



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BÁSICAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS

FABIO ANDRÉ SILVEIRA

**POLIFASIA COGNITIVA COMO FATOR IMPULSIONADOR DA ASSIMILAÇÃO DE
CONHECIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA INDIVIDUAL:
CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre

2024

FABIO ANDRÉ SILVEIRA

**POLIFASIA COGNITIVA COMO FATOR IMPULSIONADOR DA
ASSIMILAÇÃO DE CONHECIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA
INDIVIDUAL: CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Tese de doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências, do Instituto de Ciências Básicas da Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Educação em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Guilherme Motta Sarmiento

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

SILVEIRA, FABIO ANDRÉ
POLIFASIA COGNITIVA COMO FATOR IMPULSIONADOR DA
ASSIMILAÇÃO DE CONHECIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA
INDIVIDUAL: CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL / FABIO ANDRÉ SILVEIRA. -- 2024.
230 f.
Orientador: Alexandre Guilherme Motta Sarmiento.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de
Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Gestão do Conhecimento Organizacional. 2.
Polifasia Cognitiva. 3. Capacidade Absortiva. 4.
Capacidade Absortiva Individual. 5. Aprendizagem
Organizacional. I. Sarmiento, Alexandre Guilherme
Motta, orient. II. Título.

**POLIFASIA COGNITIVA COMO FATOR IMPULSIONADOR DA
ASSIMILAÇÃO DE CONHECIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA
INDIVIDUAL: CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada e aprovada em 19 de março de 2024.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Alexandre Guilherme Motta Sarmiento (UFRGS, orientador)

Prof^a. Dr^a. Maria do Rocio Fontoura Teixeira (UFRGS, relatora)

Prof. Dr. Diogo Losch de Oliveira (UFRGS)

Prof. Dr. José Jerônimo de Menezes Lima (UNISINOS)

Coordenadora PPgECi/UFRGS: Prof^a. Dr^a. Tatiana Souza de Camargo

Porto Alegre, 19 de março de 2024.

AGRADECIMENTOS

Nossas conquistas e aprendizados são frutos do apoio e contribuição daqueles que nos cercam, além do nosso esforço pessoal. Acredito que cheguei até aqui graças ao aprendizado com as pessoas ao meu redor. Essas conquistas não são apenas mérito meu, mas compartilhadas com vários outros.

Por esse motivo, não poderia deixar de agradecer a Deus, em primeiro lugar, pelo dom da vida e da sabedoria. Com seu amor, ele me dá o dom de aprender e direciona a minha vida.

Um grande e especial agradecimento a minha família pelo apoio incondicional e que me incentivou em todos os momentos da minha vida, em especial aos meus pais, que me ensinaram, com exemplos, a importância da educação e do trabalho árduo, a minha esposa Maíra e minha filha Helena, que, além de serem fontes de inspiração, cumplicidade e alegria na minha vida, nunca me deixaram dar um só passo para trás na busca pelos meus objetivos, e aos meus irmãos, pela torcida e apoio durante toda a caminhada.

Aos meus amigos e colegas de trabalho no CNPq, em especial aos Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, da que me acompanharam durante essa jornada e foram fundamentais na superação dos desafios.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Guilherme Motta Sarmiento, que me guiou durante todo o processo de pesquisa e me ensinou a importância da dedicação e do rigor científico.

Aos professores da banca de qualificação e defesa da tese, Prof^a. Dr^a. Maria do Rocio Fontoura Teixeira; ao grande amigo, Prof. Dr. Diogo Losch de Oliveira, que prontamente aceitaram o convite e muito contribuíram para o êxito deste trabalho e, com carinho especial, ao Prof. Dr. José Jerônimo de Menezes Lima, que me auxiliou num momento difícil pós pandemia, acreditou na viabilidade desse projeto e me incentivou a torná-lo possível.

Aos colegas de doutorado, que dividiram comigo por muitas vezes preocupações, conhecimentos, sonhos e expectativas.

Aos docentes do PPgECi/UFRGS que, de muitas formas, contribuíram para o meu crescimento pessoal, intelectual e profissional, bem como aos

colaboradores da Secretaria do Programa, que estiveram sempre presente com todo o apoio logístico.

Agradeço também a colaboração de todos os profissionais envolvidos da CAPES e do CNPq, que participaram ativamente para a concretização da investigação e conclusão deste curso, em especial à Mônica Rebello, Silvio Castro, Maria Aparecida Correia e Marianne Coelho.

Aos meus amigos, por compreenderem a minha ausência e permanecerem na torcida, porque são presença em minha vida, seja para multiplicar as alegrias ou para compartilhar as dificuldades, em especial à querida colega Dr^a. Ilíada Muniz Lima, por ter trazido luz para o meu caminho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

“De tudo ficam três coisas: a certeza de que estar sempre começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar. Faça da interrupção, um novo caminho, da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte e da procura um encontro.”

Fernando Sabino

RESUMO

Esta tese analisa os fatores da polifasia cognitiva que são impulsionadores da assimilação de conhecimento da capacidade absorptiva individual, buscando alavancar a aprendizagem organizacional. Essa temática tem sido foco estratégico das organizações para buscar melhoria de processos, produtos e serviços na nova economia baseada no conhecimento. No âmbito da aprendizagem organizacional, a assimilação de conhecimento concentra-se principalmente na competência dos profissionais que atuam em setores econômicos que precisam responder aos desafios do ambiente de negócios contemporâneo, caracterizado por mudanças intensas e busca de maior competitividade. Essa questão também é válida para as instituições públicas, sobre as quais há, atualmente, o questionamento da sociedade em relação à qualidade de sua prestação de serviços, o que leva à necessidade de mudanças na conduta dos servidores públicos e nas práticas de gestão dessas instituições. Nesse cenário, a polifasia cognitiva propõe que o pensamento humano é composto por diferentes tipos de conhecimentos utilizados de forma integrada e complementar. Já a capacidade absorptiva individual visa à aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos externos para melhorar o desempenho das organizações. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, baseada em estudo de casos múltiplos, foi realizada nas instituições públicas de fomento à pesquisa: CNPq e CAPES. Foram coletados dados por análise documental, survey e entrevistas semiestruturadas. Esses dados passaram por análise de conteúdo e foram analisados por triangulação de dados. Os resultados da pesquisa mostram os fatores da polifasia cognitiva que impulsionam a assimilação de conhecimentos da capacidade absorptiva individual: diversidade de conhecimentos para a capacitação e desempenho; flexibilidade cognitiva para a geração de incentivos externos e internos em relação ao grau de assimilação de conhecimentos; pensamento crítico na internalização e compartilhamento de conhecimentos internos e externos; e percepção de pertencimento e importância para a adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade. A promoção da utilização desses fatores intrínsecos à polifasia cognitiva para a maximização da capacidade absorptiva individual pode levar a resultados que promovam um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e o compartilhamento de ideias, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento individual, bem como criar uma força de trabalho mais inovadora e competitiva, contribuindo para a aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento Organizacional. Polifasia Cognitiva. Capacidade Absortiva. Capacidade Absortiva Individual. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This thesis analyses the factors of cognitive polyphasia that drive the assimilation of knowledge and individual absorptive capacity, with the aim of enhancing organizational learning. This issue has been a strategic focus for organizations seeking to improve processes, products and services in the new knowledge-based economy. In the context of organizational learning, knowledge assimilation focuses mainly on the competence of professionals working in economic sectors that need to respond to the challenges of the contemporary business environment, characterized by intense change and the search for greater competitiveness. This issue is also valid for public institutions, which are currently being questioned by society in relation to the quality of their service provision, leading to the need for changes in the conduct of staff and in the management practices of these institutions. In this scenario, cognitive polyphasia proposes that human thought is made up of different types of knowledge used in an integrated and complementary way. Individual absorptive capacity aims to acquire, assimilate, transform and apply external knowledge to improve the performance of organizations. This qualitative research, based on a multiple case study, was carried out at the public research funding institutions CNPq and CAPES. Data was collected through document analysis, a survey and semi-structured interviews. The data was analyzed using content analysis and data triangulation. The results of the research show the factors of cognitive polyphasia that drive the assimilation of knowledge from individual absorptive capacity: diversity of knowledge for training and performance; cognitive flexibility for generating external and internal incentives in relation to the degree of assimilation of knowledge; critical thinking in the internalization and sharing of internal and external knowledge; and perception of belonging and importance for adapting to cultural differences and perception of complexity. Promoting the use of these factors intrinsic to cognitive polyphasia to maximize individual absorptive capacity can lead to results that promote a work environment that values diversity and the sharing of ideas, learning opportunities and individual development, as well as can create a more innovative and competitive workforce, contributing to organizational learning.

Keywords: Organizational Knowledge Management. Cognitive Polyphasia. Absorptive Capacity. Individual Absorptive Capacity. Organizational Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão processual da capacidade absorptiva	38
Figura 2 - Dimensões da capacidade absorptiva	40
Figura 3 - Estrutura organizacional do CNPq	61
Figura 4 - Estrutura organizacional da CAPES	63
Figura 5 - Extrato dos dados analisados para o Fator 1 - CNPq	83
Figura 6 - Dendrograma I da CHD para o Fator 1 - CNPq	83
Figura 7 - Resultados da análise de similitude para o Fator 1 - CNPq	86
Figura 8 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 1 - CNPq	87
Figura 9 - Extrato dos dados analisados para o Fator 2 - CNPq	88
Figura 10 - Dendrograma I da CHD para o Fator 2 - CNPq	89
Figura 11 - Resultados da análise de similitude para o Fator 2 - CNPq ..	92
Figura 12 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 2 - CNPq	93
Figura 13 - Extrato dos dados analisados para o Fator 3 - CNPq	94
Figura 14 - Dendrograma I da CHD para o Fator 3 - CNPq	94
Figura 15 - Resultados da análise de similitude para o Fator 3 - CNPq ..	97
Figura 16 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 3 - CNPq	98
Figura 17 - Extrato dos dados analisados para o Fator 4 - CNPq	99
Figura 18 - Dendrograma I da CHD para o Fator 4 - CNPq	99
Figura 19 - Resultados da análise de similitude para o Fator 4 - CNPq ..	104
Figura 20 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 4 - CNPq	105
Figura 21 - Extrato dos dados analisados para o Fator 5 - CNPq	107
Figura 22 - Dendrograma I da CHD para o Fator 5 - CNPq	107
Figura 23 - Resultados da análise de similitude para o Fator 5 - CNPq ..	110
Figura 24 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 5 - CNPq	111
Figura 25 - Extrato dos dados analisados para o Fator 1 - CAPES.....	114
Figura 26 - Dendrograma I da CHD para o Fator 1 - CAPES	115
Figura 27 - Resultados da análise de similitude para o Fator 1 - CAPES.....	118
Figura 28 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 1 - CAPES.....	119
Figura 29 - Extrato dos dados analisados para o Fator 2 - CAPES	120

Figura 30 - Dendrograma I da CHD para o Fator 2 - CAPES	121
Figura 31 - Resultados da análise de similitude para o Fator 2 - CAPES.....	122
Figura 32 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 2 - CAPES.....	125
Figura 33 - Extrato dos dados analisados para o Fator 3 - CAPES	126
Figura 34 - Dendrograma I da CHD para o Fator 3 - CAPES	127
Figura 35 - Resultados da análise de similitude para o Fator 3 - CAPES.....	128
Figura 36 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 3 - CAPES.....	131
Figura 37 - Extrato dos dados analisados para o Fator 4 - CAPES.....	132
Figura 38 - Dendrograma I da CHD para o Fator 4 - CAPES.....	132
Figura 39 - Resultados da análise de similitude para o Fator 4 - CAPES.....	133
Figura 40 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 4 - CAPES.....	136
Figura 41 - Extrato dos dados analisados para o Fator 5 - CAPES.....	137
Figura 42 - Dendrograma I da CHD para o Fator 5 - CAPES.....	138
Figura 43 - Resultados da análise de similitude para o Fator 5 - CAPES.....	139
Figura 44 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 5 - CAPES.....	141
Figura 45 - Dendrograma I da CHD para o Fator 1 - Consolidado.....	143
Figura 46 - Resultados da análise de similitude para o Fator 1 - Consolidado	144
Figura 47 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 1 - Consolidado	145
Figura 48 - Dendrograma I da CHD para o Fator 2 - Consolidado	147
Figura 49 - Resultados da análise de similitude para o Fator 2 - Consolidado	148
Figura 50 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 2 - Consolidado	149

Figura 51 - Dendrograma I da CHD para o Fator 3 - Consolidado	151
Figura 52 - Resultados da análise de similitude para o Fator 3 - Consolidado	152
Figura 53 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 3 - Consolidado	153
Figura 54 - Dendrograma I da CHD para o Fator 4 - Consolidado	154
Figura 55 - Resultados da análise de similitude para o Fator 4 - Consolidado	155
Figura 56 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 4 - Consolidado	156
Figura 57 - Dendrograma I da CHD para o Fator 5 - Consolidado	158
Figura 58 - Resultados da análise de similitude para o Fator 5 - Consolidado	159
Figura 59 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 5 - Consolidado	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relacionamento do referencial com os objetivos de pesquisa	49
Quadro 2 - Filosofia institucional do CNPq	56
Quadro 3 - Situações importantes para métodos de pesquisa distintos	65
Quadro 4 - Relacionamento entre referencial teórico, objetivos e questões.....	72
Quadro 5 - Procedimentos de estudo de caso.....	73
Quadro 6 - Fatores da PC e respectivos aspectos relacionados à CAI	76
Quadro 7 - Correlação entre os fatores da PC, aspectos da CAI e questões	76
Quadro 8 - Quadro de questões distribuídas nas dimensões da CAI	78
Quadro 9 - Síntese das frases representativas por questão aplicada	161
Quadro 10 - Análise comparativa de aderência dos fatores da PC com impactos na CAI.....	162

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Validação da questão para o Fator 1	164
Tabela 2 - Validação da questão para o Fator 2	165
Tabela 3 - Validação da questão para o Fator 3	166
Tabela 4 - Validação da questão para o Fator 4	167
Tabela 5 - Validação da questão para o Fator 5	168

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AO	Aprendizagem Organizacional
AQT	Análise Quantitativa de Texto
CA	Capacidade Absortiva
CAI	Capacidade Absortiva Individual
CAP	Capacidade Absortiva Potencial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAR	Capacidade Absortiva Realizada
CGERH	Coordenação Geral de Recursos Humanos
CHD	Classificação Hierárquica Dependente
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CO	Competência Organizacional
CI	Capital Intelectual
C&T	Ciência e Tecnologia
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DABS	Diretoria de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde
DAV	Diretoria de Avaliação de Resultados
DEB	Diretoria de Formação de Professores da Educação Básica
DED	Diretoria de Educação à Distância
DEX	Diretoria Executiva
DGE	Diretoria de Gestão
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
DEHS	Diretoria de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais
DPB	Diretoria de Programa e Bolsas no País
DRI	Diretoria de Relações Internacionais
EUA	Estados Unidos da América
FAP	Fundação de Amparo à Pesquisa
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GCO	Gestão do Conhecimento Organizacional
GCI	Gestão do Capital Intelectual

INCT	Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia
IRAMUTEC	Interface de R pour Les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PC	Polifasia Cognitiva
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PET	Programa Especial de Treinamento
PPgECi	Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências
PRE	Presidência
PICC	Plataforma Integrada Carlos Chagas
RH	Recursos Humanos
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
TRS	Teoria das Representações Sociais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TNCRS	Teoria do Núcleo Central das Representações Sociais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	21
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.2.1 Objetivo geral	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVA	23
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	24
1.5 ESTRUTURA DA TESE	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 POLIFASIA COGNITIVA	26
2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA	36
2.2.1 Capacidade Absortiva Individual	40
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	42
3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	50
3.1 UNIDADES DE ANÁLISE	52
3.1.1 CNPq	56
3.1.2 CAPES	61
3.2 COLETA DE DADOS	64
3.2.1 Ferramentas de coleta	67
3.2.2 Procedimentos de coleta de dados.....	69
3.3 ANÁLISE DE DADOS	72
3.2.1 Ferramentas e procedimentos de análise de dados	75
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DA PESQUISA	79
4. RESULTADOS DA PESQUISA	80
4.1 ESTUDO DE CASO CNPq	80
4.1.1 Fator 1: Diversidade de conhecimento - CNPq.....	82
4.1.2 Fator 2: Flexibilidade Cognitiva - CNPq.....	87

4.1.3 Fator 3: Pensamento crítico - CNPq.....	93
4.1.4 Fator 4: Aderência a crenças e valores - CNPq.....	98
4.1.5 Fator 5: Percepção de pertencimento e importância dos indivíduos - CNPq.....	105
4.2 ESTUDO DE CASO CAPES	112
4.2.1 Fator 1: Diversidade de conhecimento - CAPES.....	113
4.2.2 Fator 2: Flexibilidade Cognitiva - CAPES.....	120
4.2.3 Fator 3: Pensamento crítico - CAPES.....	126
4.2.4 Fator 4: Aderência a crenças e valores - CAPES.....	131
4.2.5 Fator 5: Percepção de pertencimento e importância dos indivíduos - CAPES.....	137
4.3 CASOS CONSOLIDADOS: CNPQ E CAPES	142
4.3.1 Fator 1: Diversidade de conhecimento – consolidado CAPES e CNPq..	142
4.3.2 Fator 2: Flexibilidade Cognitiva - – consolidado CAPES e CNPq.....	146
4.3.3 Fator 3: Pensamento crítico - consolidado CAPES e CNPq.....	150
4.3.4 Fator 4: Aderência a crenças e valores individuais – dados consolidados CAPES e CNPq.....	154
4.3.5 Fator 5: Percepção de pertencimento e importância individuais – consolidados CNPq e CAPES.....	157
4.4 ANÁLISE DE ADERÊNCIA DOS RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA NA ETAPA 1	162
4.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONFIRMATÓRIAS PARA VALIDAÇÃO DO ESTUDO.....	163
4.5.1. Diversidade de conhecimentos e experiências como facilitadores da PC aplicáveis à CAI.....	163
4.5.2. Flexibilidade cognitiva: Adaptabilidade e abertura a diferentes perspectivas.....	164
4.5.3 Pensamento crítico e reflexão como ferramentas para a PC.....	165
4.5.4. Aderência a crenças e valores.....	166
4.5.5 Percepção de pertencimento e importância dos indivíduos.....	167
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	169

REFERÊNCIAS	176
APÊNDICES.....	184
APÊNDICE A - SOLICITAÇÃO DE CONSENTIMENTO DAS INSTITUIÇÕES PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA.....	184
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO.....	185
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	187
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADAS AOS GESTORES DE PESSOAS DO CNPq E CAPES.....	190
ANEXOS	
ANEXO 1 – ARTIGO PUBLICADO 1.....	195
ANEXO 2 – ARTIGO PUBLICADO 2.....	213

1 INTRODUÇÃO

Esta tese propõe uma investigação profunda sobre como diferentes modalidades de cognição e abordagens de aprendizado influenciam a capacidade de um indivíduo absorver e aplicar novos conhecimentos, dentro de um contexto organizacional.

Este estudo se destaca por sua relevância não apenas no campo da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO) e Aprendizagem Organizacional (AO), mas também na educação, especialmente quando consideramos a interseção com o Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências, especificamente aderente à linha de pesquisa "Perspectivas Científicas, Tecnológicas e Sociais no Processo de Educação em Ciências".

A correlação entre a tese e esse programa de pós-graduação se manifesta em múltiplas dimensões. A Polifasia Cognitiva (PC), por natureza, demanda uma abordagem interdisciplinar, integrando conceitos de psicologia cognitiva, educação, e ciências da gestão. Isso se alinha com a linha de pesquisa do programa, que visa compreender e otimizar o processo educacional através de lentes científicas, tecnológicas e sociais. A tese enriquece esta discussão ao oferecer insights sobre como as organizações podem facilitar o aprendizado e a inovação, um tema crítico na educação em ciências. A Capacidade Absortiva Individual (CAI), quando aplicada ao contexto da educação em ciências, sugere métodos para melhorar o engajamento e a compreensão dos estudantes em disciplinas científicas e tecnológicas. A tese contribui para essa linha de pesquisa ao explorar como diferentes abordagens cognitivas podem ser utilizadas para aprimorar a aprendizagem e a absorção de conhecimento científico e tecnológico, essenciais na educação moderna.

O foco da tese na PC como um meio para melhorar a AO pode ser aplicado ao desenvolvimento de estratégias pedagógicas inovadoras no ensino de ciências. Isso é particularmente relevante para a linha de pesquisa do programa, que busca identificar e integrar perspectivas científicas, tecnológicas e sociais que possam transformar a educação em ciências. A tese oferece uma base teórica que pode inspirar novas abordagens para o ensino e a aprendizagem de ciências, promovendo uma maior assimilação de conhecimento científico.

A compreensão da PC e da CAI dentro de contextos organizacionais pode ser estendida para analisar como as instituições educacionais podem melhor servir à sociedade. Ao promover a assimilação eficaz de conhecimento, especialmente em áreas científicas e tecnológicas, a tese dialoga com o objetivo de preparar indivíduos não apenas como profissionais competentes, mas também como cidadãos conscientes e responsáveis, capazes de contribuir para os desafios sociais.

Em resumo, a tese apresenta uma contribuição ao campo da educação em ciências, oferecendo insights sobre como a PC pode ser aplicada para melhorar a CAI. Ao fazer isso, ela fornece um *framework* que pode ser explorado dentro do Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências para desenvolver práticas educacionais mais eficazes e inovadoras, alinhadas com as necessidades científicas, tecnológicas e sociais contemporâneas.

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, enfrentam constantes desafios socioeconômicos impulsionados pelos avanços tecnológicos. Esses desafios exigem melhorias contínuas na eficiência e eficácia dos processos de trabalho, o que, por sua vez, demanda o desenvolvimento das habilidades das pessoas que compõem essas organizações (SILVEIRA; LIMA; SARMENTO, 2023).

Nesse contexto, o conhecimento desempenha um papel essencial, pois é a base para a inovação e o principal recurso derivado do desenvolvimento dos indivíduos. Por consequência, a capacidade das organizações de buscar, reconhecer e assimilar conhecimento a partir do ambiente externo, aplicando-o de forma sistemática no desenvolvimento de seus processos, produtos e serviços, tornou-se um fator crítico para a inovação (LIMA, 2013).

Partindo desses pressupostos, é estratégico que as organizações priorizem o planejamento de capacitação e desenvolvimento de pessoal focado não apenas na gestão do conhecimento interno, mas também na aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos externos, o que é conhecido como CA, dentro do contexto da GCO. Para impulsionar a CA com foco na inovação, é crucial que as organizações busquem constantemente métodos que aprimorem as competências das pessoas para a absorção de novos conhecimentos.

Nesse sentido, embora existam pesquisas que explorem temas relacionados ao conhecimento, como as relações entre os constructos do Capital Intelectual (CI) e da CA, bem como sua interação com a gestão da inovação (ENGELMAN; SCHREIBER, 2018), esses estudos ainda são considerados incipientes e escassos diante do vasto campo de pesquisa existente. Com o objetivo de ampliar os horizontes desse campo de estudo, esta pesquisa explora o constructo da PC, originário da psicossociologia. A PC é um conceito baseado na Teoria das Representações Sociais (TRS), proposta por Moscovici (1976), que descreve os conhecimentos advindos do senso comum, das crenças e valores individuais.

Esses conhecimentos podem tanto facilitar quanto dificultar o processo de absorção de 23 conhecimentos externos pelas pessoas (JOVCHELOVITCH, 2011), visando compreender como os indivíduos constroem e compartilham conhecimentos e significados socialmente difundidos na forma de crenças e valores sociais (MOSCOVICI, 1984). Ao examinar o contexto das organizações e a importância do conhecimento como fonte de transformações e inovações, esta tese se propõe a analisar a influência da PC como um fator impulsionador da CAI no âmbito da AO.

A AO é um campo de estudo relevante para compreender como as organizações podem se adaptar e evoluir diante dos desafios contemporâneos (LIMA, 2013). Nesse contexto, a busca por novos fatores que interferem na CAI se torna a plataforma desse estudo, visando a uma nova interpretação dos elementos que permitem que os indivíduos identifiquem, adquiram, assimilem, transformem e apliquem conhecimento externo, contribuindo para o desenvolvimento da AO em suas instituições.

1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

No contexto descrito, este estudo visa analisar a relação entre a CAI e a PC, com o objetivo de compreender como ambas influenciam na assimilação de conhecimento e no desenvolvimento de indivíduos no contexto da GCO.

Esta pesquisa se justifica pela lacuna de estudos transversais e longitudinais que explorem a interseção desses dois construtos e seu potencial aprimoramento na utilização do CI pelas organizações.

