de confiança estão mais sujeitos a se sentirem seguros e, partindo desse pressuposto, demonstram motivação para o Compartilhamento de Conhecimento.

Existem diversos influenciadores e inibidores para o Compartilhamento de Conhecimento, como visto anteriormente, podendo ser citados os conflitos, a motivação, as tomadas de decisão e a confiança que surge com maior frequência entre os estudos e que é um dos principais influenciadores do Compartilhamento do Conhecimento dentro das indústrias de software (CHEN *et al.*, 2012).

A cidade de Maringá se destaca no segmento da Tecnologia da Informação no cenário nacional e conta com 400 empresas e são estimados mais de 4 mil profissionais atuando na área de desenvolvimento de software. Em termos de crescimento, existem em média 600 vagas de empregos que estão disponíveis atualmente, com salários acima da média de mercado (MARINGÁ POST, 2022).

Para se ter dimensão desse crescimento, a Prefeitura de Maringá, em março de 2022, informou que em 2015 haviam sido arrecadados R\$ 7,3 milhões em pagamentos de impostos, contudo, no ano de 2021, esse número aumentou para R\$ 33 milhões pagos pelas empresas do setor. Sendo assim, a área se tornou o setor que mais arrecadou impostos, tornando-se, portanto, o terceiro lugar no ranking na cidade de Maringá, com as instituições financeiras e área da saúde, respectivamente, ocupando o primeiro e o segundo lugar (MARINGÁ POST, 2022).

Em relação ao desenvolvimento projetado para a indústria de software, a Prefeitura de Maringá vem investindo em melhorias e obras para o setor tecnológico que cresceu com investimentos das empresas, formação de mão de obra, apoio da Prefeitura, entre outras iniciativas. Em razão dessa repercussão nacional, profissionais de diversos estados buscam a cidade para obterem crescimento profissional (PREFEITURA DE MARINGÁ, 2022).

Partindo desse pressuposto, a Prefeitura de Maringá, em seu projeto de desenvolvimento para a cidade, está investindo em um Parque Tecnológico, que é considerado uma aposta dos empresários para o impulsionamento do setor, com previsão de inauguração para o ano de 2023. O parque consta com uma área de 170 mil m² e essa iniciativa foi viabilizada em duas etapas. Na primeira, foram comercializados 12 terrenos, somando 28 mil m², e a próxima etapa se iniciou no segundo semestre de 2022, com mais terrenos licitados, totalizando uma área de 140 mil m². Os dados citados estão relacionados a uma estimativa não oficial com informações da SEIDE (Secretária de Inovação e Desenvolvimento Econômico) e da Software by Maringá (MARINGÁ POST, 2022).

O secretário da AMTECH (Agência Maringá de Tecnologia e Inovação), Edney Mossambani, sinalizou que, para ajudar as empresas e fomentar o setor de tecnologia na cidade de Maringá, a Prefeitura oferece benefícios da Lei do Prodem (Programa de Desenvolvimento Econômico de Maringá), como a abertura das ruas do parque, a terraplanagem e abertura destas com construções de asfalto e galerias, contribuindo, assim, para que os empresários se motivem e invistam ainda mais nessas áreas destinadas à tecnologia, gerando, dessa forma, inúmeros empregos para o setor (PREFEITURA DE MARINGÁ, 2022).

Entende-se que a Inteligência Emocional é um comportamento essencial para o ser humano, principalmente para aqueles que atuam em organizações, onde o cenário é de competitividade, inovação e conhecimento. Isso será relevante, em especial para Maringá, que é uma cidade que tem destaque nacional no setor da indústria de software. Nesse sentido, aquele que melhor monitora seus próprios sentimentos e emoções, assim como o faz com outros, mostra um diferencial que será estudado com maior afinco na seção a seguir.

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

O local de trabalho pode ser um ambiente emocionalmente desafiador, considerando-se que os indivíduos passam grande parte do tempo nesse contexto, cercados por pessoas que, por muitas vezes, não compartilham os mesmos hábitos, valores e gostos (BRACKETT, 2021). Brackett (2021) afirma que os riscos emocionais dentro desse cenário são considerados

altos em razão do conjunto de habilidades e informações necessárias para a realização do trabalho, pela inteligência e experiência exigida para se alcançar os resultados e metas propostas e pela afeição por conquistas e realizações de cunho pessoal e profissional.

Em uma organização, os funcionários são considerados os geradores de conhecimento, e a Inteligência Emocional pode aperfeiçoar as principais habilidades das pessoas que são apreciadas por meio da autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos (RECHBERG, 2019). Vale-se ressaltar que cada funcionário tem sua singularidade e percebe, de forma única, os processos de conhecimento, tendo como base a forma como cada um entende o mundo (WEICK, 2001).

O pensamento organizacional moderno busca introduzir habilidades no local de trabalho, contudo os empregadores costumam se ressentir em razão do tempo que será dispensado para essa ação; por não identificarem resultados imediatos, não entendem que esse contexto exige uma força de trabalho motivada, energizada e comprometida com um objetivo comum com o fim de se obter um resultado e compromisso satisfatório (BRACKETT, 2021).

Mohamadkhani e Lalardi's (2012) alegam que existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional e o compromisso organizacional, pois aqueles que detêm o conhecimento de suas próprias emoções demonstram uma capacidade maior de estarem felizes em seu ambiente organizacional e, com isso, o interesse genuíno em querer preservá-lo. Nanayakkara, Wickramasingue e Samarasinghe (2019) contribuem afirmando que “as pessoas com alta inteligência emocional são mais felizes, mais saudáveis e mais eficazes em seu trabalho”. Geofroy e Evans (2017) afirmam que os funcionários emocionalmente felizes compartilham, com maior facilidade, seus conhecimentos e não os ocultam, não têm necessidade de reter ou não fornecer estes em razão da segurança que sentem quando há equilíbrio em suas emoções.

As emoções e humores de um indivíduo são transferidos de uma pessoa para a outra, de uma pessoa para uma equipe e, conseqüentemente, isso gera uma cadeia consciente ou inconsciente de contágio emocional para toda uma organização. À medida que essa habilidade é desenvolvida, as pessoas se tornam mais conscientes de como criarem esse estágio emocional, compreendendo seu impacto sobre os outros (BRACKETT, 2021).

Para Rodriguez, Hernandez e Paredes (2013), as organizações sincronizadas são capazes de mover todos os seus componentes constituintes em harmonia um com os outros, obtendo sinergia com a totalidade organizacional. Setiawan (2020) afirma que a qualidade da colaboração e do desempenho dessas equipes, para criarem sinergia interdepartamental,

depende do Compartilhamento de Conhecimento e da Inteligência Emocional desses participantes para que exista um processo de crescimento.

A Inteligência Emocional é um dos itens que pode desempenhar grande papel nas relações entre gestores e equipes, sendo considerada uma condição inevitável na organização (SHAFIEE; ESKANDARIPOUR; SOLTANI, 2020). Goleman *et al.* (2019) consideram que, inicialmente, a Inteligência Emocional era uma competência individual, mas que se tornou abrangente pois envolve equipes em uma organização em sua totalidade. Nesse sentido, é necessário haver três condições essenciais para a eficiência de um grupo – a confiança entre seus membros, o sentimento de identidade e o senso de eficácia de grupo –, tendo-se em vista que, no centro dessas três condições, estão as emoções.

Conforme uma organização cresce, ela se torna mais vulnerável à falta de habilidades emocionais e isso pode impactar nos resultados internos como a criatividade e inovação, compromisso organizacional, satisfação no trabalho, avaliações no atendimento ao cliente, desempenho gerencial, apoio à equipe, desempenho da liderança, cuidado emocional e remuneração por mérito (BRACKETT, 2021). Brackett (2021) alega que as empresas que desejam permanecer relevantes e competitivas não podem ignorar o poder das emoções no âmbito organizacional.

2.2.1 Conceitos de Inteligência Emocional

O conceito de Inteligência Emocional vem sendo apreciado no âmbito organizacional, mas também para o desenvolvimento pessoal, pois os princípios subjacentes à Inteligência Emocional são fornecedores de uma nova maneira de se compreender e avaliar o comportamento das pessoas, dos estilos de gestão, das atitudes, das habilidades interpessoais e do potencial de cada indivíduo (AMARAL, 2012).

Durante a década de 1990, o termo Inteligência Emocional foi apresentado por Daniel Goleman, estando em evidência após a publicação do livro “Inteligência Emocional”, em 1995, o qual se tornou um *best seller* mundial. A partir disso, ficou conhecido em todos os segmentos da sociedade desde as grandes empresas como também na área da educação por meio de treinamentos, cursos, palestras e encontros que promoviam a possibilidade de se entender e aumentar a Inteligência Emocional. O termo já estava sendo explorado por grandes pesquisadores que alargaram e elucidaram o assunto. Salovey e Mayer (1990) definem assim Inteligência Emocional:

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (SALOVEY; MAYER, 1990, p. 189).

A publicação desse livro gerou polêmica no âmbito científico pois os pesquisadores Salovey e Mayer (1990) apresentaram a ideia de natureza teórica considerando inicialmente a Inteligência Emocional uma habilidade mental e de atributos da personalidade humana. Goleman (2012) destacou que a Inteligência Emocional vai além disso e inclui a capacidade de motivação a si e aos outros, do controle dos impulsos, da persistência frente aos obstáculos, do controle dos próprios estados de ânimo e do monitoramento da racionalidade de forma construtiva para a evolução do tema (ANDRADE NETA; GARCÍA; GARGALLO, 2008).

No entanto, Mayer, Salovey e Caruso (2002) reavaliaram a construção feita por Goleman (1995) em relação à amplitude dada à Inteligência Emocional inserindo áreas amplas da personalidade e indo além das construções emocional e cognitiva. Considerando-se essa obtenção de pensamentos entre os autores, pode-se concluir que não se podem obter reflexões acerca somente de um pesquisador e que ambos apresentam relevância acerca do tema proposto para esta pesquisa.

Goleman (2012, p. 30) afirma que

A Inteligência Emocional é a habilidade de se auto motivar, de focar em um objetivo mesmo perante as dificuldades enfrentadas no caminho, de obter controle sobre seus impulsos, saber esperar e monitorar os desejos e de estar em um bom controle de espírito visando impedir que a ansiedade venha prejudicar seu núcleo de relacionamentos.

Muitas indicações levam a se afirmar que pessoas emocionalmente inteligentes têm maior probabilidade de lidarem com as próprias emoções e maior capacidade de perceberem o sentimento alheio. Isso gera uma oportunidade de obterem melhores ganhos acerca dos aspectos pessoal e profissional. O profissional que demonstra satisfação, sentimento de eficiência frente aos aspectos da vida, dominância sobre a mente e produtividade apresenta uma inteligência desenvolvida, contudo aqueles que não conseguem obter resultados satisfatórios em sua vida emocional internamente entram em guerra, o que vem a prejudicar seus pensamentos, resultando em uma extensão negativa ao ambiente organizacional (GOLEMAN, 2012).

Pesquisadores afirmam que a Inteligência Emocional é uma extensão da personalidade e outros argumentam que esta inteligência não pode ser aprendida (LOCKE, 2005). Em contrapartida, Conte (2005) ressalta que o conceito não é científico o suficiente para ser medido. Em razão de tantas afirmações em relação ao tema, abre-se uma lacuna teórica, visto que há a necessidade de se fortalecer os temas propostos perante a literatura.

2.2.2 Modelos e categorias da Inteligência Emocional

Existem cerca de 12 modelos de Inteligência Emocional na literatura que apresentam diferentes métodos de mensuração. Isso é considerado, pelos pesquisadores, o maior fator de diferenciação (PETRIDES; FURHAM, 2003).

Com base nessa afirmação, Oliveira (2020) subdivide, em três principais grupos, os modelos da Inteligência Emocional. O grupo 1 é caracterizado por conter modelos mistos; o grupo 2, por apresentar modelo de habilidades; e o grupo 3, por mensurar modelos complementares, como pode ser visualizado no Quadro 7.

Quadro 7 – Modelos da Inteligência Emocional

Modelos Mistos	Modelo de Habilidades	Modelos Complementares
Modelo de Goleman Modelo de Bar-On	Modelo de Mayer e Salovey	Modelo de Cooper e Sawaf
		Modelo de Boccardo, Sasia e Fontenla
		Modelo de Matineaud e Engelhartn
		Modelo de Elias, Tobias e Friedlander
		Modelo de Rovira
		Modelo de Vallés e Vallés
		Modelo de Autorregulação Sequencial Emocional
		Modelo de Autorregulação de Experiências Emocionais
		Modelo de Processos de Barret e Gross

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Oliveira (2020).

Os modelos que mais se destacam na atualidade são os propostos por Mayer e Salovey, seguidos do modelo de Bar-On (1997), que traz uma abordagem mais sucinta em relação aos demais estudos (GOLEMAN, 2012).

O modelo proposto por Daniel Goleman traduz a Inteligência Emocional como uma interligação entre as competências emocionais e sociais e, quando ambas são trabalhadas em concordância, podem levar a uma performance que resulte em melhor desempenho (GOLEMAN, 2012).

Bar-On (1997) apresenta o modelo que se assemelha ao de Goleman, por ser uma forma de modelo misto, que é associado à Inteligência Emocional, unindo competências e demais habilidades que, quando correlacionadas, favorecem o comportamento mais promissor e inteligente.

Os modelos mistos de características, apresentados por Goleman (2012) e Bar-On (1997), mostram similaridade porque consideram a Inteligência Emocional um traço associado à personalidade do indivíduo assim como representação de uma gama de atributos cognitivos, da personalidade, motivacionais e afetivos que podem ter uma parcela significativa na construção da Inteligência Emocional.

Leva-se em consideração que essa característica abrange cinco dimensões: habilidades intrapessoais, que podem ser representadas pela autoestima, assertividade entre outras; e habilidades interpessoais, que podem ser apreciadas por meio da empatia, adaptabilidade, flexibilidade, resolução de problemas, gerenciamento de estresse e componentes gerais do humor, como, por exemplo, o otimismo (DUGUÉ; SIROST; DOSSEVILLE, 2021). Vale se ressaltar que autores como Bar-On (2006) e Goleman (2012) são reconhecidos como defensores do modelo misto em meio à literatura.

O modelo descrito por Mayer e Salovey (1997) afirma que a Inteligência Emocional pode facilitar o pensamento dos indivíduos, tendo-se em vista a sua contribuição no gerenciamento das emoções. O modelo de habilidade proposto por Salovey e Mayer (1990) tem, em sua essência, as habilidades cognitivas como, por exemplo, o identificar, expressar e rotular emoções, rejeitando qualquer incorporação de variáveis de personalidade e comportamentos.

O modelo de habilidade/capacidade abrange quatro dimensões: a primeira corresponde à percepção da emoção; a segunda se trata da facilitação do pensamento pela emoção; a terceira enfatiza a compreensão e análise das emoções; e, por último, a regulação das emoções (MAYER; SALOVEY, 1997). Dugué, Sirost e Dosseville (2021) afirmam que o modelo de habilidade de Inteligência Emocional é fundamentado no Teste de Inteligência Emocional de Mayer, Salovey e Caruso (2000), sendo considerado uma medida para performance em atividades específicas.

A Inteligência Emocional proposta por Mayer e Salovey (1997) foi dividida em quatro categorias, sendo que a primeira a ser tratada é a capacidade de percepção das emoções. Os autores identificam e expressam essas categorias não somente em si mas fazendo essa relação com o comportamento alheio.

A segunda categoria diz respeito ao uso das emoções, que é um dos aspectos mais utilizados nas organizações, pois serve como atitude propulsora do pensamento, contribuindo para as tomadas de decisão e para os julgamentos, quando necessários (MAYER; SALOVEY, 1997).

A terceira categoria apresentada por Mayer e Salovey (1997) fala sobre a compreensão e análise das emoções e o quanto esse entendimento contribui para a complexidade das relações, uma vez que existe a necessidade de se conciliar as palavras e as emoções para garantia do equilíbrio emocional.

A regulação ou controle das emoções é a quarta categoria e serve para monitorar e regulá-las a fim de que possa existir a transformação da emoção, resultando na promoção do desenvolvimento pessoal e do profissional (MAYER; SALOVEY, 1997).

Para Salovey e Mayer (1990), essas categorias estão organizadas por ordem de importância. A percepção das emoções é considerada a base dessa hierarquização pelo fato de que defendem a ideia de que, se o ser humano não tem capacidade de perceber as emoções tanto em si quanto nos outros em um nível de base, terá muita dificuldade em reconhecer e regular as emoções em seu topo hierárquico.

Os modelos complementares, assim como o próprio nome remete, complementam os modelos mistos e os modelos de habilidades, pois incluem componentes de habilidades cognitivas e outros fatores que contribuem para o desenvolvimento pessoal, que, em alguns casos, são considerados o resultado de constructos criados para se enfatizar o significado popular e informativo da Inteligência Emocional (GARCIA-FERNANDEZ; GIMENEZ-MAS, 2010). Os 12 modelos apresentados no Quadro 7 sobre a construção da Inteligência Emocional foram desenvolvidos pelos próprios autores, sendo que ainda não foram desenvolvidas técnicas satisfatórias para se medir os diferentes construtos sobre Inteligência Emocional, de forma objetiva, levando-se em consideração o consenso conceitual na comunidade científica (GARCIA-FERNANDEZ; GIMENEZ-MAS, 2010).

No livro publicado por Goleman, Boyatzis e McKee (2002), intitulado “Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações”, os autores retratam as competências emocionais em quatro dimensões, que serão vistas, em maior profundidade, a seguir, e que estão apresentadas abaixo no Quadro 8, tendo-se em vista que as categorias propostas pelos autores são as norteadoras desta pesquisa.

Quadro 8 – Dimensões da Inteligência Emocional

Competências Pessoais		Competências Sociais	
Autoconsciência	Autoconsciência Emocional Autoavaliação Autoconfiança	Consciência Social	Empatia Consciência Organizacional Espírito de Serviço
Autogestão	Autodomínio Transparência Adaptabilidade Capacidade de Realização Iniciativa Otimismo	Gestão das Relações	Liderança Influência Desenvolvimento Alheio Propulsor de Mudanças Gerenciador de Conflitos Trabalho em Equipe

Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de Goleman, Boyatzis e McKee (2002).

As competências emocionais são divididas em dois principais aspectos considerando-se as competências pessoais e as competências sociais. As competências pessoais apresentam, em seu contexto, a autoconsciência e a autogestão; em paralelo, as competências sociais estão subdivididas em consciência social e gestão das relações. Para Rechberg (2019), a autoconsciência é a habilidade de se reconhecer as emoções e, com isso, existirá contribuição para a criação do conhecimento; enquanto a autogestão, a consciência social e a gestão das relações fazem com que a pessoa tenha uma comunicação eficaz, construindo fortes conexões interpessoais e que tendem a facilitar o Compartilhamento de Conhecimento.

O primeiro aspecto relacionado à autoconsciência é a autoconsciência emocional, que é considerada a capacidade de se compreender as próprias emoções e seus respectivos efeitos. Logo, a autoavaliação visa conhecer as próprias forças e, principalmente, as próprias limitações. A autoconfiança surge como o último aspecto relacionado, tendo-se em conta a necessidade de se compreender o próprio valor e as próprias capacidades para se lidar com as responsabilidades.

Leite (2018) reforça que, na autogestão, estão sendo correlacionados seis aspectos fundamentais dessa dimensão, e o autodomínio emocional é considerado o primeiro aspecto que busca controlar os ímpetos e os perigos emocionais. Na sequência, pode-se ver a importância da transparência nessa dimensão, considerando-se que é importante, para a organização, existirem pessoas honestas, íntegras e de confiança, aspecto que é muito citado na literatura como um propulsor para o Compartilhamento de Conhecimento. A adaptabilidade é outro fator de influência e está inteiramente associado ao desenvolvimento de software pois exige que as pessoas tenham flexibilidade frente às mudanças e perante as dificuldades organizacionais. A capacidade de realização eleva a performance, e a iniciativa

faz com que não haja desperdício de oportunidades que, em consonância com o otimismo, elevam a capacidade de se ver o lado positivo dos acontecimentos.

A empatia é um dos aspectos relacionados à consciência social e é considerado relevante pois, nas organizações, é necessário se compreender as emoções alheias e a singularidade que cada um traz consigo. A consciência organizacional permite que sejam percebidas as tomadas de decisão e políticas que norteiam a organização e, com isso, o espírito de serviços para se poder contribuir, reconhecendo-se e satisfazendo-se as necessidades organizacionais (LEITE, 2018).