Propõe-se, portanto, a identificar, com base no conceito de PC, os fatores que interferem na capacidade de inovação e no desenvolvimento de recursos humanos na GCO e na AO.

A CA, originada das ciências administrativas, é definida como o "processo de adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimento externo à organização, com o propósito de criar valor tanto para as pessoas quanto para as empresas" (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A PC, um construto ainda em desenvolvimento na Psicologia Social, é descrita como a "coexistência dinâmica de diferentes formas de conhecimento no mesmo campo representacional, influenciando as representações sociais dos indivíduos" (JOVCHELOVITCH, 2011). A aplicação de perspectivas multidisciplinares para melhorar a AO por meio do desenvolvimento do CI dos indivíduos é uma abordagem inovadora.

Silveira, Lima e Sarmiento (2023) analisaram a relação entre os aspectos da PC e da CAI na GCO, destacando a existência de uma ligação entre esses construtos, indicando um potencial efeito positivo da CAI na GCO, bem como no desenvolvimento de recursos humanos. Com base nesse estudo, esta pesquisa visa compreender como o CI, baseado em conceitos multidisciplinares, pode ser utilizado para impulsionar o desenvolvimento pessoal, com o objetivo de aprimorar a AO. Destaca-se, assim, a necessidade de investigar essa relação, dadas as evidências correlacionais existentes.

Neste estudo, considera-se Gestão do Capital Intelectual (GCI) como "toda a melhoria de processos, produtos e serviços decorrente da aplicação de conhecimentos adquiridos" (LIMA, 2013).

A Aprendizagem Organizacional (AO) é "o processo pelo qual as organizações adquirem, compartilham e utilizam conhecimento para melhorar seu desempenho e capacidade de inovação" (LIMA, 2013).

Diante dessa perspectiva de análise da situação-problema, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: Como a PC pode aprimorar a assimilação de conhecimento da CAI, contribuindo para a AO?

Parte-se da premissa que a PC influencia a CAI no contexto da AO na GCO. Portanto, ao explorar a relação entre os elementos da PC e da assimilação de conhecimento da CAI, procura-se identificar os fatores da PC que podem influenciar positivamente a CAI, levando à maximização do uso do conhecimento

absorvido pelas pessoas, o que pode resultar em inovação, um aspecto pioneiro nos estudos de GCO e AO. Ao investigar essas implicações, espera-se gerar insights valiosos que contribuirão para preencher a lacuna na literatura científica, beneficiando as organizações, o meio acadêmico e a sociedade.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da Polifasia Cognitiva na assimilação de conhecimento da Capacidade Absortiva Individual, contribuindo para a Aprendizagem Organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral proposto é desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- (i) Identificar os fatores componentes da PC.
- (ii) Identificar os fatores impulsionadores e restritivos da PC associados à assimilação de conhecimento da CAI.
- (iii) Analisar o impacto dos fatores da impulsionadores da PC na assimilação de conhecimentos da CAI que contribuem para a AO.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização desta pesquisa parte da relevância do conhecimento como recurso estratégico para as organizações, uma vez que ele pode ser usado para melhorar o desempenho, gerar inovação e aumentar a competitividade.

No atual cenário socioeconômico, em que os avanços tecnológicos requerem mudanças complexas nos processos de trabalho, as organizações cujas pessoas sejam capazes de aprender e se adaptar rapidamente são mais propensas a serem bem-sucedidas (SILVEIRA; LIMA; SARMENTO, 2023).

Justifica-se, portanto, que tratar da gestão do CI das pessoas, a partir de conhecimentos que influenciam sua CAI, pode trazer insights importantes para o desenvolvimento de estratégias e práticas de AO mais eficazes. Busca-se, assim, confirmar a proposição de que a AO é influenciada pela gestão do CI, o que pode ser determinante para o aprimoramento da GCO, a partir das pessoas, permitindo às organizações enfrentar os desafios emergentes do ambiente socioeconômico voltado para a inovação e o aprimoramento contínuo da gestão organizacional.

Assim, compreender o papel da PC na CAI pode ajudar a identificar estratégias e práticas mais eficazes de abordagem da AO, incorporando diferentes conhecimentos e perspectivas multidisciplinares a esse processo (SILVEIRA; LIMA; SARMENTO, 2023).

A proposição levantada nesta tese é que a identificação de diferentes tipos de conhecimentos e perspectivas advindas de fatores intrínsecos à PC fornece subsídios para uma melhor tomada de decisão no âmbito da gestão da GCO, a partir da análise de seus impactos na assimilação de conhecimentos pela CAI. Para tanto, pressupõe-se que os fatores facilitadores identificados dentre aqueles pertencentes ao conjunto de conhecimentos gerado no contexto da PC funcionem como catalisadores no processo de incorporação de diferentes tipos de conhecimentos e perspectivas multiníveis, com impacto na AO.

A promoção da utilização desses fatores intrínsecos à PC na maximização da CAI pode levar a resultados que promovam um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e o compartilhamento de ideias, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento individual que ajudem as pessoas a desenvolver suas habilidades de pensamento crítico e resolução de problemas, bem como despertar nelas o interesse por novos desafios que lhe tirem da sua zona de conforto no âmbito da aprendizagem. Espera-se, assim, que ao promover aspectos da PC no desenvolvimento da CAI, as organizações possam criar uma força de trabalho mais inovadora e competitiva.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa restringe-se ao contexto da AO sob a ótica da CAI e sua relação com a PC. Foram considerados tanto os aspectos facilitadores quanto

os aspectos restritivos da PC, buscando compreender quais desses fatores podem impulsionar a CAI nas organizações.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

O Capítulo 1 - INTRODUÇÃO contextualiza o tema de pesquisa da tese, apresenta a situação problemática estudada e a questão de pesquisa, o objetivo geral desdobrado em objetivos específicos, a justificativa e a delimitação do tema.

O Capítulo 2 - REFERENCIAL TEÓRICO traz os principais conceitos que alicerçam a pesquisa, integrando os conhecimentos sobre PC, CAI e AO.

O Capítulo 3 - METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA apresenta os métodos e as abordagens metodológicas que buscam o rigor adequado para a construção de uma pesquisa acadêmica relevante, assim como a aplicação dessas abordagens na coleta dos dados, análise de dados e construção e validação dos resultados da pesquisa.

O Capítulo 4 - RESULTADOS DA PESQUISA mostra os resultados da pesquisa e os achados da tese, obtidos por meio das abordagens metodológicas utilizadas.

O Capítulo V - CONSIDERAÇÕES FINAIS faz o fechamento da pesquisa, discutindo a consecução dos objetivos específicos e do objetivo geral e dos objetivos específicos frente à questão-problema pesquisada, bem como apresenta as contribuições da pesquisa e propõe sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo faz a revisão teórica sobre PC, CAI e AO, a fim de embasar teoricamente a pesquisa e fornecer uma compreensão mais aprofundada dos conceitos-chave relacionados ao tema de estudo.

2.1 POLIFASIA COGNITIVA

O termo “Polifasia Cognitiva” foi proposto pela primeira vez por Moscovici (1984), nos desdobramentos do contexto da TRS, desenvolvida na década de 1960 (JOVCHELOVITCH, 2002). Segundo Moscovici (1976), as representações sociais são crenças e conhecimentos compartilhados que moldam a forma como os indivíduos percebem o mundo e interagem com os outros. Essas representações não são fixas ou imutáveis, mas dinâmicas e influenciadas por interações sociais, contexto cultural e experiências pessoais. Ainda de acordo com esse autor, a TRS baseia-se em uma “característica distintiva da cognição humana, distinguindo-a de visões mais simplistas dos processos cognitivos”.

Essa característica sugere que os indivíduos possuem um repertório de estruturas cognitivas que lhes permitem compreender e interpretar diferentes aspectos da realidade social. Essas estruturas cognitivas não estão desconectadas, mas interconectadas, permitindo que os indivíduos alternem entre diferentes perspectivas e adaptem seu pensamento a diferentes situações. Assim, a PC se manifesta quando um indivíduo é exposto a diversas fontes de informação, valores, crenças e visões de mundo, resultando em múltiplas formas de compreender e representar um mesmo objeto (WAGNER, 1998).

Ao definir a PC como uma “coexistência dinâmica, seja interferência ou especialização – das distintas modalidades de conhecimento, correspondendo a relações definidas entre o homem e seu ambiente”, Moscovici (1984) lançou as bases para os estudos da interferência da PC em várias modalidades complexas de conhecimento – por exemplo, na ideologia política, religião, senso comum e ciências médicas (SILVEIRA; LIMA; SARMENTO, 2023).

Jovchelovich (2011) conceitua PC como sendo “a coexistência dinâmica de diferentes modalidades de conhecimento dentro de um mesmo grupo e até mesmo dentro de um mesmo indivíduo em relação a um determinado objeto

social”. Nessa direção, apresenta diferentes tipos de conhecimentos presentes na PC, os quais podem ser agrupados da seguinte forma:

- (i) saberes do cotidiano: conhecimentos adquiridos no dia a dia, por meio da experiência e da convivência social;
- (ii) saberes científicos: conhecimentos produzidos pela ciência, que são baseados em métodos rigorosos e sistemáticos;
- (iii) saberes simbólicos: conhecimentos que são expressos por meio de símbolos, como imagens, palavras e gestos.

Esses diferentes tipos de conhecimentos são importantes para a compreensão da PC, sendo essa a capacidade do indivíduo de lidar com múltiplas perspectivas e formas de conhecimento frente a um mesmo objeto. Assim, a PC permite uma compreensão mais ampla e complexa da realidade, sendo fundamental para a construção de uma visão de mundo mais plural e democrática (JOVCHELOVICH, 2011).

Dentre esses tipos de conhecimento presentes na PC, o primeiro trata do conhecimento adquirido no dia a dia, por meio da experiência e da convivência social, também chamado de “senso comum”. O segundo busca explicar os fenômenos de forma objetiva e sistemática, desdobrando-se em outras ramificações filosóficas. O terceiro tipo de conhecimento é próprio de cada indivíduo e da cultura social em que está incluído.

Provencher, Arthi e Wagner (2012) examinam a hipótese da PC proposta por Moscovici (1976) e sugerem que a PC implica coexistência dinâmica de diversas modalidades de conhecimento dentro de um mesmo grupo e, inclusive, dentro de um mesmo indivíduo quando confrontado com um objeto social específico. Além disso, sugerem que as pessoas utilizam diferentes formas de racionalidade com base nas circunstâncias particulares em que se encontram e nos interesses específicos que possuem em um dado momento e local.

Seguindo essa linha, para Moliner (2010), a PC não se restringe apenas às diferenças individuais de percepção, mas é também influenciada pelo contexto social e histórico em que o indivíduo está inserido. Portanto, as representações polifásicas não são aleatórias, mas refletem a diversidade e a complexidade das interações sociais e culturais.

Para Rose *et al.* (1995), o conceito de PC procura compreender a diversidade de perspectivas e as múltiplas formas de representações sociais

presentes na sociedade. Essa abordagem cognitiva permite a coexistência de diferentes representações sociais, valorizando a heterogeneidade e a pluralidade de pontos de vista. Ainda segundo esses autores, a PC é essencial para lidar com a complexidade das representações sociais, permitindo a coexistência de diferentes interpretações e visões de mundo. Essa diversidade cognitiva é particularmente importante em contextos de grande pluralidade cultural, onde diferentes grupos coexistem e interagem (ROSE *ET AL.*, 1995).

Segundo Jodelet (2008), a PC é uma resposta à redução da pluralidade, ao explicar as representações sociais por meio de estereótipos negativos e simplificadores. A autora enfatiza a necessidade de reconhecer as múltiplas dimensões que compõem as representações sociais, evitando generalizações e estigmatizações.

A PC também pode ser compreendida por meio da Teoria do Núcleo Central das Representações Sociais (TNCRS), conforme proposta por Abric (2001). Essa abordagem defende que as representações sociais se organizam em torno de um núcleo central, que contém os elementos mais estáveis e consensuais. No entanto, o autor reconhece a existência de elementos periféricos que podem variar de acordo com características individuais e contextuais. A partir desse estudo, podem-se extrair diversos aspectos da PC relacionados à teoria do núcleo central das representações sociais, tais como:

- (i) pluralismo de conhecimento: refere-se à capacidade de lidar com múltiplas perspectivas e formas de conhecimento. A TNCRS sugere que diferentes sociedades correspondem a diferentes tipos de conhecimento e que a progressão do conhecimento não é linear.
- (ii) natureza dialógica: envolve a capacidade de dialogar e negociar diferentes pontos de vista. A TNCRS sugere que as representações sociais são construídas através de diálogos e negociações entre diferentes grupos e indivíduos.
- (iii) sabedoria da razão: envolve a capacidade de lidar com a complexidade e a incerteza da realidade. A TNCRS sugere que o núcleo central das representações sociais é composto por elementos mais estáveis e coerentes, mas que também podem ser influenciados por diferentes contextos e perspectivas.

(iv) coexistência de fenômenos cognitivos: os adeptos da TNCRS ainda não reconciliaram totalmente a forma como os diferentes fenômenos cognitivos coexistem, mas sugeriram que as diferenças culturais podem explicar isso. Nesse aspecto, a PC é um conceito complexo que requer maior esclarecimento e exame em nível individual.

Em síntese, a TNCRS e a PC estão relacionadas à complexidade e à pluralidade dos conhecimentos e das representações sociais, bem como na sua natureza dialógica e dinâmica.

O conceito de PC também pode ser interpretado como uma hibridização do conhecimento, originado de múltiplas fontes, sendo fundamental para a análise dos mecanismos que promovem a assimilação do conhecimento no contexto da CA. A ancoragem e a objetivação, processos interdependentes nas representações sociais, também são componentes fundamentais da PC. Enquanto a ancoragem incorpora elementos desconhecidos a sistemas de valores e categorias já existentes, a objetivação materializa essas novas ideias em algo tangível (SAWAIA, 2009).

A PC, assim, é resultado da assimilação e adaptação do conhecimento novo originado do convívio social, sendo esse processo de absorção de origem polifásica, decorrente das diferentes modalidades de conhecimento prévio do indivíduo. Conseqüentemente, a forma como os novos conhecimentos são assimilados pode variar conforme a bagagem intelectual e cultural de cada pessoa, levando à coexistência de modalidades cognitivas distintas e ausência de consenso cognitivo em sentido estrito (JOVCHELOVICH, 2011).

Inserida no contexto de estudos sobre as representações sociais da psicanálise, na França, a partir dos anos 1950, a PC tem fornecido insights relevantes sobre a natureza dinâmica das interações entre os indivíduos quando expostos a informações ou conhecimentos desconhecidos (DE-GRAFT AIKINS, 2012). Segundo essa autora, a análise da PC deve partir da compreensão da comunicação social, pensamentos, reflexões e sentimentos aos quais os indivíduos estão expostos, levando-os a processar novidades cognitivas ou adotar diferentes modos de pensar.

Quando ocorre o compartilhamento ou a disseminação de conhecimento, podem surgir verdadeiros "choques culturais" durante o processo de adaptação e integração da novidade. Esse fenômeno é retratado como um "conflito entre o

novo e o velho", no qual o indivíduo tenta absorver e repassar a novidade por meio de estratégias de persuasão em suas representações sociais (DE-GRAFT AIKINS, 2012).

De forma estrutural, pode-se observar que o entendimento da TRS é muito relevante para a compreensão da origem do conhecimento a partir do "senso comum" e de como os indivíduos ajustam suas representações por meio da interação social. As representações sociais são conhecimentos socialmente elaborados e compartilhados por meio da comunicação interpessoal, visando ao entendimento e construção de uma realidade comum a um conjunto social (JODELET, 2002). Essas representações podem ser vistas como equivalentes aos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais, refletindo a versão contemporânea do senso comum, o que remete ao surgimento do conceito de PC (SÁ, 1996).

A PC, portanto, emerge das representações sociais e aborda a diversidade de situações e experiências culturais nos ambientes organizacionais, requerendo esforços adaptativos por meio da flexibilidade dos saberes e motivações das pessoas. A plasticidade dos sistemas cognitivos humanos permite que se represente o mundo de forma múltipla, tornando a PC altamente adaptativa e funcional para a vida humana (JODELET, 2002; RENEDO; JOVCHELOVITCH, 2007).

No contexto das representações sociais, a ideia-conceito da PC é essencial para entender como as pessoas atribuem significados a objetos, eventos e fenômenos sociais (MOSCOVICI, 1984). A realidade social é complexa e, portanto, são necessárias múltiplas representações para apreendê-la em sua totalidade. Dessa forma, a PC enfatiza a importância de diferentes dimensões do pensamento humano na construção de representações sociais (JODELET, 2002). Para a autora, as experiências, valores, crenças e normas de cada indivíduo influenciam a maneira como interpretam e compreendem o mundo ao seu redor. Essa diversidade cognitiva é considerada essencial para a convivência e interação social.

Uma das principais características da PC é sua capacidade de integrar diferentes perspectivas em uma análise mais completa e abrangente. Dessa forma, opõe-se à visão simplista e dicotômica do mundo que categoriza a realidade em termos de opostos e contradições. Pelo contrário, a PC reconhece

que a realidade é dinâmica e multifacetada, exigindo uma compreensão mais complexa (JOVCHELOVITCH, 2011).

Ao considerar a importância da PC para a dinâmica da flexibilidade do conhecimento, torna-se possível analisar as representações sociais sob diferentes perspectivas, valorizando a diversidade como oportunidade de enriquecimento mútuo. Essa abordagem contribui para a promoção do diálogo e da troca de ideias entre diversos grupos sociais, reduzindo conflitos e buscando soluções mais inclusivas e equitativas para os problemas sociais.

É importante ressaltar que a PC não nega a existência de conflitos e contradições nas representações sociais. Ao contrário, reconhece que essas divergências são inevitáveis, pois cada indivíduo tem suas próprias experiências e pontos de referência. No entanto, a PC busca promover o entendimento mútuo e a convivência harmoniosa em que se valorize o respeito às diferenças.

O desenvolvimento da PC está intimamente relacionado à interação do sujeito com seu meio social. De acordo com Jodelet (2002), durante o processo de socialização, os indivíduos entram em contato com diferentes grupos, instituições e sistemas de crenças, o que favorece a construção de múltiplas perspectivas sobre a realidade.

Por outro lado, Abric (1993) e Doise (1993) apontam que a exposição contínua a diferentes discursos e narrativas pode contribuir para a fragmentação e multiplicação das representações, aumentando a probabilidade de a PC emergir. Além disso, o conflito entre as representações pode gerar tensões cognitivas que desafiam o indivíduo a reavaliar suas crenças e atitudes.

Em síntese, a PC, fundamentada na TRS, abrange a coexistência de múltiplas modalidades de conhecimento e representa uma relevante abordagem para analisar a adaptação e assimilação de novos conhecimentos pelos indivíduos, especialmente no contexto organizacional e da CA. O estudo dessa interação pode proporcionar avanços significativos na compreensão dos processos cognitivos e sociais que envolvem a aquisição de conhecimentos pela força de trabalho.

Em que pese Moscovici ser considerado o criador da TRS, que é a base da teoria da PC, foi a partir dos estudos de Jovchelovitch (2011) que se desenvolveram e consolidaram as bases empíricas para se avaliar a

multiplicidade desse conhecimento e a forma como a ciência e a tecnologia moderna confirmam a hipótese da PC.

Diversos mecanismos e processos cognitivos influenciam a ocorrência da PC. Dentre eles, destacam-se a categorização social (ELCHEROTH *ET AL.*, 2011), que organiza as informações de acordo com as relações sociais e identidades dos grupos; a ancoragem (JODELET, 2002), que relaciona as novas informações às estruturas cognitivas preexistentes; e a objetivação (FARR, 1996), que torna a representação do objeto mais estável e compartilhável. Nesse sentido, a ancoragem múltipla (ABRIC, 2001) e a polissemia (DOISE, 1993) contribuem para a emergência de múltiplas interpretações, ampliando a complexidade da PC. Esses processos estão intrinsecamente ligados ao contexto social e cultural em que o indivíduo se encontra, influenciando a construção de significados e a formação das representações.

A PC tem implicações importantes para vários campos de estudo, incluindo Psicologia, Educação e Teoria da Comunicação. Um corpo significativo de pesquisa empírica tem se debruçado para explorar as implicações e manifestações da PC (FARR, 1996; JOVCHELOVITCH, 2011). Outras linhas de pesquisa se concentram em investigar a diversidade de representações sociais dentro de diferentes grupos ou populações. Farr (1996), por exemplo, ao examinar o constructo da PC nos EUA e Japão, encontrou diferenças substanciais em como pessoas desses dois países realizam seus relacionamentos interpessoais. Esses achados destacam a especificidade cultural e os fatores contextuais que influenciam o desenvolvimento das estruturas cognitivas.

Por outro lado, alguns estudos exploraram a flexibilidade cognitiva e a adaptabilidade associadas à PC. Nesse aspecto, Guimarães (2010) realizou um estudo sobre os estilos cognitivos de gerentes em diferentes indústrias e descobriram que aqueles com níveis mais elevados de crenças e valores culturais diversificados, ou sujeitos com características mais polifásicas, eram mais capazes de lidar com situações complexas e ambíguas. Essas descobertas sugerem que a PC desempenha um papel crucial na resolução de problemas e nos processos de tomada de decisão.

A PC pode ter diversas implicações nos âmbitos individual e social. Em nível individual, a coexistência de representações conflitantes pode gerar

ambivalência e incerteza, levando o indivíduo a adotar estratégias de reconciliação ou negociação das diferentes perspectivas no âmbito das suas representações sociais (MARKOVÁ, 2000).

Já em seu nível social, a PC pode influenciar a comunicação e a construção de consenso, uma vez que os indivíduos podem ter dificuldade em compreender e concordar com visões de mundo diversas (FLAMENT, 2004). Além disso, a existência de representações polifásicas pode ser um desafio para a formulação e implementação de políticas públicas e a resolução de conflitos sociais (ROSE *et al.*, 1995).

A PC é um fenômeno complexo e relevante para a compreensão das representações sociais e dos processos cognitivos. Ela tem sido estudada em diversas áreas da psicologia e das ciências sociais aplicadas, contribuindo para uma melhor compreensão do comportamento humano, das dinâmicas sociais e das interações interpessoais. Outros autores relevantes contribuíram de alguma forma para as primeiras ideias e estudos dos quais surgiram o termo PC até sua consolidação no espectro das representações sociais, entre os quais pode-se destacar:

- (i) William James (1902): Foi um importante filósofo e psicólogo americano que explorou a natureza das crenças e como elas moldam a percepção do mundo. Ele discutiu como as pessoas podem abraçar crenças contraditórias e como a mente pode sustentar visões opostas sem entrar em colapso.
- (ii) Milton Rokeach (1973): Psicólogo social conhecido por sua pesquisa sobre crenças e valores. Ele propôs o Rokeach Value Survey, ou escala de valores, indicador que mede os valores pessoais dos indivíduos e explora a possibilidade de identificar valores conflitantes.
- (iii) Eliot Aronson (1972): Outro psicólogo social renomado, que explora uma ampla gama de tópicos dentro da psicologia social, entre as quais ele aborda a forma como as pessoas podem manter visões contraditórias de si mesmas e dos outros, além de tratar de estudos sobre inconsistências cognitivas.
- (iv) Jacques Derrida (1967): Filósofo e teórico literário francês, conhecido por desenvolver a teoria da *deconstruction* (desconstrução), que aborda como os textos e as ideias podem conter múltiplos significados e como as

pessoas podem interpretá-los de maneiras diversas e muitas vezes contraditórias. A desconstrução é uma abordagem crítica que destaca a complexidade da linguagem e questiona as noções tradicionais de significado e estabilidade nos discursos e na cultura.

(v) Amos Tversky e Daniel Kahneman (1979): Embora não tenham se concentrado diretamente na PC, esses dois psicólogos são conhecidos por suas pesquisas sobre vieses cognitivos e raciocínio heurístico, que também podem influenciar a maneira como as pessoas lidam com crenças e valores.

Já Knorr-Cetina (1999), ao discutir a PC e sua relação com a GCO, explora como diferentes campos científicos geram e validam conhecimento. Tsoukas (2005) discute a complexidade do conhecimento nas organizações, abordando conceitos como PC e como eles afetam a GCO. Esses autores fornecem uma base teórica robusta para entender como a PC se manifesta e pode ser gerenciada dentro das organizações, especialmente no contexto da GCO.

Na análise da relação entre os aspectos da PC e a CAI, Silveira, Lima e Sarmiento (2023) destacam os fatores provenientes dos conhecimentos originários da PC que interagem na assimilação de conhecimento da CAI. Segundo esses autores, os principais fatores são agrupados da seguinte forma: (i) Diversidade de conhecimentos; (ii) Flexibilidade cognitiva; (iii) Pensamento crítico; (iv) Aderência a crenças e valores; e (v) Percepção de pertencimento e importância individual.

Diversidade de conhecimentos refere-se à variedade e amplitude de informações, habilidades e experiências que um grupo de pessoas possui. Essa diversidade pode se manifestar em diferentes formas, como *background* educacional, experiências profissionais, habilidades técnicas e interpessoais, entre outros (CREPALDE ET AL., 2019). Assim, a diversidade de conhecimentos é uma força que pode ser potencializada por meio de estratégias de capacitação e avaliação de desempenho que reconheçam e promovam a multiplicidade de habilidades e experiências presentes em uma equipe.

Flexibilidade cognitiva refere-se à capacidade de uma pessoa em adaptar seu pensamento e modificar sua abordagem diante de diferentes situações, tarefas ou desafios. É a habilidade de mudar perspectivas, alternar entre

diferentes conceitos, e se ajustar a novas informações ou contextos de maneira eficiente (VIDMAR; SAUERWEIN, 2021). É essencial em ambientes dinâmicos e em constante mudança, pois permite que as pessoas se ajustem rapidamente a novas demandas e desafios. Incentivar a capacitação contínua e criar um ambiente que valorize a aplicação prática do conhecimento são estratégias eficazes para promover e aproveitar essa habilidade entre os colaboradores.

Pensamento crítico refere-se à habilidade de analisar, avaliar e questionar de maneira reflexiva informações, argumentos e situações. Envolve a capacidade de pensar de maneira lógica, avaliar a validade das informações, identificar preconceitos, reconhecer suposições subjacentes e formar conclusões informadas (BOWELL; KEMP, 2019). O termo explora a ideia de PC no contexto da competência em comunicação intercultural, abordando a diversidade de perspectivas e a capacidade de navegar por diferentes sistemas de pensamento.

Aderência a crenças e valores refere-se à firmeza ou lealdade de uma pessoa a suas convicções, princípios éticos, ideias e sistemas de valores. Essa aderência pode influenciar a maneira como alguém interpreta e reage a informações, experiências e conhecimentos, o que pode influenciar a tomada de decisões, as atitudes e o comportamento das pessoas (GUIMARÃES, 2010). Envolve, portanto, a incorporação ativa e a manutenção de princípios e convicções, bem como a adesão a padrões éticos e morais.

Percepção de pertencimento e importância refere-se à maneira como os indivíduos se sentem conectados a uma determinada comunidade, grupo ou organização, e como percebem a relevância de sua presença e contribuição dentro desse contexto (OLIVEIRA; LIMA, 2016). Envolve tanto o sentimento de fazer parte de algo maior como a compreensão do valor que a pessoa atribui à sua participação nesse contexto.

Por fim, a PC pode ser vista como uma habilidade valiosa para lidar com a complexidade do mundo atual, especialmente em questões morais, políticas e sociais, para as quais não há respostas simples ou certezas absolutas. As pessoas que apresentam maiores indicadores de PC podem estar mais abertas a diferentes perspectivas e menos propensas a aderir rigidamente a uma única crença ou valor, como destaca Jovchelovitch (2011). No entanto, a autora

ressalta que também é importante reconhecer que essa capacidade pode variar entre indivíduos e contextos específicos.

2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

A CA é reconhecida como um conceito-chave na área de gestão organizacional, especialmente no contexto da inovação e competitividade empresarial.

O conceito seminal de CA foi desenvolvido por Cohen e Levinthal (1990), que a definem como “a habilidade de uma organização em identificar e explorar externamente novos conhecimentos e integrá-los ao seu próprio sistema de conhecimento”. Nessa direção, a CA é um conceito central na GCO e tem sido amplamente discutida na literatura acadêmica.

Dentre os autores que tratam do assunto, Mowery e Oxley (1995) a conceituam como “um conjunto de habilidades necessárias para tratar do elemento tácito da aquisição de conhecimento e da necessidade de adaptá-lo para uso organizacional”. Pérdomo, Lozada e Zúniga (2017) corroboram o conceito apresentado por Kim (2001), que define a CA como sendo “a capacidade de uma empresa absorver conhecimento externo e criar novos conhecimentos por meio da aprendizagem e da solução de problemas”.

Outros autores trabalharam no conceito desse constructo, porém, foi a partir dos trabalhos de Zahra e George (2002) que se aprofundaram os conceitos de CA, partindo da comprovação de que se trata de uma capacidade dinâmica (SILVEIRA; LIMA; SARMENTO, 2023) no contexto da GCO. A partir desse entendimento, surgiram várias implicações para a GCO, especialmente no que diz respeito à assimilação de conhecimentos. Zahra e George (2022) definiram a CA como sendo “o conjunto de rotinas e processos organizacionais intrinsecamente relacionados à habilidade das organizações de criar valor a partir de quatro etapas ou dimensões: Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração do conhecimento”.

Segundo Silveira, Lima e Sarmento (2023), essas fontes de conhecimento podem trazer benefícios como a promoção da inovação, melhoria da qualidade dos produtos e serviços e aumento da eficiência operacional (ZAHRA; GARVIS, 2000). Pesquisas têm demonstrado que a CA pode levar a diversos impactos

positivos para as organizações, inclusive relacionados ao desempenho inovador (COHEN; LEVINTHAL, 1990), à melhoria da eficácia operacional (ZAHRA; GARVIS, 2000), ao aumento da competitividade (LANE; LUBATKIN, 1998) e à capacidade de adaptação a mudanças ambientais (ZAHRA; GARVIS, 2000).

Observa-se um crescimento significativo na influência das atividades baseadas no conhecimento e no desenvolvimento de pessoas na configuração dos processos e produtos das organizações. A busca por capacidades dinâmicas e inovação tornou-se um aspecto crucial no mundo dos negócios, demandando das empresas a consideração do capital intelectual como recurso intangível essencial para o sucesso de seus processos e entregas (LIMA, 2013).

A partir dos estudos sobre GCO, a formação de recursos humanos ganhou destaque como um fator-chave para o fortalecimento das capacidades dinâmicas de uma organização (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011). A ênfase na capacidade de adaptação, aprendizagem e inovação tornou-se indispensável para enfrentar os desafios e as constantes mudanças do ambiente competitivo. A capacidade de desenvolver, aprimorar e alavancar o conhecimento interno é essencial para a gestão do conhecimento organizacional, pois permite manter a competitividade no mercado atual (SANTOS; CHEROBIM, 2013). Daí pode-se inferir a importância do CI como recurso estratégico da CA.

O CI, por sua vez, emerge como um recurso estratégico importante no contexto das capacidades dinâmicas organizacionais. Composto por ativos intangíveis, como conhecimentos, habilidades e experiências dos indivíduos, assumiu um papel determinante para a inovação e o crescimento sustentável das organizações. Investir na gestão e na valorização do CI é imprescindível para garantir vantagem competitiva no mercado.

Para analisar e compreender as capacidades dinâmicas de organizações públicas e privadas, recorre-se à análise processual da CA. Essa abordagem busca desvendar a habilidade das organizações em lidar com o conhecimento externo de forma efetiva. Nesse sentido, os autores seminais sobre o tema classificaram as dimensões da CA em quatro áreas, que funcionam como etapas a serem estrategicamente percorridas no âmbito da gestão do CI. A CA, segundo seus autores seminais, é composta pelas dimensões Aquisição, Assimilação, Transformação e Aplicação de conhecimento externo (ZAHRA; GEORGE,

2002). Ilustrando a conceituação apresentada na Introdução, o construto da CA trata da habilidade de uma organização em identificar, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento externo com fins comerciais, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Visão processual da CA



Fonte: Silveira, Lima e Sarmento (2023).

A aquisição de conhecimento externo é a primeira dimensão da CA e está relacionada ao reconhecimento do valor do conhecimento e à sua busca e no ambiente externo à organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Essa dimensão pode ocorrer por meio de alianças estratégicas, parcerias com outras organizações, colaboração com universidades e instituições de pesquisa, além da participação em redes de inovação e cooperação (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Isso envolve o monitoramento contínuo do ambiente externo, a identificação de tendências e oportunidades e a compreensão das tendências e das melhores práticas no mercado.

Após essa identificação e aquisição de conhecimento, a organização deve ser capaz de assimilar o seu conteúdo de forma adequada para ser internalizado de maneira a ser compreendida. Dessa forma, a segunda dimensão refere-se à habilidade da organização em assimilar o conhecimento adquirido, isto é, compreender e integrar novas informações e conhecimentos ao seu estoque de conhecimentos já existentes (ZAHRA; GEORGE, 2002). Esse processo envolve a interpretação correta do conhecimento externo, bem como a conexão sinérgica com o conhecimento interno da organização, pela interpretação, adaptação e a

integração do conhecimento externo aos processos organizacionais, a fim de alavancar sua sinergia.

A terceira dimensão diz respeito à capacidade de transformar o conhecimento assimilado em inovação e novas práticas organizacionais (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Essa transformação pode ocorrer por meio do desenvolvimento de novos processos, tecnologias, métodos de gestão, produtos e serviços e modelos de negócio (TODOROVA; DURISIN, 2007).

A dimensão de aplicação refere-se à capacidade de utilizar o conhecimento externo assimilado para melhorar o desempenho da organização. Trata-se do estágio em que o conhecimento é utilizado para melhorar a eficiência e a eficácia das práticas organizacionais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A transformação e a aplicação do conhecimento externo são cruciais para a obtenção de vantagens comparativas com a concorrência. Nessa fase, a organização deve converter o conhecimento assimilado em novos processos, produtos e serviços, ou melhorias significativas nos já existentes, gerando valor agregado para a organização (LIMA, 2013).

A CA como um conceito central no campo da gestão e inovação, baseia-se em fundamentos teóricos que delineiam sua importância na capacidade das organizações em adquirir, assimilar e aplicar novos conhecimentos de maneira eficaz. É fundamentada na premissa de que as organizações podem melhorar seu desempenho e capacidade inovadora ao estabelecerem processos estruturados para captar informações externas, integrá-las ao conhecimento interno e transformá-las em ações tangíveis.

Esse conceito é enriquecido por Zahra e George (2002), que ampliam a compreensão da CA ao destacar sua relação com a exploração e exploração de conhecimento.

Conforme explicam Silveira, Lima e Sarmiento (2023), ao avançar no conceito de CA, Zahra e George (2002) sustentam que essas dimensões da CA se subdividem em dois subconjuntos: Capacidade Absortiva Potencial (CAP) e Capacidade Absortiva Realizada (CAR). A CAP compreende as dimensões de Aquisição e Assimilação, e a CAR compreende as dimensões de Transformação e Aplicação do conhecimento, como ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Dimensões da CA

Fonte: Silveira, Lima e Sarmiento (2023).

Objetivamente, dado o enfoque desta pesquisa nos aspectos relacionados ao indivíduo, optou-se por investigar o constructo da CAP em sua dimensão de Assimilação, somente, conforme estabelecido na delimitação do tema estudado.

Sob esse prisma, Zahra e George (2002) registraram em seus estudos que a característica de flexibilidade de adaptação ao mercado é a grande vantagem competitiva proporcionada pela CAP. Prova disso é que, segundo os autores, o termo CAP é frequentemente utilizado por pesquisadores para indicar a receptividade de uma organização a mudanças tecnológicas, como sugerem Kedia e Bhagat (1988).

Em última análise, os fundamentos teóricos da CA fornecem uma estrutura sólida para entender como as organizações podem atuar com sucesso em ambientes dinâmicos, incorporando novos insights para impulsionar a inovação e a vantagem competitiva.

2.2.1 Capacidade Absortiva Individual

A CAI emergiu como um conceito fundamental no campo da GCO, enfocando a habilidade dos indivíduos em adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento externo de maneira eficaz (COHEN; LEVINTHAL, 1990). É uma extensão do conceito de CA, introduzido na mesma base teórica, mas que se concentra nas capacidades de aprendizado e adaptação em nível pessoal.

No âmbito dos indivíduos, a CAI é dependente das habilidades e conhecimentos daqueles que compõem a organização. As organizações precisam investir em seus recursos humanos para que desenvolvam sua CAI (SANTOS *et al.*, 2020). Ela é um processo de aprendizado interno que ocorre

numa contínua atividade de aquisição, distribuição, assimilação, transformação e utilização do conhecimento externo relevante dentro da própria organização, e que pode ser desenvolvido ao longo do tempo, dependendo da experiência acumulada em lidar com as diversas situações de mercado.

Assim como no seu conceito seminal, a primeira das dimensões da CAI é a capacidade de adquirir conhecimento externo. Isso envolve a busca proativa por novas informações, ideias e perspectivas provenientes de fontes externas, como conferências, workshops, parcerias e redes de contatos (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Para que os indivíduos se envolvam em uma busca eficaz, é necessário um alto grau de curiosidade intelectual e uma abertura à diversidade de pensamentos (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Uma vez que o conhecimento externo seja adquirido, as próximas etapas da CAI envolvem a assimilação e transformação desse conhecimento. Isso requer a habilidade de interpretar e compreender os novos conhecimentos à luz dos conhecimentos prévios (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A capacidade de relacionar conceitos aparentemente não relacionados e criar perspectivas é crucial nesse estágio (GRANT, 1996). Além disso, a transformação do conhecimento envolve a capacidade de reinterpretar e adaptar o conhecimento adquirido para atender às necessidades específicas dos indivíduos e da organização (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

A última etapa da CAI é a exploração ou aplicação do conhecimento assimilado e transformado. Isso envolve a utilização eficaz do conhecimento em situações práticas e a geração de soluções inovadoras (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Requer a capacidade de discernir quando e como utilizar conhecimentos específicos, adaptando-os às circunstâncias em evolução para gerar melhorias de processos, produtos e serviços (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

A CAI, portanto, desempenha um papel relevante no processo de inovação, permitindo que os indivíduos contribuam de maneira significativa para a criação e implementação de novas ideias (GRANT, 1996).

Portanto, a CAI não é um constructo de característica estática, mas sim uma habilidade que pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. A educação continuada, a exposição a diversas fontes de conhecimento e a prática deliberada da busca, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento externo são componentes-chave no desenvolvimento da CAI (CROSSAN;

APAYDIN, 2010). Além disso, a criação de um ambiente de trabalho que valorize a aprendizagem contínua e promova a troca de conhecimento entre os indivíduos pode potencializar a CAI (GRANT, 1996).

Em suma, a CAI desempenha um papel importante na promoção da aprendizagem contínua, da inovação e da adaptação em um ambiente em constante mudança. Por meio da busca ativa por conhecimento externo, da sua assimilação e transformação eficazes, e da aplicação prática do conhecimento, os indivíduos podem se tornar agentes de mudança e contribuir significativamente para a competitividade das organizações.

A TRS tem relevância para a compreensão da CAI, pois ela influencia a forma como as organizações constroem e compartilham o conhecimento interno e externo, pois as representações sociais influenciam o processo de assimilação e transformação do conhecimento pela organização (MOSCOVICI, 1976; SILVEIRA; SARMENTO; LIMA, 2023).

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos referentes à AO foram desenvolvidos por March e Simon (1958), versando sobre o comportamento organizacional e cognição. No final dos anos 1960 e durante a década de 1970, o tema ganhou impulso com os estudos de Argyris e Schön (1974, 1978), embora, por um longo período, esse tema tenha sido periférico na teoria organizacional (BASTOS; GONDIM; SOUZA, 2004).

As áreas do conhecimento que mais têm se ocupado do tema são a Psicologia (desenvolvimento organizacional), a Teoria Organizacional (gerencialismo, estratégia e gestão da produção) e a Antropologia Cultural (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). As peculiaridades quanto à definição da AO dizem respeito às mudanças de caráter cultural, cognitivo ou comportamental em diferentes níveis – individual, grupal ou organizacional.

As opções são estabelecidas em função das elucidações do que se pressupõe que seja a organização. A organização é vista como um sistema, se o foco se encontra nos canais e fluxos de informações e nos processos de feedback. É vista como um ente político que cria significado e identidade pela coalizão de interesses e competição individual, se o foco está na maneira como

o significado é criado, comunicado e imposto, seja por meio de histórias, mitos e da retórica em geral, seja pelo exercício do poder formal e informal. Se o foco está nos significados intersubjetivos atribuídos às práticas nela compartilhadas, a organização é vista como cultura ou até mesmo como constelação de comunidades de práticas (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998; WENGER, 2000; YANOW, 2000; MORGAN, 2006;).

O campo de estudo da AO singulariza o termo “organizações de aprendizagem” ou “organizações que aprendem” que são aquelas orientadas à ação e à transformação organizacional (BASTOS; GONDIM; SOUZA, 2004; SENGE, 2013). A preocupação dessas organizações é com o desenvolvimento de ferramentas para diagnosticar, avaliar e promover a aprendizagem (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; BASTOS; GONDIM; SOUZA, 2004; SENGE, 2013), tendo como questão-chave: “Como uma organização deveria aprender?” (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998). A organização que aprende é um tipo de estrutura organizacional entre outras possíveis (ELKJAER, 2001), o que deixa implícita a ideia de que há organizações que aprendem e outras que não aprendem. (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

A AO tem sido estudada pela Administração, Antropologia, Economia, Psicologia e Sociologia, o que, no entendimento de Dierkes (2003), dificulta o estabelecimento de uma linguagem comum em termos de conceitos e modelos de aprendizagem em organizações. Nesse sentido, existem duas principais abordagens com relação à AO, de acordo com o entendimento de Chiva e Alegre (2005):

- (i) Abordagem cognitiva: sustentada em teorias psicológicas com a definição da aprendizagem como sendo o processo que permite às empresas processar, interpretar e responder as informações advindas de seu ambiente interno e externo. Trata da aplicação de princípios de aprendizagem individual para identificar processos-chave e padrões de aprendizagem comuns aos diversos contextos organizacionais.
- (ii) Abordagem social: apoiada na Sociologia e na Aprendizagem Social com ênfase em seu aspecto relacional. É o resultado de interações sociais que ocorrem em contextos organizacionais, a forma como indivíduos interpretam ou atribuem significado as suas experiências no trabalho.

Essa abordagem considera os indivíduos como seres sociais que aprendem e constroem coletivamente a compreensão do contexto que os cerca, tratando as organizações como sistemas sociais de interação entre indivíduos.

Gherardi e Nicolini (2002) conceituam AO como uma metáfora composta pelos conceitos “aprendizagem” e “organização”. Consideram a organização como um ente que aprende, processa informações, reflete sobre as experiências passadas e possui um estoque de conhecimentos, habilidades e expertise. Essa metáfora abre espaço para uma análise crítica da relação entre organização e conhecimento, entre organização e processamento social e cognitivo do conhecimento, e entre ação e pensamento organizacional.

Garvin (1993) trata da importância da AO como uma estratégia fundamental para que "organizações que aprendem desenvolvam sistemas e práticas que promovam a aquisição, compartilhamento e aplicação contínuos de conhecimento."

Vários autores que trabalham sobre o tema concordam que o conhecimento organizacional é um ativo intangível estratégico que pode ser usado para melhorar o desempenho e a inovação das organizações. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que o conhecimento organizacional é criado por meio de um processo de socialização, externalização, combinação e internalização. Já Davenport e Prusak (1998), definem o conhecimento organizacional como "a soma de todos os conhecimentos, habilidades e experiência que uma organização possui".

Para Fiol e Lyles (1985), a AO é um aspecto fundamental da gestão estratégica, pois permite que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas, as quais se referem à possibilidade de integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes externos em rápida mudança (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Teece, Pisano e Shuen (1997) enfatizam ainda mais a importância das capacidades dinâmicas na gestão estratégica das organizações. Argumentam que essas capacidades permitem que as organizações percebam e aproveitem as oportunidades e mantenham vantagem competitiva. Além disso, as capacidades dinâmicas permitem que as organizações integrem conhecimentos e recursos de maneiras únicas para criar valor.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (2008) sugerem o conceito de “empresa criadora de conhecimento”, que argumentam ser essencial para inovação e capacidades dinâmicas. Esse conceito enfatiza a importância da criação e compartilhamento do conhecimento dentro das organizações como forma de fomentar a inovação e a vantagem competitiva.

Esses autores argumentam que as organizações devem investir no desenvolvimento dos indivíduos e na GCO para obter vantagem competitiva. Nessa linha, pode-se dizer que concordam que o conhecimento individual implica está intimamente ligado ao organizacional, que por sua vez é um ativo intangível estratégico que pode ser usado para melhorar o desempenho e a inovação das organizações, tornando-se insumo imprescindível para o aperfeiçoamento contínuo e a alavancagem do processo inovativo (LIMA, 2013).

Garvin (1993) destaca a importância AO e apresenta cinco atividades principais para a criação de uma organização que aprende: (i) solução de problemas sistemáticos; (ii) experimentação; (iii) aprendizado com experiências passadas; (iv) aprendizado com outras organizações e clientes; e (v) transferência eficiente de conhecimento. Ressalta que essas atividades devem ser incorporadas à rotina diária da organização, permitindo melhorias duradouras que se traduzem em ganhos mensuráveis, como qualidade superior, melhor entrega e aumento de participação de mercado.

No entanto, a GCO está ancorada na aprendizagem individual das pessoas, constituindo-se esse enfoque em um ponto de inflexão para a sustentabilidade das organizações na busca por novas concepções e soluções para os seus desafios (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Em conclusão semelhante, Gold, Malhotra e Segars (2001) exploram a questão da gestão eficaz do conhecimento sob a perspectiva das capacidades organizacionais e definem o conhecimento organizacional como "o conhecimento coletivo de uma organização, incluindo seu conhecimento explícito e tácito".

Garvin (1993) complementa que a AO não é apenas a acumulação de informações, mas também uma mudança cultural que requer liderança comprometida, colaboração e um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e à exploração contínua. Destaca que a transformação em uma organização que aprende é um processo desafiador, mas essencial para se manter competitivo em um ambiente empresarial em constante evolução.

Corroborando o aspecto cultural como fator importante para o processo de AO, o modelo proposto por Gold, Malhotra e Segars (2001) analisa três dimensões consideradas fundamentais para a inovação: (i) dimensão tecnológica, que envolve recursos de infraestrutura física e técnica que sustentam a geração de novos conhecimentos; (ii) dimensão estrutural, que diz respeito às características do desenho organizacional, como descentralização da estrutura, distribuição de poder, hierarquização, entre outros; e (iii) dimensão cultural, que abrange elementos da cultura organizacional e movimentos coletivos que estimulam o processo criativo.

Por sua vez, Senge (2013) afirma que as organizações de aprendizagem estabelecem altos padrões de liberdade de pensamento, coletivismo no fazer e aprender. Enfatiza a importância de se criar organizações que promovam uma cultura de aprendizado e melhoria contínua. Argumenta que as organizações de aprendizagem são caracterizadas por sua capacidade de encorajar e abraçar diversas perspectivas, permitindo a liberdade de pensamento e expressão. Essa abertura para diferentes ideias e pontos de vista permite que as organizações desafiem as suposições existentes e explorem novas possibilidades.

Além disso, o autor destaca a importância da ação coletiva e da colaboração nas organizações de aprendizagem. Ressalta a importância do trabalho em equipe e do aprendizado compartilhado, pois os indivíduos se unem para resolver problemas, trocar conhecimento e contribuir coletivamente para a jornada de aprendizado da organização. Ao estabelecer uma cultura que valoriza o aprendizado e incentiva a colaboração, as organizações podem criar um ambiente em que os indivíduos se sintam capacitados para compartilhar suas ideias, aprender uns com os outros e impulsionar coletivamente a inovação e o crescimento (SENGE, 2013).

Malerba (1992) e Scheffer e Schenini (2004) abordam a questão da aprendizagem como elemento central no processo de inovação e criação de riqueza pelas organizações. Destacam a característica da cumulatividade, pela qual a prática repetitiva e a experimentação permitem a realização ágil e eficaz das tarefas, reduzindo os “elementos de incerteza”, pois “traduzem um conhecimento prévio tanto das tecnologias em uso, quanto dos mercados nos quais atuam” (SCHEFFER; SCHENINI, 2004, p. 3). Segundo essa visão, a AO

caracteriza-se por qualquer aprendizado obtido pela organização, podendo ser expresso, por exemplo, por meio de rotinas de trabalho.

Segundo Jonash e Sommerlatte (2001), a inovação nunca acontece de forma isolada, seja aprendendo como uma ideia pode ser incorporada a um projeto ou como uma prática ou técnica pode revolucionar a visão de uma área inteira sobre o seu trabalho, esse aprendizado estimula o modelo de geração mais avançada, ressaltando que o alinhamento engloba todas as partes interessadas. Destacam cinco áreas de atuação bem relacionadas e alinhadas nos seus esforços gerenciais, em organizações com estrutura de inovação de geração mais avançada e com alto desempenho: estratégia, processo, recursos, organização e aprendizado.