2.3 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Como explorado até aqui, esta dissertação procura articular dois campos de saber, inteligência organizacional e gestão do conhecimento nas organizações. Procurando articular essas duas dimensões e explorar como a bibliografia tem tratado essas questões, neste item, apresenta-se uma revisão bibliográfica realizada por meio de um protocolo de buscas e conduzida na base de dados acadêmica *Scopus*. As palavras-chave utilizadas para a busca foram “*emotional intelligence*” e “*knowledge management*”, termos em língua inglesa para “inteligência emocional” e “gestão do conhecimento”. A escolha pela língua inglesa vem da constatação de que esse é o idioma predominante em publicações da área de Gestão do Conhecimento (RAMY *et al.*, 2018).

O objetivo foi identificar artigos publicados e avaliados por pares, entre 2010 e 2021, que mobilizassem a Gestão do Conhecimento e Inteligência Emocional em suas discussões. Os títulos, resumos e palavras-chave dos artigos foram lidos levando-se em conta o objetivo geral deste estudo. Nessa busca, foram selecionados 15 artigos que apresentavam os termos “*emotional intelligence*” e “*knowledge management*”, seja no título, no resumo ou nas palavras-chave. Os 15 artigos encontrados foram lidos em profundidade, uma vez que sua análise consiste em um esforço qualitativo de sistematizar seus principais achados e de descrever como as ideias de Gestão do Conhecimento e Inteligência Emocional têm sido discutidas e mobilizadas pela bibliografia.

Os 15 artigos são apresentados no Quadro 9, em que, a partir dos títulos, já se observa uma multidisciplinariedade dos estudos que abordam conjuntamente a temática da Inteligência Emocional e da Gestão do Conhecimento.

Quadro 9 – Artigos que abordam a IE e GC

Ref.	Título do Artigo	Autores	Ano
1.	Executives' knowledge management and emotional intelligence role: Dynamizing factor towards open innovation	Puerta, C.D.B.; González, G.B.; Soler García I.P.	2021
2.	Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: modelling the mediating role of self-directed learning in higher education	Shafait, Z.; Yuming, Z.; Meyer, N., Sroka, W.	2021
3.	Emotional intelligence & knowledge management	Ashok, J.	2020
4.	The Effective Factors on Knowledge Management in Universities from Physical Education Instructors' Viewpoints	Shafiee, S.; Eskandaripour, M.; Soltani, S.	2020
5.	The effect of emotional intelligence, organizational commitment on the team performance of hospital officers in South Sulawesi and Central Sulawesi province, Indonesia	Setiawan, L.	2020
6.	Emotional intelligence and knowledge management: A necessary link?	Rechberg, I.D.W.	2019
7.	A study on the impact of emotional intelligence and knowledge management on leadership parameters in multiple contexts: Literature review approach	John, S.; Niyogi, S.	2019
8.	Impact of Emotional Intelligence on Strategic Management of Technology and Organizational Performance in the Banking Sector in Sri Lanka	Nanayakkara, S.; Wickramasinghe, V.; Samarasinghe, D.	2019
9.	Millennials and political savvy – the mediating role of political skill linking core self-evaluation, emotional intelligence and knowledge sharing behaviour	Priyadarshi, P.; Premchandran, R.	2019
10.	Role of strategic emotional intelligence on technological capability, technological knowledge management and organisational learning growth	Nanayakkara, S.M.; Wickramasinghe, V.; Samarasinghe, G.D.	2018
11.	Are Emotionally Intelligent Employees Less Likely to Hide Their Knowledge?	Geofroy, Z.; Evans, M.M.	2017
12.	Overcoming emotional barriers for tacit knowledge sharing	Magyar-Stifter, V.	2017
13.	Toward a knowledge-based model for real-time business intelligence	Alsuwaidan, L.; Zemirli, N.	2015
14.	Emotional knowledge: The hidden part of the knowledge iceberg	Bratianu, C.; Orzea, I.	2013
15.	The power generation organization competences and the satisfaction of the electricity customers	Rodriguez, G.; Hernandez, Y., Paredes I.	2013

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ao se analisar a metodologia dos artigos citados, observou-se que oito deles são descritos como estudos de caso (SHAFAIT *et al.*, 2021; ASHOK, 2020; SETIAWAN, 2020; SHAFIEE; ESKANDARIPOUR; SOLTANI, 2020; NANAYAKKARA; WICKRAMASINGHE; SAMARASINGHE, 2019; PRIYADARSHI; PREMCHANDRAN, 2019; BRATIANU; ORZEA, 2013; RODRIGUEZ; HERNANDEZ; PAREDES, 2013). Três estudos estabelecem, em suas metodologias, que consistem em revisão de literatura (JOHN, NIYOGI, 2019; GEOFROY; EVANS, 2017; ALSUWAIDAN; ZEMIRLI, 2015). Os demais (PUERTA *et al.*, 2021; NANAYAKKARA; WICKRAMASINGHE; SAMARASINGHE, 2018) descrevem-se como artigos empíricos; há ainda uma pesquisa apresentada como exploratória (MAGVAR-STIFTER, 2017) e outra como sendo teórica (RECHBERG, 2019).

Desses 15 artigos envolvendo Inteligência Emocional e Gestão do Conhecimento, destaca-se a interdisciplinaridade dos temas, identificando-se discussões no âmbito da saúde, considerando-se o ambiente hospitalar; no contexto organizacional, direcionado para líderes; além de conhecimento, habilidades e impactos da Inteligência Emocional na Gestão do Conhecimento em universidades e empresa fornecedora de energia. Mediante essa variedade, é notável a importância desse tema tanto para a sociedade quanto para a literatura específica.

Puerta *et al.* (2021) apresentam como objetivo em sua pesquisa obter uma taxonomia dos executivos nas empresas espanholas, dando enfoque a dois fatores-chave da inovação: Inteligência Emocional e Gestão do Conhecimento. Os autores relatam que cada executivo demonstra sua singularidade e diferentes recursos pessoais, com habilidades únicas em Gestão do Conhecimento e Inteligência Emocional. Quanto maior o nível de desenvoltura nessas habilidades, maior a capacidade de inovação desse executivo no âmbito organizacional. Nessa pesquisa, concluiu-se que existem perfis de líderes nas organizações espanholas, sendo classificados como ágil, retardatário(a), solista e cooperador(a); ademais, em cada grupo, existe um nível de capacidade em relação à Inteligência Emocional e Gestão do Conhecimento que integram a razão e emoção nas tomadas de decisão e servem de estratégia de inovação para se potencializar o perfil desses(as) executivos(as).

Shafait *et al.* (2021) buscaram, em sua pesquisa, investigar a influência de um(a) facilitador(a) de Gestão do Conhecimento, considerando a Inteligência Emocional em relação à criação, aquisição, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento no desempenho criativo. O desempenho criativo, para os autores, retrata a autoeficácia criativa, a liderança e o apoio da supervisão juntamente com a aprendizagem autodirigida, a qual engloba a autonomia, a responsabilidade e o crescimento do indivíduo. Partindo desse pressuposto, o estudioso afirma que a Inteligência Emocional atua como uma força central

para o sucesso da implantação de processos de Gestão de Conhecimento, levando, assim, ao desempenho criativo de suas equipes acadêmica e administrativa do Paquistão.

O impacto da Inteligência Emocional sobre a Gestão do Conhecimento foi o objetivo pesquisado por Ashok (2020), considerando que o sucesso está na disponibilidade e na utilização efetiva de ativos considerados intangíveis, tendo em vista que a Gestão do Conhecimento passa a ser o principal ativo estudado. O autor propôs, em sua pesquisa, uma análise das quatro dimensões apresentadas por Goleman *et al.* (2002), levando em conta o impacto da autoconsciência, da autogestão, da consciência social e da gestão de relacionamentos na Gestão do Conhecimento. A partir de observações e questionário aplicado, concluiu-se que a consciência social e a gestão de relacionamentos da Inteligência Emocional impactam positivamente a Gestão do Conhecimento, enquanto a autogestão e a autoconsciência não tiveram um impacto relativo.

O artigo teórico de Rechberg (2019) visou analisar o efeito da Inteligência Emocional nas práticas da Gestão do Conhecimento entre os indivíduos. A pesquisadora considera que a criação do conhecimento por meio da autoconsciência apresenta um impacto consideravelmente positivo no que diz respeito às relações, ao trabalho em equipe e à comunicação, assim como ao compromisso organizacional, à adaptabilidade e à satisfação no trabalho. De certa forma, esses comportamentos contribuem para o Compartilhamento de Conhecimento e retenção de conhecimento. Em seu estudo, a Inteligência Emocional é considerada um ativo valioso por mediar a participação dos indivíduos no processo de conhecimento organizacional.

Setiawan (2020) explora a relação entre os fatores Compartilhamento de Conhecimento, Inteligência Emocional e conflito no desempenho da equipe de hospitais na Indonésia, durante o processo de trabalho de colaboração interinstitucionalizada. Mediante questionário para obtenção dos dados, o estudioso afirma que houve um efeito significativo entre o Compartilhamento do Conhecimento e a Inteligência Emocional, considerando que, quanto maior for o primeiro, maior será o segundo. Além disso, a Inteligência Emocional, de forma empírica, afeta no que diz respeito ao conflito com a equipe. Partindo dessa afirmação, essa inteligência pode criar autogerenciamento contra conflitos no contexto organizacional.

Shafiee, Eskandaripour e Soltani (2020) investigam, em sua pesquisa, a relação entre tecnologia, cultura organizacional e Inteligência Emocional com Gestão do Conhecimento utilizando mediadores da estrutura organizacional e empoderamento frente aos professores de educação física da Universidade Zanjan. Nesse estudo, é proposto um modelo de Gestão do Conhecimento que analisa essa variável de gestão considerando a criação, manutenção,

transferência e aplicação do conhecimento. Para os autores, os(as) líderes que conseguem ter um relacionamento harmonioso com o capital humano nas organizações tornam-se bem-sucedidos(as), pois a força humana é considerada uma capacidade única e fator determinante na relação com a Gestão do Conhecimento (NIAZ-AZARI; AMECIATION, 2007).

Para John e Niyogi (2019), uma das qualidades de liderança que geram impacto no desenvolvimento individual é a Inteligência Emocional, pois esta permite se fazer construções substanciais entre a equipe, gerando comprometimento e pertencimento. Os autores afirmam que uma organização rende exponencialmente e gera lucros efetivos ao implementar a Inteligência Emocional na Gestão do Conhecimento. Ainda, quando associadas, estas contribuem para o desenvolvimento dos(as) colaboradores(as) para que estes(as) desenvolvam e potencializem suas competências de liderança, que podem ser aplicadas em várias áreas na organização. Nesse sentido, o objetivo do estudo de John e Niyogi (2009) foi alinhar um escopo das práticas de liderança que se utilizam da Inteligência Emocional, fortalecendo as relações e a lealdade dos(as) funcionários(as). Como resultado, identificaram que a liderança compreende as facetas da Inteligência Emocional e que líderes se sobressaem quando esses aspectos são utilizados em treinamentos, visando-se obter habilidades que lhes permitem um gerenciamento mais eficaz.

Após identificarem uma lacuna teórica na literatura, Nanayakkara, Wickramasinghe e Samarasinghe (2018) buscam examinar e investigar, em seus estudos, se a Inteligência Emocional estratégica modera a relação entre capacidade tecnológica, Gestão do Conhecimento, aprendizagem e crescimento organizacional. Foi identificado, por eles, que a Inteligência Emocional pode ser melhorada por meio do *coaching*, garantindo melhor desempenho junto à equipe. Além disso, comprovou-se que a capacidade tecnológica, a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Emocional estão relacionadas com aprendizado, crescimento organizacional e sucesso corporativo.

Geofroy e Evans (2017) apontam a relevância da Gestão do Conhecimento como uma estratégia no âmbito organizacional e implementam práticas de Compartilhamento de Conhecimento no intuito de manterem a competitividade, contudo identificam que, por ser gerenciado individualmente, o conhecimento pode ser prejudicado, quando associado à sua disseminação. Além de pesquisas teóricas, o artigo expõe instrumentos de medição da Inteligência Emocional que contribuem para treinamentos de competências emocionais e os consideram relevantes, uma vez que necessitam de uma avaliação mais precisa da Inteligência Emocional em relação a cada componente da equipe. Considerando-se esse aspecto, funcionários(as) com um nível inferior de Inteligência Emocional podem não se sentir

seguros(as) ao compartilharem o conhecimento e, muitas vezes, passam a ocultá-lo. Cumpre-se destacar que a base da confiança está relacionada a quatro competências (empatia, autogestão, autoconsciência e gestão de relacionamentos), definidas por Goleman, Boyatzis e McKee (2013) como determinantes no ambiente organizacional.

No Quadro 10, procura-se sistematizar como cada um dos artigos estudados definiu Inteligência Emocional e Gestão do Conhecimento, de modo a se oferecer um panorama sobre como os termos têm sido tratados na bibliografia encontrada.

Quadro 10 – Conceitos de IE e GC

Ano	Autores	Inteligência Emocional (IE)	Gestão do Conhecimento (GC)
2021	Puerta, C.D.B.; González, G.B.; Soler García, I.P.	É a capacidade de monitorar os sentimentos e emoções próprios e dos outros, discriminar entre eles e usar essas informações para orientar o pensamento e a ação. IE é a capacidade de unificar emoções e raciocínio, usar emoções para facilitar um raciocínio mais eficaz e pensar de maneira mais inteligente em relação a uma vida emocional.	É um processo de captura de habilidades coletivas organizacionais, onde quer que o conhecimento esteja, seja em bancos de dados, em documentos ou na cabeça das pessoas, e, então, esse conhecimento pode ser distribuído onde quer que possa produzir a maior conquista.
2021	Shafait, Z.; Yuming, Z.; Meyer, N.; Sroka, W.	É a capacidade de estar ciente de suas próprias emoções e negociar com as dos outros.	É a capacidade de nutrir o potencial racional e lógico por meio de uma gestão eficaz e eficiente dos recursos organizacionais disponíveis.
2020	Ashok, J.	É uma capacidade organizacional de lidar com as questões com empatia e sabedoria.	É definido por fatores com especial atenção à competitividade, crescimento e sustentabilidade.
2020	Rechberg, I.D.W.	A IE permite que os indivíduos tomem consciência dos sentimentos e emoções dos outros e aprendam a discriminar as emoções e a usar esse conhecimento para crescer emocional e intelectualmente.	São práticas e processos, envolvendo sistemas e indivíduos, para organizar, desenvolver, gerenciar e compartilhar o conhecimento explícito e tácito dentro de e entre organizações, grupos e indivíduos.
2020	Setiawan, L.	A inteligência emocional é uma habilidade ou capacidade autopercebida para identificar, avaliar e controlar as emoções de si mesmo, dos outros e dos grupos.	Não apresenta definição específica.
2020	Shafiee, S.; Eskandaripour, M.; Soltani, S.	A inteligência emocional é um tipo de inteligência que envolve uma compreensão precisa das emoções de uma pessoa e a interpretação precisa das emoções dos outros.	A GC refere-se ao processo sistemático e consistente de coordenar as vastas atividades organizacionais, como aquisição, criação, manutenção, compartilhamento e uso do conhecimento pelos indivíduos e grupos para realizar os objetivos organizacionais

2019	John, S.; Niyogi, S.	A Inteligência Emocional está relacionada a compreender a si mesmo para lidar com os outros e ajustar-se para lidar com o ambiente externo.	A GC é uma parte importante da sociedade, baseada no conhecimento.
2019	Nanayakkara, S.; Wickramasinghe, V.; Samarasinghe, D.	A inteligência emocional (IE) é a capacidade de reconhecer, entender, usar e gerenciar as emoções para entender os outros.	Não apresenta definição específica para GC, apenas para Gestão de Desempenho, que é uma filosofia para gerenciar o desempenho dos indivíduos dentro de um contexto que facilita e apoia o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos da empresa, a fim de alcançar o desempenho desta.
2019	Priyadarshi, P.; Premchandran, R.	A Inteligência Emocional é definida como a capacidade de compreender e gerir emoções.	Não apresenta definição específica.
2018	Nanayakkara, S.M.; Wickramasinghe, V.; Samarasinghe, G.D.	A Inteligência Emocional é uma área estratégica que avalia o grau em que um indivíduo pode entender e gerenciar emoções em si mesmo e nos outros.	Não apresenta definição específica para GC, apenas para a Gestão do Conhecimento Tecnológico, que é uma ferramenta competitiva crucial e de melhoria de desempenho organizacional.
2017	Geofroy, Z.; Evans, M.M.	Utiliza o conceito de Goleman (2006, p.317), o qual se refere à capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivar e de gerenciar bem as emoções em nós mesmos e em nossos relacionamentos. Utiliza também o conceito de Mayer & Salovey (1997, p. 10), que se trata da capacidade de perceber emoções, acessar e gerar emoções de modo a auxiliar o pensamento, entender emoções e conhecimento emocional e regular reflexivamente emoções de modo a promover o crescimento emocional e intelectual.	É uma parte importante de sua estratégia geral, citando o compartilhamento de conhecimento como sendo o processo mais importante da GC.
2017	Magyar-Stifter, V.	Não apresenta definição específica.	Não apresenta definição específica.
2015	Alsuwaidan, L.; Zemirli, N.	Não apresenta definição específica.	Não apresenta definição específica, mas sinaliza que a gestão do conhecimento tem um impacto significativo em muitas disciplinas, incluindo negócios. Baseia-se em processos como captura, codificação, compartilhamento e reutilização. Destaca que a gestão do conhecimento tem duas formas de conhecimento: tácito e explícito. Ambos os tipos têm suas limitações e benefícios. Tem-se que o principal

			objetivo da gestão do conhecimento é traduzir o conhecimento de tácito para explícito porque a maior parte do conhecimento tácito reside na cabeça dos especialistas.
2013	Bratianu, C.; Orzea, I.	O conhecimento emocional é criado pelas emoções e integrado ao conhecimento cognitivo em nossa representação mental do mundo.	Não apresenta definição específica, mas sinaliza que Gestão do Conhecimento encontra três abordagens principais: (1) o conhecimento é basicamente cognitivo e é gerado no domínio da racionalidade; (2) pensamentos e ideias são entidades diferentes e não há interação entre eles; (3) pensamentos e ideias refletem a mesma realidade complexa e interagem na tomada de decisão.
2013	Rodriguez, G., Hernandez, Y., Paredes, I.	A inteligência emocional, ou IE, inclui autoconsciência, controle de impulsos, persistência, zelo, automotivação, empatia e habilidade social.	Não apresenta definição específica.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No quadro apresentado, observa-se que, dos 15 artigos citados, somente dois não dispõem de um conceito específico sobre Inteligência Emocional. Os demais, de forma geral, conceituam Inteligência Emocional como a capacidade de se reconhecer os próprios sentimentos e compreender o sentimento dos outros, contribuindo para a melhoria dos relacionamentos. Dessa forma, os estudiosos indicam que gerir a emoção torna-se uma estratégia para os crescimentos emocional e intelectual.

Geofroy e Evans (2017) foram os únicos pesquisadores a citar especificamente os termos usados pelos precursores do conceito de Inteligência Emocional, citando Mayer e Salovey (1997) e Goleman (2007). Os demais artigos trouxeram conceitos não estabelecidos na literatura, mas que estão ligados a uma visão de que a Inteligência Emocional contribui para orientar pensamentos e ações.

O artigo de Rodriguez, Hernandez e Paredes (2013) apresentou, com maior proximidade, as quatro principais dimensões da Inteligência Emocional, considerando a autoconsciência, a autogestão (citando controle de impulsos, persistência e zelo), a consciência social (citando a empatia) e a gestão de relacionamentos como habilidades sociais.

Em relação à Gestão do Conhecimento, alguns estudos não trazem um conceito específico, mas Rechberg (2019) conceitua a Gestão do Conhecimento, de forma teórica, como práticas e processos que envolvem sistemas e indivíduos, visando à organização,

desenvolvimento, gerenciamento e compartilhamento de conhecimento de forma tácita e explícita entre as organizações, bem como dentro e fora destas, assim como entre grupos e indivíduos.

Os autores Nanayakkara, Wickramasinghe e Samarasinghe (2018) não expõem especificamente um conceito de Gestão do Conhecimento, mas apresentam o conceito de Gestão do Conhecimento Tecnológico, uma ferramenta competitiva para o âmbito organizacional. Nanayakkara, Wickramasinghe e Samarasinghe (2019) trazem a ideia da Gestão de Desempenho, a qual se trata de uma filosofia para gerenciar o desempenho dos indivíduos dentro de um contexto que facilita e apoia o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

No artigo de Magvar-Stifter (2017), intitulado “Superando barreiras emocionais para o compartilhamento de conhecimento tácito”, mesmo não se apresentando definições específicas sobre IE e GC, explora-se, em sua essência, a investigação perante os processos de transferência de conhecimento de empresas emocionalmente inteligentes, identificando-se, assim, competências emocionais em empresas no norte da Transdanúbia com métodos empíricos, quantitativos e qualitativos.