Ainda, segundo os autores, a inovação requer uma cultura de mudança e aprendizado contínuos, pois é o ambiente de aprendizado que permite que uma organização capture o conjunto de benefícios sustentáveis que definem o prêmio pela inovação. Essa sustentação requer um fluxo constante de novas ideias e percepções que podem ser estimuladas por redes de aprendizado – conhecimento, competência e tecnologia – que integram as estruturas da empresa interna e externamente, permitindo que a organização aprenda a partir de sua experiência, com fornecedores, parceiros e clientes. A organização precisa criar um ambiente de aprendizado que exista não pelo aprendizado em si, mas também pelo bem da inovação.

A maioria dos conceitos encontrados para AO tende para a noção de processo de mudança de comportamento e conhecimentos em contextos organizacionais, o que é explicado por teóricos apoiados na perspectiva psicológica da aprendizagem. Para Bapuji e Crossan (2004), existe um entendimento no âmbito da AO quanto à relação de influência mútua entre organizações e ambiente, entre aprendizagem individual e organizacional, e quanto aos fatores contextuais que facilitam ou inibem a ocorrência do fenômeno.

Considerando essas diferentes visões sobre o tema, pode-se depreender que o campo da AO é identificado por conceitos polissêmicos, o que demonstra diferentes aspectos pesquisados na área e a carência de estudos cumulativos e integrativos que busquem a estruturação de um *corpus* teórico e metodológico.

Para Lima (2013), nas organizações mais focadas em inovação, o aprendizado é crítico, abrangente e distribuído em um ambiente que preza o conhecimento e as ideias como recursos de primeira qualidade e que os oriente e distribua de maneira eficaz entre todos os colaboradores da empresa.

Por fim, em seu artigo que trata das vertentes teóricas que versam sobre CI, CA e Inovação, Engelman e Schreiber (2017) comprovam que a CAI pode ser vista como um fator importante para a AO, pois a capacidade de absorver conhecimento externo pode gerar benefícios significativos para a organização, como a melhoria do desempenho e a geração de inovação. Estudos dessas autoras corroboram as conclusões de Cohen e Levinthal (1990), segundo os quais:

As organizações com níveis mais elevados de Capacidade Absorviva entre os indivíduos, tenderão a ser mais proativas, explorando oportunidades existentes no ambiente, independentemente do desempenho atual. Por outro lado, as organizações que têm uma modesta capacidade tenderão a ser reativas, em busca de novas alternativas em resposta ao fracasso de alguns critérios de desempenho. Assim, desenvolver e manter a CAI pode ser crítico para o sucesso e a sobrevivência de uma empresa no longo prazo, porque pode reforçar, complementar ou reorientar a base de conhecimentos organizacionais (ENGLEMAN; SCHREIBER, 2017).

Essas referências destacam a importância da AO, capacidades dinâmicas e criação de conhecimento na gestão estratégica. Esse ciclo virtuoso de aprendizagem contínua permite a geração de CI. Nesse sentido, quanto aos aspectos que correlacionam a AO à CAI e à PC, diferentes pontos de vista reforçam a contestação que atribuem às organizações capacidades inerentes aos indivíduos, como aprendizagem, cognição, interpretação e memória, conforme sugerem Dierkes (2003), Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000), Nooteboom (2001), Murray e Donegan (2003) e Vera e Crossan (2005).

O Quadro 1 apresenta um resumo do referencial teórico utilizado para construção das questões de pesquisa, derivado a partir dos objetivos específicos desta tese.

Quadro 1 – Relacionamento do referencial com os objetivos de pesquisa

QUADRO RESUMO: OBJETIVOS E REFERENCIAL TEÓRICO			
Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Principais Autores:
Analisar a influência da PC como um fator impulsionador da assimilação de conhecimento da Capacidade Absortiva Individual (CAI), contribuindo para a Aprendizagem Organizacional (AO)	Identificar os diferentes tipos de conhecimentos presentes na PC.	Tema 1: Polifasia Cognitiva	Moscovici, Serge. Representações sociais: investigações em psicologia social. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1984.
			Jovchelovitch, S. Representações sociais e polifasia cognitiva: Notas sobre a pluralidade e sabedoria da razão em psicanálise, sua imagem e seu público. <i>História Social</i> , n. 20, p. 67-86. (2011).
			Jovchelovitch, S.; Priego-Hernandez, J. Cognitive polyphasia, knowledge encounters and public spheres. In G. Sammut, E. Andreouli, G. Gaskell, & J. Valsiner (Eds.), <i>The Cambridge Handbook of Social Representations</i> . Cambridge: Cambridge University Press. p. 163-178. (2015).
			Provencher, C. Towards a better understanding of cognitive polyphasia. <i>Journal for the Theory of Social Behaviour</i> , v. 41, n. 4, p. 377-395. (2011).
	Identificar dos fatores facilitadores e restritivos dos tipos de conhecimento da PC associados à assimilação de conhecimentos da CAI.	Tema 2: Capacidade Absortiva	Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 35, (1) 128-152. (1990).
			Zahra, S. A., & George, G. . Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. <i>Academy Management Review</i> , 27(2), 185–203. doi:10.2307/4134351. (2002).
			Teece, D. J. . <i>Dynamic capabilities & strategic management</i> . Oxford: Oxford University Press. 2009.
			Todorova, G., & Durisin, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. <i>Academy of Management Review</i> , 32(3), 774–786. (2007).
			Flatten, T. C.; Engelen, A.; Zahra, S. A.; Brettel, M. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. <i>European Management Journal</i> , 29(2), 98–116. doi:10.1016/j.emj.2010.11.002. (2011).
Analisar o impacto da PC na assimilação de conhecimentos da CAI que contribuem para a AO.	Tema 3: Aprendizagem Organizacional	March, J.; Simon, H. A.. (1958). <i>Organizations</i> . Editora Free Press.	
		Senge, P. M. <i>The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization</i> . Editora Currency Doubleday. 1990.	
		Argyris, C.; Schon, D.A. <i>Organizational Learning II: theory, method and practice</i> . Reading Addison-Wesley, pp. 305. (1996).	
		Crossan, M. M., Lane, H. W.; White, R. E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. <i>Academy of Management Review</i> , 24(3), 522-537. (1999)	
		Garvin, D. A. Building a Learning Organization. <i>Harvard Business Review</i> , 71(4), 78-91.(1993).	

Fonte: Elaboração própria.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, analisa casos concretos em suas especificidades locais e temporais, provenientes de percepções e de atividades humanas, em seus contextos locais (FLICK, 2009).

Conforme Minayo (2009), a pesquisa qualitativa ocupa-se com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, isto é, trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Busca compreender a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos.

Richardson (1999, p. 39) defende que a abordagem qualitativa é “adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Dessa maneira, a pesquisa qualitativa não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, mas é uma forma de entender um fenômeno social, estudando suas complexidades.

Assim, este estudo visa entender percepções individuais em que algumas das variáveis em questão são imprevisíveis ou mesmo impossíveis de quantificação, ou ainda, apresentam inúmeras dificuldades de serem mapeadas.

O método de investigação desta pesquisa caracteriza-se como estudo de casos múltiplos, realizado por em duas instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa, com o objetivo de conferir ao trabalho uma visão sistêmica e interdisciplinar, conforme recomendam Yin (2014) e Mairyng (2004), aplicados a estudos organizacionais e gerenciais.

Quanto aos procedimentos metodológicos realizados para se alcançar os resultados da pesquisa, conforme seu objetivo geral estabelecido, foi efetuada revisão da literatura para delimitação da amplitude do desenvolvimento conceitual dos conteúdos estudados, o que correspondeu à primeira fase deste trabalho. Nessa fase, buscou-se conceitos, definições e elementos do acervo de conhecimentos do estado da arte sobre PC, CAI e AO, conforme disponibilizadas na literatura acadêmica e empresarial especializada, caracterizando assim o contexto, o tema, o assunto e a ambiência da pesquisa.

O desenvolvimento conceitual embasado no referencial teórico sustenta a pesquisa em todas as suas respectivas fases e etapas. Forem realizadas buscas sobre as principais abordagens desses temas em discussão,

disponibilizadas na literatura acadêmica e empresarial especializada, presentes na base de dados *Web of Science*, a partir dos argumentos de busca *Individual Absorptive Capacity*, *Cognitive Polyphasia* e *Organizational Learning*, no título de publicações classificadas nas áreas de *management*, *psychology* e *public administration*, em artigos acadêmicos publicados em revistas e *journals* especializados.

A partir dos os artigos e livros selecionados, foi elaborado o referencial teórico sobre o tema de pesquisa proposto, incluindo-se os construtos teóricos que o constituem, adicionando-se os conteúdos de *websites* acadêmicos. Dessa forma, pode-se constatar, pela análise do estado da arte da literatura, que há lacunas nos estudos sobre os temas abordados, o que permite a elaboração de uma questão de pesquisa inédita e relevante para as instituições brasileiras de fomento à pesquisa para a elaboração desta tese.

Já a segunda fase aborda a definição do método e da metodologia de pesquisa, com a construção de questionários para a validação dos aspectos identificados, resultantes de suas eventuais correlações, e dos instrumentos de coleta de dados, com suporte no desenvolvimento conceitual realizado na primeira fase. No que se refere à coleta de dados, foram assegurados sigilo e confidencialidade das informações, observando o princípio da ética de pesquisa que postula que os pesquisadores evitem causar danos aos participantes e às instituições envolvidos no processo, por meio do respeito e da consideração por seus interesses e por suas necessidades (FLICK, 2009).

A escolha dos fatores dos constructos para a pesquisa foi baseada na maior frequência de sua citação em livros, teses e artigos considerados na revisão da literatura e na possibilidade de sua comprovação empírica em múltiplas fontes de dados. Os fatores apresentados serviram de aporte para a preparação das questões-chave dos constructos da tese e para a elaboração das questões dos roteiros de entrevistas.

Os roteiros de entrevistas gerados foram submetidos à avaliação de especialistas, consubstanciado nos ensinamentos de Bradburn, Sudman e Wansink (2004) e Seidman (2006).

Na terceira fase deste trabalho, sucedeu o desenrolar da pesquisa, a qual foi realizada com estudo de casos múltiplos, respondendo à questão de pesquisa e atingindo os objetivos propostos pela tese. Esta etapa se subdividiu em duas:

aplicação de questionário para os técnicos e gestores das unidades de análise estudadas e aplicação de entrevista para os gestores das áreas de Recursos Humanos dessas mesmas instituições.

O nível de análise que este estudo aborda é no sentido de identificar os principais fatores obtidos a partir dos tipos de conhecimentos da PC que atuam como restritivos e impulsionadores da assimilação do conhecimento na CAI, que afetam a AO. A coleta de dados a partir da análise documental baseada em documentos primários e secundários teve o intuito de procurar evidências empíricas para dar subsídio ao pesquisador para aprofundar o assunto nas questões relativas às unidades de análise.

A coleta dos dados primários foi realizada com a colaboração das pessoas diretamente envolvidas com a área em estudo nas organizações envolvidas. Os dados secundários foram pesquisados nos documentos de caráter público disponibilizados em *websites*, relatórios, projetos e outros disponibilizados publicamente. A análise de documentos focalizou os dados referentes a identificação, informações gerais, planos de ação e atividades realizadas, os quais foram utilizados para analisar o perfil das instituições envolvidas.

3.1 UNIDADES DE ANÁLISE

Segundo Eisenhardt (1989), por não se tratar de uma pesquisa quantitativa, a lógica de amostragem no estudo de casos múltiplos proposto não deve ser adotada. Nessa situação, deve-se levar em consideração as informações que deverão ser suficientes para contemplar os construtos de pesquisa identificados e dar a resposta adequada à questão de pesquisa e aos objetivos formulados, sendo irrelevantes os critérios típicos relacionados ao tamanho da amostra.

O contexto da pesquisa está relacionado às agências de fomento à pesquisa no Brasil, particularmente o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sendo essas as unidades de análise do presente trabalho. Para a realização desta pesquisa foram coletados dados dessas duas fontes, o que, de acordo com Eisenhardt (1989), combina a análise de documentos primários e a análise de documentos secundários.

Como fonte primária de dados são apresentados os resultados das entrevistas baseadas nos questionários aplicados aos profissionais das duas instituições. Como fontes secundárias foram utilizadas as informações disponibilizadas pelas agências de fomento publicamente: publicações, relatórios, informações em mídia, artigos e outras fontes disponíveis publicamente.

Na concepção de Yin (2014), os questionários são considerados uma das fontes de informações mais importantes, e, na maioria das vezes, tratam de questões humanas que devem ser tratadas considerando essencialmente a percepção dos respondentes, que podem dar interpretações importantes para uma situação específica, que, no caso, diz respeito aos aspectos da PC e da CAI para melhorar a AO. Concluída a fase da coleta de dados com a utilização de diversas evidências, foi possível efetivar a triangulação das informações obtidas e fortalecer a fundamentação da construção de proposições.

Os múltiplos métodos de coleta de dados, segundo Eisenhardt (1989), proporcionam a construção da teoria implícita à pesquisa, uma vez que o pesquisador pode aprofundar os estudos, permitindo ajustes nos instrumentos de coleta de dados, como a inclusão de perguntas a um protocolo de entrevistas ou a um questionário.

De acordo com Yin (2014), a escolha por realizar estudos de casos múltiplos apresenta vantagens e desvantagens em relação ao estudo de caso único, pois a busca de evidências geralmente é ainda mais desafiadora, mais ampla, vigorosa, e pode trazer mais robustez ao estudo, o que é capaz de recompensar o pesquisador com a ampliação das possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos. A coleta de informações buscando replicação de conceitos e de fatos tende a tornar a pesquisa mais consistente.

A lógica subjacente à análise de estudos de casos múltiplos sugere que cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que possa prever resultados similares ou produzir respostas contrastantes. Nas situações em que os casos mostrem discordância, as orientações iniciais devem ser revisadas e testadas com outro conjunto de casos; mas, se os resultados forem aderentes, pode-se depreender que as proposições iniciais têm aderência em relação aos casos estudados (YIN, 2014).

Para Yin (2014), o protocolo de desenvolvimento do estudo de caso é um documento que serve como um roteiro facilitador para a etapa de coleta de dados e do qual consta o instrumento de coleta de dados e toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação.

Esse posicionamento é corroborado por Martins (2008), que entende que, no contexto de um estudo de caso, o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa, e complementa que o protocolo constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa, ou seja, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo.

Após a fase de coleta de dados, realizou-se a análise dos dados, o que permitiu a redação dos relatórios dos casos individuais, os quais viabilizaram a consecução de conclusões entre os casos de forma a legitimar as teorias e o desenvolvimento de novos encadeamentos teóricos sobre o tema pesquisado.

Para se compreender o contexto da escolha dessas agências de fomento à pesquisa científica no Brasil como base deste estudo, é necessário citar, inicialmente, sua relação com o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT). Esse fundo foi criado pelo Decreto-Lei nº 719/1969, e tem como finalidade conceder apoio financeiro aos programas e projetos prioritários de desenvolvimento científico e tecnológico nacionais, tendo como fonte de receita os incentivos fiscais, empréstimos de instituições financeiras, contribuições e doações de entidades públicas e privadas.

A partir da década de 1970, tornou-se o mais importante instrumento de financiamento para implantação e consolidação institucional da pesquisa e da pós-graduação nas universidades brasileiras e de expansão do sistema de ciência e tecnologia nacional.

Existem cinco agências de fomento nacional relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); Fundação de Amparo à Pesquisa (FAP) e Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia (INCT).

Nesta tese, são consideradas as agências de fomento: CNPq e CAPES, somente.

Os maiores desafios da gestão dizem respeito a criar mecanismos capazes de acompanhar a intensidade e a velocidade das mudanças em todos os segmentos funcionais e institucionais, comprometidos não apenas com os resultados da instituição, mas, também, com o desenvolvimento, crescimento, reconhecimento do seu capital intelectual, incentivando o aprendizado conjunto, a socialização do conhecimento, bem como o trabalho colaborativo que agrega novas formas de trabalhar e facilitar esse processo com a aquisição e prática de novas formas de agir, refletindo no âmbito institucional. Pensar em melhorar o desempenho institucional reporta ao desenvolvimento humano, traduzido modernamente por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, em novas competências.

Iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento já são realizadas em escalas diferenciadas no CNPq e na CAPES, buscando conjugar o conjunto cognitivo formado pelo conhecimento, habilidades e atitudes dos servidores e a primazia no desempenho da missão institucional, na seleção interna de pessoas, no desenvolvimento e crescimento na carreira e no investimento da capacitação. Essas instituições, como promotoras e fomentadoras da ciência, tecnologia e inovação no país, têm o compromisso de uma atuação proativa de qualidade e com resultados efetivos, e, ao mesmo tempo, propõem um gerenciamento competente e moderno, que tenha forte interação com a sociedade, flexibilizando processos e regulamentos burocráticos.

O CNPq considera como competência essencial, com base em Dutra (2001), “a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em resultados”. Portanto, o modelo de gestão por competência do CNPq embasa sua gestão do conhecimento. Esse modelo já vem sendo desenvolvido e coloca aos seus profissionais o desafio de equacionar a ambiguidade entre o discurso e a prática, as limitações no que se refere à modernização da gestão institucional, pois o modelo de gestão centralizado nas decisões estratégicas passa ainda por ajustes, exemplificado na estrutura informal que impacta na indefinição quanto à hierarquia de poder decisório.

A CAPES, por sua vez, com relação à gestão do conhecimento, encontra-se em estágio de desenvolvimento, investindo em uma futura consolidação desse processo, com ações pontuais que são realizadas na instituição.

3.1.1 CNPq

O CNPq é uma agência de fomento vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Foi criado pela Lei nº 1.310/1951, e transformado em Fundação Pública pela Lei nº 6.129/1974. Tem como atribuições fomentar a pesquisa científica e tecnologia e incentivar a formação de pesquisadores brasileiros. Contribui diretamente para a formação de pesquisadores – mestres, doutores e especialistas em várias áreas do conhecimento. Financia bolsas de investigação científica, aperfeiçoamento, cursos de pós-graduação, apoio à participação e promoção de eventos e editoração. Os investimentos são direcionados à formação e absorção de recursos humanos e financiamento de projetos de pesquisa que contribuem para o aumento da produção de conhecimento e geração de novas oportunidades de crescimento para o país.

O CNPq faz parte do sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). Os objetivos institucionais são alcançados por meio do relacionamento entre vários segmentos da sociedade, sejam públicos ou privados, permeado por uma estreita interação com a comunidade científica nacional e internacional.

O Quadro 2 apresenta a filosofia institucional do CNPq.

Quadro 2 - Filosofia institucional do CNPq

VISÃO 2025	Ser uma instituição de reconhecida excelência na promoção da ciência, da tecnologia e da inovação como elementos centrais do pleno desenvolvimento da nação brasileira.
MISSÃO	Fomentar a ciência, tecnologia e inovação e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional.

VALORES	Inovação Avanço das fronteiras do conhecimento Valorização das pessoas Pensamento prospectivo Ética e transparência Apropriação social do conhecimento Qualidade na avaliação de mérito
----------------	---

Fonte: CNPq (2017).

No período entre 2012 a 2014, a instituição passou por um processo de planejamento estratégico para a atualização de sua visão de futuro, com prospecção até 2025, portanto ainda em vigência. Face às mudanças no cenário mundial na área de Ciência e Tecnologia (C&T), a instituição participou da construção de políticas públicas em CT&I e do processo de fomento que culmine na inovação, com um olhar sempre atento para o desenvolvimento sustentável, o que demanda cooperação, parcerias, e implica estimular o diálogo dos pesquisadores com as empresas, com a definição clara de indicadores que orientam a direção certa a tomar. O planejamento estratégico CNPq/2025 foi o resultado de um trabalho coletivo, participativo, expressado pelo então presidente do CNPq:

Agregar valor ao processo de gestão e alcançar os objetivos estabelecidos implica diminuir a distância entre o que se planeja e o que, de fato, se executa. E realizar essa tarefa com visão prospectiva, dinamismo e flexibilidade configura intrincado desafio, no contexto de um mundo cada vez mais mutante e complexo. (CNPq, 2014, p. 4).

O CNPq concede bolsas para a formação de recursos humanos no campo da pesquisa científica e tecnológica, em universidades, institutos de pesquisa, centros tecnológicos e de formação profissional, tanto no Brasil como no exterior, além de promover a formação de recursos humanos em áreas estratégicas para o desenvolvimento nacional. Aporta recursos financeiros para a implementação de projetos, programas e redes de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), diretamente ou em parceria no Brasil e exterior. Investe em ações de divulgação científica e tecnológica com apoio financeiro à editoração e publicação de periódicos, promoção de eventos científicos e participação de estudantes e pesquisadores nos principais congressos e eventos nacionais e internacionais na área de ciência e tecnologia. Sua atuação contribui para o desenvolvimento

nacional e o reconhecimento das instituições de pesquisa e pesquisadores brasileiros pela comunidade científica internacional.

Sendo o principal financiador da pesquisa de base, o CNPq concede bolsas anuais que vão desde a iniciação científica até o pós-doutorado. O apoio à demanda espontânea se faz principalmente por meio do Edital Universal, que dá suporte à formação de pessoal qualificado em ciência, responsável, junto com a CAPES, pela expansão e consolidação do sistema de pós-graduação no país. Realiza parcerias com instituições estrangeiras, garante a estabilidade de grupos de excelência por meio de programas específicos, induz programas para atender as prioridades estratégicas do país e realiza parcerias com os sistemas regionais de C&T e empresas que visam aumentar suas ações de inovação.

Todas essas ações buscam atender à diversidade regional sem abrir mão do mérito e da competência. Essa aproximação da ciência com o cidadão fortalece a premissa de que a ciência e a tecnologia devem servir à sociedade. O CNPq conta com um quadro de pessoal altamente qualificado de aproximadamente 300 servidores efetivos (agosto/2023), que em sua maioria possui nível superior, com especialização, mestrado e doutorado vinculados à carreira de C&T.

Nos últimos anos houve aumento na demanda de trabalho com a concessão de bolsas, assinatura de convênios e criação de novos programas. Essas novas ações, juntamente com a contínua redução do quadro de pessoal pela perda acelerada de capital intelectual por aposentadoria, desestabilizam uma das fontes mais significativas de conhecimento da instituição. Esse cenário acarreta maior esforço dos servidores como exigência de novas competências.

A gestão do conhecimento na instituição está presente em várias ações que buscam fortalecer a capacidade institucional em seus processos de trabalho, refletindo diretamente no propósito de fomentar a CT&I.

As linhas de atuação do CNPq partem dos financiamentos à pesquisa científica e tecnológica no país, das concessões de bolsas de auxílios (mestrado e doutorado no país, doutorado no exterior) e eventos em C&T, consulta proposta, editais, estatísticas de fomento, expedição científica, importação de equipamentos científicos e incentivos fiscais, propriedade intelectual, publicações (banco de trabalhos científicos), resultados de julgamento (editais,

bolsas no país, editais especiais), Currículo Lattes e apoio a publicações científicas.

A estrutura organizacional do CNPq apresentou mudanças significativas a partir de 2022. Tais mudanças visaram organizar seu funcionamento de forma mais ágil e eficiente. As mudanças estão detalhadas no Decreto nº 11.229/2022,

A nova estrutura foi construída a partir de diversas contribuições de todas as Diretorias do CNPq, instâncias decisórias, servidores e comunidade científica, representada no Conselho Deliberativo, e buscou avaliar os principais processos de cada área, as melhores práticas e comparação com as estruturas de organismos nacionais e internacionais. Alguns dos destaques é a criação da Diretoria Científica, a partir da reorganização e unificação das Diretorias de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde (DABS) e de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais (DEHS), a criação de uma unidade de Governança e Planejamento no CNPq. Houve também o fortalecimento da Unidade de Tecnologia da Informação, com a criação de uma Diretoria Específica para atuar nas ferramentas digitais e nas necessidades de novas soluções, além da área comercial e gerencial específicas para as plataformas do CNPq, tão importantes, como a Currículo Lattes.

As principais alterações realizadas quanto à estrutura organizacional foram:

- (i) criação de uma área responsável pela governança e planejamento, vinculando-a diretamente à Presidência e ampliando-a com duas unidades de assistência, sendo uma em Gestão e Inovação Organizacional e outra em Integridade e Gestão de Riscos.
- (ii) criação de uma Assistência Parlamentar diretamente vinculada à Presidência do CNPq, que cuidará da interlocução do CNPq junto à Assessoria Parlamentar do MCTI e com o Poder Legislativo Federal.
- (iii) formalização e estruturação das unidades de Ouvidoria e Corregedoria.
- (iv) fortalecimento da Assessoria de Comunicação Social, com a criação de serviços específicos.
- (v) reorganização das Diretorias, sem redução de seu número, incluindo uma Diretoria Adjunta, passando dessa forma de quatro Diretorias para cinco:

(vi) a Diretoria de Gestão Administrativa, na nova estrutura, se desmembrou da Gestão de Tecnologia da Informação, será responsável pelos temas de área meio, como orçamento, recursos humanos, compras e logística;

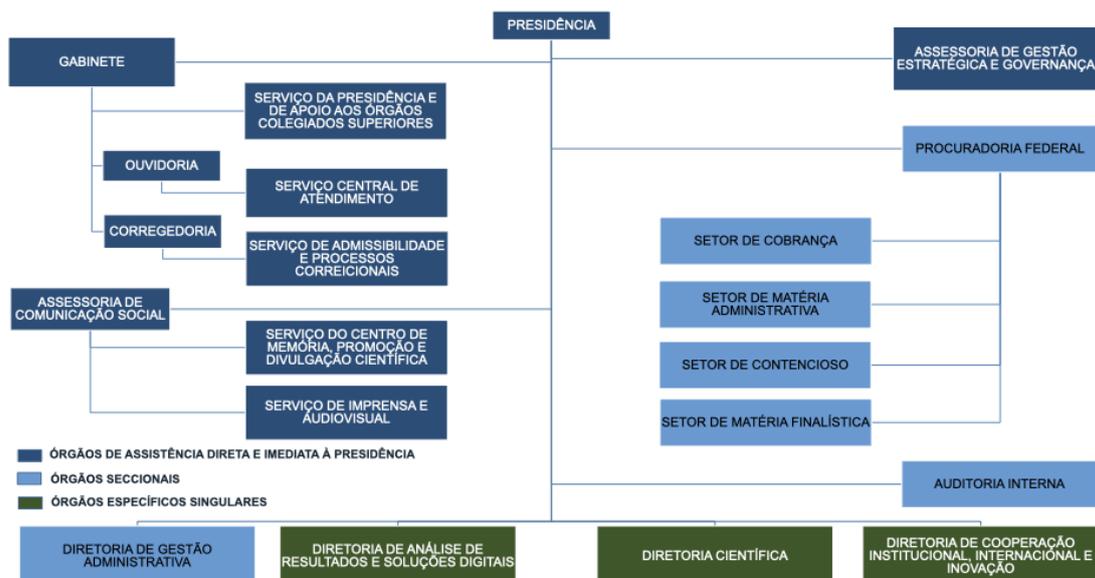
(vii) criação da Diretoria de Análise de Resultados e Soluções Digitais, responsável pela avaliação dos Resultados e Impactos das ações de fomento do CNPq, considerando evoluções locais, regionais, nacionais, por área de conhecimento e outros recortes de interesse público. Esta Diretoria abrigará, também, as Soluções Digitais, ponto nevrálgico na atuação do CNPq e que tinha urgência de melhor estruturação. Nesse aspecto, foram criadas áreas negociais e de gestão das Plataformas e de dados, bases para a operação do fomento e referências no Sistema Nacional de CT&I, como mecanismos bem-sucedidos de apoio à execução de recursos públicos em prol do desenvolvimento científico e tecnológico.

(viii) a Diretoria Científica, decorre da unificação das duas Diretorias (DEHS e DABS) que atuam com identidade de competências. As Coordenações continuam delimitadas por área do conhecimento, preservados todos os Comitês Assessores e sua forma de atuação junto ao CNPq. Essa unificação privilegia a integração das áreas, a otimização da força de trabalho e cria melhores bases para avanços no sentido da transdisciplinaridade no fomento. Importante destacar que esta área contará com dois Diretores, um Científico e um Diretor Adjunto, que necessariamente será um servidor de carreira do CNPq.

(ix) a Diretoria de Cooperação Institucional teve sua nomenclatura acrescida, enfatizando a atividade Internacional já realizada em grande escala e a Inovação como foco, para o Transbordamento do Conhecimento em CT&I e o Empreendedorismo. Outra importante alteração foi a absorção da unidade responsável pela Importação, atividade fim do CNPq, destinada aos seus usuários, e que estava na área meio.

A Figura 3 apresenta a estrutura organizacional do CNPq.

Figura 3 - Estrutura organizacional do CNPq
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CNPq - PO 1.118/2022



Fonte: CNPq (2022).

3.1.2 CAPES

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), é uma Fundação do Ministério da Educação e Cultura (MEC), criada em 1951, e tem por finalidade subsidiar o MEC na formulação de políticas e no desenvolvimento de atividades de suporte à formação de profissionais de magistério para a educação básica e superior e para o desenvolvimento científico e tecnológico do país. A instituição fortalece o papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), e essa, por sua vez, na formação de quadro qualificado para atendimento das demandas dos setores governamentais e produtivos da federação (CAPES, 2017).

A Instituição tem como missão a expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) no Brasil. Além disso, o escopo de sua missão engloba: “Promover a formação de pessoal qualificado para a melhoria da educação básica e para o fortalecimento e crescimento da ciência, da tecnologia e da inovação, visando ao desenvolvimento sustentável do Brasil”. A visão institucional prevê “Ser a instituição transformadora da qualidade de educação, da ciência e da tecnologia par uma sociedade moderna e inovadora” (CAPES, 2017).

Para o cumprimento de sua missão, a CAPES desenvolve programas agrupados em linhas de ação relacionadas à concessão de bolsas, expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu em todos os estados da federação, cursos de pós-graduação, acesso e divulgação da produção científica, investimento na formação de recursos de alto nível no país e exterior, promoção da cooperação científica internacional; financiamento a grupos do Programa Especial de Treinamento (PET) na graduação: indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância.

A partir de 2007, também passou a atuar na formação de professores da educação básica.

As atividades da CAPES são agrupadas nas seguintes linhas de ação, cada qual desenvolvida por um conjunto estruturado de programas:

- (i) avaliação da pós-graduação stricto sensu;
- (ii) acesso e divulgação da produção científica;
- (iii) investimentos na formação de pessoal de alto nível, no país e exterior;
- (iv) promoção da cooperação científica internacional;
- (v) indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância.

O sistema de avaliação serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudo, auxílios, apoios).

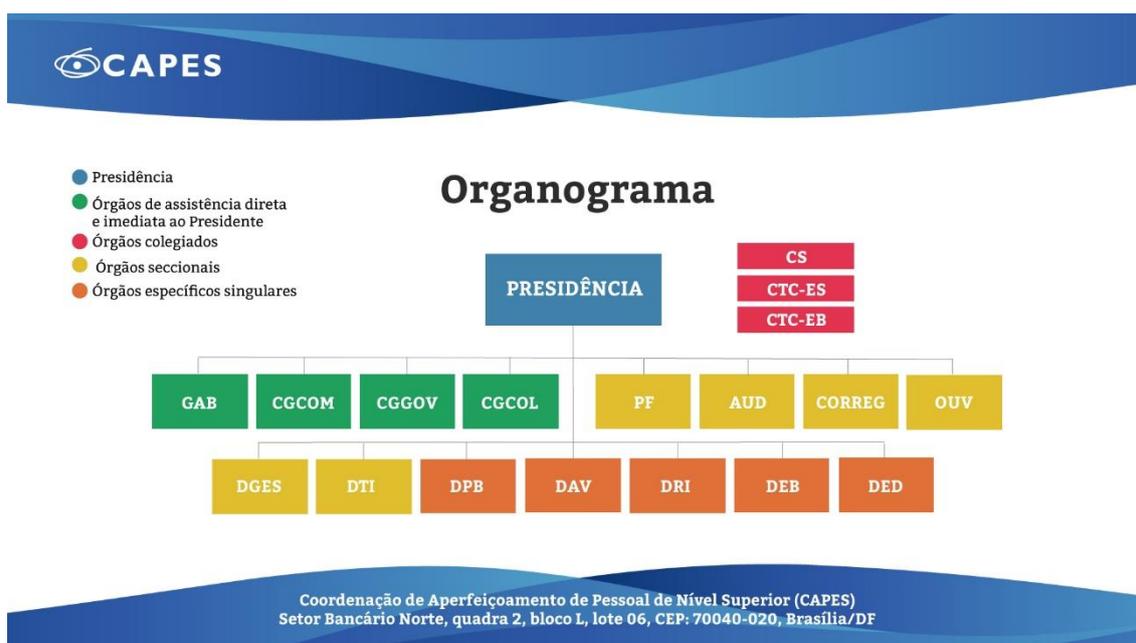
A CAPES tem sido determinante para os sucessos obtidos pelo sistema nacional de pós-graduação no que tange à construção das mudanças que o avanço do conhecimento e a sociedade demandam. O seu papel é o de expandir e consolidar a pós-graduação brasileira, promover a cooperação acadêmica internacional e a formação de profissionais da educação básica. Para atingir seus objetivos, a CAPES trabalha em parceria com universidades, centros universitários, institutos de pesquisa, docentes, discentes e pesquisadores.

Atualmente, a CAPES reforça características que têm contribuído para a institucionalização da pós-graduação e para seu reconhecimento público: opera com o envolvimento de professores e pesquisadores; atua em várias frentes,

diversificando apoios e programas, em sintonia com o desenvolvimento da pós-graduação brasileira e com as novas demandas que esse desenvolvimento requer; mantém seu compromisso de apoiar as ações inovadoras, tendo em vista o contínuo aperfeiçoamento da formação acadêmica.

A pesquisa foi realizada de forma aleatória com servidores públicos oriundos de várias unidades de sua estrutura organizacional. Por sua vez, a estrutura organizada está atualmente distribuída da seguinte forma, como mostra a Figura 4.

Figura 4 - Estrutura organizacional da CAPES



Fonte: CAPES (2023).

- (i) Presidência e órgãos de assistência direta;
- (ii) Órgãos seccionais que incluem a Procuradoria Federal; Auditoria Interna; Corregedoria; Ouvidoria; Diretoria de Gestão (DGES); e Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI);
- (iii) Órgãos singulares que incluem: Diretoria de Programas e Bolsas no País (DPB); Diretoria de Avaliação (DAV); Diretoria de Relações Internacionais (DRI); Diretoria de Formação de Professores da Educação Básica (DEB); e Diretoria de Educação a Distância (DED);
- (iv) Além da Diretoria Executiva (DEX) e dos Órgãos Colegiados: Conselho Superior (CS); Conselho Técnico-Científico da Educação

Superior (CTC-ES); e Conselho Técnico-Científico da Educação Básica (CTC-EB).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados baseada em fontes primárias e secundárias, pela análise documental, é uma das técnicas de maior confiabilidade, pela qual os dados coletados possibilitam a validação das informações obtidas nessa etapa.

Para Yin (2014), essa coleta de dados corrobora e valoriza as evidências oriundas de outras fontes. Complementarmente, enumera algumas vantagens na sua utilização no estudo de caso, como:

- (i) a estabilidade, que permite que os documentos sejam revisados inúmeras vezes;
- (ii) os dados contidos nos documentos, que não são criados para o estudo de caso;
- (iii) a exatidão dos documentos, por conterem referências e detalhes exatos de um evento;
- (iv) a ampla cobertura, em que os documentos podem estar situados em longo período de tempo, com variáveis diferentes do ambiente a ser estudado.

As perguntas para a pesquisa qualitativa são um fator vital na obtenção das respostas que respaldaram o sucesso de uma pesquisa. O questionário é uma das formas mais eficazes de testar de forma precisa as hipóteses elevadas na pesquisa quantitativa que tem um caráter exploratório (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Já a preferência pelo uso do estudo de casos identifica-se pela “sua capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2014, p. 19). Uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, “como estratégia de pesquisa, compreende um método que abrange tudo – com lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e análise de dados” e, por essa razão, a pesquisa não pode ser generalizada (YIN, 2014, p. 22).

Conforme o recomendado por Yin (2014), para que se possa organizar o raciocínio voltado à solução de problemas complexos, o que depende da

interação de muitas variáveis, foi adotado o estudo de casos múltiplos, o qual responde à questão de pesquisa proposta, ao possibilitar o adequado controle pelo pesquisador sobre os eventos a serem analisados.

O Quadro 3 ilustra as situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.

Quadro 3 - Situações importantes para métodos de pesquisa distintos

MÉTODOS	EXPERIMENTO	LEVANTAMENTO	ANÁLISE DE ARQUIVOS	PESQUISA HISTÓRICA	ESTUDO DE CASO
Formas da questão de pesquisa	Como, por quê	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Quem, o quê, onde, quantos, quando?	Como, por quê?	Como, por quê?
Exige controle dos eventos comportamentais ?	Sim	Não	Não	Não	Não
Enfoca eventos contemporâneos?	Sim	Sim	Sim/Não	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (2014, p. 29).

O estudo de caso, conforme sugerido por Yin (2014), reporta a eventos nos quais se tem pequeno controle, ou quando o foco estiver centrado sobre um fenômeno contemporâneo cujo contexto tenha sentido de vida real, o que ocorre no presente caso. Sugere também a necessidade de se realizar uma revisão da literatura em busca de uma proposição de questão de pesquisa relevante, antes de iniciar a pesquisa empírica, o que pode auxiliar na descoberta de outros estudos na área em que está pesquisando ou em outra área similar.

Richardson (1999), quando se refere ao método de pesquisa a ser empregado, salienta que este depende da natureza do problema e do nível de aprofundamento proposto.

Eisenhardt (1989) corrobora esse posicionamento, ao considerar que é uma característica essencial da construção da teoria, a comparação de conceitos emergentes, de teorias ou de hipóteses com a literatura existente.

Com base em Yin (2014, p. 41), observa-se que, na pesquisa de avaliação vinculada ao estudo de caso, ressaltando pelo menos quatro aplicações distintas para sua utilização, quais sejam: (i) para explicar os presumidos vínculos causais nas investigações da vida real, que podem ser demasiadamente complexos para

as estratégias de levantamento ou experimentais; (ii) para descrever uma intervenção e o contexto na vida real no qual ela ocorreu; (iii) para ilustrar, de modo descritivo, determinados tópicos em uma avaliação; e (iv) para explorar as situações em que a intervenção, sendo avaliada, não possui um único e claro conjunto de resultados.

A finalidade principal de estudos exploratório-descritivos combinados é refinar e desenvolver conceitos e hipóteses para investigações subsequentes. O presente trabalho atende a duas suposições essenciais dos estudos exploratórios: a existência de um tema ainda não estudado; e a necessidade da análise qualitativa aprofundada acerca do fenômeno.

O estudo de caso é congruente para a construção de elaborações em novas áreas de investigação nas quais as teorias ainda estão em processo de construção. Segundo Yin (2014), ele investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real; no presente caso, ressalta-se a importância de levantar os aspectos técnicos da PC que interferem negativa ou positivamente na CAI dos servidores públicos que atuam no CNPq e na CAPES.

O estudo de caso possibilita a triangulação de dados como estratégia de validação, segundo Yin (2014), e recomenda que se empreguem múltiplas fontes de evidência em relação ao mesmo fenômeno; a construção de uma base de dados, por meio de notas, documentos, tabulações e narrativas (interpretações e descrições dos eventos observados, registrados etc.); estabelecimento de uma cadeia de evidências, que possibilite ao leitor a percepção de evidências capazes de legitimar o estudo, desde as questões de pesquisa até as conclusões finais. Sugere, ainda, que um estudo de caso “atraente” deve reunir algumas características básicas: (i) engajamento; (ii) instigação, e (iii) sedução – essas são características incomuns dos estudos de caso. Produzir um estudo de caso como esse exige que o pesquisador seja entusiástico em relação à investigação e que deseje transmitir amplamente os resultados obtidos.

Para a coleta de dados foram utilizados questionários estruturados, considerando-se, inicialmente, sua aplicação para os técnicos de ambas as instituições, assim chamados os servidores públicos dos cargos de Analista em C&T e Assistente em C&T, bem como aqueles servidores ocupantes de cargos comissionados das instituições envolvidas, chamados de gestores, ou ocupantes de cargos de gestão.

Por sua vez, os questionários são uma técnica de coleta de dados muito utilizada em pesquisas quantitativas, mas também podem ser utilizadas em pesquisas qualitativas.

Nesse sentido, Creswell (2014) propõe que as questões sejam elaboradas para a coleta de dados a partir de entrevistas iniciais, além da coleta de dados baseada em documentos, considerando-se a necessidade de se realizar a coleta de dados a partir de múltiplas fontes, com base em evidências relevantes sobre os temas pesquisados no referencial teórico.

Após a elaboração das questões, Silverman (2009) sugere submetê-los à avaliação de especialistas para validação nominal e de consistência interna e externa. Acolhidas as sugestões e as correções realizadas, os questionários revisados devem ser submetidos a pré-testes com alguns dos participantes envolvidos para nova validação e revisão, caso necessário. Assim, a análise da combinação desse conjunto de informações permite buscar a resposta para a questão de pesquisa formulada e para os objetivos definidos.

3.2.1 Ferramentas de coleta de dados

O questionário é uma ferramenta importante de abordagem qualitativa, pois permite a coleta de dados de forma sistemática e organizada, além de possibilitar a obtenção de informações detalhadas sobre o objeto de estudo (OLIVEIRA, 2011).

É um instrumento de coleta de dados que consiste em uma série de perguntas estruturadas, que podem ser fechadas ou abertas, e que são aplicadas aos participantes da pesquisa. Deve ser elaborado com base em perguntas claras e objetivas, que permitam o fornecimento de informações relevantes para a pesquisa (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Gil (2002), por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. De acordo com Flick (2009), os questionários em pesquisas qualitativas podem ser utilizados como uma técnica complementar a outras técnicas de coleta de dados, como entrevistas e observações.

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de

perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Esses autores ainda destacam o questionário como uma técnica de coleta de dados para se obter informações sobre opiniões, opiniões, sentimentos, interesses, expectativas, entre outros aspectos.

Por outro lado, Vera e Ramos (2013) destacam a importância da elaboração cuidadosa do questionário, levando em consideração as particularidades do objeto de estudo e os objetivos da pesquisa. Esses autores, ao ressaltarem a importância da coleta de dados para pesquisa científica, apresentam o questionário como uma das principais técnicas específicas de pesquisa para coletar dados para uso secundário.

Questionários são amplamente utilizados em pesquisas científicas qualitativas. Marconi e Lakatos (2003) e Gil (2002) destacam várias vantagens, bem como as limitações no uso desses instrumentos. Uma dessas vantagens é a capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente. Isso é crucial no nível de doutorado, pois permite aos pesquisadores obter uma amostra representativa para suas investigações. Além disso, o uso de questionários abrange uma extensa área geográfica, pois não requer encontros presenciais com os participantes, economizando tempo e dinheiro.

O anonimato dos entrevistados é outra vantagem significativa dos questionários. Isso garante maior liberdade e segurança nas respostas, uma vez que os participantes se sintam mais à vontade ao compartilhar suas opiniões e experiências. Além disso, os questionários podem ser respondidos no momento em que for mais conveniente para os participantes, aumentando assim a taxa de resposta.

A impessoalidade dos questionários também é uma vantagem importante. Não expor os entrevistados à influência do pesquisador ajuda a obter respostas mais sinceras e precisas. Além disso, a natureza impessoal do instrumento permite maior uniformidade na avaliação dos dados.

No entanto, os questionários também apresentam algumas limitações. Uma delas é a possibilidade de obter uma pequena quantidade de questionários respondidos. Isso pode afetar a representatividade da amostra e a validade dos resultados.

Outra limitação é a dificuldade de compreensão das questões, o que pode levar a respostas curtas e sem significância. A ausência de um pesquisador

presente para auxiliar os participantes pode dificultar a compreensão das questões, resultando em respostas que não refletem concretas a realidade.

Além disso, o desconhecimento das estatísticas em que os questionários foram respondidos pode afetar a avaliação da qualidade das respostas. Algumas respostas podem ser influenciadas por fatores externos ou contextuais.

Em conclusão, o uso de questionários em pesquisas científicas qualitativas no nível de doutorado oferece várias vantagens, como a capacidade de atingir um grande número de participantes e o anonimato dos entrevistados. No entanto, também apresenta algumas restrições, como a dificuldade de compreensão das questões e a possibilidade de se obter uma quantidade insuficiente de questionários respondidos. Os pesquisadores devem estar cientes dessas vantagens e limitações ao projetar e interpretar seus estudos.

Além disso, é importante que o questionário seja aplicado de forma padronizada, para que os resultados possam ser comparados e analisados de forma consistente. As perguntas para a pesquisa qualitativa são fatores específicos para o propósito da realização da pesquisa, mencionando o tópico principal da investigação, usando palavras qualitativas que demonstrem qualidade ou sentimentos por trás de seu propósito e especifiquem os detalhes que você gostaria de comunicar aos seus entrevistados (DENZIN; LINCOLN, 2006).

3.2.2 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados da pesquisa é resultado de duas etapas da pesquisa de campo: sendo a primeira, exploratória, realizada pela aplicação de um questionário aos técnicos e chefias das instituições estudadas; e, a segunda, considerada confirmatória, ocorreu por meio de entrevista semiestruturada com os gestores de Recursos Humanos das instituições.

A primeira fase da pesquisa de campo utilizou uma amostra de dados caracterizada por servidores representantes das agências de fomento à pesquisa CNPq e CAPES, composta por técnicos e gestores indistintamente, distribuídos em várias diretorias e coordenações, obtendo-se um total de 65 questionários válidos coletados.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, nessa primeira etapa da pesquisa de campo, foram enviados questionários para 291 servidores da CAPES e para todo o corpo de 300 servidores do CNPq. Do total de questionários enviados, obteve-se 26 respostas válidas da CAPES (8,9%) e 39 respostas válidas do CNPq (13%), totalizando 65 respondentes no prazo estipulado. Registra-se que dois questionários foram desconsiderados pelo envio fora do prazo estipulado, pois esses documentos poderiam influenciar nas análises dos dados já processados.

Nessa fase, o sigilo da pesquisa foi assegurado aos respondentes, preservando o nome ou quaisquer particularidades que possibilitassem o seu reconhecimento.

Todos os questionários foram enviados e respondidos no período entre 01/07/2023 e 01/09/2023. A forma de envio utilizada foi por *e-mail*, sendo os questionários disponibilizados aos respondentes no formato de *link* para acesso à plataforma *Google Forms*.

O questionário de pesquisa utilizado é apresentado no Apêndice 1.

Na segunda etapa da coleta de dados para a pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas com os gestores de Recursos Humanos da CAPES e do CNPq. Essa etapa teve como finalidade a validação dos resultados alcançados com os questionários aplicados aos técnicos e gestores de ambas as instituições, conforme Roteiro de Entrevista apresentado no Apêndice 2.

Para a formulação das questões das entrevistas, foram analisadas a distribuição das classes de palavras e frases representativas de cada conjunto representacional das variáveis levantadas dos construtos da CAI e PC e esclarecido que essa etapa buscou validar a percepção dos técnicos e gestores acerca dos temas abordados.

Segundo Krippendorff (2018), a análise de conteúdo por meio da codificação de palavras e frases representativas em classes de palavras, temas e categorias relevantes para a pesquisa é uma das principais abordagens da análise textual em pesquisas qualitativas.

As entrevistas individuais ocorreram no mês de outubro/2023, durante o expediente de trabalho, em salas de reunião, com conforto e privacidade, e tiveram duração média de 30 minutos, com a possibilidade de ampliação da abordagem em função da dinâmica permitida pela participação do entrevistado.

Nessas ocasiões, buscou-se intervir o mínimo possível, de forma a evitar a quebra na sequência de pensamento do entrevistado, conforme recomendado por Bardin (2011).

A realização da pesquisa foi autorizada no âmbito das instituições mediante assinatura do Solicitação de Consentimento das Instituições para realização de pesquisa acadêmico-científica, conforme apresentado no Apêndice B.

É importante ressaltar que, visando sustentar a correlação entre os fatores da PC que impactam na CAI, o referencial teórico foi detalhado de acordo os objetivos específicos em subgrupos de análise, o que resultou em cinco Fatores, quais são:

Fator 1 – Diversidade de conhecimento: Pressupõe-se que esse fator esteja relacionado à CAI nos aspectos ligados à capacitação e desempenho dos indivíduos, o que por sua vez, subsidiou perguntas relacionadas ao planejamento da capacitação e à análise do resultado das avaliações de desempenho.

Fator 2 - Flexibilidade Cognitiva: Para esse fator buscou-se correlação com a CAI nos aspectos ligados aos incentivos à capacitação e o grau de assimilação desse conhecimento.

Fator 3 - Pensamento Crítico: Esse fator tem como objetivo avaliar sua relação à dimensão da assimilação e o compartilhamento de informações nos aspectos da internalização de novos conhecimentos e retenção/valorização dos conhecimentos ativos da CAI.

Fator 4 - Aderência a Crenças e Valores culturais: Com esse fator buscou-se avaliar os aspectos de interferência e transformação do conhecimento na CAI, sendo o foco das questões analisar essas interferências no âmbito pessoal e das equipes.