A síntese apresentada no Quadro 10 reforça a característica interdisciplinar dos estudos de GC já encontrados em mapeamentos anteriores sobre o campo (MACHADO, ELIAS, 2020). De modo geral, não há uma definição única de GC ou IE mobilizadas nos artigos analisados. Uma vez que a Inteligência Emocional é compreendida como uma habilidade de gerenciar as próprias emoções, ela se relaciona com a Gestão do Conhecimento no sentido de gerir melhor os processos e relacionamentos organizacionais.

Partindo-se desse pressuposto, tem-se que a Inteligência Emocional passou a ser fator determinante na construção interna do indivíduo pois influencia diretamente na vida pessoal e na profissional de cada colaborador e para que exista controle emocional; para se lidar com todas as situações da vida, é necessário se aprimorar essa habilidade (LEME, 2004).

A Inteligência Emocional tem gerado grandes reflexões nos últimos tempos, sendo discutida por grandes estudiosos da área organizacional. Autores como Copper e Sawaf (1997) e Goleman (1995) destacam que muitos profissionais vêm unindo suas habilidades comportamentais e suas habilidades técnicas, contribuindo para o compartilhamento de conhecimento organizacional.

O Compartilhamento de Conhecimento é apreciado pela literatura como um dos ciclos da Gestão do Conhecimento mais reconhecido como fator de importância para o desempenho e benefícios da aprendizagem organizacional (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002). Para Setiawan (2020), a qualidade e os benefícios do Compartilhamento de Conhecimento

dependem da Inteligência Emocional de cada indivíduo, passando a se tornar uma cultura colaborativa entre pessoas, equipe e organização.

Rechberg (2019) afirma que os processos de conhecimento nos quais os indivíduos em suas organizações devem se envolver compreendem a aquisição, gestão e retenção de conhecimento por meio da criação, Compartilhamento de Conhecimento e transferência em um ambiente corporativo.

O conhecimento é privado para cada indivíduo, que, por meio da Inteligência Emocional, tem a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções e até mesmo os de outros ao seu redor, discriminando e usando informações para orientar pensamentos e ações, de forma corporativa (SALOVEY; MAYER, 1990). A propriedade individual do conhecimento, por vezes, pode fazer com que o indivíduo tenha a sensação de perda por compartilhar conhecimento, optando, em muitas vezes, por ocultá-lo em vez de compartilhá-lo, dificultando, assim, os processos de conhecimento organizacional (RECHBERG, 2019; RECHEBERG; SYED, 2013).

Para Mayer e Salovey (2007), a Inteligência Emocional é a capacidade de se utilizar emoções para se ajudar no raciocínio e se tornou relevante no ambiente organizacional pois afeta intimamente os novos conceitos de liderança. A Inteligência Emocional passou a estar integrada ao contexto organizacional e tem se mostrado de forma positiva com o sucesso da gestão e um impulsionador dos programas de desenvolvimento de liderança, favorecendo as perspectivas do relacionamento e o Compartilhamento de Conhecimento entre gerentes e subordinados (JOHN; NIYOGI, 2019).

Com o intuito de fortalecer as relações mútuas e a lealdade dos funcionários, o estudo apresentado por John e Niyogi (2019) busca delinear um novo escopo de práticas para a liderança, trazendo evidências de que esse fortalecimento produz uma cultura organizacional que se baseia no conhecimento e na confiança, promovendo o Compartilhamento de Conhecimento entre os funcionários.

Nos estudos apresentados por Ashok (2020), a Gestão de Relacionamentos, que é a quarta dimensão da Inteligência Emocional, aponta um impacto positivo sobre o Compartilhamento de Conhecimento por meio da construção da confiança, superação de conflitos e influência em seus humores e emoções. Padrões compreensíveis de comunicação interna, confiança e veracidade no compartilhamento de conhecimento contribuem para a Gestão do Conhecimento organizacional (ASHOK, 2020).

Geofroy e Evans (2017) afirmam, em suas pesquisas, que os funcionários são mais propensos a ocultarem conhecimentos, dificultando o compartilhamento destes entre colegas em quem não confiam, por estabelecerem entre si a norma de reciprocidade. Com isso,

instaura-se um ciclo de desconfiança entre a equipe, prejudicando o desempenho organizacional. Goleman, Boyatzis e McKee (2013) informam que a empatia, a autogestão e a gestão de relacionamentos são ferramentas cruciais na implementação da confiança e facilitam o Compartilhamento de Conhecimento.

O sucesso do trabalho em equipe está inteiramente ligado à Inteligência Emocional pois as competências de autoconsciência, autogestão e gestão de relacionamentos estão interligadas e são importantes no ambiente organizacional no sentido de o funcionário se permitir gerenciar, implementar mudanças, compartilhar o conhecimento, cooperar e construir equipes eficazes (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2013).

Pessoas com níveis mais elevados de amabilidade, abertura para a experiência e consciência e que fazem ligação aos domínios da Inteligência Emocional são mais propensas a compartilhar o conhecimento. Esse comportamento é movido pela motivação, tendo-se em vista que a autoeficácia é um pilar fundamental e impulsionador da motivação em um comportamento humano (PRIYADARSHI; PREMCHANDRAN, 2019).

Assim como existem diversos modelos de Inteligência Emocional, há vários modelos de Compartilhamento de Conhecimento, como visto anteriormente. Tonet e Paz (2006) propuseram um modelo de Compartilhamento de Conhecimento que contribui na compreensão de como as pessoas compartilham seus conhecimentos no âmbito organizacional, fazendo, assim, uma referência à Inteligência Emocional. Nesse modelo, o processo de compartilhamento é apresentado por meio de quatro principais fases – iniciação, implementação, apoio e incorporação –, caracterizadas pela sua singularidade.

Tonet e Paz (2006) afirmam que a fase de iniciação carece de identificação das necessidades ou demandas de conhecimento, que servem de estímulos para novos conhecimentos, suprimindo, assim, carências pessoais, análises de forma criteriosa, investimentos e esforços para que as pessoas não ocultem seus conhecimentos e que os insiram, obtendo vantagens para a organização. A fase de iniciação pode ser relacionada com as quatro dimensões da Inteligência Emocional, considerando-se os fatores de autoavaliação, iniciativa, empatia, consciência organizacional, desenvolvimento alheio e propulsor de equipes.

A fase de implementação é aquela em que os vínculos são estabelecidos e o foco está em se efetuar trocas de conhecimento, entendendo-se como elas ocorrem na organização. Nesse contexto, é interessante se salientar a importância de se obter habilidades para se repassar o conhecimento, considerando-se as atitudes e traços comportamentais que podem contribuir ou prejudicar o processo (TONET; PAZ, 2006). Nesse cenário, a autoconsciência

emocional, a adaptabilidade, o espírito de serviço, o trabalho em equipe e o gerenciador de conflitos são os fatores que contribuem para essa fase.

A terceira fase é denominada de apoio e é caracterizada pela necessidade de esclarecimentos acerca da existência de oportunidades, assim como para se identificar e ressignificar conhecimentos passados, mas que necessitam de atenção para que não exista mais nenhuma margem de erro. Nesse sentido, devem ser brevemente enfrentadas para que não haja agravamento dos processos organizacionais (TONET; PAZ, 2006). Nessa importante fase, a autoavaliação, a transparência, a capacidade de realização, a consciência organizacional, a influência e o trabalho em equipe são bases emocionais fundamentais para essa sustentação.

Tonet e Paz (2006) finalizam com a quarta fase, que é denominada de incorporação. Esse é momento quando o conhecimento passa a ser aplicado e incorporado por todos da organização, atravessando-se, assim, os obstáculos internos ou externos, visando-se minimizar os possíveis conflitos e divergências organizacionais. Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), por meio das dimensões da Inteligência Emocional, considera fatores determinantes para esse processo a autoconfiança, autodomínio, iniciativa, otimismo, empatia, liderança, influência, propulsor de mudanças, gerenciador de conflitos e trabalho em equipe, sendo essa considerada a fase que obtém mais recursos emocionais para contribuir com o processo de compartilhamento.

Tendo-se em vista a relação das dimensões da Inteligência Emocional proposta por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) e as fases do modelo de Compartilhamento de Conhecimento apresentado por Tonet e Paz (2006), pode-se concluir que, para que exista assertividade nessa proposta de compartilhar, as dimensões e seus fatores devem estar alinhados à organização, beneficiando e equilibrando comportamentos para estes estarem em conformidade com as necessidades organizacionais.

2.4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE

A indústria de software é um setor de expressiva representatividade, não só na cidade de Maringá, mas mundialmente e tem contribuído no fortalecimento de países com a geração de emprego e a movimentação da economia (TENÓRIO *et al.*; 2017).

Segundo os dados da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), há perspectivas de investimentos para 2022-2025 em tecnologias de transformação digital, considerando R\$510, 5 bilhões, 17,3% ao ano para

este mercado que se mostra promissor. O desenvolvimento de software se sobressai em 41,5% em perspectivas de investimento, logo, outros serviços com 26,8%, hardware com 25,1% e serviços (Telecom) tendo em média 6,6% de aumento. Os relatórios da Brasscom são produzidos anualmente a partir de dados abertos e de consultorias internacionais e visa sintetizar os indicadores econômicos do macrossetor da tecnologia da informação e, mediante esses aspectos, traz fidedignidade ao cenário brasileiro.

A Brasscom apresenta um crescimento de 15,6% dos profissionais que atuam na indústria de software, em relação ao comércio, que gerou 8, 4% e a indústria, com 6,5% de aumento desses profissionais. Outro fator relevante é a média da remuneração do subsetor de software, tendo-se em vista que é a maior dentre as pesquisadas e 3,5 vezes superior ao salário médio nacional.

Com crescimento em 36,4%, de forma exponencial a área poderá gerar 800 mil novos empregos; com uma demanda de novos talentos e alta representatividade da área, fazem-se necessários profissionais ainda mais qualificados. Para tanto, investigar fatores organizacionais, como a forma de compartilhar o conhecimento, e fatores comportamentais através da Inteligência Emocional entre os profissionais da indústria de software, poderá contribuir para que o setor se fortaleça por meio dos benefícios da Gestão do Conhecimento e das habilidades comportamentais da organização (VIDOTTI, 2016).

Na indústria de software, a transformação tecnológica passou a ser considerada um fator de sobrevivência e, com ela, a necessidade de se compartilhar conhecimento de forma satisfatória para que não houvesse acúmulos emocionais, processos deficientes e decisões indesejadas. Os profissionais da indústria de software são dotados de competências racionais e mostram grande facilidade na resolução de problemas lógicos e que exigem maior complexidade. Contudo, essa competência não é suficiente para suprir as demandas interpessoais, e pode prejudicar o comportamento das pessoas em uma organização como um todo, se não bem administrada (GOLEMAN, 2012).

Uma das características do conhecimento é a possibilidade de compartilhamento; mediante esse cenário evolutivo da indústria de software, é imprescindível que haja disposição dos colaboradores em transferirem esse conhecimento de forma inteligente para não prejudicarem as relações e este transitar com maestria entre os processos racionais da tecnologia e das emoções humanas. Gerar um ambiente favorável à disseminação contribui ativamente para a transmissão da cultura e do uso do conhecimento entre os colaboradores da organização (WONS *et al.*, 2018). Tendo-se em vista a Gestão do Conhecimento e as formas

com que cada organização busca aplicá-la, percebe-se que uns se detêm ao elemento humano, enquanto outros partem para as estratégias tecnológicas.

Na era da informação, as indústrias de software enfrentam constantemente desafios para alavancarem o conhecimento a fim de se manterem competitivas, melhorando o desempenho da organização e buscando serem mais inovadoras (RIEGE, 2005). A capacidade de criar uma cultura em que os funcionários compartilhem o conhecimento dentro de uma organização é fundamental na Gestão da Tecnologia, pois a consequência dessa cultura de Compartilhamento de Conhecimento auxilia na expansão dos produtos, insere incentivos e recompensas, gerando mecanismos que inspiram os funcionários a compartilharem conhecimento e experiência uns com os outros, assim como melhorarem a base do conhecimento do negócio, promovendo um trabalho em equipe que seja satisfatório para a organização (NANAYAKKARA; WICKRAMASINGHE; SAMARASINGHE, 2018).

Rodriguez, Hernandez e Paredes (2013) afirmam que a Inteligência Emocional inclui autoconsciência, controle de impulsos, persistência, zelo, automotivação, empatia, destreza social, autodisciplina, marcas de caráter, altruísmo e compaixão, qualidades que marcam pessoas de destaque tanto na vida pessoal como na profissional e que são consideradas capacidades básicas necessárias para que qualquer organização prospere. É importante existir preparação principalmente em se lidar com o lado emocional das pessoas. Logo, se devem conhecer o propósito e a capacidade da tecnologia necessária para o alcance dos resultados almejados e ser capaz de gerenciar a vasta quantidade de conhecimento por meio da tecnologia a fim de transformá-la e compartilhá-la de forma útil e acionável (RODRIGUEZ; HERNANDEZ; PAREDES, 2013).

A Inteligência Emocional está sendo utilizada como uma estratégia organizacional e já foi identificada, pela literatura, como um fator importante para o sucesso corporativo e alto desempenho organizacional, mas, para isso, as organizações devem ter a capacidade de desenvolver uma cultura que valorize a tecnologia como uma arma competitiva, compreender a dinâmica do processo de inovação, acompanhar as mudanças, desenvolver e adotar metodologias para impactar novos negócios por meio da preparação, treino e contratação de pessoas para implementar essa tecnologia (NANAYAKKARA; WICKRAMASINGHE; SAMARASINGHE, 2018).

O uso da tecnologia em indústria de software na Gestão do Conhecimento leva a um nível maior de acesso ao conhecimento e a um compartilhamento mais rápido para outros membros da organização, tendo-se em vista que a Inteligência Emocional pode possibilitar a

previsão de sucesso, pois mostra como uma pessoa pode utilizar esse conhecimento para ações imediatas (SHAFIEE; ESKANDARIPOUR; SOLTANI, 2020).

Shafiee, Eskandaripour e Soltani (2020) afirmam que o papel da tecnologia é ajudar as pessoas a compartilharem seus conhecimentos por meio de redes e softwares organizacionais, de forma comunitária, para que o conhecimento seja acessível para o uso ideal e adequado ao sucesso corporativo.

Para que exista qualidade ao se compartilhar o conhecimento, a Inteligência Emocional dos participantes é o fator dominante e relevante do desempenho da equipe durante o processo de crescimento e que apoia a ideia de que o compartilhamento eficaz de informações entre as pessoas melhora o desempenho e a produtividade por meio da interação e da Inteligência Emocional que beneficiaram a coesão e o desempenho da equipe (SETIAWAN, 2020).

Para Vidotti (2016), a indústria de software é um setor intensivo em conhecimento e apresenta características organizacionais que são marcadas pela produtividade, inovação e criatividade. Gerar estímulos, obter habilidades emocionais para o compartilhamento de conhecimento pode impactar de forma positiva na inovação e sustentabilidade dessas indústrias.

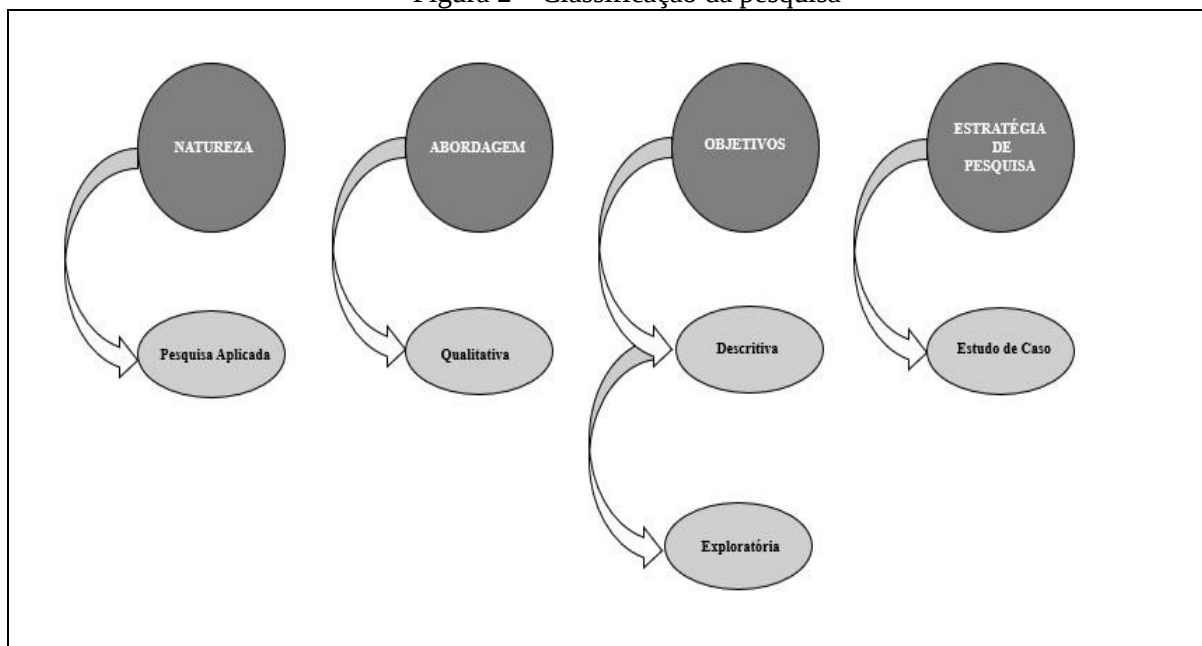
No mundo profundamente tecnológico e interconectado, onde pessoas, processo, tecnologia e infraestrutura estão influenciando vidas e negócios, é necessária a expansão de mentes para se acumular e compartilhar conhecimentos e desenvolver competências estratégicas enquanto se responde a gatilhos de negócios dinâmicos (PRIYADARSHI; PREMCHANDRAN, 2019).

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Mediante as taxonomias apresentadas por Prodanov e Freitas (2013), este estudo classifica-se quanto à natureza, abordagem do problema, objetivos e estratégia de pesquisa, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Classificação da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Prodanov e Freitas (2013)

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. Também tem por objetivo a pesquisa descritiva e exploratória, em que será estudado um caso específico. Trata-se de uma abordagem qualitativa que combina elementos qualitativos e quantitativos, pois foram estudados aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano, não se utilizando, para isso, a medição numérica. Por meio de significados, motivos, aspirações, valores, crenças e atitudes, a pesquisa qualitativa se harmoniza com as mais diversas relações, assim como as técnicas e ocorrências que não se reduzem à instrumentalização de fatores (DESLANDES *et al.*, 2009).

A Inteligência Organizacional e a Gestão do Conhecimento nas organizações são dois campos de saber estudados e articulados nesta dissertação, para isso, apresenta-se uma revisão bibliográfica realizada por meio de um protocolo de buscas e conduzida na base de dados acadêmica *Scopus*, que foram apresentadas no capítulo anterior, no item 2.3 (A Inteligência

Emocional e Compartilhamento de Conhecimento). Nesta revisão de literatura simples, as palavras-chave utilizadas para a busca foram “*emotional intelligence*” e “*knowledge management*”, termos em língua inglesa para “inteligência emocional” e “gestão do conhecimento”.

O objetivo foi identificar artigos que mobilizassem a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Emocional em suas discussões e, para isso, foram avaliados, por pares, artigos entre 2010 e 2021. Os títulos, resumos e palavras-chave dos artigos foram lidos levando-se em conta o objetivo geral deste estudo. Nessa busca, foram selecionados 15 artigos que apresentavam os termos “*emotional intelligence*” e “*knowledge management*”, fosse no título, no resumo ou nas palavras-chave.

Em um segundo momento, foram realizadas revisões de literatura simples e as palavras-chave para busca foram “*knowledge management*”, “*knowledge sharing*”, “*emotional intelligence*” e “*software*”, termos em língua inglesa para “gestão do conhecimento”, “compartilhamento de conhecimento”, “inteligência emocional” e “software”, respectivamente. Foram selecionados 40 artigos relacionados à Gestão do Conhecimento e Compartilhamento de Conhecimento. Para Inteligência Emocional, foram selecionados 20 artigos e, com o termo software, foram selecionados 13 artigos, todos entre os anos de 2010 e 2023. Para esta etapa da pesquisa, também foram consideradas outras fontes relevantes à pesquisa tais como teses, dissertações e livros.

A estratégia de busca se deu pela procura por artigos nas bases de dados acadêmicas *Scopus* e *Google Acadêmico*, com acesso livre e palavras-chave presentes em qualquer local do artigo. A partir desses resultados, foi efetuada a filtragem dos artigos com base no alinhamento da pesquisa por meio da leitura dos títulos, dos resumos e leitura completa dos artigos que se alinhavam diretamente ao tema da pesquisa.

Além disso, a pesquisa apresenta dados quantitativos elaborados com o auxílio do *software* IRaMuteQ, um *software* gratuito de análise textual que processa os dados, através do programa R (www.r-project.org) e na linguagem *python* (www.python.org), propiciando desde análises simples até análises complexas (IRAMUTEQ, 2022).

O IRaMuTeQ viabiliza cinco tipos de análises textuais: Estatísticas (análises lexicográficas), Especificidades e Análise Fatorial por Correspondência (AFC), Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise de Similitude e Nuvem de Palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013). A AFC e CHD utilizam como principal ferramenta de classificação o método descrito por Reinert (1993), que busca a similaridade das palavras e as separa em clusters, ou seja, em classes categóricas de acordo com suas discussões. No Quadro 11 é possível se

analisar essas análises textuais, viabilizadas pelo software IRaMuTeQ, as quais foram empregadas na realização desta pesquisa.

Quadro 11 – Análises viabilizadas pelo software IRaMuteQ e respectivas descrições e resultados

Tipo de Análise	Descrição	Resultado
Estatísticas	Os textos são decompostos em segmentos, ocorrências e formas linguísticas.	Permite visualizar as formas ativas (verbos, adjetivos e substantivos) e suplementares (pronomes, preposições e verbos auxiliares), quantidade de palavras e de hápax.
AFC	Associa diretamente os textos inseridos com variáveis escolhidas pelo pesquisador	Permite fazer comparações sobre determinado tema, por exemplo, conforme a idade, se esta for a variável escolhida.
CHD	Conhecida também por método Reinert, nesta análise o conjunto dos segmentos é dividido em função da frequência das formas reduzidas, resultando em classes.	Permite o agrupamento de palavras estatisticamente significativas conforme testes de qui-quadrado e a recuperação dos segmentos de textos conforme associação de cada palavra. A CHD gera o dendograma das classes, cada qual em uma cor diferente. Esta figura, além de exibir as classes, evidencia a associação entre elas.
Análise de Similitude	Faz uso da teoria dos grafos (MARCHAND; RATINAUD, 2012) para demonstrar a ocorrência das palavras em segmentos de textos, ou seja, mostra a conexidade entre elas.	Permite visualizar os eixos principais do corpus textual, evidenciando como o conteúdo foi estruturado.
Nuvem de Palavras	Com fim mais holístico, é a representação gráfica das ocorrências do corpus, em que cada palavra aparece em tamanho proporcional à sua frequência.	Permite visualizar os eixos principais do corpus textual, evidenciando como o conteúdo foi estruturado.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Camargo e Justo (2013, p. 515-516).

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para se alcançar os objetivos estabelecidos na presente pesquisa, a coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme indicado no Apêndice A – Dimensões, Definições e Roteiro de Entrevista.

As entrevistas semiestruturadas foram organizadas mediante um roteiro preestabelecido, contendo um conjunto de perguntas. Nesse tipo de entrevista, há a possibilidade de se incluir questionamentos que podem surgir conforme o diálogo.

O roteiro foi construído a partir das quatro dimensões da Inteligência Emocional discutidas no referencial teórico (Quadro 9) desta dissertação. São essas dimensões: 1) Autoconsciência; 2) Autogestão; 3) Consciência Social; 4) Gestão das Relações. Partindo-se dessas quatro dimensões, foram elaboradas cinco perguntas em relação à Autoconsciência;

sete em relação à Autogestão; seis em relação à Consciência Social; e 5 em relação à Gestão das Relações, totalizando, assim, 23 perguntas em um roteiro semiestruturado. As perguntas foram elaboradas tendo-se em vista os principais componetes (facilitadores e barreiras) do Compartilhamento do Conhecimento que foram extraídos da literatura e apresentados no decorrer desta pesquisa.

Tendo-se em conta o foco na indústria de *software*, o primeiro passo consistiu em se delimitar a empresa que seria objeto de análise. Para isso, a pesquisadora contatou o diretor de Inovação da Prefeitura de Maringá, em exercício no ano de 2021, para apresentação da proposta de pesquisa e um diálogo sobre empresas que possivelmente se interessariam em participar deste estudo. Assim, foi disponibilizada, para a pesquisadora, uma lista com o nome de cinco empresas, tendo-se em vista a sua relevância e tempo no mercado da indústria de *software* na cidade.

As cinco empresas foram contatadas via telefone, levando-se em conta os contatos fornecidos pelo diretor de Inovação da Prefeitura. Todas as empresas foram contatadas, sendo que uma delas – objeto deste estudo – imediatamente se interessou por participar da pesquisa, convidando a pesquisadora para uma conversa com o seu diretor.

Para as finalidades desta pesquisa, a empresa será nomeada de forma fictícia de Indústria de Software de Maringá (ISM). No dia 21 de março de 2022, realizou-se uma reunião, na sede da empresa, com o diretor geral (CEO), em que a pesquisadora apresentou em detalhes o projeto de pesquisa e o instrumento de coleta de dados. Nessa conversa foi firmada a adesão da empresa à pesquisa.

Os contatos com os participantes da pesquisa foram previamente aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Unicesumar, conforme descrito abaixo. Assim, foram estes os passos seguintes da pesquisa:

- 1) o diretor indicou profissionais da empresa que se enquadrariam no escopo da pesquisa;
- 2) foi realizada uma reunião via *google meet* com todos os profissionais indicados em que mais uma vez a pesquisa foi apresentada e em que se buscou o consentimento dos participantes (22 de março de 2022);
- 3) entrevistas individuais, com os oito profissionais participantes, foram marcadas na sede da empresa;
- 4) realização das entrevistas individual e presencialmente, detalhadas no Quadro 12.

Quadro 12 – Entrevistados: data de realização, tempo de duração e quantidade de páginas transcritas

Entrevistados	Data	Duração das entrevistas	Quantidade de páginas transcritas
1	10/06/2022	00:45:42	09
2	10/06/2022	00:49:48	08
3	10/06/2022	00:47:57	06
4	10/06/2022	01:12:04	13
5	10/06/2022	00:45:49	08
6	08/07/2022	00:36:19	08
7	08/07/2022	00:33:19	07
8	08/07/2022	00:40:12	06

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As entrevistas foram realizadas em dois dias (10 de junho de 2022 e 08 de julho de 2022), sendo que no primeiro dia foram realizadas duas entrevistas na parte da manhã, das 08 h até às 11 h. Na parte da tarde, foram entrevistados três colaboradores, iniciando-se às 13 h 30 e finalizando-se às 18 h. No segundo dia de entrevistas, foram entrevistadas duas pessoas pela manhã, com início às 08 h e término às 11 h. No período da tarde, foi efetuada a última entrevista, iniciada às 13 h 30 e finalizada às 15 h. As entrevistas totalizaram um tempo de seis horas e 11 minutos.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Todas as entrevistas foram transcritas, e utilizou-se neste estudo a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um composto de processos de análise interlocutiva, que visa estabelecer, de forma sistemática e concreta, o detalhamento do conteúdo das informações assim como os indicadores qualitativos ou quantitativos que permeiam as ocorrências de fatos acerca das condições de produção e recepção dessas informações (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo guiou este estudo, proposta por Bardin (2011), considerando-se suas três principais etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos.

A pré-análise consiste na organização do material a ser analisado. Compreende uma leitura geral do material a fim de se conhecer o que será analisado, a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para que o material possa ser interpretado. A exploração do material traduz-se na construção das operações de codificação. O tratamento dos resultados, inferência e interpretação se compõe da captação dos conteúdos contidos no material codificado (BARDIN, 2011).

Essa metodologia visa se obter, por meio de um conjunto de técnicas, indicadores que permitem “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção” do

conteúdo analisado, e, assim, analisam o que foi dito pelos participantes nas entrevistas (BARDIN, 1977, p. 42).

O próximo passo consistiu na codificação do material pré-analisado. Segundo Bardin (1977), a codificação é a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração das informações textuais. Para Decuir-Gunby, Marshall e Mcculloch (2010), é na construção de códigos que um dos principais desafios relacionados à análise das entrevistas se encontra, pois é por meio da codificação que a conexão entre as ideias e conceitos é construída. Para eles, a utilização dos códigos permite a análise de como os dados suportam ou contradizem a teoria.

Para Miles e Huberman (1994), códigos são formados por meio de um processo iterativo e podem ser definidos como unidades que atribuem significado às informações. Sinalizam, ainda, que, para serem significativos, os códigos devem ser atribuídos a frases ou parágrafos do material transcrito. Podem ser desenvolvidos com base na teoria ou emergirem dos dados brutos.

Considerando-se as análises no *software* IRaMuteQ, foi necessário se formular um *corpus* textual que possibilitasse a padronização de termos e expressões. O *corpus* textual é construído por um conjunto de textos o qual se pretende avaliar (CAMARGO; JUSTO, 2013); nesta pesquisa, corresponde às oito entrevistas realizadas. Sendo assim, cada entrevista compreende um texto e o conjunto desses textos é denominado de *corpus* textual. Partindo-se do *corpus* textual, são formados os Segmentos de Texto (ST) pelo software ou pelo pesquisador:

Embora seja o pesquisador que demarca os textos, nem sempre é ele que controla a divisão do corpus em segmentos de texto (ST). Numa análise padrão (standart), após reconhecer as indicações dos textos (pelas linhas com asteriscos) é o software que divide o material em ST. Mas o pesquisador pode configurar a divisão dos segmentos, p. ex.: no caso de uma grande quantidade de respostas curtas a uma pergunta aberta de um questionário, aconselha-se que cada texto seja definido como um único ST (CAMARGO; JUSTO, 2016, p. 10).

3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Esta pesquisa e seu respectivo instrumento de coleta de dados foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa da Unicesumar para avaliação, visando-se resguardar a dignidade, os direitos, a segurança, o sigilo e o bem-estar dos respondentes e da organização em relação à pesquisa. As entrevistas foram realizadas após a aprovação do projeto pelo Comitê, que ocorreu em 20 de maio de 2022, conforme mostra o Parecer Consubstanciado do

Comitê de Ética em Pesquisa (Anexo A), que inclui o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética nº 58421822.2.0000.5539.

Esta pesquisa observou os aspectos éticos tais como a confidencialidade dos entrevistados e a adesão voluntária, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE (Apêndice B) apresenta informações relativas à pesquisa, além de documentar a autorização dos participantes e prover a garantia de anonimato. Também prevê os direitos dos participantes, como a possibilidade de desistência em qualquer momento da pesquisa sem qualquer prejuízo.

Tendo-se em vista a confidencialidade assegurada no TCLE e diante do fato de que as entrevistas trazem dados e informações que permitem a identificação da indústria de software, as transcrições não serão identificadas nem divulgadas. Do mesmo modo, o nome da indústria de *software* foi omitido com vistas a se preservar a identidade do local.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

A indústria objeto deste estudo está localizada na cidade de Maringá, no noroeste do estado do Paraná. Suas atividades se iniciaram no ano de 1991 e atualmente produz soluções em *software* para gestão e automação comercial de supermercados, distribuidoras, materiais de construção, restaurantes, pizzarias, lanchonetes, bares e casas noturnas. Segundo o site institucional, a empresa é especialista em soluções que podem ser executadas em *Windows* e *Linux*, além de integração com internet e *Android* para *smartphones* e *tablets*. Nas três décadas de trabalho, já alcançou clientes por todo o território nacional, contando, hoje, com mais de 150 colaboradores, além de mais de 60 distribuidores e suas equipes, que atendem em unidades em diversos estados brasileiros. Atuam com profissionais qualificados para prontamente atenderem às solicitações, garantindo a total satisfação dos seus mais de 3.300 clientes espalhados por todo o Brasil.

A Indústria de Software de Maringá (ISM) é certificada com padrão de qualidade CMMI-DEV e CMMI-SVC Nível 2 e, por sete anos consecutivos, foi reconhecida pelo GPTW PLACE TO WORK como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em TI e uma das melhores empresas para se trabalhar no estado do Paraná. Atua também frente a projetos sociais, tendo-se em vista que, no ano de 2016, foi reconhecida, pela ABRINQ, como um Empresa Amiga da Criança, reafirmando o compromisso com a sociedade, o qual é apresentado no *site* institucional.

A empresa, em seu *site* institucional, apresenta a Missão, Visão e Valores fundamentados. A missão é desenvolver soluções de gestão com foco nas necessidades dos clientes, proporcionando satisfação dos colaboradores e valorização da marca. Considera, como visão, estar entre as melhores empresas de software do mercado e atuar em todos os estados brasileiros. Apresenta a humildade, o respeito e a confiança como valores que norteiam as ações; considera a responsabilidade, determinação e comprometimento adjetivos para a condução do trabalho

Por ser uma indústria com foco em Tecnologia e Inovação, ela está presente nas principais plataformas digitais: *Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *Twitter* e *Linkedin*, além do site empresarial e *blog* constando diversas informações que contribuem para o Compartilhamento do Conhecimento.

A ISM possui uma equipe que está dividida entre diretores, gestores de áreas, auxiliares, assistentes, cargos técnicos, jovem aprendiz e um projeto *Trainne* pelo qual a empresa dá oportunidade para as pessoas se candidatarem e participarem da seletiva que visa iniciar a carreira na área de programação, tendo expostas, em seu site institucional, todas as etapas do processo. O projeto está ativo há 15 anos e busca por talentos, oferecendo oportunidades de trabalho para a comunidade de Maringá e região, e é dividido em cinco etapas: Inscrição seletiva; Prova eliminatória; Entrevista eliminatória; Curso de Lógica e Programação; e, por fim, a Contratação dos membros classificados. O projeto já conta com mais de 150 contratados desde sua edição, tendo-se em vista que, por ser social, é totalmente gratuito.

Dentro desse universo organizacional, participaram desta pesquisa oito profissionais descritos no Quadro 13.

Quadro 13– Identificação dos entrevistados, idade, cargo, formação acadêmica e tempo de casa

Entrevistados/ Gêneros	Identificação	Idade	Cargo	Formação acadêmica	Tempo de casa
01 - M	E.R.M.	39	Encar. De RH	Administração	5 anos
02 - M	R.O.R.	29	Técnico de Suporte	Letras	3 anos
03 - F	Y.N.S.	16	Menor Aprendiz - MKT	Ensino Médio	1 ano
04 - M	R.F.C.	31	Coord. Programação	Análise de Sistemas	5 anos
05 - F	S.C.M.L.	37	Gerente Comercial	Gestão Comercial	10 anos
06 - F	G.E.S.	41	Assist. Financeiro	Ensino Médio	13 anos
07 - M	D.D.C.	26	Programador	Ensino Médio	2 anos
08 - M	M.Z.N.	18	Programador	Eng. de Controle e Automação	1 ano

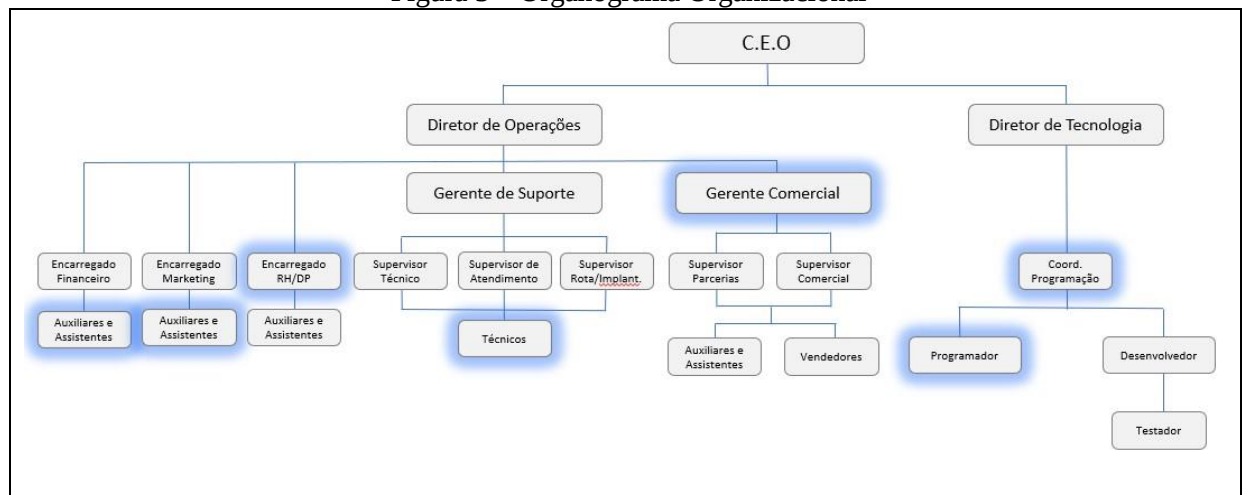
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme o Quadro 13, é possível se identificar que os entrevistados têm idade entre 16 e 41 anos, de ambos os gêneros, considerando-se a letra M para Masculino e a letra F para Feminino. Os entrevistados com idade superior a 30 anos são os que têm mais tempo de casa. Na área técnica, considerados os cargos técnicos de suporte, coordenador de programação e programadores, totalizando quatro entrevistas, considera-se 50% dos entrevistados. Os demais foram divididos em áreas de humanas, *marketing*, comercial e financeiro. Na área técnica, o tempo de casa passa a ser inferior a cinco anos e os demais cargos estão acima deste tempo.

Para essa estruturação de cargo, foi utilizado o organograma organizacional, que é a representação gráfica dos cargos e das relações hierárquicas apresentadas no ambiente organizacional, sobre o qual Chiavenato (2001) afirma que “*é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa*”. O organograma gera confiança e transmite informações que devem estar acessíveis a todas as partes envolvidas na organização e deve revelar, com fidelidade, todos os movimentos reais da indústria para que, de forma organizada, haja fluidez em seus processos.

Na Figura 3, é possível se visualizar, de forma resumida, o organograma da ISM, tendo-se em vista os profissionais que contribuíram para esta pesquisa assim como os setores e cargos na qual se inserem na organização. O organograma completo cedido pela ISM se encontra no Anexo B, página 112.

Figura 3 – Organograma Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora a partir de ISM (2023).

Para melhor visualização do organograma organizacional, foi elaborado um organograma resumido em que foi Fonte inserido, dentro da própria estrutura organizacional, um modelo que trouxesse de forma sucinta os cargos e posições hierárquicas dos entrevistados conforme o Quadro 13, sendo identificados com um sombreado ao redor de sua “caixa” correspondente.

Para tal, os entrevistados da ISM são assim identificados:

- 1) Entrevistado 01 (E.R.M) é identificado através da caixa correspondente a Encarregado de RH/DP;
- 2) Entrevistado 02 (R.O.R) é identificado através da caixa correspondente a Técnicos;
- 3) Entrevistado 03 (Y.N.S) é identificado através da caixa correspondente a Auxiliares e Assistentes;

- 4) Entrevistado 04 (R.F.C) é identificado através da caixa correspondente a Coordenador de Programação;
- 5) Entrevistado 05 (S.C.M.L) é identificado através da caixa correspondente a Gerente Comercial;
- 6) Entrevistado 06 (G.E.S) é identificado através da caixa correspondente a Auxiliares e Assistentes;
- 7) Os entrevistados 07 (D.D.C) e 08 (M.Z.N) foram identificados através da caixa correspondente a Programador.