Fator 5 - Percepção de Pertencimento e Importância: Para esse fator, buscou-se avaliar aspectos de ambientação do indivíduo, analisando-se a influência da adaptação à cultura organizacional e a percepção de reconhecimento e valorização do trabalho.

O Quadro 4 mostra o roteiro utilizado para elaboração das questões dos questionários e das entrevistas.

Quadro 4 - Relacionamento entre o referencial teórico, objetivos e questões

QUADRO RESUMO - OBJETIVOS , REFERENCIAL TEÓRICO E QUESTÕES DE PESQUISA			
Objetivo Geral	Obejtivos Específicos	Referencial Teórico	Questões aplicadas:
Analisar a influência da PC como um fator impulsionador da assimilação de conhecimento da Capacidade Absorviva Individual (CAI), contribuindo para a Aprendizagem Organizacional (AO)	Identificar os diferentes tipos de conhecimentos presentes na PC.	Fator 1: Diversidade de conhecimento	<p>Questionário</p> 1. Como é realizado o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores e colaboradores frente às necessidades pessoais e institucionais? 2. Como é realizada a análise do resultado da avaliação de desempenho das pessoas para direcionamento e orientação das necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas? 3. Quais são os incentivos institucionais oferecidos para estimular os servidores/colaboradores à capacitação e ao desenvolvimento voltados para assuntos de interesse estratégico da organização?
		Fator 2: Flexibilidade Cognitiva	4. Qual sua percepção quanto ao grau de assimilação de novos conhecimentos após a sua participação em ações de capacitação e desenvolvimento? 5. Como os novos conhecimentos adquiridos são internalizados e compartilhados na sua unidade (multiplicação de conhecimentos), de modo a gerar melhorias de processos e serviços prestados? 6. Como é compartilhada a experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, de modo a favorecer a assimilação de conhecimentos pelos mais novos integrantes da equipe?
	Identificar dos fatores facilitadores e restritivos dos tipos de conhecimento da PC associados à assimilação de conhecimentos da CAI.	Fator 3: Pensamento Crítico	7. Qual sua percepção em relação à interferência de interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho pelos seus colegas de unidade e chefia? 8. Como você avalia a interferência dos seus interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do seu trabalho?
		Fator 4: Aderência a Crenças e Valores culturais	9. Como você avalia o nível de afinidade ou estresse na sua equipe de trabalho, devido às diferenças culturais/educacionais? 10. Qual a sua percepção da complexidade das atividades que você desenvolve diariamente e a importância dessas atividades para a organização/sua área?
	Analisar o impacto da PC na assimilação de conhecimentos da CAI que contribuem para a AO.	Fator 5: Percepção de Pertencimento e Importância	<p>Entrevista</p> 1. Como sua organização realiza o planejamento da capacitação dos funcionários, com base em resultados da avaliação de desempenho? 2. Que mecanismos de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas voltados para assuntos de interesse estratégico da organização são oferecidos aos funcionários? 3. Como sua área promove a integração e o compartilhamento de conhecimentos adquiridos em capacitação ou de funcionários mais experientes? 4. Como você avalia a interferência dos interesses, problemas pessoais e diferenças culturais dos funcionários no trabalho da equipe? 5. Qual a sua percepção acerca da importância dos resultados das equipes para o desempenho organizacional?

Fonte: Elaboração própria.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A proposta de investigação, a análise dos dados, de acordo com a visão de Minayo (2000, p. 197), possui três finalidades complementares: (i) heurística, em que se propõe uma atitude de busca a partir do material coletado; (ii) administração de provas, admitindo-se hipóteses provisórias que podem ou não ser confirmadas; e (iii) ampliação da compreensão dos contextos culturais com significações que ultrapassam o nível espontâneo.

Habitualmente, segundo Yin (2014), são usados quatro testes para determinar a qualidade das pesquisas sociais: (i) fidedignidade; (ii) credibilidade; (iii) confirmabilidade; e (iv) fidelidade dos dados. Em relação aos procedimentos empregados, seguindo orientação do mesmo autor, no sentido de garantir a qualidade dos estudos de caso, destacam-se: (i) validade dos construtos; (ii) validade externa; (iii) validade interna; e (iv) confiabilidade. Os procedimentos recomendados por Yin (2014) estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Procedimentos de estudo de caso

Testes de casos	Táticas de estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade dos Construtos	<ul style="list-style-type: none"> - Usa múltiplas fontes de evidências - Estabelece encadeamento de evidências - Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta de dados - Coleta de dados - Composição.
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza a combinação de padrão - Realiza a construção da explanação - Aborda as explanações rivais - Usa modelos lógicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de dados - Análise de dados - Análise de dados - Análise de dados
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Usa a teoria nos estudos de caso únicos - Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de pesquisa - Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Usa o protocolo do estudo de caso - Desenvolve uma base de dados de estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta de dados - Coleta de dados

Fonte: Yin (2014, p. 64).

Na fase de coleta de dados, o teste da validade dos construtos de pesquisa pode ser realizado a partir do uso de múltiplas fontes de evidências concatenadas com informações-chave para a revisão da minuta do relatório do estudo de caso. O teste de validade interna é realizado na fase de análise dos dados, pela combinação de padrões e pela construção da explanação da análise com a utilização de modelos lógicos, abordando similaridades e contradições obtidas nos estudos de casos múltiplos.

A validade externa pode ser realizada durante o projeto de pesquisa pela utilização da teoria de estudos de casos por meio da reconhecimento da possibilidade de replicação de fatos e de evidências reparadas no estudo de casos múltiplos. A confiabilidade pode ser testada ainda na fase de coleta de dados, com o uso

de protocolos e com o desenvolvimento de uma base de dados obtida dos casos analisados. A sobreposição das fases de coleta e de análise de dados é uma característica peculiar em estudos de caso e expressa uma oportunidade na qual os pesquisadores podem obter vantagem da singularidade de um caso e do surgimento de novas linhas de pensamento e de compreensão (EISENHARDT, 1989).

Minayo (2000, p. 78) recomenda que sejam adotadas algumas etapas relativas à análise e à interpretação de dados referentes ao exame das informações coletadas nas entrevistas, nas observações neutras e na análise documental. São elas:

- (i) ordenação dos dados: realização de um mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo, envolvendo transcrição de gravações, leitura do material, organização dos relatos e dados da observação não participante;
- (ii) classificação dos dados: com base no que é relevante nos textos, elaboram-se categorias específicas;
- (iii) análise final: estabelecimento de articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos.

Com relação à análise e interpretação dos dados resultantes de entrevista semiestruturada, deve-se observar e atender algumas normas: (i) realização da leitura da mesma questão, abordada por todos os entrevistados; (ii) execução de uma segunda leitura das respostas, identificando ideias que, de alguma maneira, se apresentem ligadas a algum fundamento teórico; (iii) elaboração de uma lista das respostas de todos os participantes da entrevista; (iv) identificação de divergências, de conflitos, de vazios e de pontos coincidentes nas informações coletadas pelos entrevistados; e (v) elaboração de um esquema de interpretação dos fenômenos estudados.

Por meio de análise de conteúdo, consubstanciada em Bardin (2011), foram analisados os dados coletados nas entrevistas. A análise de conteúdo pode ser compreendida como um processo organizado de construção de novos significados em relação a determinados objetos de estudo, a partir de materiais textuais referentes a esses fenômenos. A produção de conteúdo com entrevistas, mais do que simplesmente um exercício de expor algo já

perfeitamente entendido e compreendido, é uma conjuntura favorável ao aprendizado, um processo vivo, um movimento de aprendizagem examinada sobre os fenômenos investigados.

A análise de conteúdo foi realizada por meio do uso do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq) e seguiu o recomendado no tutorial por Silva (2019).

3.3.1 Ferramentas e Procedimentos de Análise de Dados

Para análise dos dados desta pesquisa, foi utilizado o software Iramuteq, por ser um software livre. Trata-se de uma ferramenta gratuita para análise de dados textuais que permite fazer análises do *corpus* de um texto de acordo com a metodologia descrita por Reinert (1983, 1990) relativamente à classificação hierárquica descendente do tipo árvore máxima. Além disso, o software oferece outras opções mais avançadas, como a análise de semelhança e a aplicação de testes estatísticos como qui-quadrado, análise fatorial de correspondências e classificação hierárquica descendente. A interface do software permite que se recupere, no *corpus* original, os segmentos de texto associados a cada classe, momento em que se obtém o contexto das palavras.

Funcionalmente, o software Iramutech é uma ferramenta que integra a família de programas de tratamento ou análise automática de dados não numéricos do tipo Análise Quantitativa de Texto (AQT), (SILVA, 2019).

A AQT é uma técnica de análise automática de dados não numéricos que permite a identificação e a categorização de padrões em textos. Utiliza algoritmos para analisar grandes volumes de dados textuais, permitindo a identificação de palavras-chave, temas e padrões de frequência. A técnica é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas e em avaliações de programas e projetos, permitindo a identificação de tendências e padrões em grandes volumes de dados textuais. É uma técnica complementar à análise qualitativa de dados, permitindo a identificação de padrões e tendências que serão exploradas em análises mais aprofundadas.

A AQT permite, segundo Silva (2019), uma abordagem quantitativa de textos como dados, além de não requerer “interpretação prévia” do material textual e diminui o “enviesamento ideológico do pesquisador”. Graças a essas

características de análise desse tipo de tratamento automático de texto, a informação pode ser analisada com técnicas estatísticas e que vão além da análise de frequências temáticas. Ademais, como procedimento de análise dos dados coletados para o constructo da PC, as repostas aos questionários foram agrupadas por temáticas representacionais dos principais fatores levantados. Dessa forma, obteve-se cinco fatores relevantes da PC com impactos na fase de CAI, conforme mostra o Quadro 6.

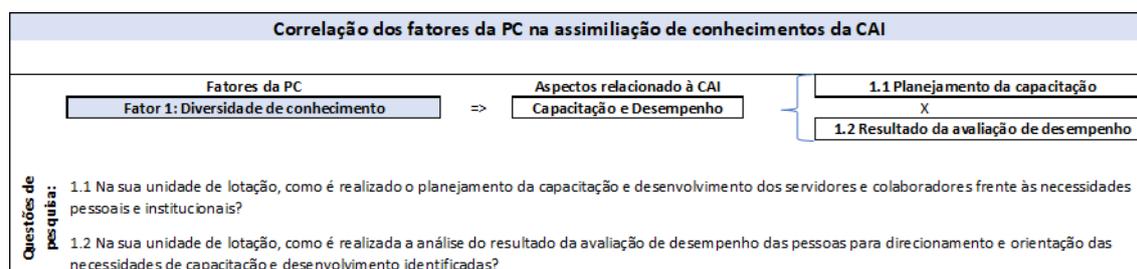
Quadro 6 - Fatores da PC e respectivos aspectos relacionados à CAI

Fatores da PC com impactos na assimilação de conhecimentos da CAI		
Fatores da PC		Aspectos relacionados à Assimilação de Conhecimento da CAI
1.	Diversidade de conhecimentos	=> Capacitação e desempenho
2.	Flexibilidade cognitiva	=> Incentivos externos/Internos x Grau de assimilação de conhecimentos
3.	Pensamento crítico	=> Internalização e compartilhamento de conhecimentos internos/externos
4.	Aderência a crenças e valores	=> Interferência de interesses e crenças no desempenho individual e da equipe
5.	Percepção de pertencimento e importância	=> Adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade e importância das atividades

Fonte: Elaboração própria.

Após a consolidação dos fatores relacionados à PC com possíveis impactos na CAI, buscou-se correlacionar esses fatores aos principais aspectos da CAI, para se concluir sobre o objetivo nuclear a ser alcançado com as questões, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7 - Correlação entre os fatores da PC, os aspectos da CAI e as questões pesquisadas



Fatores da PC Fator 2: Flexibilidade Cognitiva	=>	Aspectos relacionado à CAI Incentivos à capacitação	2.1 Incentivos externos e internos X
			2.2 Grau de assimilação de conhecimentos
Questões de pesquisa: 2.1 Quais são os incentivos institucionais oferecidos para estimular os servidores/colaboradores à capacitação e ao desenvolvimento voltados para assuntos de interesse estratégico da organização? 2.2 Qual sua percepção quanto ao grau de assimilação de novos conhecimentos após a sua participação em ações de capacitação e desenvolvimento?			
Fatores da PC Fator 3: Pensamento Crítico	=>	Aspectos relacionado à CAI Assimilação e Compartilhamento	3.1 Internalização de novos conhecimentos X
			3.2 Retenção de conhecimentos internos
Questões de pesquisa: 3.1 Como os novos conhecimentos adquiridos são internalizados e compartilhados na sua unidade (multiplicação de conhecimentos), de modo a gerar melhorias de processos e serviços prestados?? 3.2 Como é compartilhada a experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, de modo a favorecer a assimilação de conhecimentos pelos mais novos integrantes da e equipe?			
Fatores da PC Fator 4: Aderência a Crenças e Valores culturais	=>	Aspectos relacionado à CAI Interferências e Transformação	4.1 Interferência de crenças e valores da equipe X
			4.2 Interferência de crenças e valores pessoais
Questões de pesquisa: 4.1 Qual sua percepção em relação à interferência de interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho pelos seus colegas de unidade e chefia? 4.2 Como você avalia a interferência dos seus interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do seu trabalho?			
Fatores da PC Fator 5: Percepção de Pertencimento e Importância	=>	Aspectos relacionado à CAI Adaptação ao ambiente	5.1 Adaptação à cultura organizacional X
			5.2 Percepção de aplicação de conhecimentos
Questões de pesquisa: 5.1 Como você avalia o nível de afinidade ou estresse na sua equipe de trabalho, devido às diferenças culturais/educacionais? 5.2 Qual a sua percepção da complexidade das atividades que você desenvolve diariamente e a importância dessas atividades para a organização/sua área?			

Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos procedimentos de análise dos dados coletados para o constructo da CAI, as repostas aos questionários foram agrupadas por questões compondo as quatro dimensões referentes ao conceito de CA de Zahra e George (2002), visando mensurar a CAI dos servidores do CNPq e da CAPES. Nesse aspecto, o instrumento de coleta de dados foi adaptado dos trabalhos de Godolphim (2013) e Machado (2014), que retratam a CA nas organizações. Os autores utilizaram como base teórica no desenvolvimento da escala o estudo de Flatten, Greve e Brettel (2011).

Assim, após serem levantadas as variáveis da CAI a serem analisadas, buscou-se agrupar os fatores da PC às respectivas variáveis da CAI, o que subsidiou o primeiro instrumento de pesquisa, do qual foram derivadas as questões do questionário aplicado ao conjunto amostral de respondentes na primeira etapa de pesquisa de campo.

O instrumento de pesquisa foi construído a partir da análise preliminar de 16 variáveis distribuídas entre as dimensões da CAI, assim distribuídas:

Aquisição (AQ) - seis variáveis, Assimilação (AS) - três variáveis; Transformação (TR) - três variáveis; e Exploração/Aplicação (EXP) - quatro variáveis, conforme mostra o Quadro 8.

Registra-se que o questionário derivado dos Quadros 7 e 8 foi submetido a exame por três doutores especialistas no tema estudado, os quais o refinaram para melhorar a consistência interna e a compreensão dos respondentes e suas experiências na dimensão individual.

Quadro 8 - Quadro de questões distribuídas nas dimensões da CAI

Variáveis distribuídas por dimensões da CAI e correlação às questões aplicadas			
Dimensão	Variável	Questões aplicadas	Descrição da variável
Aquisição	AQ1	Qual a sua escolaridade?	Condição atual do nível de aquisição de conhecimento formal
	AQ2	Te agrada a ideia de mudar de área, mesmo que futuramente, para novos desafios?	Condição futura de aquisição de conhecimento / experiência
	AQ3	Você participou de curso, treinamento ou palestra, de interesse pessoal ou institucional, presencial ou a distância, nos últimos dois anos (2021 e 2022)?	Disposição e interesse em aperfeiçoamento
	AQ4	Na sua unidade de lotação, como é realizado o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores e colaboradores frente às necessidades pessoais e institucionais?	Planejamento da capacitação e resultado da avaliação de desempenho
	AQ5	Na sua unidade de lotação, como é realizada a análise do resultado da avaliação de desempenho das pessoas para direcionamento e orientação das necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas?	
	AQ6	Quais são os incentivos institucionais oferecidos para estimular os servidores/colaboradores à capacitação e ao desenvolvimento voltados para assuntos de interesse estratégico da organização?	Incentivos institucionais para busca de conhecimentos externos
Assimilação	ASS1	Após a realização de cursos/palestras por qualquer membro da equipe, há abertura da equipe e/ou da chefia para discussão e disseminação do	Grau de abertura para assimilação e difusão de conhecimento pelo indivíduo e entre os membros da equipe.
	ASS2	Considera que o compartilhamento de novos conhecimentos adquiridos em cursos/palestras pelos membros da equipe são, na maioria das vezes, bem assimilados pela equipe?	
	ASS3	Qual sua percepção quanto ao grau de assimilação de novos conhecimentos após a sua participação em ações de capacitação e desenvolvimento?	
Transformação	TRANS1	Sua chefia e/ou sua equipe se reúnem periodicamente para discutir problemas e soluções conjuntamente ou normalmente as demandas são encaminhadas sem abertura para discussões em grupo	Internalização e compartilhamento de conhecimentos externos e internos
	TRANS2	você se considera uma pessoa que busca ativamente e periodicamente novos conhecimentos para aplicar no trabalho, seja por meio de cursos ou palestras	
	TRANS3	Como é compartilhada a experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, de modo a favorecer a assimilação de conhecimentos pelos mais novos integrantes da equipe?	

Exploração	EXPL1	Você se considera uma pessoa que busca ativamente e periodicamente novos conhecimentos para aplicar no trabalho, seja por meio de cursos ou palestras	Busca ou interesse em aplicar conhecimentos e experiências adquiridos pelo indivíduo e pela equipe
	EXPL2	Qual a sua percepção do nível de aproveitamento e transformação de novos conhecimentos adquiridos em capacitações em soluções no trabalho	
	EXPL3	Em relação à busca de soluções no trabalho, sim, você se considera uma pessoa de característica em geral mais ativa (tem muito interesse em pesquisar e buscar soluções) ou passiva (prefere discutir as soluções apresentadas por colegas e chefia)	
	EXPL4	Como os novos conhecimentos adquiridos são internalizados e compartilhados na sua unidade (multiplicação de conhecimentos), de modo a gerar melhorias de processos e serviços prestados?	Adaptação e aplicação de interna de novos conhecimentos na melhoria de processos.

Fonte: Elaboração própria.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DA PESQUISA

Considerando que os resultados alcançados abordaram de forma personalíssima servidores técnicos e gestores de duas agências de fomento à pesquisa científica e tecnológica, tendo em vista que o método utilizado foi estudo de casos, não é possível fazer generalizações nem inferências com relação a estes resultados, baseado no entendimento de Yin (2014), tendo em vista seu caráter qualitativo e exploratório para a área pública e a sua justificação em estudo de casos múltiplos.

Quanto aos procedimentos de pesquisa, nem todos os respondentes devolveram o questionário enviado, além de alguns manifestarem insatisfação quanto ao tempo demandado para o preenchimento do questionário, o que pode ter levado a respostas simplificadas e ter gerado viés de análise.

Outro ponto registrado é referente à limitação para o tempo de entrevista, considerado pouco frente à amplitude do estudo. A delimitação do estudo restrita aos fatores de intersecção no contexto dos construtos escolhidos não aborda outras variáveis com potencial efeito nos estudos da CAI, bem como sobre a AO das instituições analisadas, de modo que outros estudos são recomendados com vistas ao mapeamento de outras variáveis impactam na AO dessas instituições.

Por fim, tendo em vista as respostas obtidas, pode-se considerar que a amostra conseguida pode apresentar viés de análise em função de não ser equitativamente probabilística em relação às duas instituições pesquisadas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

No cenário da GCO contemporânea, caracterizado por mudanças profundas e complexas, cada vez mais equipamentos e dispositivos estão conectados uns aos outros por meio da Internet, incorporando novas tecnologias e gerando conhecimento e inovação no cotidiano.

A aquisição de novos saberes está alicerçada na socialização do conhecimento viabilizada por meio dessas tecnologias, e a CAI dessas variadas formas de conhecimento adquire, nesse contexto, um papel de destaque na AO. As mudanças que estão sendo geradas por essas novas tecnologias conduzem a uma nova concepção de aprendizagem, em consonância com os novos tempos da era digital (SCHWAB, 2018).

Diante dessa nova realidade e das demandas mais urgentes da sociedade, as instituições públicas necessitam que seus agentes se adaptem a essas mudanças e transformações, agregando novos conhecimentos, de maneira a trazer a melhoria dos padrões de atendimento, da qualidade de vida da sociedade, da gestão eficiente, ágil e com mais efetividade.

Na visão de Yin (2014), pesquisas de estudo de casos podem ser únicas como múltiplas, pois, na prática, correspondem no mínimo a duas variantes de estudo. Esta tese é baseada nesse método, no qual são apresentados os perfis e o resultado das coletas de dados realizadas nas instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa, CNPq e CAPES.

Os dados coletados são oriundos de questionários aplicados ao grupo de técnicos e gestores dessas agências e de entrevistas realizados com os gestores de Recursos Humanos das mesmas instituições.

Com base nos dados sociodemográficos, foram observadas características peculiares dos servidores das agências de fomento analisadas, conforme mostram os Apêndices D, E F, sendo que este último apresenta o somatório das amostras coletadas em ambas as instituições.

4.1 ESTUDO DE CASO DO CNPq

Inicialmente parte-se da análise preliminar da amostra sociodemográfica extraída do quadro de servidores do CNPq, constituído de 39 servidores

respondentes ao questionário. Com relação à idade, os dados mostram prevalência de servidores com idade entre 40 e 49 anos (59%), sendo o restante na faixa etária de 50 e 59 anos (41%).

Do total de 39 respondentes, 82% são ocupantes do cargo de analista e 18% de Assistentes em C&T; e 56% ocupam cargos de chefia.

Pode-se notar que 73% trabalha na instituição há menos de 20 anos, o que é um indicativo da boa maturidade funcional e de conhecimentos internos consolidados, além de pressupor uma cultura organizacional já interiorizada, principalmente considerando que, desse percentual, apenas 3% tem menos de 10 anos de casa, e 26% tem mais de 20 anos de experiência no CNPq.

O grau de escolaridade dos entrevistados mostra que 74% dos respondentes tem mestrado ou doutorado, o que é um indicador do alto nível de escolaridade dentre os funcionários, sendo que 26% possui graduação e/ou pós-graduação *lato sensu*.

Quanto ao fator de deslocamento interno, que pode representar uma movimentação de conhecimento interno, obteve-se um percentual de 69% dentre aqueles que trabalham há mais de 10 anos em uma ou duas áreas, contra 18% que se deslocaram entre três áreas internas, e 13% que se vincularam a mais de quatro áreas nos últimos 10 anos. Esse último percentual pode indicar uma razoável parcela de servidores que não se adaptou por alguma razão às áreas em que foram lotados.

Outro indicador relevante para este estudo aponta para o fato de que 87% dos respondentes gostam da ideia de mudar de área futuramente, por desafio, ou responderam que talvez aceitariam esse desafio, sendo que 13% não cogitam essa intenção. Pode-se interpretar esse dado de duas formas: isso mostra a disposição de disseminação do conhecimento; ou a insatisfação na lotação atual.

Dentre os respondentes, 56% informaram ter muita afinidade pessoal com um ou mais colegas, enquanto 44% relataram ter pouca ou nenhuma afinidade com os colegas de equipe.

Conforme destaca Jovchelovitch (2011), a comunicação é um elemento central na construção das representações sociais e da identidade grupal. As representações sociais são construídas por meio da comunicação entre os membros de um grupo, que compartilham suas experiências e conhecimentos para criar um entendimento comum sobre determinado assunto. Seguindo essa

linha, esse dado deve ser interpretado à luz da capacidade de socialização das pessoas, sendo um interessante aspecto da PC, uma vez que a construção da identidade de um grupo social se faz por meio da comunicação entre seus membros, o que fica comprometido quando não se tem afinidade entre esses colaboradores, conforme demonstrado.

Por outro lado, 64% avaliaram que a equipe tem percepção mais positiva do trabalho que executam, enquanto 36% tem uma percepção mais negativa ou preferem não opinar sobre esse assunto. Esse dado pode resultar de percepção do grau de satisfação do desenvolvimento das atividades da equipe ou mesmo da instituição.