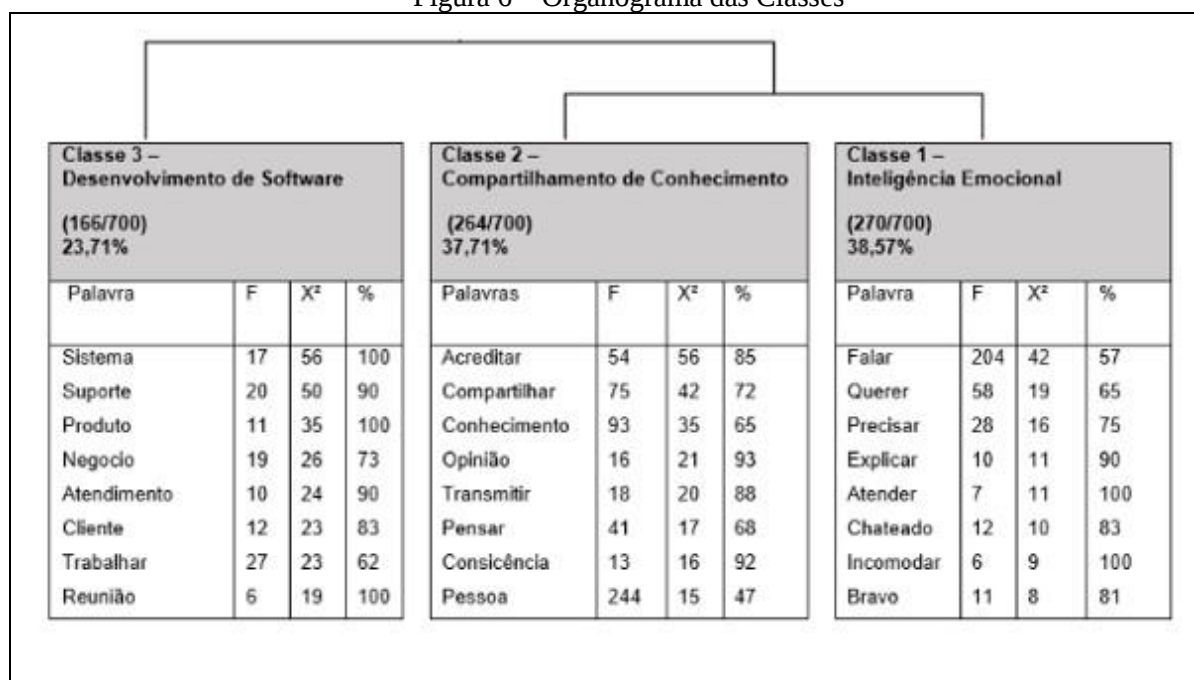
Para Peters (2003), é importante que uma indústria tenha todos os seus departamentos alinhados e atuando em prol de uma causa e de um objetivo em comum. Quando os setores interagem entre si e buscam resultados partindo da atividade de um setor em conjunto com uma ação de outro, ela se torna ainda mais interessante e competitiva. Para tanto, a importância de compartilhar a informação de forma correta para que não haja ruídos no meio do caminho que podem colocar em choque os setores que particularmente deveriam estar alinhados ao processo organizacional se faz necessária (BERWANGER, 2013).

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

As entrevistas foram analisadas textualmente se utilizando o *software* IRaMuteQ. Nesse sentido, o corpus textual foi constituído por oito textos, correspondentes a oito entrevistas, separados em 799 segmentos de texto (ST), resultando em 87,61% de aproveitamento do corpus, tendo-se em vista que o esperado pelo *software* é acima de 70%, ou seja, obteve um aproveitamento além do esperado, contribuindo ainda mais para a pesquisa. O IRaMuteQ identificou 2926 palavras e uma ocorrência de 28.411, que é considerada a frequência das palavras, e 1.486 *hapax* (palavras com uma única ocorrência).

A nuvem de palavras é um agrupamento e organização das palavras mediante a sua frequência, possibilitando, assim, a identificação das palavras-chave do *corpus* (CAMARGO; JUSTO, 2013). A nuvem de palavras gerada pelo *software* IRaMuteQ pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 6 – Organograma das Classes



Fonte: Dados do software IRAMUTEQ (2022).

Observa-se, na Figura 6, a lista de palavras de cada classe geradas a partir do teste do qui-quadrado (X^2), que mostra a significância estatística (estatística X^2), considerando-se que, quanto maior o valor do teste, maior a significância. bem como as frequências (F) das palavras nas classes, apresentadas na Figura 6. Esses resultados foram obtidos pelo Método de Reinert, que produz *clusters* pela proximidade entre termos.

A classe 1, nomeada “Inteligência Emocional”, foi composta por 38,57% dos segmentos de texto e esse nome foi escolhido por obter palavras que se relacionam a comportamentos e sentimentos e que compõem as habilidades da IE. Nesta classe, destacaram-se palavras como “querer (65%), explicar (90%), chateado (83%) e bravo (81%)” apontando-se uma discussão voltada para os sentimentos dos entrevistados no sentido de quererem se expressar. Pelas falas dos entrevistados, é possível se perceber também seus sentimentos em algumas situações.

[...] eu **pego prefiro** recuar **ficar** na minha e **esperar** esse tempo **passar** [...] (Entrevista 03, G.E.S.).

[...] eu **fico chateado porque** eu sempre **quero** mostrar o meu melhor [...] (Entrevista 08, R.F.C.).

[...] geralmente **coisa** de uma rotina que **dá errado** e eu **não** consigo encontrar o que é **fico muito** tempo em uma mesma **coisa** e começa a **dar tudo errado** começo a **ficar bravo** [...] (Entrevista 02, D.D.C.).

Bora (2012) sinalizou que pessoas que tinham alto nível de Inteligência Emocional estavam mais engajadas em relação à fala e em atividades organizacionais, em razão de seu alto nível de autoestima, autoconhecimento, habilidades sociais e capacidade de ajudar os outros, tendo poder de adaptabilidade, sendo assim, apresentou as quatro dimensões da Inteligência Emocional. Mediante as entrevistas 3, 8 e 2, é notável que existem barreiras pessoais e organizacionais que os impediram de compartilhar o conhecimento de forma satisfatória, havendo m comportamentos que lhes possibilitou recuar, chatear, paralisar e ficar bravo. O’Rorke e Ortony (1994) afirmam que sentimentos influenciam pensamentos e ações, que, por sua vez, podem dar origem a novas reações emocionais. Frente a essa afirmação, é possível se identificar, nas entrevistas 8 e 2, um pensamento negativo por meio das palavras chateado e bravo, influenciando no compartilhamento de conhecimento.

Nas entrevistas 3, 8 e 2, houve uma paralisação comportamental uma vez que a pessoa decide recuar e esperar um tempo para a ação, assim como ficar chateado, visando seu próprio desempenho, e, por fim, a falta de habilidade em gerenciar conflitos organizacionais e ou técnicos que o levam para um estado de raiva. Nesse sentido, Rechberg (2019) afirma que a Inteligência Emocional permite, por meio da autoconsciência, se identificar o impacto positivo ou negativo nas relações interpessoais, assim como o trabalho em equipe e comunicação, que facilitam o Compartilhamento de Conhecimento, promovendo, assim, o comportamento de cidadania dos funcionários, gerando um compromisso organizacional, adaptabilidade frente os conflitos e satisfação no ambiente organizacional.

A classe 2, “Compartilhamento do conhecimento”, surgiu a partir do aproveitamento de 37,71% dos segmentos de texto. Nesta classe, os entrevistados apontaram sobre a importância de transmitirem o que sabem e terem a consciência de que o aprendizado acontece a partir das trocas de experiências diárias. Foi dado esse nome a esta classe em razão das palavras que mais surgiram nas entrevistas e que trouxeram um índice maior em análise para o CC.

[...] é **algo positivo** para todo **mundo compartilhar o conhecimento buscar** entender **mais** de todos os aspectos **então é algo** que **sempre** deve ser feito **sim é algo** que ajuda todo **mundo** [...] (Entrevista 04, M.Z.N.).

[...] eu sou bem paciente, mas **acho** que essa minha euforia eu sou muito animada e **adoro** ensinar **então acredito** que **sim também** assim **consciência** seria tipo ter noção de **como** eu **ensino** as **pessoas** [...] (Entrevista 06, Y.N.S.).

[...] tenho **consciência** da **maneira como compartilho o conhecimento** dentro da **organização sim** eu sou uma **pessoa** em constante **evolução** nessa situação eu trabalho ativamente para isso [...] (Entrevista 05, S.C.M.L.).

[...] eu **acredito** que **sim** desde que eu comecei a trabalhar com RH eu **acredito** que eu evolui muito nessa área com todas as **experiências** que tive **então acho** que hoje eu consigo lidar bem elas **geralmente** percebem [...] (Entrevista 01, E.R.M.).

Sordi *et al.* (2017) contribuem afirmando que existe uma série de indícios de fatores que podem influenciar o Compartilhamento de Conhecimento conforme apresentado no Quadro 4. A entrevista 4 apresenta como fator individual a habilidade de altruísmo. Na entrevista 6, aparece como fator individual a motivação, gerando, assim, uma disposição do indivíduo em compartilhar o conhecimento. A motivação de compartilhar o conhecimento está relacionada aos custos e benefícios que são identificados pelos funcionários, originando, dessa forma, além dessa percepção, uma disponibilidade de cooperação entre eles por meio dos mais diversos interesses, muitos deles comuns entre si, mas com objetivos distintos (SORDI *et al.*, 2017).

Na entrevista 5, o fator individual predominante foi o de autoeficácia do conhecimento trazendo a percepção de sua contribuição para a organização. Por fim, dentro desse mesmo fator, a entrevista 1 relata a capacidade de absorção pela qual, por meio de suas experiências, assimila seu conhecimento e sua evolução. As entrevistas 5 e 1 relatam um comportamento pessoal em relação à organização, uma vez que a autoeficácia e a capacidade de absorção são ligadas a uma habilidade humana. Partindo-se desse pressuposto, tem-se que o Compartilhamento de Conhecimento passa a ser um desafio, pois os funcionários podem ter diferentes perspectivas sobre o que possa ser importante para o negócio da organização, integrando, assim, múltiplos fatores que devem estar alinhados e administrados de forma sistêmica, gerando iniciativas bem-sucedidas de Gestão do Conhecimento (WILBERT *et al.*, 2014).

A classe 3, a qual foi denominada de “Desenvolvimento de software”, trouxe palavras que remetem ao negócio próprio da IS em seu ambiente organizacional e, assim, foi formada a partir de 23,71% de segmentos de texto. As palavras que se destacaram nessa classe foram “sistema (100%), suporte (90%), negócio (73%) e atendimento (90%)”, demonstrando um diálogo técnico voltado para o software e o trabalho em torno dele.

[...] é melhor fazer esse serviço e melhor o **sistema** dele vai **rodar** e menos serviço vai **gerar** para o **suporte** ele vai fazer um **negócio lá** deu errado e vai **ligar aqui** [...] (Entrevista 02, D.D.C.).

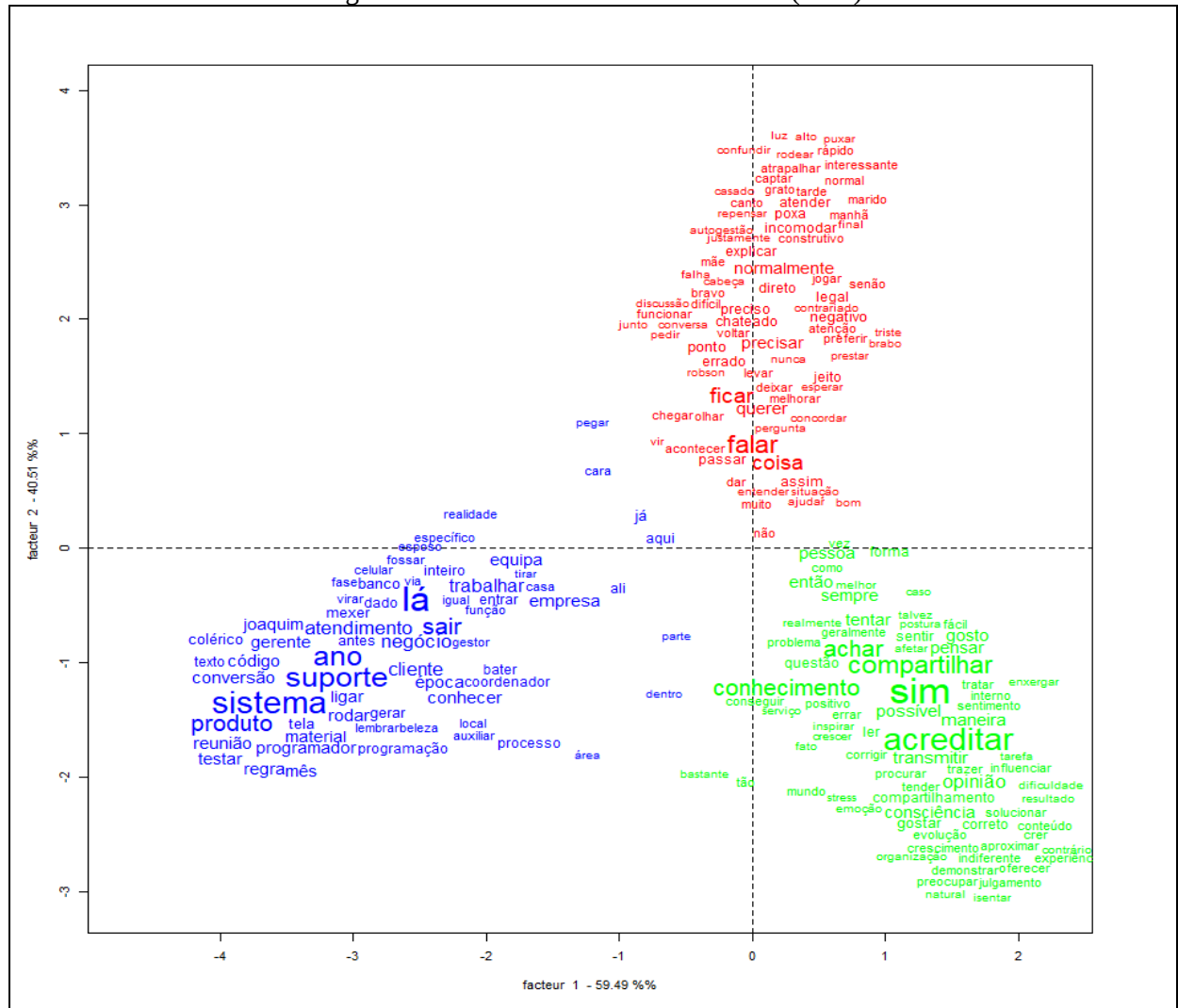
[...] **aqui** é separado em **equipes** tem a **equipe** do **desenvolvimento** da qualidade e eles tem conhecimento sobre a **regra** do **negócio** do **sistema** do **produto** e a gente faz o **desenvolvimento** que seria dar **funcionalidade** aquilo que é solicitado [...] (Entrevista 04, M.Z.N.).

[...] no **suporte** essa **parte** do compartilhamento de conhecimento é muito importante **principalmente** porque recentemente está tendo uma certa rotatividade **dentro** da **empresa** então a gente está com **bastante** novatos na **equipe** o tempo **inteiro** [...] (Entrevista 07, R.O.R.).

Considerando-se os fatores influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento apresentados por Riege (2005), percebe-se que as organizações podem ser afetadas por barreiras organizacionais, conforme apresentado no Quadro 3, tendo-se em vista que a barreira tecnológica está totalmente ligada às ações corporativas, tendo, assim, suas vantagens e desvantagens para o negócio. A entrevista 2 aponta a funcionalidade do sistema para se minimizar o serviço, permitindo que o funcionário obtenha maior tempo para outras atividades, contudo Riege (2005) sinaliza, em suas pesquisas, que sistemas não integrados, ausência de suporte técnico e manutenção, falta de compatibilidade do sistema, resistências pessoais ao processo tecnológico e ausência de treinamento para melhoria da comunicação são barreiras que comprometem o processo organizacional. MacCurtain *et al.* (2010) relatam que os níveis de confiança dentro de uma equipe influenciam a disposição em compartilhar, e a entrevista 4 relata a importância de estarem em sincronia em todos os âmbitos do negócio para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Para Riege (2005), expectativas irreais dos funcionários sobre a tecnologia e sua amplitude, a resistência na utilização de sistemas e a falta de treinamento interno são algumas das barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento que podem impactar a rotatividade organizacional, conforme apontado na entrevista 7.

Ao encontro com a CHD, a análise fatorial confirmatória apresenta as três classes de palavras em um plano cartesiano, separando-as em quadrantes a partir das suas aproximações e distanciamento das discussões. As classes 1 e 2 se apresentam do lado direito do plano demonstrando uma ligação e aproximação entre as discussões. Já a classe 3 se distancia das demais, ou seja, há uma discussão distante das outras classes.

Figura 7 – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)



Fonte: Dados do software IRAMUTEQ (2022).

Na Figura 7, cada cor representa uma classe. Considera-se que a classe azul está se referindo ao Desenvolvimento de Software; a classe verde, ao Compartilhamento de Conhecimento; e a classe vermelha, à Inteligência Emocional. Nota-se que a classe azul está à esquerda do plano cartesiano se distanciando das classes em verde e vermelho que estão posicionadas à direita, sendo assim, o Desenvolvimento de Software está em um quadrante distinto e distante da Inteligência Emocional e do Compartilhamento de Conhecimento.

A classe azul, denominada Desenvolvimento de Software, traz em seu plano palavras em destaque como “sistema”, “suporte” e “produto”, tendo-se em vista nomenclaturas técnicas. A classe verde apresenta destaque para as palavras “acreditar”, “compartilhar” e “conhecimento” apresentando nomenclaturas que se associam ao âmbito organizacional. Por fim, as palavras “ficar” e “falar” se mostram associadas à Inteligência Emocional.

4.3 DISCUSSÃO DOS DADOS

Ao se analisar a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de *software* na cidade de Maringá, observou-se que existem diversos comportamentos que são vistos como motivadores e inibidores do Compartilhamento de Conhecimento na organização e que eles estão atrelados às quatro dimensões da inteligência emocional. É possível se identificar, pelos resultados obtidos, que cada funcionário apresenta sua singularidade como ser humano trazendo suas características, seus comportamentos e suas vivências para contemplar sua performance organizacional, assim como é visto pela nuvem de palavras onde o cerne da pesquisa se dá em torno das pessoas, ou seja, é ela que determinará como seu estado emocional impactará nas suas decisões em relação ao Compartilhamento de Conhecimento.

Para que existam resultados satisfatórios, as organizações investem nos mais diversos perfis e cada qual usa seu estado emocional para gerar ou não conhecimento no ambiente corporativo. A Inteligência Emocional vem sendo destacada nos últimos estudos como uma habilidade a qual todo ser humano necessita obter para o alcance de seus objetivos tanto de forma pessoal quanto profissional e que, em consonância com o Compartilhamento de Conhecimento, possa se tornar algo positivo ou negativo mediante a postura que esse funcionário projeta na organização.

Observa-se que o Compartilhamento de Conhecimento se torna mais satisfatório quando o funcionário demonstra um nível de Inteligência Emocional e usa das dimensões desta para o alcance dos objetivos organizacionais. É possível se identificar essa análise através dos relatos dos entrevistados.

[...] quando eu estou triste eu acho que influencia no compartilhamento de conhecimento, pois eu acho que eu fico mais quieto [...] (M.Z.N.).

[...] eu sou meia briguenta. Mesmo que não for acatada, vou discordar e vou jogar, eu vou falar. Eu não consigo ficar quieta, tendo defeito ou não eu vou falar [...] (G.E.S.).

[...] mas o quanto me afeta emocionalmente esse ambiente é muito menor do que está por dentro sabe? Acabo tendo um pouco de dificuldade de separar as coisas [...] (R.O.R.).

[...] se acha que não está numa condição emocional adequada para interagir com uma pessoa ou transmitir conhecimento, é melhor deixar isso para outro momento e esperar que se deixe estabilizar sob seu estado e depois retoma naquela atividade [...] (E.R.M.).

Conforme explicitado anteriormente, foram entrevistados profissionais com diversas funções dentro da IS e foi possível se observar relatos que remetem a ideia de que existe

internamente a influência da habilidade emocional para o Compartilhamento de Conhecimento no ambiente organizacional.

Observou-se, ainda, que a maioria dos profissionais da indústria de *software* apresenta um comportamento mais técnico, que é a capacidade da pessoa de utilizar, na maior parte do tempo, a sua razão para obter os resultados que deseja. Contudo, alguns empregam a emoção como aliada aos seus comportamentos. É notável que os profissionais que estão totalmente ligados aos ambientes técnicos, como suporte e desenvolvedor de *software*, têm maior dificuldade em compartilhar o conhecimento e que seu estado emocional afeta seu ambiente e seus colegas de trabalho. Embora a maioria apresente dificuldade nesse compartilhamento, existem profissionais que demonstram mais facilidade de atuarem mediante o cargo que ocupam e em razão de sua experiência junto ao mercado de trabalho, tendo, assim, maior facilidade em flutuar pelas emoções e conseguindo lidar, de forma significativa, com as dimensões da Inteligência Emocional.

Visando-se elencar os fatores influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento, relacionar os fatores influenciadores deste com as características da Inteligência Emocional entre profissionais da indústria de *software*, identificar as características da Inteligência Emocional e relacionar as categorias desta com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de *software*, é possível se obter um panorama dessas relações com o Quadro 14.

Quadro 14 – Relações entre IE e CC na Indústria de Software de Maringá

Área	Relato	Influenciadores	Barreiras	Dimensão da IE
01-ADM	<i>“... eu me preocupo em transmitir o conteúdo de maneira clara, de maneira correta, de maneira que as pessoas entendam...” (E.R.M)</i>	Motivação, confiança, autoeficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo, oportunidades de compartilhar, clima organizacional, qualidade de conteúdo, disponibilidade, apoio e manutenção.	Escassez de tempo, falta de confiança, problemas de comunicação e relacionamento, falta de tempo disponível, propensão e retenção de conhecimento, autoeficácia, intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão das relações.
02-TÉCNICA	<i>“...dentro da área não é muito fácil as pessoas terem tino para lidar com gente. Em TI</i>	Motivação, confiança, reciprocidade, altruísmo, cultura organizacional,	Falta de confiança, problemas de comunicação e relacionamento,	Consciência Social e Gestão das Relações

	<i>tem muita deficiência em lidar com pessoas...” (R.O.R)</i>	normas subjetivas, oportunidades de compartilhar, clima organizacional.	tempo disponível, propensão e retenção de conhecimento.	
03-ADM	<i>“...quando eu estou estressada ou com raiva, eu prefiro não falar. Eu me fecho porque se eu estou estressada ou com raiva não vai sair coisa boa. Então prefiro ficar quieta no meu canto, em silêncio...” (G.E.S)</i>	Motivação, confiança, autoeficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo, oportunidades em compartilhar, clima organizacional e disponibilidade.	Falta de confiança, problemas de comunicação e relacionamento.	Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão das Relações
04-TÉCNICA	<i>“...me disseram que eu sou péssimo em relação à comunicação e então venho buscando melhorar minha comunicação e agora eu estou assim (risos). Não sei se melhorei ou não...” (M.Z.N)</i>	Motivação, confiança, autoeficácia do conhecimento, altruísmo, cultura organizacional, normas subjetivas, oportunidades de compartilhar, qualidade de conteúdo, apoio, manutenção e compatibilidade.	Falta de confiança, problemas de comunicação e relacionamento, propensão e retenção do conhecimento, autoeficácia.	Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão das Relações
05-ADM	<i>“...a partir do momento que a gente se conhece, a gente passa a conhecer também o outro. Então a gente acaba meio que vendo as nossas atitudes meio de fora a partir do momento que a gente pensa naquilo que a gente faz...” (Y.N.S)</i>	Motivação, confiança, reciprocidade, cultura organizacional, clima organizacional, disponibilidade.	Falta de confiança, problemas de comunicação e relacionamento, autoeficácia.	Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão das Relações
06-TÉCNICA	<i>“...ao compartilhar o conhecimento, a minha parte eu fiz, se quiser faz, se não quiser que se dane...” (D.D.C)</i>	Autoeficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo, capacidade de absorção, incentivos organizacionais,	Escassez de tempo, problemas de comunicação e relacionamento.	Consciência Social e Gestão das Relações

		disponibilidade, apoio e manutenção.		
07-ADM	<i>“...eu não gosto de ser contrariada. A gente sempre está certa. Eu aprendi e isso me fez muito bem, que eu estou sempre certa, mas que alguém pode melhorar o que eu estou certa. Não é uma questão de que eu estou errada, eu só estou acrescentando...”</i> (S.C.M.L)	Motivação, Autoeficácia do Conhecimento, reciprocidade, capacidade de absorção, cultura organizacional, oportunidades de compartilhar, apoio da gestão, disponibilidade e compatibilidade.	Problemas de comunicação e relacionamento, alta competitividade e autoeficácia.	Autoconsciência e Autogestão
08-TÉCNICA	<i>“... normalmente o meu estressado é diferente do normal, eu não hiperbolizo as coisas, eu diminuo, eu me fecho. Quando estou irritado num nível muito alto eu diminuo, vou falando baixinho porque estou tentando prender meu mostro, então a gente pega o estresse e a raiva e segura...”</i> (R.F.C)	Confiança, autoeficácia do conhecimento, reciprocidade, altruísmo, oportunidades de compartilhar, qualidade de conteúdo e disponibilidade.	Limitações e problemas de comunicação e relacionamento.	Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão das Relações

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Baseado no Quadro 14, que traz a relação da Inteligência Emocional e o Compartilhamento de Conhecimento, é possível se analisar algumas falas dos profissionais que atuam na indústria de software, objeto deste estudo.

O entrevistado 1 da área administrativa relata a sua preocupação com o Compartilhamento de Conhecimento e com esse comportamento ele usa de todas as dimensões da IE. De certa forma, o ambiente organizacional é influenciado de forma positiva pela motivação, confiança, reciprocidade, entre outros. Contudo, se esse profissional não se

comportasse de tal maneira, existiriam barreiras como problemas de comunicação, de relacionamento e falta de confiança.

O entrevistado 2 sinaliza a deficiência da área técnica em lidar com as pessoas e acabam criando barreiras que podem envolver a retenção de conhecimento e problemas de comunicação e relacionamento. O profissional com essa habilidade contribui para a cultura e clima organizacional oferecendo oportunidades de Compartilhamento de Conhecimento. Baseado nesses fatos, é perceptível que a dimensão da IE que se apresenta através da fala desse entrevistado é a de consciência social e gestão das relações.

As quatro dimensões da IE se apresentam na resposta do entrevistado 3 da área administrativa, sendo possível se perceber que reconhece suas emoções e toma atitudes frente a elas, tendo-se em vista que influencia na reciprocidade, altruísmo e autoeficácia. Em contrapartida, surgem barreiras caso esse funcionário não tenha autoconsciência, trazendo problemas de comunicação e relacionamento dentro da organização.

O entrevistado 4, que atua na área técnica, percebe que sua comunicação é prejudicial e, a partir disso, se enquadra em todas as esferas da dimensão da IE, conforme apresentado no Quadro 14, contudo tende a gerar, no ambiente corporativo, problemas de comunicação e relacionamento uma vez que paralisa quando está à frente de um conflito interno, demonstrando, assim, não ter domínio sobre suas emoções. Mediante esse comportamento, cria barreiras perdendo oportunidades de compartilhar o conhecimento, na qualidade do conteúdo e até mesmo na motivação de si mesmo e de outros.

A autoconsciência está sendo representada na resposta do entrevistado 5 da área administrativa e, com esse comportamento, está inserida em todas as dimensões da IE, gerando confiança, motivação, reciprocidade e contribuindo para o clima e cultura organizacional. De certa forma, se não existisse o autoconhecimento por parte do entrevistado, isso afetaria a comunicação e os relacionamentos internos assim como a autoeficácia de seu Compartilhamento de Conhecimento.

O entrevistado 6 da área técnica demonstra não se importar com o Compartilhamento de Conhecimento, comprometendo a consciência social e a gestão de suas relações, esferas da IE. Mediante sua resposta, é possível se observar que esse comportamento gera barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento como a comunicação e o relacionamento e impedindo o altruísmo, os incentivos, a disponibilidade e apoio à organização.

Dentro da esfera da IE, o entrevistado 7, que atua na área administrativa, demonstrou autoconhecimento e autogestão, impactando em sua consciência social e em suas relações no âmbito organizacional. Esse comportamento pode comprometer o ambiente de trabalho uma

vez que existem barreiras relacionadas à comunicação, relações e alta competitividade. Dessa forma, prejudica em fatores que podem influenciar positivamente o ambiente como a motivação da equipe, oportunidades de compartilhar, obter o apoio da gestão, reciprocidade e em um contexto geral no clima e cultura organizacional.

O último entrevistado, 8, atuante na área técnica, sinalizou que “prefere prender o “mostro”, referindo-se às suas emoções quando está frente a um conflito. Dentro desse contexto, usa das quatro dimensões da IE para obter esse comportamento criando, assim, influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento como confiança, reciprocidade, altruísmo, porque, ao se fechar, ele o faz para preservar as pessoas ao seu redor, assim como a qualidade de conteúdo quando cria oportunidades para compartilhar que satisfaçam os objetivos organizacionais. Embora tenha influências positivas, esse comportamento pode ser interpretado como negativo pelo fato de retrainir um sentimento e ao mesmo tempo criar limitações em relação à comunicação e relacionamento.

Em todas as entrevistas, e assim como demonstrado na nuvem de palavras, a pessoa está no centro do contexto deste estudo e se sobressai por meio de seus comportamentos, levando a se entender que, se ela está bem emocionalmente e conseguindo lidar com suas emoções, ela apresenta facilidade maior para compartilhar o conhecimento e está com maior disposição para enfrentar as possíveis barreiras organizacionais. Contudo, se ela não demonstra essa habilidade emocional, ela tende a ter problemas em sua comunicação e seus relacionamentos, afetando, assim, o Compartilhamento de Conhecimento.

Os relatos trazem uma importante tradução em relação à IE e ao CC, tendo-se em vista que, por mais que esteja atuando em uma área que não é técnica, o profissional, ao se inserir em uma indústria de software, apresenta habilidades que se assemelham às dos profissionais técnicos, trazendo, assim, barreiras que influenciam diretamente no ambiente organizacional. Partindo-se desse pressuposto, entende-se que os profissionais entrevistados e que estão ligados à indústria de software, demonstram um comportamento racional, no qual a IE surge em casos específicos, e que na maioria das situações afeta no Compartilhamento de Conhecimento.

Embora esta seja uma amostra de um estudo e considerando-se que a indústria de software está em evidência em razão de seu crescimento perante o mercado, é necessário que se busque identificar comportamentos que estejam atrelados à IE e ao CC com outros profissionais da área para que se possam ter uma amostra maior e discussões ainda mais assertivas acerca desse tema.

Para que os profissionais tenham melhor performance organizacional, principalmente que possam compartilhar o conhecimento dentro de uma organização com maior assertividade e que isso gere influências positivas nessa área, é importante que os profissionais busquem identificar, por meio de terapias, treinamentos ou mentorias, informações que os façam identificar como lidarem com suas emoções, visando criar habilidades, neste caso, a IE, para que não haja mais nenhuma barreira de Compartilhamento de Conhecimento.

Em paralelo às dimensões da IE e barreiras e influenciadores do CC, é possível se destacar a importância da identificação do organograma na contribuição da construção deste estudo.

O entrevistado 01 (E.R.M) exerce o cargo de encarregado de recursos humanos e é possível se visualizar, na figura, que está abaixo do diretor de operação, mas apresenta ligação direta entre a área de suporte e a área comercial. Também gerencia uma equipe constituída por auxiliares e assistentes. A área de recursos humanos é um importante setor dentro de uma organização, uma vez que necessita conhecer todas as áreas da organização, visando obter resultados para seus processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores. Ainda, é uma área que visa contribuir para que os processos organizacionais estejam alinhados, tendo envolvimento direto com as demais áreas da indústria, almejando contribuir com o compartilhamento de conhecimento por meio da confiança, motivação, autoconhecimento, altruísmo, clima organizacional, apoio e manutenção. Frente às dimensões da IE, a fala do entrevistado 01 remete à preocupação em colaborar e contribuir de forma correta, atendendo, assim, aos quatro pilares da IE. Considerando-se que está em constante conexão com pessoas, apresenta maior facilidade em gerenciar suas relações.

O entrevistado 02 (R.O.R) tem o cargo de técnico de suporte e no organograma ele aparece dando suporte e respondendo hierarquicamente ao supervisor técnico, supervisor de atendimento e supervisor de rota e implantação. Todos os três supervisores respondem ao gerente de suporte, que está abaixo do diretor de operações. Neste caso, é possível se identificar que o profissional da área técnica se depara com uma limitação em suas relações, lidando com processos mais técnicos, e é possível se relacionar sua fala quando diz “*que dentro desta área é difícil as pessoas saberem lidar com gente*”. Partindo-se desse pressuposto e alinhando-se aos influenciadores, barreiras e dimensões da IE, nota-se uma dificuldade relacionada à comunicação, oportunidades de compartilhamento e que pode afetar o clima organizacional. Ainda nesse sentido, é importante se pensar que o profissional pode não ter oportunidades para desenvolver as habilidades relacionadas à IE por estar situado em uma área que exige uma performance técnica mais apurada.

O entrevistado 03 (Y.N.S) exerce o cargo de menor aprendiz e está alocado abaixo do encarregado de marketing, que por sua vez responde diretamente ao diretor de operações. Para essa construção, pode-se perceber que o entrevistado detém um cargo que é considerado dentro da organização como inicial em sua carreira e que, por ter pouco tempo de vivência organizacional e experiência que construam sua base relacional, pode ser levado a uma dificuldade em sua performance. Contudo, em seu relato, demonstra habilidade em seu comportamento quando se posiciona falando da importância do autoconhecimento para a melhoria da comunicação e relações. No relato demonstra um cuidado que tem em saber de suas forças e fraquezas em seu comportamento e o quanto essa percepção afeta suas relações trazendo autoconsciência, autogestão, consciência social e melhoria de suas relações. Mesmo não tendo um cargo que exija maiores responsabilidades, o entrevistado demonstrou que possui habilidades que contribuem para o clima e cultura da organização.

O entrevistado 04 (R.F.C) é o coordenador de programação e na sua entrevista foi observado que o profissional, mediante nível hierárquico, tem um cargo que lhe exige responsabilidades. É possível se observar que este profissional responde diretamente ao diretor de tecnologia, que, por sua vez, é responsável por uma equipe de programadores e de desenvolvedores, sendo uma das mais importantes áreas dentro da ISM, assim como é responsável pela contratação em nível elevado de profissionais para comporem sua equipe. Frente a essa demanda, o profissional relata em sua entrevista que não costuma hiperbolizar problemas, mas, frente a eles, costuma se fechar. Diante desse cenário, o profissional, além das demandas de seu cargo, necessita controlar suas emoções para não desconstruir sua imagem como líder e responsável pela área. Isso afeta seu compartilhamento de conhecimento, quando tem como objetivo “prender seu monstro”, e no que tange ao clima e cultura, limitações, problemas de comunicação e relacionamento.

O entrevistado 05 (S.C.M.I) desempenha o cargo de gerente comercial e, dentro do organograma organizacional, está posicionado abaixo do diretor de operações; em sua equipe, que é formada pelo supervisor de parcerias e pelo supervisor comercial, tem abaixo auxiliares, assistentes e vendedores. Em face dessa equipe de trabalho, que é considerada uma parcela significativas dos ganhos organizacionais, a profissional, além de estar à frente dessa área, apresenta uma expertise em relação à sua performance, considerando que atua há mais de dez anos na área comercial. Partindo desse pressuposto, a profissional demonstra que tem confiança em si mesma e no seu trabalho, reforçado pelo seu relato quando diz *“que está sempre certa e que não gosta de ser contrariada”*. Nesse sentido, observa-se que apresenta

um nível de autoconsciência e autogestão, porém isso pode prejudicar suas relações assim como sua consciência social, pilares significativos da IE para o CC.

O entrevistado 06 (G.E.S) está como assistente financeiro e, no organograma, aparece abaixo do encarregado financeiro, que, por sua vez, responde hierarquicamente ao diretor de operações, fazendo ponte ao gerente comercial. Em seu relato, a profissional disse “*que ao ficar estressada prefere se calar*”, e esse comportamento pode estar ligado à sua função, que exige um alto nível de responsabilidade e cuidado. Seu cargo lhe traz exigências que podem comprometer processos internos, quando não administrados de forma eficaz. Por fim, pode-se entender que, mesmo estando há 13 anos na organização, prefere tomar certos cuidados para não prejudicar o setor e sua performance e, assim, obter as dimensões da IE.

O entrevistado 07 (D.D.C) tem o cargo de programador e está na organização há dois anos. No organograma ele responde diretamente para o coordenador de programação. Em seu relato, ele demonstra certo desinteresse em Compartilhar o Conhecimento e isso pode se dar pelo fato de suas atividades lhe exigirem muito em razão da alta demanda da área. Isso pode vir a coincidir com as barreiras do CC como escassez de tempo, problemas de comunicação e de relacionamento e que podem afetar as primeiras dimensões da IE, a autoconsciência e a autogestão de suas emoções.

O entrevistado 08 (M.Z.N) também exerce o cargo de programador e está ligado diretamente ao coordenador de programação no organograma apresentado na Figura 3. O entrevistado é formado em Engenharia de Controle e Automação e em sua entrevista relatou que identifica suas necessidades, tendo em vista que a comunicação é considerada, por ele, algo que deve ser urgentemente ser trabalhado. Nesse sentido, alcança as duas primeiras dimensões da IE, a autoconsciência e autogestão.

Outro ponto a ser observado dentro da organização é que não existe um critério específico para alguns cargos, conforme o Quadro 14, em relação à graduação dos profissionais. O profissional 02 (R.O.R) possui graduação em Letras e atua diretamente na área de suporte técnico, levando à percepção de que são áreas totalmente distintas no campo de aprendizagem. O entrevistado 06 (G.E.S) possui ensino médio completo e atua na organização há 13 anos, sendo que no momento está no cargo de assistente financeiro. O profissional 07 (D.D.C) atua no cargo de programador e possui o ensino médio completo e está há dois anos na organização, um ano a mais que o outro programador entrevistado.

Frente a esse cenário, é possível se perceber que não necessariamente exista uma exigência em relação à graduação de cada funcionário. Para assumir um cargo específico, se o funcionário tiver habilidades para tal, pode vir a ser contratado pela ISM. Em todos os

aspectos e condições de cada funcionário, existe a possibilidade de se obter comportamentos que venham a impactar no Compartilhamento de Conhecimento, assim como podem não se inserir em todas as habilidades emocionais que os cargos exigem.

A área de Humanas existe dentro da organização e é subdividida em duas grandes esferas, a área de Departamento Pessoal, que tem como foco a parte mais processual da empresa, como calcular a folha de pagamento, trabalhar com benefícios, efetuar todo processo de admissão e demissão de pessoal e em muitos casos ter conhecimento sobre leis trabalhistas. A outra esfera é a área de Recursos Humanos, que atua diretamente no desenvolvimento e performance dos profissionais tendo vista o processo inicial de captação e seleção de talentos por meio de testes comportamentais para identificar o candidato que mais se aproxima do perfil da vaga. Também realiza treinamentos e processos de desenvolvimento individual (PDI) e para equipes, considerando que a organização necessita de profissionais qualificados para assumirem as responsabilidades exigidas de cada cargo.

É importante ressaltar que, no organograma da ISM, o setor de RH/DP está alocado abaixo do diretor de operações, tendo ligações com os setores administrativos, de suporte e comercial. Partindo-se desse pressuposto, pode-se inferir que a área não é considerada, para a organização, um setor estratégico, mas processual. É visto que o setor de RH/DP não tem ligações diretas com a área de tecnologia, e esse distanciamento pode deixar uma lacuna de desenvolvimento para os profissionais da área técnica no que diz respeito a treinamentos comportamentais que podem ajudar no desenvolvimento de habilidades como a Inteligência Emocional e facilitar no Compartilhamento de Conhecimento.

Frente à perspectiva de trabalho para a área de Desenvolvimento de Software nos próximos anos, é válido se ressaltar que haverá a necessidade de se obter profissionais para suprir as demandas do mercado, e, quanto mais próximo o RH estiver dos profissionais técnicos, identificando suas capacidades e necessidades, será obtido melhor retorno dos candidatos à vaga, por identificarem seus comportamentos, habilidades e atitudes que podem ou não contribuir para o sucesso organizacional. O RH, por ser um captador de recursos humanos, buscará profissionais que mais se assemelham ao cargo exigido e, assim, podem ter ganhos na diminuição do absenteísmo e rotatividade de pessoal. Mas, para que isso aconteça, a área deve ser reconhecida e ser parceira da organização a fim de ser um recurso não só pessoal, mas estratégico, atuando com visão sistêmica e tendo iniciativas de promover treinamentos que resultem em performance. No caso deste estudo, podem-se usar ferramentas que contribuem para esse desenvolvimento, conforme apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Competências da IE e Ferramentas da GC

Competências Pessoais		Ferramentas da GC
Autoconsciência	Autoconsciência Emocional Autoavaliação Autoconfiança	Mentor/Mentee Treinamento
Autogestão	Autodomínio Transparência Adaptabilidade Capacidade de Realização Iniciativa Otimismo	Plano de Competência do Trabalhador do Conhecimento Mapeamento de Conhecimento
Competências Sociais		Ferramentas da GC
Consciência Social	Empatia Consciência Organizacional Espírito de Serviço	Captura de aprendizados e ideias Contar histórias Áreas de trabalho físicas colaborativas
Gestão das Relações	Liderança Influência Desenvolvimento Alheio Propulsor de Mudanças Gerenciador de Conflitos Trabalho em Equipe	<i>Brainstorming</i> Café do Conhecimento Bases de conhecimento (Wikis etc.) Blogs Serviços de redes sociais

Fonte: Elaborado pela autora (2023) a partir de Goleman, Boyatzis e McKee (2002).