Outro quesito importante levantado aponta que 95% dos respondentes afirmaram que participaram de palestra ou curso de interesse pessoal ou institucional nos últimos dois anos. Esse tópico pode ser analisado na disposição dessas pessoas em absorver novos conhecimentos, seja em nível pessoal ou institucional. Em seu estudo que analisa a CAI nas dimensões aquisição, assimilação, transformação e exploração, Silva *et al.* (2016) destacam a importância da disposição dos indivíduos em buscar novos conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento da CAI.

A análise dos dados textuais realizada foi agrupada em cinco temáticas que buscaram explorar os fatores da PC com impactos na CAI, conforme os resultados descritos a seguir.

4.1.1 Fator 1: Diversidade de conhecimento - CNPq

Os resultados analisados quanto ao planejamento das capacitações dos servidores, frente à eventual demanda fomentada pelo resultado das avaliações de desempenho, mostram as principais características da análise estatística representada por 39 segmentos de textos, sendo 36 segmentos classificados, distribuídos em seis classes do discurso. Os principais pontos da Classificação Hierárquica Descendente - CHD considerados estão apresentados e resumidos nas Figuras 5, 6, 7 e 8.

Número de segmentos de texto: 39, sendo 36 segmentos classificados (92%)

Número de formas: 404

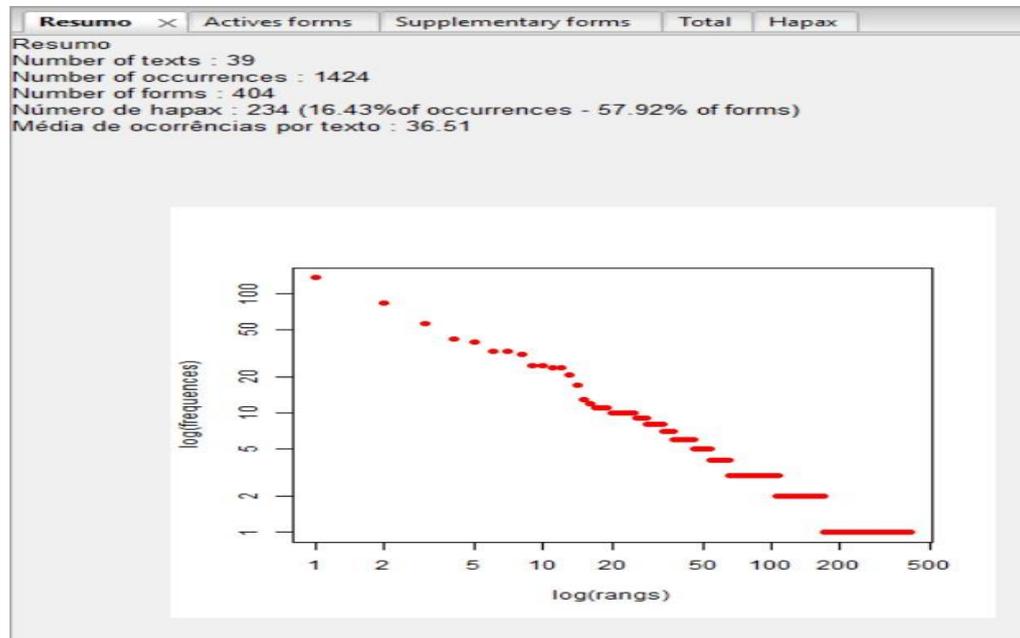
Número de ocorrências: 1424

Número de hápax: 234 (16,43% das ocorrências – 57,92% das formas)

Média das ocorrências por texto: 36,91

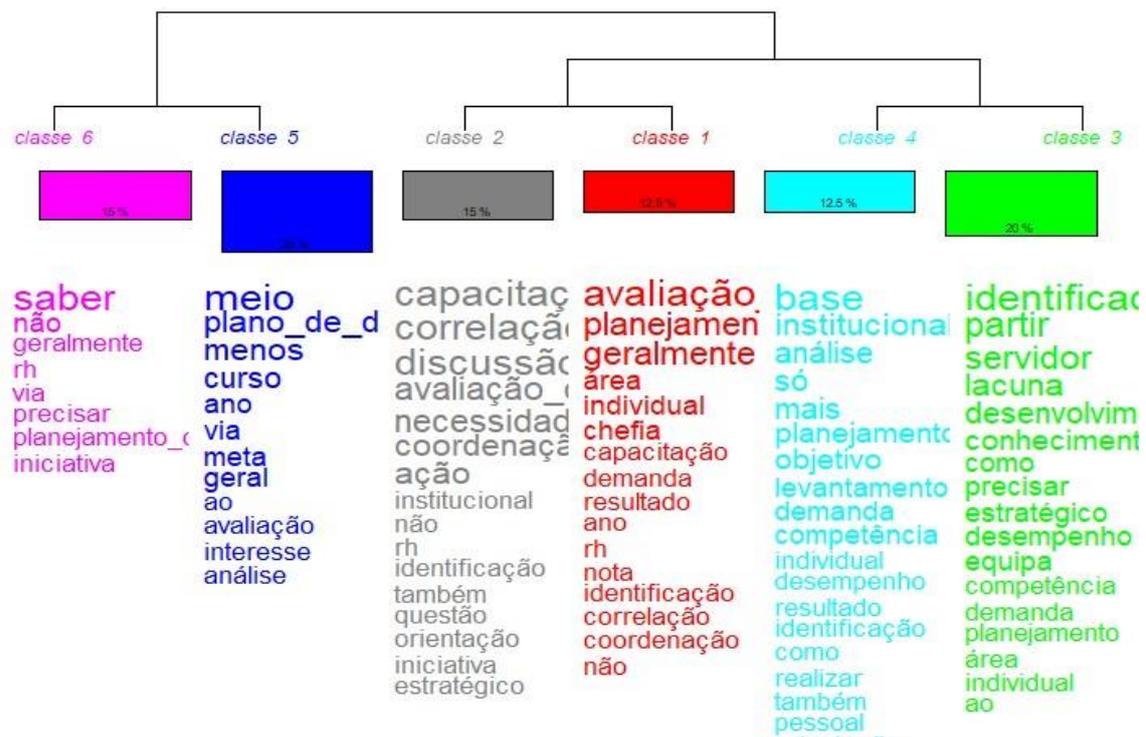
Número de classes: 6

Figura 5 – Extrato dos dados analisados para o Fator 1 – CNPq



Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 – Dendrograma I da CHD para o Fator 1 - CNPq



Fonte: Elaboração própria.

A leitura dessa figura deve ser realizada da esquerda para a direita. O *corpus* utilizado foi dividido em dois *subcorpora*. Num primeiro momento, um *subcorpus* foi dividido em duas partições gerando as classes 6 e 5, e o outro *subcorpus* foi subdividido em duas partições: a primeira originou as classes 2 e 1 e a segunda gerou as classes 4 e 3. A análise finalizou em seis classes estáveis com vocabulário semelhante e os seguintes percentuais em ordem decrescente: Classe 5 com 25%; Classe 3 com 20%, Classes 6 e 2 com 15% e por fim, as Classes 1 e 4 com 12,5%.

A análise desses três conjuntos de classes referentes à distribuição dessas palavras assinala uma correlação forte entre os seguintes termos, separados por conjunto de classes: (i) – Classes 6 e 5: saber, não, planejamento, meio, plano de desenvolvimento de pessoas, avaliação, interesse; (ii) – Classes 2 e 1: capacitação, correlação, discussão, necessidade, não e identificação; avaliação, planejamento, demanda, resultado, não; e (iii) – Classes 4 e 3: base, análise, planejamento, demanda, levantamento, competência, resultado, identificação; lacuna, desenvolvimento, estratégico, demanda, planejamento.

Também foram obtidas as seguintes frases representativas dos discursos analisados por meio do software, separados por classe, em ordem decrescente de representatividade:

- (i) Para a Classe 5 – representando 25% de similaridade entre os discursos:

**** *part_8
 “...por meio de orientação da Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGERH) não existe essa análise...”.

**** *part_38
 “...por meio do plano de desenvolvimento de pessoas não há análise...”.

- (ii) Para a Classe 3 – representando 20% de similaridade entre os discursos:

**** *part_15
 “... a chefia recomenda capacitações, bem como autoriza as demandas pessoais, se recomenda a capacitação de acordo com as necessidades e dificuldades identificadas na avaliação de desempenho do servidor...”.

**** *part_20
 “... isso possibilita abordar lacunas específicas e aprimorar habilidades necessárias para cumprir as demandas da diretoria...”.

Para as Classes 2 e 6 – representando 15% de similaridade entre os discursos, cada:

Classe 2:

**** *part_27

“... se verifica a necessidade institucional, se coloca em discussão e se elege aquelas adequadas à maioria e com maior benefício não há uma correlação entre desempenho e necessidade de capacitação e desenvolvimento...”.

**** *part_9

“... durante a avaliação alguns pontos de melhoria são discutidos, mas nem sempre é feita a correlação com a necessidade de capacitação entendo que para questões envolvendo algum comportamento e ou atitude essa orientação é mais complexa...”.

**** *part_31

“... cada membro da equipe propõe sua capacitação e apresenta ao RH a coordenação apenas referenda, não há discussão em grupo a avaliação de desempenho é feita no sistema, mas os dados não retornam para subsidiar iniciativas de capacitação...”.

Classe 6:

**** *part_6

“... não há planejamento da capacitação não sei responder...”.

**** *part_5

“... manifestação de interesse do servidor de iniciativa própria ou por consulta da chefia não sei informar...”.

**** *part_4

“... são encaminhados e-mails ou via sei, pedidos de colaboração para os próximos cursos na área praticamente não há devolutiva em relação as avaliações de desempenho, porém as necessidades de capacitação são sempre discutidas coletivamente...”.

(iii) Para as Classes 1 e 4 – representando 12,5% de similaridade entre os discursos, cada:

Classe 1

**** *part_36

“... há pouca ou nenhuma correlação entre a avaliação de desempenho e o planejamento das capacitações...”.

**** *part_22

“... aqui na coordenação o planejamento é feito por demandas geralmente uma vez por ano a chefia solicita sugestões de capacitações não tem ligação entre as avaliações de desempenho e a capacitação não tem identificação de lacunas e oportunidades no resultado da avaliação de desempenho no que concerne a capacitação e desenvolvimento das pessoas...”.

Classe 4:

**** *part_16

“... a análise de desempenho é realizada só pra cumprir o ritual e não temos orientações para capacitação com base nas avaliações as avaliações também poderiam ser mais claras e alinhadas com metas institucionais...”.

**** *part_16

“... o planejamento da capacitação é feito com base em levantamentos de necessidades da área, mas não consideram as demandas das pessoas acho que falta uma abordagem mais personalizada para atender a diversidade dos servidores...”.

Desses resultados, pode-se identificar o núcleo como a palavra capacitação, o que pode ser interpretado como uma necessidade de ação e oportunidade para as áreas, sendo diretamente relacionado às palavras: não; planejamento; análise; identificação; e resultados.

Já o gráfico com a Nuvem de Palavras da figura abaixo tem como palavras centrais os termos: capacitação; não; e necessidade, que aparecem com maior importância no *corpus*, seguidas das palavras planejamento, demanda, avaliação de desempenho e levantamento, confirmando as correlações evidenciadas nas figuras anteriores, o que demonstra forte aderência entre o fator Diversidade de Conhecimentos ao aspecto da Capacitação e Desempenho, relacionado à CAI.

Figura 8 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 1 – CNPq



Fonte: Elaboração própria.

4.1.2 Fator 2: Flexibilidade Cognitiva - CNPq

O segundo fator da PC a ser analisado frente aos aspectos da CAI trata da Flexibilidade Cognitiva. Os dados levantados abordaram os aspectos da CAI que tratam dos incentivos à capacitação estratégica, frente ao grau de assimilação de conhecimento. Assim, nesse item, as informações obtidas partem

da análise dos dados estatísticos representados por 38 segmentos de textos, sendo 36 segmentos classificados, distribuídos em seis classes do discurso, conforme descrito abaixo. Os principais pontos da Classificação Hierárquica Descendente - CHD considerados estão apresentados a seguir e resumidos nas Figuras 9, 10, 11 e 12.

Número de segmentos de texto: 38

Número de formas: 468

Número de ocorrências: 1403

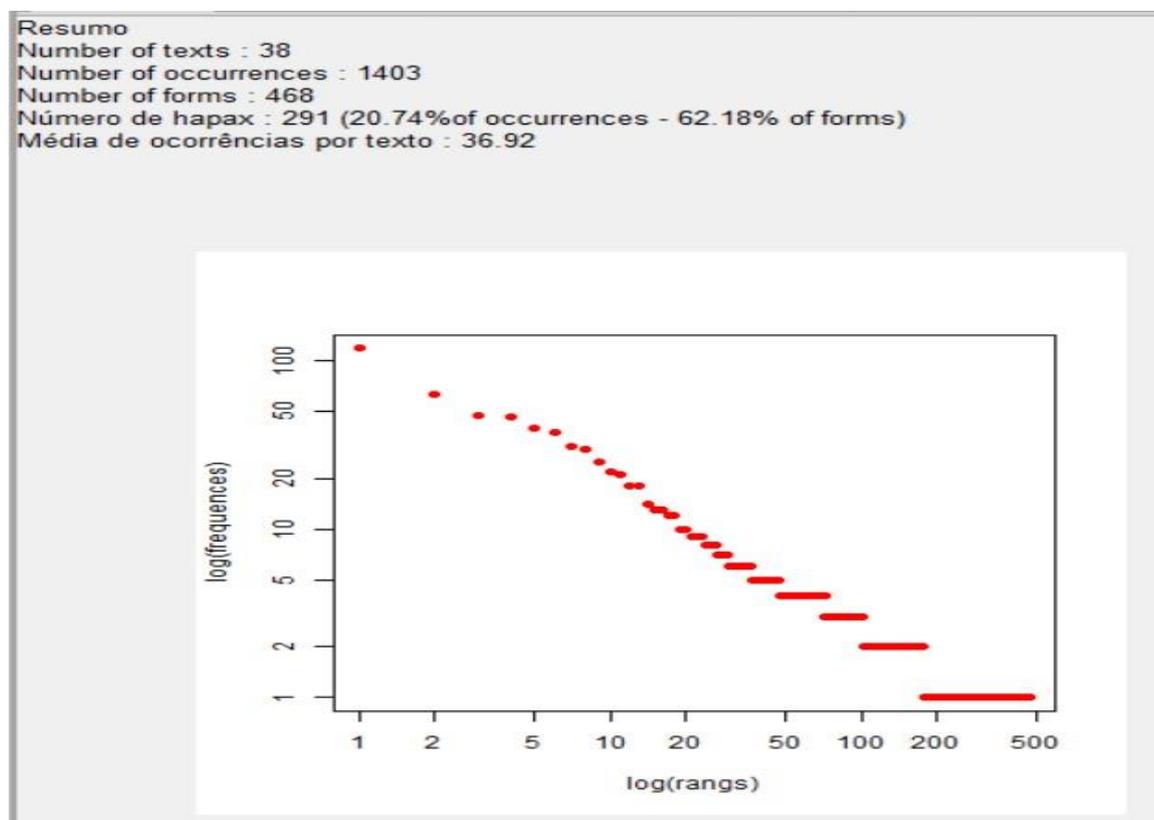
Número de hápax: 291 (20,74% das ocorrências – 62,18% das formas)

Média das ocorrências por texto: 36,92

Número de classes: 6

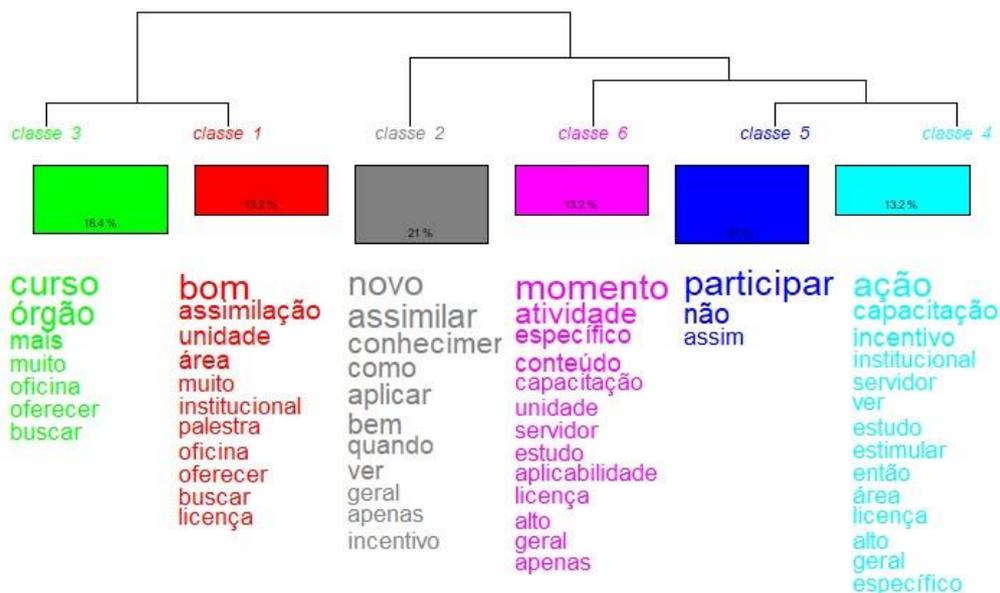
36 segmentos classificados de 39 (94%)

Figura 9 – Extrato dos dados analisados referentes ao Fator 2 – CNPq



Fonte: Elaboração própria.

Figura 10 – Dendrograma I da CHD para o Fator 2 - CNPq



Fonte: Elaboração própria.

O dendrograma representado foi dividido em dois *subcorpora*. Num primeiro momento, um *subcorpus* foi dividido em duas partições gerando as Classes 3 e 1, e o outro *subcorpus* foi subdividido em duas partições: a primeira originou a Classe 2 e a segunda partição foi subdividida em dois *subcorpora* gerando a Classe 6, e a outra subdividida nas Classes 5 e 4.

A análise finalizou em seis classes estáveis com vocabulário semelhante, com os seguintes percentuais, em ordem decrescente: Classes 2 e 5 com 21%; Classe 3 com 18,4% e Classes 1, 4 e 6 com 13,2%.

A análise desses três conjuntos de classes referentes à distribuição dessas palavras assinala uma correlação forte entre os seguintes termos, separados por conjunto de classes: (i) – Classes 2 e 5: novo, assimilar, conhecimento, aplicar, participar, não; (ii) – Classe 3: curso, órgão, muito, oficina, oferecer; e (iii) – Classes 1, 6 e 4: bom, assimilação, muito, unidade, atividade, específico, conteúdo, ação, capacitação, incentivo, institucional, estimular.

Dessa análise, também foram obtidas as seguintes frases representativas dos discursos analisados por meio do software, separados por classe:

- (i) Para as Classes 2 e 5 – representando 21% de similaridade entre os discursos:

Classe 2:

**** *part_20

“...novos conhecimentos são bem assimilados e aplicados em projetos refletindo positivamente em nossos processos e nos resultados das chamadas e editais a capacitação contínua nos mantém atualizados e competitivos...”.

**** *part_26

“...nenhum, há alguma assimilação, mas mesmo quando se entende a vantagem de se aplicar algum novo conhecimento há uma certa resistência quanto à viabilidade da implementação...”.

**** *part_19

“... não sei quais são os incentivos essa falta de reconhecimento desestimula a busca por desenvolvimento em áreas-chave e quando acontece a assimilação é baixa por ficar apenas em um ou outro colega a assimilação de novos conhecimentos é prejudicada pela falta de aplicabilidade...”.

Classe 5:

**** *part_16

não conheço incentivos do órgão para estimular capacitação, mas poderia ter um estudo e pra isso seria interessante incluir premiações ou palestras em grandes eventos para quem participasse de mais capacitações

**** *part_34

“desconheço a não ser a questão da gratuidade. assimilação mediana...”

(ii) Classe 3 - representando 18,4% de similaridade entre os discursos:

**** *part_39

“... mas não há incentivo real do órgão para a realização desses cursos, por outro lado não há interesse por parte da maioria dos servidores as do órgão pequeno em minha opinião...”.

**** *part_39

“... não aprofundam o suficiente na matéria e não são o suficientemente direcionados à necessidade do órgão quando são se parecem mais com oficinas do que com cursos da ESAF ou da escola do governo por outro lado são bem melhores...”.

(iii) Para as Classes 1, 4 e 6 – representando 13,2% de similaridade entre os discursos:

Classe 1:

**** *part_3

“... entendo que delimitados, pois a vinculação está relacionada ao desafio posto a cada um na estrutura e a adesão do gestor precisamos oferecer um sistema institucional que conte com o reforço institucional. muito bom o meu grau de assimilação de conhecimento...”.

**** *part_10

“... há a oferta constante de cursos oficinas e palestras nas mais diversas áreas considerando as demandas apresentadas por cada unidade, boa assimilação...”.

Classe 4:

**** *part_19

“... as ações de capacitação frequentemente não se traduzem em melhorias tangíveis...”.

**** *part_32

“... somente a oferta e divulgação das ações de capacitação não há incentivos correlatos a carreira em geral o conteúdo é embasado no básico trivial ou dentro de uma literatura estritamente acadêmica se distanciando da realidade e pragmatismo necessário a aplicação de soluções dentro de problemas reais...”.

Classe 6:

**** *part_28

“... minha unidade com apenas 3 servidores sofre demais para haver tempo hábil para capacitações geralmente a realizamos fora do expediente ou online pois qualquer acréscimo de carga de estudo provoca colapso nos atendimentos, excelente e gosto de compartilhar apesar de termos poucos momentos para isso...”

**** *part_9

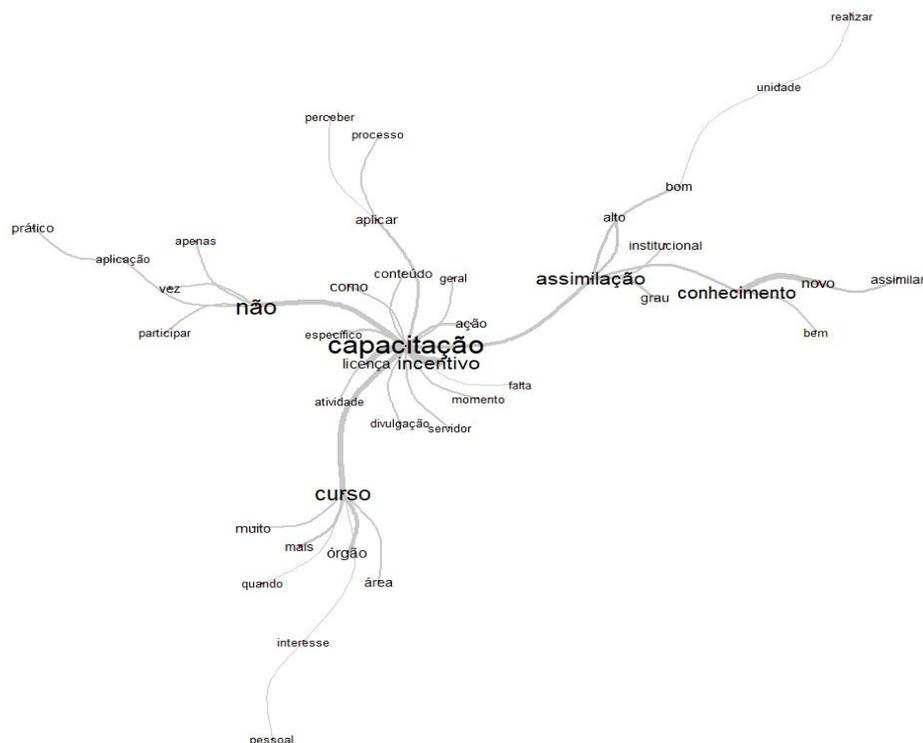
“no momento o único ponto visível seria a divulgação de cursos via divulgação interna e-mail e eventualmente demandas específicas oriundas da alta administração acredito que meu grau de assimilação está diretamente relacionado à percepção do quanto a capacitação será importante para as atividades...”.

**** *part_36

“... as atividades de capacitação especialmente aquelas voltadas para conteúdos específicos da atuação em cti trazem enorme impacto na capacidade de realizar as tarefas de pensar prospectivamente e aumentam a motivação e o engajamento...”.

Já o resultado apresentado na Figura 11 possibilita identificar as ocorrências simultâneas entre as palavras relatadas nos discursos por meio da análise de similaridade para identificação de características institucionais para a flexibilidade cognitiva. Procurou-se identificar as conexões entre os elementos expressos nas respostas relacionadas à percepção dos servidores do CNPq quanto aos incentivos externos e internos de capacitação e o grau de assimilação desse conhecimento, destacando as palavras mais frequentes com as suas principais conexões e ramificações.