No Quadro 15, são apresentadas as duas principais competências da IE, as competências pessoais, que envolvem a autoconsciência e a autogestão, e a é a social, que engloba a consciência social e a gestão das relações. Assim, são formadas as quatro dimensões da Inteligência Emocional. No Quadro 15 também são apontadas as ferramentas da Gestão do Conhecimento que contribuem para o desenvolvimento dessas habilidades e podem trazer contribuições no Compartilhamento de Conhecimento na ISM.

A autoconsciência no ambiente organizacional se faz necessária por se estar em um ambiente no qual existem diversas pessoas de diferentes personalidades, que atuam em diferentes cargos, havendo uma diversidade de responsabilidades. Nesse sentido, reconhecer um sentimento, quando ele ocorre, é a chave para a IE. A capacidade de se controlar frente aos conflitos internos gera discernimento emocional e autocompreensão assim como a incapacidade de se auto-observar, que pode levar a uma vulnerabilidade em relação aos comportamentos. Tem-se em vista que a autoconsciência emocional, a autoavaliação dos comportamentos e a segurança em si mesmo podem ser desenvolvidas por meio de uma mentoria. O mentor, que é o profissional com maior experiência na área específica de atuação, conduz através de situações que o façam identificar as dificuldades para alcance dos resultados. Os treinamentos, que também são ferramentas da GC, contribuem de forma

organizacional levantando temas que competem ao desenvolvimento humano e, nesse sentido, podem acolher mais pessoas por serem uma área que envolve toda uma organização.

Lidar com os sentimentos para que sejam apropriados no mundo corporativo é uma aptidão que se desenvolve a partir da autoconsciência, por esse motivo a Autogestão é a segunda importante dimensão da IE, pois não basta somente se autoconhecer, é necessário se saber lidar com as emoções que já são reconhecidas pelo profissional. Atualmente podem-se ver diversas pessoas com ansiedade, síndrome de Bournout, depressão, entre outras patologias que afetam o ser humano e que podem prejudicar sua performance. As pessoas que não apresentam essa aptidão desenvolvida, que pode ser reconhecida através dos relatos dos entrevistados, como se fechar, segurar suas emoções, afastar-se dos demais, podem ser impedidas de compartilharem o conhecimento de forma eficaz, por não conseguirem controlar seus impulsos, e acabam por lutar constantemente com suas próprias perturbações. Para essa dimensão, além de mentorias e treinamentos voltados para o autoconhecimento, pode-se construir um Plano de Competência, ou Plano de Desenvolvimento Individual, para que os funcionários consigam identificar seus *gaps* e traçar uma meta para esta habilidade. Trazer o conhecimento de suas dificuldades, anseios, medos e limitações faz com que o profissional se aproxime da autoconsciência e consiga lidar com suas demandas organizacionais.

A consciência social está relacionada à capacidade de se colocar no lugar do outro, ter empatia. Ela é desenvolvida na autoconsciência, considerada por Goleman (2012) uma “aptidão pessoal” fundamental para o ser humano. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com tudo o que as cercam, entendem a necessidade dos outros e isso as torna profissionais elevados em assistência, ensino, vendas e administração. Por terem essa dinâmica comportamental, envolvem-se em diversas ações organizacionais e usam de ferramentas da GC como a captura de ideias e vivências para a construção de suas relações. Nesse aspecto, as áreas colaborativas são essenciais para o contexto do envolvimento necessário para a aquisição desta habilidade.

O ambiente organizacional exige um ambiente colaborativo que pode impactar positiva ou negativamente no clima e na cultura organizacional. Partindo-se desse pressuposto, observa-se que a Gestão das Relações é uma importante dimensão da IE por envolver camadas de liderança, influência, desenvolvimento alheio, propulsor de mudanças, gerenciador de conflitos e trabalho em equipe. Nesse aspecto, é possível se observar a responsabilidade que o profissional que atua em cargos de gestão tem. Existe a necessidade de movimentar pessoas para o alcance dos objetivos e, em paralelo, obter o melhor resultado pessoal e profissional de cada ser humano. Nessa contribuição, há ferramentas que auxiliam

nessa forma de se relacionar e que promovem eficiência interpessoal. O *brainstorming*, o café do conhecimento, bases de conhecimento, blogs e serviços de redes sociais são ferramentas que contribuem para essa aptidão, levando pessoas a serem eficazes com suas responsabilidades e relacionamentos, sendo consideradas por Goleman (2012) “estrelas sociais”.

O aprimoramento da Inteligência Emocional aprimora a Gestão do Conhecimento e vice-versa. Quando as dimensões da IE são reconhecidas e trabalhadas internamente em uma organização, através de ferramentas que auxiliam nessa performance corporativa, o Comportamento de Conhecimento melhora e alcança novos níveis organizacionais por estar alinhado ao objetivo comum, neste caso, clima e cultura da organização, tornando o ambiente mais favorável e colaborativo para se trabalhar.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de software. O Compartilhamento de Conhecimento é considerado, na literatura, um dos processos mais importantes da Gestão do Conhecimento e, dentre suas contribuições organizacionais, estão a melhoria da produtividade, o aprimoramento de produtos e serviços, o desenvolvimento corporativo, a aprendizagem organizacional e a inovação. Para tanto, fez-se necessário se elencar os fatores influenciadores do Compartilhamento de Conhecimento, relacionar esses fatores com as características da Inteligência Emocional entre os profissionais da indústria de *software*, identificar as características e ou as dimensões da Inteligência Emocional e relacionar todas essas categorias para a conclusão deste estudo.

Foram elaboradas 23 perguntas associando-se à Inteligência Emocional e caracterizando-as em quatro principais dimensões: Autoconsciência ou Autoconhecimento; Autogestão, Consciência Social e Gestão das Relações. Partindo-se dessa associação com a IE, foi observado, por meio da literatura, que existem facilitadores e barreiras para o Compartilhamento de Conhecimento. Este está dividido em três esferas que são os fatores individuais, organizacionais e tecnológicos e, para tanto, existem aspectos que influenciam e os que criam barreiras no Compartilhamento de Conhecimento. Dentro da esfera individual que influencia o CC, por meio das entrevistas foi observado que os aspectos relacionados à motivação, confiança e reciprocidade foram os mais aparentes. Na esfera organizacional, foram evidenciados a cultura organizacional, oportunidades de compartilhar e clima organizacional. E, como último influenciador, a esfera tecnológica trouxe os aspectos de qualidade do conteúdo e a disponibilidade em se compartilhar o conhecimento.

Para obtenção dessas conclusões, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito profissionais que atuam na indústria de *software*, considerando-se a área administrativa, na qual foram entrevistados quatro profissionais, tendo-se como base a área de Recursos Humanos (RH), *Marketing*, vendas e financeiro, e quatro profissionais da área técnica que se destinavam ao desenvolvimento de *Software*.

O *software* IRaMuTeQ foi utilizado para se auxiliar na organização e ordenação das informações coletadas e para se agilizar a técnica de análise de conteúdo. Evidenciou-se que a pessoa é o cerne principal do estudo e que, a partir dela, a Inteligência Emocional pode contribuir ou prejudicar no Compartilhamento de Conhecimento dentro de uma organização e

que isso ocorre frequentemente quando a pessoa não apresenta as quatro dimensões da IE desenvolvidas, criando barreiras internas e afastando as influências que contribuem para o âmbito organizacional.

Leva-se em consideração que a indústria de software estudada propõe soluções para facilitar o trabalho de seus clientes, desenvolvendo ferramentas e otimizando processos de forma interna para seus funcionários e de forma externa, tendo em vista que a indústria atua compartilhando conhecimento em diversos estados brasileiros. Mediante esse fator e o tipo de trabalho desenvolvido pela empresa, é evidente que esta necessita de pessoas preparadas emocionalmente para assumirem as responsabilidades que a cercam frente ao mercado.

Partindo-se desse pressuposto, é importante se salientar que, independentemente do contexto ou situação no qual ocorre, o Compartilhamento de Conhecimento é um percurso influenciado por muitos fatores e por isso se faz necessária uma atenção para as variáveis que podem facilitar ou dificultar o compartilhamento nas organizações.

Constatou-se que o Compartilhamento de Conhecimento pode ser prejudicado pela falta de Inteligência Emocional, tendo-se em vista que os profissionais entrevistados demonstraram comportamentos restritivos uma vez que suas emoções estavam alteradas, e ainda que essa habilidade ainda não está sendo desenvolvida, o que compromete o ambiente organizacional nessa indústria de *software*.

As barreiras ao Compartilhamento de Conhecimento que mais apareceram nas entrevistas foram a falta de confiança, escassez de tempo e problemas de comunicação e relacionamento, tendo-se em vista que estiveram presentes em praticamente todos os entrevistados. A propensão para a busca de conhecimento, a alta competitividade e os problemas comportamentais também surgiram como barreiras para quem disponibiliza o conhecimento.

Foi possível se observar, através do organograma organizacional, que alguns profissionais que estão sendo alocados em áreas técnicas não possuem formação para tal, o que pode demonstrar que os profissionais apresentam habilidades para assumirem certos cargos, mas não conhecimento específico da área, considerado uma oportunidade de crescimento profissional. Outros cargos de gestão, por estarem há mais tempo na ISM, têm maior nível de autoconsciência e autogestão e maior dificuldade nas relações.

O papel do RH/DP, conforme o organograma, demonstra certa limitação setorial, o que pode estar impedindo a obtenção de um Compartilhamento de Conhecimento ainda maior. Isso pode ser atrelado à forma estrutural da organização como uma característica singular em como a área deve prosseguir internamente. Na atualidade, é possível se ver

diversas facetas da área, umas mais atuantes de forma estratégica, outras mais processuais, contudo, cabe se ressaltar que os profissionais que estão inseridos na área podem desenvolver um olhar sistêmico acerca do ser humanos, tendo maior facilidade para contratar, alocar, treinar, promover, liderar etc. Mediante esse envolvimento, faz-se necessário que a área esteja ligada a todos os ambientes internos, desde a operação até cargos de direção, para, assim, compor um corpo estratégico mais robusto, alcançando, dessa forma, resultados satisfatórios tanto no âmbito pessoal como no profissional.

Por fim, cabe se salientar que este estudo se limitou a uma única indústria de software, assim, poderá ser utilizado para o desenvolvimento de pesquisas futuras, seja em outras indústrias, do mesmo ramo de atuação ou não, seja com outros profissionais da área ou de áreas específicas, seja uma indústria de pequeno ou grande porte. Assim, passa ser possível se traçar um panorama de se é uma realidade dessas indústrias ou um caso isolado pesquisado. Também isso sugere que trabalhos futuros possam desenvolver um modelo de Compartilhamento do Conhecimento que unifique as dimensões da Inteligência Emocional e possa ser aplicado em indústrias de software como uma forma de se desenvolver as habilidades necessárias desses profissionais, contribuindo para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

ABES. Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências**. São Paulo: ABES, 2021. Disponível em: <https://abessoftware.co.br/wp-content/uploads/2021/08/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2021v02.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2021.

ABES. Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**. São Paulo: ABES, 2022. Disponível em: <https://abessoftware.com.br/wp-content/uploads/2022/09/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2022.pdf/>. Acesso em: 2 jan. 2023.

ALAMGIR, R.; AHMED, S. **ICT enabled knowledge sharing-impact of ict on knowledge sharing barriers: the case of avanade**. 2011. 65 f. Tese (Mestrado em Gestão de TI) – Universidade Mälardalen, Suécia, 2011.

ALARCON, D. F. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância**. 2015. 213 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 170-191, abr. 2009.

ALSUWAIDAN, T.; ZEMIRLI, N. Toward a knowledge-based model for real-time business intelligence. Paper presented at the Proceedings of the 2015 Science and Information Conference. **SAI**, p. 443-446, 28-30 Jul. 2015.

ALVES, L. **Gestão em Instituições de Educação Superior: proposta de referencial fundamentado na abordagem da gestão do conhecimento**. 2016. 374 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 995-1018, Nov. 2001.

AMARAL, F. R. G. **Inteligência emocional e percepção da performance**. 2012. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2012.

ANDRADE NETA, N. F. A.; GARCÍA, E. G.; GARGALLO, I. S. A inteligência emocional no âmbito acadêmico: uma aproximação teórica e empírica. **Psicol. Argum.**, Curitiba, v. 26, n. 52, p. 11-22, jan./mar. 2008.

APO. Asian Productivity Organization. **Knowledge management: tools and techniques manual**. Tokyo: APO, 2020.

ASHOK, J. Emotional intelligence & knowledge management. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 29, n. 5, p. 1640-1648, Nov. 2020.

ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: trends, issues, and challenges. **Cogent Business & Management**, v. 3, n. 1127744, p. 1-17, Jan. 2016.

BALESTRIN, A. Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo. **Organ. Soc.**, Iturama, v. 14, n. 40, p. 153-168, jan./mar. 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAR-ON, R. **Bar-On emotional quotient inventory (EQ-i)**: Technical manual. Toronto: Multi Health Systems, 1997.

BAR-ON, R. O modelo Bar-on de inteligência emocional-social (ESI). **Psicothema**, Oviedo, Espanha, v. 18, Supl., p. 13-25, 2006.

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

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília, DF: IPEA, 2004.

BLACK, S. E.; LYNCH, L. M. What is Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation. **Economic Journal**, n. 114, p. 97-116, Jan. 2004.

BORA, F. D. O impacto da inteligência emocional no desenvolvimento de habilidades de fala: do cérebro a perspectiva baseada. **Procedia – Ciências Sociais e Comportamentais**, São Paulo, v. 46, p. 2094-2098, 2012.

BRACKETT, M. **Permissão para sentir**: como compreender nossas emoções e usá-las com sabedoria para viver com equilíbrio e bem-estar. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

BRATIANU, C.; ORZEA, I. Emotional knowledge: The hidden part of the knowledge iceberg. Paper presented at the Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, **Atas - ECKM**, v. 2, n. 1, p. 82-90, Jan. 2013.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751532016.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2022.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. Florianópolis: Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição, 2016.

CHEN, H.; RAGSDALL, G.; O'BRIE, A.; NUNES, M. B. A proposed model of knowledge management in the software industry sector. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL INFORMATION MANAGEMENT, 7., 2012. **ICDIM**, 2012. p. 291-296.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOO, C. W. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International Journal of Information Management**, v. 16, n. 5, p. 329-340, Oct. 1996.

CHUGH, M.; CHANDERWAL, N.; UPADHYAY, R. K.; PUNIA, D. K. Antecedents and consequences of knowledge sharing for software process improvement in the Indian software industry. **Journal Software: Evolution and Process**, v. 33, Jul. 2020.

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

CONTE, J. M. A review and critique of emotional intelligence measures. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 433-440, Apr. 2005.

COPPER, R. K.; SAWAF, A. Applying Emotional Intelligence in the Workplace. **Training & Development**, v. 51, n. 12, p. 33-38, Dec. 1997.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Cambridge: MIT Press, 2017.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

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

DAZZI, M. C. S.; ANGELONI, M. T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento – um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Enanpad, 2004. p. 1-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-adi-1381.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2022.

DECUIR-GUNBY, J. T.; MARSHALL, P. L.; MCCULLOCH, A. W. Developing and Using a Codebook for the Analysis of Interview Data: An Example from a Professional Development Research Project. **Field Methods**, v. 23, n. 2, p. 136-155, Dec. 2010.

DEMIREL, Y.; GOC, K. The impact of organizational commitment on knowledge sharing. In: ANNUAL INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY CONFERENCE, 1., 2013, Azores, Portugal. **Anais [...]**. Azores, Portugal: University of The Azores, 2013. p. 954-963.

DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2009.

- DOROW, P. F. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2016. 361 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- DUGUÉ, M.; SIROST, O.; DOSSEVILLE, F. A literature review of emotional intelligence and nursing education. **Nurse Educ Pract.**, v. 54, p. 103-124, Jul. 2021.
- EMMERLING, R. J.; BOYATZIS, R. E. Inteligência emocional e social competências: implicações transculturais. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 4-18, 2012.
- FAORO, R. R.; OLIVEIRA, M. Compartilhamento do conhecimento intra-organizacional e interorganizacional: Empresas do setor de fruticultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 98-118, jan./jun. 2014.
- GAO, T.; CHAI, Y.; LIU, Y. A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. **International Journal of Crowd Science**, v. 2, n. 1, p. 42-51, Jul. 2018.
- GEOFROY, Z.; EVANS, M. M. Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge? knowledge and process management. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 2, p. 81-95, Apr./Jun. 2017.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, M.; GIMÉNEZ-MAS. **La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador**. Espiral. Caderno do professor vol. 3, nº 6, pág. 43-52. 2010.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, D. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Os novos líderes**: a inteligência emocional nas organizações. Lisboa, Portugal: Gradiva, 2002.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Liderança primordial**: percebendo o poder da inteligência emocional. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2013.
- GOLEMAN, D. *et al.* **Inteligência Emocional**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- HASSEN, T. B. Knowledge and innovation in the Lebanese software industry. **Cogent Social Sciences**, v. 4, n. 1, Aug. 2018.
- HE, W.; WEI, K.-K. What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge contribution and-seeking beliefs. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 4, p. 826-838, Mar. 2009.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, Jun. 1999. INTERFACE DE R POUR LES ANALYSES MULTIDIMENSIONNELLES DE TEXTES ET DE QUESTIONNAIRES. **Présentation**. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/>. Acesso em: 9 dez. 2022

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, Jul. 2003.

IQBAL, A.; ASRAR-UL-HAQ, M. Change readiness and knowledge sharing in organisational setting: evidence from software houses. **Int. J. Knowledge Management Studies**, v. 10, n. 3, p. 251-270, Aug. 2019.

IZERROUGENE, B.; URPIA, A. G. B. C.; ALMEIDA, I. F. A. A lógica da acumulação capitalista na economia informacional. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 72-88, mar. 2010.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016.

JOHN, S.; NIYOGI, S. A study on the impact of emotional intelligence and knowledge management on leadership parameters in multiple contexts: Literature review approach. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**, v. 10, n. 2, p. 1226-1234, Feb. 2019.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221-230, Aug. 2014.

KING, W. R. Knowledge management and organizational learning. **International Journal of Management Science**, v. 36, n. 2, p. 167-172, Sep. 2006.

LAYLI, N.; ERNAWATI, D. P. The effect of knowledge sharing and innovation behavior on the performance of batik entrepreneurs. **Journal Management**, v. 24, n. 2, p. 194-209, Jun. 2020.

LEITE, G. A. F. **Influência da inteligência emocional e personalidade na satisfação profissional**. 2017. 81 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas/MBA) – Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2018.

LEME, M. I. S. Resolução de conflitos interpessoais: interações entre cognição e afetividade na cultura. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 367-380, 2004.

LIN, C-P. To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. **Personnel Review**, v. 36 n. 3, p. 457-475, Apr. 2007.

LOCKE, E. A. Why emotional intelligence is an invalid concept. **Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.**, v. 26, p. 425-431, Dec. 2005.

LOUREIRO, R. S.; CORRÊA, D. A. Compartilhamento de conhecimento com foco no processo de socialização e sustentabilidade em projetos de inovação: Um estudo de caso no centro de tecnologia canavieira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 2, n. 2, p. 9-17, 2012.

MACCARTAIN, S.; FLOOD, P. C.; RAMAMOORTHY, N.; WEST, M. A.; DAWSON, J. F. The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance: a study of the Irish Software Industry. **Blackwell Publishing**, v. 19, n. 3, p. 219-232, Aug. 2010.

MACHADO, H. P. V.; ELIAS, M. L. G. G. R. Gestão do conhecimento: constituição do campo, temas e perspectivas de pesquisas. **Transinformação**, Campinas, v. 32, e200037, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/5880>. Acesso em: 27 jan. 2023.

MAGYAR-STIFTER, Viktória. Overcoming emotional barriers for tacit knowledge sharing. Paper presented at the Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, **ECKM**, v. 2, p. 617-623, Sep. 2017.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuelles: les premiers socialistes pour l'élection présidentielle française. In: JOURNÉES INTERNATIONALES D'ANALYSE STATISTIQUE DES DONNÉES TEXTUELLES (JADT), 11., 2012. Liège, Belgique. **Presented at the 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles**. Liège, Belgique: JADT, 2012. p. 687-699.

MARINGÁ POST. **Redação Maringá Post**. [on line]. Disponível em: <https://maringapost.com.br/cidade/2022/03/14/prefeitura-de-maringa-quadruplica-arrecadacao-no-segmento-de-ti-em-seis-anos/#.Y3fCgHbMLIU>. Acesso em: 10 set. 2022.

MAVUSO, M. A. **Mentoring as a knowledge management tool in organizations**. 2007. 75f. Thesis (Doctorate in Information Science) – Faculty of Arts and Social Sciences, University of Stellenbosch, Stellenbosch, 2007.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence. In: SALOVEY, P.; SLIYTER, D. J. (Eds.). **Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators**. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. Qual é a Inteligência Emocional? In: NAVAS, J. M. Y.; FERNANDEZ, B. P. (Coord.). **Manual de Inteligência Emocional**. Madrid, Espanha: Pirâmide, 2007. p. 25-45.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. **Inteligência emocional como personalidade e como aptidão mental**. Manual de inteligência emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho Porto Alegre: Artmed, 2002.

MEIHAMI, B.; MEIHAMI, H. Knowledge Management: a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, v. 14, p. 80-91, 2014.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. 2. ed. London: Sage Publications, 1994.

MOHAMADKHANI, K.; LALARDI, M. N. Inteligência emocional e compromisso organizacional entre os funcionários do hotel em Teera, Irã. **American Journal of Bussiness and Management**, Taubaté, v. 1, n. 2, p. 54-59, 2012.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Capital social, capital intelectual e vantagem organizacional. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NANAYAKKARA, S. M.; WICKRAMASINGHE, V.; SAMARASINGHE, G. D. Role of strategic emotional intelligence on technological capability, technological knowledge management and organisational learning & growth. **Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon)**, p. 294-299, May, 2018.

NANAYAKKARA, S. M.; WICKRAMASINGHE, V.; SAMARASINGHE, G. D. Impact of emotional intelligence on strategic management of technology and organizational performance in the banking sector in Sri Lanka. **Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon)**, p. 556-561, Jul. 2019.

NIAZ-AZARI, K. The effective factors underlying knowledge management establishment in islamic azad universities of Mazandaran province. **Journal of Research in Educational Planning**, v. 1, n. 14, p. 93-106, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A empresa que cria conhecimento: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação**. Nova York: Oxford University Press, 1995.

NORTH, K.; KUMTA, G. **Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning**. 2. ed. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018.

O’RORKE, P; ORTONY, A. Explicando emoções. **Ciência Cognitiva**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 283-323, 1994.

OLIVEIRA, R. C. da S. **Inteligência emocional a luz dos componentes de Goleman (2015): uma análise da influência da Inteligência Emocional no exercício de cargos formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica**. 2020. 133 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

OLIVEIRA, R. R.; ALVES FILHO, B. F. Contexto de compartilhamento do conhecimento: o caso do Serpro-Recife. In: ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 51-60.

PANGIL, F.; NASURDDIN, A. M. Knowledge and the importance of knowledge sharing in organizations. In: CONFERENCE ON BUSINESS MANAGEMENT RESEARCH, 2., 2013, Sintok. **Repository**. Sintok: Universiti Utara Malaysia, 2013. p. 349-361.

PAULIN, D.; SUNESON, K. Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers-three blurry terms in KM. **Leading Issues in Knowledge Management**, v. 2, n. 2, p. 73, Jan. 2015.

PETERS, T. **Rompendo as barreiras da administração**. Tom Peters; trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Editora Habra Ltda.; 2003.

PETRIDES, K. V.; FURHAM, A. Trait emotional intelligence: behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. **European Journal of Personality**, v. 17, p. 39-57, 2003.

PINTO, D. **Proposta e validação de um instrumento para a investigação dos processos da gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas da indústria de software**. 2017. 242 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Centro Universitário Cesumar, Maringá, 2017.

PRAJOGO, D. I.; AHMED, P. K. The Relationships between Quality, Innovation and Business Performance: An Empirical Study. **International Journal of Business Performance Management**, v. 9, n. 4, p. 405-426, Jan. 2007.

PREFEITURA DE MARINGÁ. [on line]. Disponível em: <http://www.maringa.pr.gov.br/site/noticias/2022/08/24/novas-empresas-comecam-a-construir-no-parque-tecnologico-de-maringa/40299>. Acesso em: 10 set. 2022.

PRIYADARSHI, P.; PREMCHANDRAN, R. Millennials and political savvy – the mediating role of political skill linking core self-evaluation, emotional intelligence and knowledge sharing behaviour. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, p. 95-114, Feb. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUERTA, C. D. B.; GONZALEZ, G. B.; SOLER GARCIA, I. Executives' knowledge management and emotional intelligence role: Dynamizing factor towards open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 1, p. 1-16, Jan. 2021.

RAMY, A. *et al.* A scientometric analysis of knowledge management research and practice literature: 2003-2015. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 16, n. 1, p. 66-77, Dec. 2018.

RECHBERG, I. D. W. **Emotional intelligence and knowledge management: a necessary link?** Chazanoff School of Business, Management Department, City University of New York. New York: USA NY 10314, 2019.

RECHEBERG, I.; SYED, J. Questões éticas na gestão do conhecimento: conflito de proprietários de conhecimento. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 828-847, 2013.

REINERT, M. Les “Mondes lexicaux” et leur “logique” à travers de l’analyse statistique d’un corpus de récits de cauchemars. **Langage et société**, v. 66, n. 1, p. 5-39, 1993.

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

RIZZON, F.; TAMIOSSO, L. C.; FACHINELLI, A. C. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações: revisão sistemática de literatura. *In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 16., 2016. Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: UCS, 2016. p. 1-24.

RODRIGUEZ, G.; HERNANDEZ, Y.; PAREDES, I. The power generation organization competences and the satisfaction of the electricity customers. Paper presented at the Proceedings. **International Conference on Mechatronics, Electronics and Automotive Engineering**, ICMEAE 2013. p. 229-234.

SALOVEY, P.; MAYER, J.D. Inteligência Emocional. **Imaginação, Cognição e Personalidade**, v. 9, p. 185-211, Mar. 1990.

SETIAWAN, L. The effect of emotional intelligence, organizational commitment on the team performance of hospital officers in South Sulawesi and Central Sulawesi Province, Indonesia. **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, v. 15, n. 1, p. 64-82, Dec. 2020.

SHAFAIT, Z.; YUMING, Z.; MEYER, N.; SROKA, W. Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: Modelling the mediating role of self-directed learning in higher education. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 5, p. 1-19, Mar. 2021.

SHAFIEE, S.; ESKANDARIPOUR, M.; SOLTANI, S. The effective factors on knowledge management in universities from physical education instructors’ viewpoints. **Physical Culture and Sport, Studies and Research**, v. 86, n. 1, p. 49-65, Jan. 2020.

SOFTWARE BY MARINGÁ. Disponível em: softwarebymaringa.com.br. Acesso em: 5 fev. 2022.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de software**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; CUNHA, C. J. C. A.; BINOTTO, E. Fatores determinantes ao compartilhamento do conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **REEN, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 226-246, maio/ago. 2017.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

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

TENÓRIO, N.; VIDOTTI, A. F.; ALARANTA, M.; FULK, H. K. **The Influence of Positive Emotions on Knowledge Sharing**. In: Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Boston. 2017.

TIDD, J. Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, p. 169-183, Dec. 2001.

TONET, H. C.; PAZ, M. D. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006.

UNICESUMAR. Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Sobre o Curso. Maringá: Centro Universitário Cesumar, 2021. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br>. Acesso em: 14 ago.2021.

VERGARA, S. C.; ALVES, L. E. F. Compartilhando o conhecimento nas organizações: possibilidades e limitações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, DF, v. 9, n. 2, p. 47-59, jul./dez. 2009.

VIDOTTI, A. F. **As emoções positivas na indústria de software: os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre integrantes de equipe de desenvolvimento de software**. 2016. 194 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Centro Universitário Cesumar, Maringá, 2016.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, Jun. 2010.

WEICK, K. E. **Making sense of the organisation**. San Francisco, CA: Wiley-Blackwell, 2001.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about thinking**. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington: Schema Press, 1993.

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

WILBERT, J. K. W. *et al.* Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira: os correios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 12., 2014. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2014. p. 1-14.

WONS, L.; SOUZA, R. O. C.; SILVA, H. F. N.; FERNANDES, F. R. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, Número Especial, p. 86-101, out. 2018.

YAO, J.; CRUPI, A.; DI MININ, A.; ZHANG, X. Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 3, May 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DIMENSÕES, DEFINIÇÕES E ROTEIRO DE ENTREVISTA

Quadro 16 – Dimensões, Definições e Roteiro de Entrevista

Dimensões da Inteligência Emocional	Definições	Perguntas
Autoconsciência	Autoconsciência é o mesmo que autoconhecimento. É a capacidade de se olhar para si mesmo com honestidade e isenção de julgamentos e autocrítica. Capacidade de se reconhecer por inteiro e de se identificar todos os pontos fortes e de melhoria.	1. Você se considera consciente de seus sentimentos, reflete sobre suas emoções e sobre a forma como elas impactam no Compartilhamento de Conhecimento?
		2. Você é consciente de suas forças e do quanto elas contribuem no Compartilhamento de Conhecimento?
		3. Você compartilha com outras pessoas suas limitações de forma a buscar soluções em conjunto, visando à melhor forma de compartilhar o conhecimento?
		4. Você acredita que seu humor sofre alterações e causa impacto nas pessoas quando você compartilha o conhecimento?
		5. Você tem consciência da maneira como compartilha o conhecimento dentro da organização e de que forma pode contribuir para os resultados internos?
Autogestão	Gerenciar a si mesmo, ou autogestão, diz respeito não somente ao conhecimento que a pessoa tem sobre seus pontos fortes e de melhoria, mas como gerencia seus esforços.	1. Você utiliza suas emoções com suas conexões de forma a contribuir para o Compartilhamento de Conhecimento?
		2. Você assume responsabilidade sobre suas ações e erros e compartilha o conhecimento com as pessoas de forma positiva?
		3. Ao compartilhar o conhecimento, você consegue lidar com as emoções negativas, quando contrariado?
		4. Quando você compartilha o conhecimento, você consegue manter uma postura positiva mesmo frente a uma crítica ou conflito?
		5. Ao compartilhar o conhecimento, você acredita passar confiança e estabilidade para as pessoas com que se relaciona?
		6. Quando você recebe um feedback negativo, você tende a ficar chateado ou usa isso como incentivo à sua performance, compartilhando o conhecimento de maneira produtiva?
		7. Quando você está estressado ou com raiva, você acredita que suas falas e ações contribuem para o Compartilhamento de Conhecimento em seu ambiente?

Consciência Social	A consciência social é a capacidade de se ver as coisas do ponto de vista de outra pessoa, considerando-se seus pensamentos e sentimentos individuais sobre uma ou diversas experiências.	1. Quando alguém compartilha o conhecimento, você consegue dar feedbacks construtivos sem magoar, de forma sincera, sem julgar as atitudes dessa pessoa? 2. Você é sensível em perceber os sentimentos das pessoas com as quais compartilha seu conhecimento? 3. Quando você compartilha um conhecimento, você presta atenção aos detalhes nas atitudes das pessoas, buscando entender o motivo que as levou a agir de tal forma? 4. Quando você compartilha o conhecimento, você percebe pessoas incomodadas e/ou com medo? 5. Você se interessa em entender como as pessoas se sentem para compartilhar o conhecimento de forma assertiva? 6. As pessoas têm abertura para compartilhar o conhecimento com você? Assim como problemas e conquistas?
Gestão das Relações	A gestão das relações é uma habilidade social que envolve a aplicação da empatia assim como a capacidade de se equilibrar as próprias necessidades com as dos outros. Indica boa relação e interação com outras pessoas a ponto de influenciá-las e/ou inspirá-las.	1. Você é capaz de conduzir uma negociação, compartilhando seu conhecimento, a fim de que isso seja benéfico para todos? 2. Em uma discussão para uma tomada de decisão, você tende a compartilhar seu conhecimento ou deixa sua opinião de lado? 3. Você se preocupa em compartilhar o conhecimento e compartilha de fato com as pessoas? 4. Você é uma pessoa otimista que gosta de compartilhar o conhecimento e cria um ambiente favorável junto à sua equipe? 5. Você acredita que as pessoas se inspiram em você e nas suas atitudes quando você compartilha o conhecimento com elas?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do CAAE: 58421822.2.0000.5539

Título do Projeto: A inteligência emocional e a sua relação com o compartilhamento de conhecimento entre profissionais da indústria de software

Você está sendo convidado a participar como entrevistado/colaborador de uma pesquisa cujo objetivo é analisar a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de software.

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) da Universidade Cesumar (Unicesumar), na linha de pesquisa Organizações e Conhecimento.

- a) O objetivo de solicitar sua colaboração como entrevistado, é ter mais informações sobre os pontos de vista expressos sobre aspectos relacionados à Inteligência Emocional, Compartilhamento de Conhecimento na indústria de software, especialmente no que tange ao tema específico da pesquisa.
- b) Caso aceite participar, será necessário que se disponha a nos conceder um horário pré-agendado, a sua livre escolha, para uma entrevista feita pessoalmente. Tal entrevista será realizada no local de trabalho e gravada, desde que com sua autorização. A princípio, nós pesquisadores, temos a intenção de registrar a entrevista, que será semiestruturada (ou seja, terá algumas perguntas formuladas previamente, mas com possibilidade de outros questionamentos, conforme suas respostas), em áudio com um gravador digital. Anotações também serão feitas pelo entrevistador, em bloco de notas.
- c) Caso o senhor(a) se sinta desconfortável com o equipamento utilizado ou com algum dos questionamentos, é possível, a qualquer momento da entrevista, solicitar que esta seja interrompida temporariamente ou permanentemente, remarcada ou suspensa. Também fica ofertada a possibilidade de caso o senhor(a) prefira não responder alguma pergunta em específico, não o fazer. Os pesquisadores se colocam à disposição para, a qualquer momento da execução da pesquisa, oferecer o material que está sendo produzido para consulta. Fica também assegurada a possibilidade de o senhor(a) retificar e/ou justificar suas respostas, caso considere adequado, cabendo aos pesquisadores indicar nos registros finais dos relatos tais alterações.
- d) Alguns riscos relacionados ao estudo podem ser: o desconforto durante as perguntas, caso alguma, involuntariamente remeta a temas desagradáveis ao participante (entrevistado) ou até mesmo alguma repercussão negativa em relação ao que as respostas dadas pelo entrevistado possam gerar com a futura publicação dos artigos produzidos a partir da colaboração do participante. Para minimizar tais riscos é que os pesquisadores oferecem as possibilidades de acesso ao material produzido a partir das entrevistas, com posterior opinião e intervenção do participante e o respeito à recusa de responder algum dos questionamentos ou interromper a entrevista, como já citado no item anterior.

Rubrica do participante _____

Rubrica do pesquisador _____

Página 108 de 114

- e) Em contrapartida sua participação como entrevistado para este projeto possibilitará a singular oportunidade de apresentar o seu ponto de vista sobre a temática em tela, o que será de grande valia. Esperamos com essa pesquisa contribuir para os estudos acadêmicos na área de Gestão do conhecimento.
- f) Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você recebe ou possa vir a receber na instituição.
- g) As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e pela sua participação no estudo você não receberá qualquer valor monetário.
- h) Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.
- i) Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.
- j) A pesquisadora Natalie Jacinto Borba (telefone: XX XXXX XXXX; email: natalie-borba@hotmail.com) e sua orientadora, a Prof. Maria Lígia Ganacim Granado Elias (telefone XX XXXX XXXX; email: maria.el@unicesumar.edu.br) responsáveis por este estudo, poderão ser contatados a qualquer momento para lhe esclarecer eventuais dúvidas que o senhor(a) possa ter e fornecer-lhes as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

Li esse termo de consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem que esta decisão acarrete qualquer prejuízo para mim. Tenho ciência que esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

Participante da Pesquisa

Pesquisadora Responsável

Local e Data: _____

ANEXOS

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A inteligência emocional e a sua relação com o compartilhamento de conhecimento entre profissionais da indústria de software

Pesquisador: NATALIE JACINTO BORBA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 58421822.2.0000.5539

Instituição Proponente: Universidade Cesumar

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.420.309

Apresentação do projeto:

De acordo com o projeto: A Inteligência Emocional (IE) vem sendo reconhecida como um dos atributos mais importantes do capital humano tanto no âmbito pessoal como no profissional. Mediante a necessidade das organizações de se manterem competitivas, é necessário que essa competência esteja em equilíbrio para que haja o Compartilhamento de Conhecimento (CC), que é reconhecido, na literatura, como um dos processos fundamentais do ciclo de Gestão do Conhecimento. As Indústrias de Software (IS) estão em ascensão e, cada vez mais, o Compartilhamento de Conhecimento se torna um processo essencial pois acelera as técnicas de inovação e, para que isso ocorra, é necessário também que os funcionários ajam com inteligência emocional para atingir os resultados organizacionais. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de software. A pesquisa é de natureza aplicada, de cunho exploratório, de abordagem qualitativa e com a estratégia de pesquisa estudo de caso. A coleta de dados se dará por meio de entrevistas semiestruturadas, levando -se em consideração um roteiro baseado nos elementos determinantes da Inteligência Emocional e do Compartilhamento de Conhecimento, encontrados na literatura. As entrevistas serão realizadas com funcionários da SG Sistemas Ltda. (indústria de Software) que está situada na cidade de Maringá/PR. A análise dos dados será feita seguindo a análise de discurso de origem americana.

Endereço: Avenida Guedner, 1610 – Bloco 11 – 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação

UF: PR

Telefone: (44) 3027-6360

Município: Maringá

CEP: 87.050-390

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

Continuação do Parecer: 5.420.309

Página 01 de 03

Objetivo da Pesquisa:

Analisar a relação da Inteligência Emocional com o Compartilhamento de Conhecimento entre profissionais da indústria de software.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com o TCLE: Alguns riscos relacionados ao estudo podem ser: o incomodo durante as perguntas, caso alguma, involuntariamente remeta a temas desagradáveis ao participante (entrevistado) ou até mesmo alguma repercussão negativa em relação ao que as respostas dadas pelo entrevistado possam gerar com a futura publicação dos artigos produzidos a partir da colaboração do participante. Para minimizar tais riscos é que os pesquisadores oferecem as possibilidades de acesso ao material produzido a partir das entrevistas, com posterior opinião e intervenção do participante e o respeito à recusa de responder algum dos questionamentos ou interromper a entrevista, como já citado no item anterior.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

sem comentários.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Autorização do local e TCLE adequados.

Recomendações:

Não há

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado, os termos apresentados estão adequados.

Considerações Finais a critério do CEP:

De acordo com as atribuições referentes às Resoluções CNS nº 466/2012 e 510/16, solicita-se que os pesquisadores responsáveis pela pesquisa encaminhem ao CEP relatório final da pesquisa e a publicação dos seus resultados, para acompanhamento, bem como comunicada qualquer intercorrência ou a sua interrupção.

Informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO.

Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA.

Favor inserir em seu TCLE o número do CAAE e o número do Parecer de aprovação, para que possa aplicar aos participantes de sua pesquisa.

Endereço: Avenida Guedner, 1610 – Bloco 11 – 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação

UF: PR

Telefone: (44) 3027-6360

Município: Maringá

CEP: 87.050-390

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_P ROJETO_1938832.pdf	29/04/2022 10:35:58		Aceito
Declaração de Pesquisadores	Oficio_de_encaminhamento.pdf	29/04/2022 10:32:12	NATALIE JACINTO BORBA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa.pdf	29/04/2022 10:30:25	NATALIE JACINTO BORBA	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Instrumento_de_coleta_de_dados.pdf	29/04/2022 10:29:18	NATALIE JACINTO BORBA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_de_local.pdf	29/04/2022 10:28:03	NATALIE JACINTO BORBA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	29/04/2022 10:26:43	NATALIE JACINTO BORBA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	29/04/2022 10:23:48	NATALIE JACINTO BORBA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MARINGÁ, 20 de maio de 2022

Assinado por:

Sonia Maria Marques Gomes Bertolini(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Guedner, 1610 – Bloco 11 – 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR

Município: Maringá

Telefone: (44) 3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

ANEXO B – ORGANOGRAMA DA ISM