Figura 11 - Análise de similitude para o Fator 2



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 11 constitui-se de um núcleo central com o termo capacitação, interligado a licença, incentivo e suas principais conexões e ramificações são formadas com as palavras não, assimilação e conhecimento

Essas informações podem ser ratificadas na Figura 12, que corresponde à nuvem de palavras. Essa figura tem como palavra central os termos: capacitação; não; curso, assimilação, incentivo e conhecimento, as quais confirmam o entendimento de que faltam políticas de incentivos externos à capacitação. No entanto, na análise dos discursos, percebe-se que essa lacuna de incentivos não influenciou está diretamente relacionada como uma baixa assimilação de conhecimentos. Isso implica, para fins de classificação, uma aderência média das correlações do fator Flexibilidade Cognitiva aos incentivos à capacitação dos funcionários, como pressuposto da CAI.

Figura 12 - Resultados da nuvem de palavras para Fator 2 – CNPq



Fonte: Elaboração própria.

4.1.3 Fator 3: Pensamento crítico - CNPq

Os dados extraídos desse tema são resultantes do questionário aplicado aos servidores do CNPq quanto à comparação entre a internalização e compartilhamento de conhecimentos externos frente aos internos. A análise estatística é representada por 39 segmentos de textos, sendo 36 segmentos classificados, distribuídos em seis classes do discurso, conforme descrito abaixo. Os principais pontos da Classificação Hierárquica Descendente - CHD considerados estão apresentados a seguir e resumidos nas Figuras 13, 14, 15 e 16.

Número de segmentos de texto: 39

Número de formas: 435

Número de ocorrências: 1425

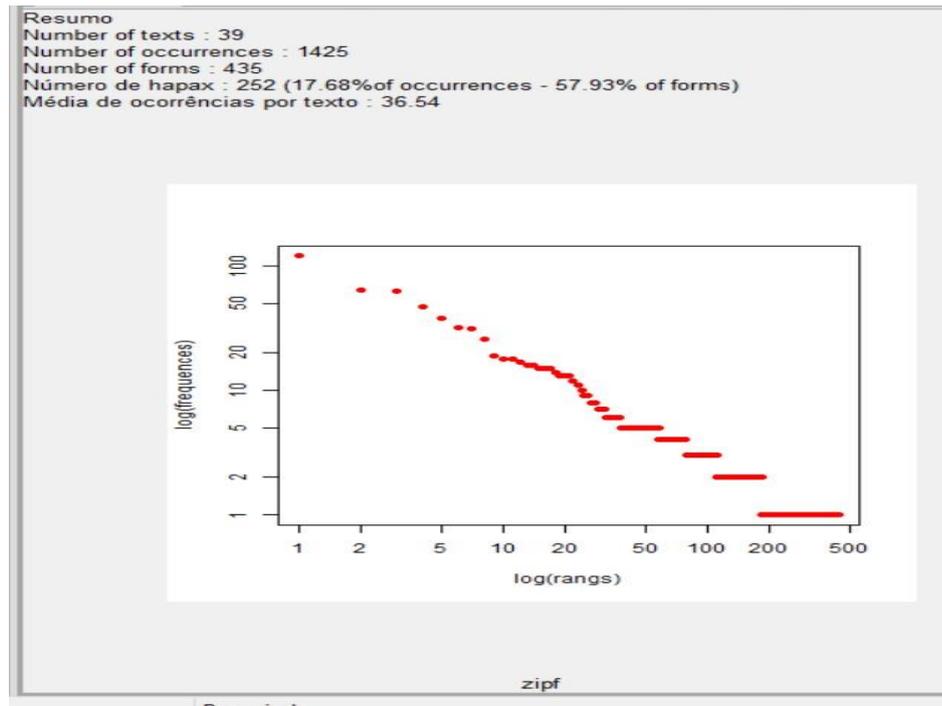
Número de hápax: 252 (17,68% das ocorrências – 57,93% das formas)

Média das ocorrências por texto: 36,54

Número de classes: 6

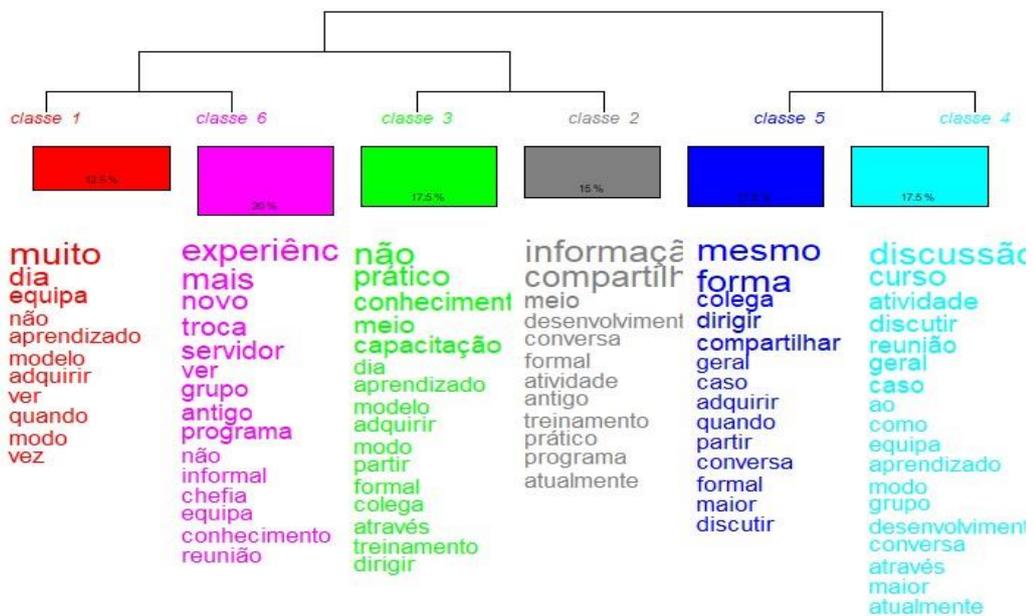
36 segmentos classificados de 39 (92%)

Figura 13 - Extrato dos dados analisados para o Fator 3



Fonte: Elaboração própria.

Figura 14 - Dendrograma I da CHD para o Fator 3 - CNPq



Fonte: Elaboração própria.

Para se chegar a esse tema como fator da PC, buscou-se interpretar as respostas para as questões relacionadas à comparação entre a internalização e compartilhamento de conhecimentos internos e externos. São aspectos da cultura organizacional frente à capacidade absorptiva individual.

O Dendrograma apresentado foi dividido em dois *subcorpora*. Num primeiro momento, um *subcorpus* foi subdividido em duas partições, sendo a primeira gerando as classes 1 e 6, e a segunda as classes 3 e 2. O outro *subcorpus* foi subdividido nas classes 5 e 4.

Essa análise finalizou em seis classes estáveis com vocabulário semelhante, com os seguintes percentuais, em ordem decrescente: Classe 6 com 20%; Classes 3, 4 e 5 com 17,5%; Classe 2 com 15%; e Classe 1 com 12,5%.

A análise desses quatro conjuntos de classes referentes à distribuição dessas palavras assinala uma correlação forte entre os seguintes termos, separados por conjunto de classes: (i) – Classe 6: experiência, mais, novo, programa, não, informal, e conhecimento; (ii) – Classe 3: não, prático, conhecimento, meio, conhecimento, e aprendizado; – Classe 4: discussão, curso, aprendizado, atividade, desenvolvimento; - Classe 5: mesmo, forma, colega, compartilhar, adquirir, formal; (iii) – Classe 2: informação, compartilhar, desenvolvimento, conversa, formal, atividade, treinamento, e prático; (iv) – Classe 1: muito, equipamentos, não, aprendizado, modelo, adquirir.

Dessa análise, também foram obtidas as seguintes frases representativas dos discursos analisados por meio do software, separados por classe:

(iv) Para a Classes 6 – representando 20% de similaridade entre os discursos:

**** *part_19

“... a falta de canais de compartilhamento limita a difusão dos conhecimentos, inovações são subaproveitadas devido à falta de espaço para colaboração a experiência dos mais antigos é pouco valorizada a transferência de conhecimento é informal e muitas vezes desperdiçada...”.

**** *part_11

“... um ajuda o outro de acordo com a necessidade, atualmente isso não acontece mais pois o último concurso foi em 2011 não temos mais diferença relevante de experiência entre servidores...”.

**** *part_30

“... não vejo treinamento voltado a suprir demandas da equipe a troca ocorre sem maiores problemas alguns mais dispostos que outros para ajudar os que não têm experiência...”.

(ii) Para as Classes 3, 4, e 5 – representando 17,5% de similaridade entre os discursos cada classe:

Classe 3 = 17,5%

**** *part_4

“... alguns colegas mais velhos estavam mais dispostos a compartilhar tais conhecimentos enquanto outros simplesmente não colaboravam

como uma tática para obter vantagens competitivas em relação aos colegas mais jovens esta tensão é interessante pois individualmente você pode adotar diversos modos de obter tal compartilhamento...”.

**** *part_36

“... quase que exclusivamente a partir de interações pessoa a pessoa no convívio diário não conheço ações efetivas de compartilhamento do conhecimento adquirido em capacitações também quase que exclusivamente a partir de interações pessoa a pessoa...”.

Classe 4 = 17,5%

**** *part_34

“.. nas discussões e aplicações diretas na atividade na medida da necessidade discussões em reuniões e diariamente no desenvolvimento das atividades...”.

**** *part_25

“... em geral pela discussão de casos em que se aplique atualmente via rede whatsapp majoritariamente...”.

Classe 5 = 17,5%

**** *part_4

“... de minha parte costumo enviar e-mails com relatos do curso e também encaminho o material ao qual obtive acesso durante a realização do mesmo...”.

**** *part_28

“... em geral isso é compartilhado de forma informal ou diante de necessidades críticas é registrado em uma wiki e apresentado no fórum responsável a equipe não muda há 5 anos então há dificuldade de rotatividade e repasse de conhecimento...”.

(iii) Para a Classe 3 – representando 15% de similaridade entre os discursos:

**** *part_31

“... não há internalização ou compartilhamento, fazemos a consulta aos mais antigos sobre como usar algumas funcionalidades da Plataforma Integrada Carlos Chagas (PICC) por exemplo é um tipo de compartilhamento de informação bem precário sugiro a elaboração de manuais, mas com linguagem bem trabalhada no estilo os pouco manuais...”.

**** *part_22

“... não tem processo formal de internalização e compartilhamento de conhecimentos às vezes temos reuniões pra trocas de informações e discussões, que eu saiba não temos nenhum programa desse tipo que aproveite o conhecimento do pessoal mais experiente o que temos é alguns processos com procedimentos bem definidos pela coordenação...”.

(v) Para a Classe 1 – representando 12,5% de similaridade entre os discursos:

**** *part_19

“... a falta de canais de compartilhamento limita a difusão dos conhecimentos inovações são subaproveitadas devido à falta de espaço para colaboração a experiência dos mais antigos é pouco

Essas informações também constam na Figura 16, que corresponde à nuvem de palavras, abaixo, cujas palavras centrais são: não, conhecimento, e compartilhamento, reunião, discussão, e informal, as quais confirmam as correlações evidenciadas nos resultados anteriores.

Figura 16 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 3



Fonte: Elaboração própria.

Considerando que a ampla maioria dos discursos demonstrarem não haver processo formal de internalização e compartilhamento de conhecimentos, bem como não há, pela análise dos discursos, programa institucionalizado de retenção de conhecimentos, pode-se considerar como alta a aderência desse Fator à CAI.

4.1.4 Fator 4: Aderência a crenças e valores – CNPq

Esse fator da PC pode ser considerado importante para a assimilação do conhecimento na CAI a partir da interpretação dos resultados obtidos por meio do software quanto à comparação entre a percepção da interferência de interesses, crenças e valores culturais nas atividades da equipe, frente àquela do próprio indivíduo.

Os dados observados mostram as principais características da análise estatística representada por 39 segmentos de textos, sendo 357 segmentos classificados, distribuídos em seis classes do discurso, conforme descrito

abaixo. Os principais pontos da Classificação Hierárquica Descendente - CHD considerados estão expostos a seguir e resumidos nas Figuras 17, 18, 19 e 20.

Número de segmentos de texto: 39, sendo 37 segmentos classificados (94%)

Número de formas: 567

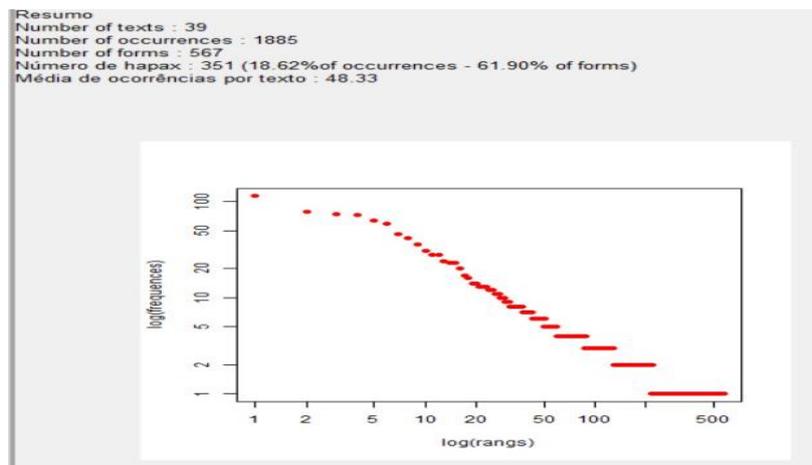
Número de ocorrências: 1885

Número de hápax: 351 (18,62% das ocorrências – 61,90% das formas)

Média das ocorrências por texto: 48,33

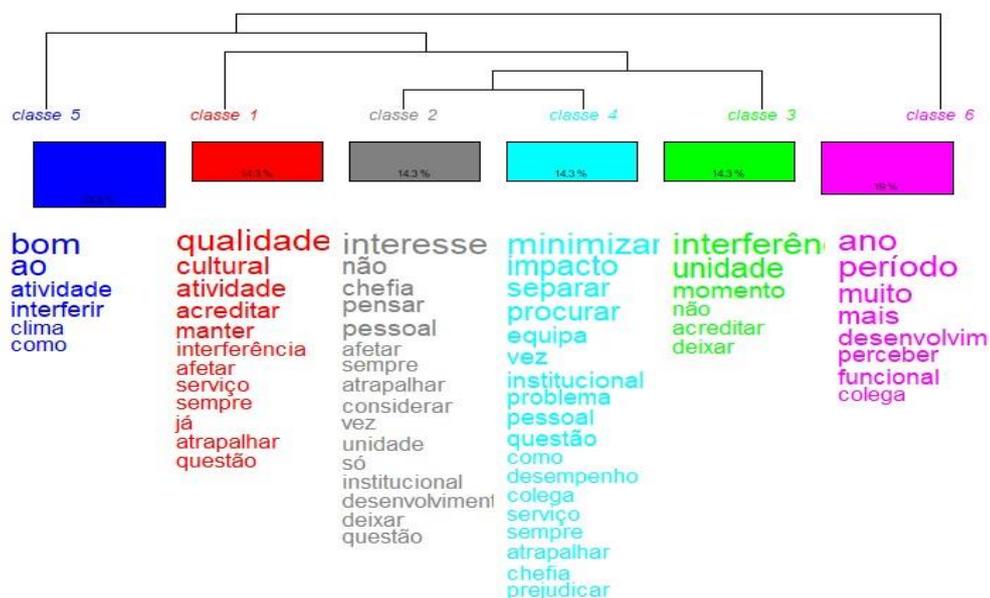
Número de classes: 6

Figura 17 – Extrato dos dados analisados referentes ao Fator 4 – CNPq



Fonte: Elaboração própria.

Figura 18 – Dendrograma I da CHD para o Fator 4 – CNPq.



Fonte: Elaboração própria.

Para se chegar a esse tema como fator preponderante da PC com impacto na assimilação de conhecimento da CAI, buscou-se interpretar as respostas para as questões relacionadas à comparação entre a percepção da interferência de interesses, crenças e valores culturais no desenvolvimento das atividades pela equipe e pelos indivíduos.

O Dendrograma apresentado, foi dividido em dois *subcorpora* principais. Num primeiro momento, um *subcorpus* foi subdividido em duas partições, sendo a primeira gerando a Classe 5, e a segunda novamente subdividido em outras duas partições, gerando a primeira a Classe 1, e a segunda novamente se subdivide em mais duas partições: uma representada pelas Classes 2 e 4, e a outra pela Classe 3. Por fim, o segundo *subcorpus* é representado pela Classe 6.

Essa análise finalizou em seis classes estáveis com aproximação dos vocabulários em semelhança, os quais correspondem aos seguintes percentuais, em ordem decrescente: Classe 5 com 23,8%; Classe 6 com 19%; e Classes 1, 2, 3 e 4 com 14,3% de semelhança entre os discursos.

A análise desses três conjuntos de classes referentes à distribuição dessas palavras assinala uma correlação forte entre os seguintes termos, separados por conjunto de classes: (i) – Classe 5: bom, atividade, intervir, clima; (ii) – Classe 6: ano, período, muito, mais, perceber; (iii) – Classe 1: qualidade, cultural, atividade, acreditar, manter, interferência; - Classe 2: interesse, não, chefia, pensar, pessoal; - Classe 3: minimizar, impacto, separar, procurar; - Classe 4: interferência, unidade, momento, não, acreditar.

Dessa análise, também foram obtidas as seguintes frases representativas dos discursos analisados por meio do software, separados por classe, seguindo a ordem decrescente desses conjuntos de classes:

- (i) Para a Classe 5 – representando 23,8% dos discursos:

**** *part_10

“em particular nos últimos anos com a pandemia e o isolamento muitos casos de adoecimento envolvendo particularmente a saúde mental que prejudicaram a produtividade e inclusive geraram pedido de afastamento e até demissão por parte do colaborador”.

**** *part_2

“hoje em dia, pós período crítico da pandemia percebo que os colegas de trabalho começaram a trazer mais problemas pessoais e os coloca acima da responsabilidade com o trabalho talvez devido a cultura que se instalou pelo trabalho remoto”.

**** *part_38

“eventualmente esses aspectos afetam o desenvolvimento do trabalho muito esporadicamente esses aspectos afetam o desenvolvimento do trabalho”.

(ii) Para a Classe 6 – com 19% de similaridade entre os discursos cada classe:

**** *part_37

“há um clima de boas relações pessoais na minha coordenação então diferente do que se poderia pensar os problemas pessoais que são compartilhados acabam trazendo um comportamento compassivo dos colegas e a interferência passa a ser positiva”.

**** *part_7

“considero que todas as pessoas têm momentos em que precisam resolver problemas pessoais e que os membros da equipe devem se apoiar mutuamente para que haja um bom clima de trabalho”.

**** *part_2

“ao retornar ao trabalho presencial essas questões problemas pessoais se tornaram mais latentes meus problemas pouco interferem no desempenho de minhas atividades”.

(III) Para as Classes 1, 2, 3 e 4, representando 14,3% dos discursos:

Classe 1

**** *part_20

“sempre busco equilibrar efetivamente vida pessoal e profissional para assegurar alta qualidade nas atividades e não interferência no desempenho”.

**** *part_17

“pouca interferência o que há são problemas gerais de comunicação e dependência forte de plataformas e sistemas computacionais antigos que afetam a qualidade do trabalho pouca interferência o que ocorre com vários colegas é a falta de motivação perante atividades maçantes”.

**** *part_1

“muito raramente atrapalha as atividades, mas nunca compromete a qualidade e o tempo de entrega do serviço raramente ficou irritado impaciente mais tudo sob controle e sem repasse para a equipe”.

Classe 2:

**** *part_36

“Não considero que essa seja uma questão particularmente relevante no órgão não considero que haja uma interferência entendo que há uma sinergia os interesses pessoais acabam moldando um pouco o caminho que cada servidor trilha dentro da instituição”.

**** *part_18

“acho que interesses pessoais raramente afetam a dinâmica da equipe, mas quando acontece a chefia valoriza soluções construtivas e consegue manter o foco nos resultados e nas metas meus dilemas pessoais não atrapalham no trabalho pelo contrário me ajudam pois me estimulam a ser melhor”.

**** *part_13

“não percebo essa interferência quanto aos meus interesses pessoais e culturais, penso que seja benéfico para a instituição uma vez que emprestam a minha produção institucional um olhar diverso, criativo e inovador quanto aos meus problemas pessoais não percebo que chegam a interferir no desenvolvimento do meu trabalho”.

Classe 3:

**** *part_35

“pouca ou nenhuma interferência pois a área é extremamente técnica e regulada nenhuma”.

**** *part_10

“há uma interferência direta e inevitável acredito que é preciso sensibilidade e compreensão para lidar com a situação oferecendo mais apoio e acolhimento do que julgamento e repreensão”.

**** *part_6

“não ocorre esse tipo de interferência na minha unidade procuro não deixar esse tipo de interferência ocorrer quando realizo o meu trabalho”.

Classe 4:

**** *part_4

“o aspecto pessoal está sempre presente seria impossível separar completamente a dinâmica funcional de meus interesses problemas pessoais o que aprendemos é como minimizar os impactos negativos conforme nos tornamos mais maduros com o avanço do tempo de atuação no serviço público”.

**** *part_20

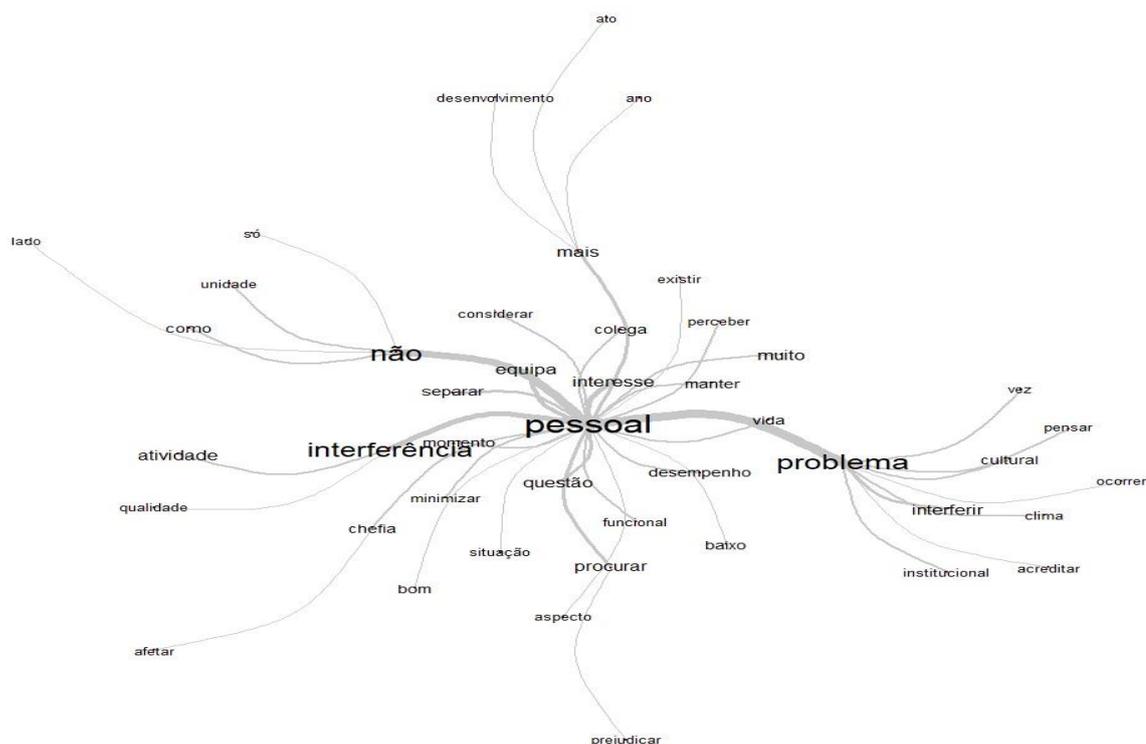
“embora desafios pessoais possam surgir nossa equipe prioriza o profissionalismo mantemos diálogo aberto para minimizar interferências e garantir foco nas metas institucionais mantenho discricção constante dos meus problemas pessoais e procurar manter o impacto pessoal fora do trabalho”.

**** *part_16

“percebo que às vezes problemas pessoais dos colegas interferem no clima de trabalho, mas a chefia ajuda a minimizar os impactos com diálogos procuro separar questões pessoais do trabalho, mas reconheço que pode haver influência em momentos de estresse”.

Na Figura 19 identificam-se as ocorrências simultâneas entre as palavras relatadas nos discursos por meio da análise de similaridade para identificação de características institucionais para o fator relacionado ao Aderência a crenças e valores. Nessa análise, reforça-se a identificação entre as conexões nas respostas relacionadas à percepção dos servidores do CNPq quanto à interferência de interesses, crenças e valores culturais no desenvolvimento das atividades diárias, destacando as palavras mais frequentes com as suas principais conexões e ramificações.

Figura 19 - Análise de similitude para o Fator 4 – CNPq

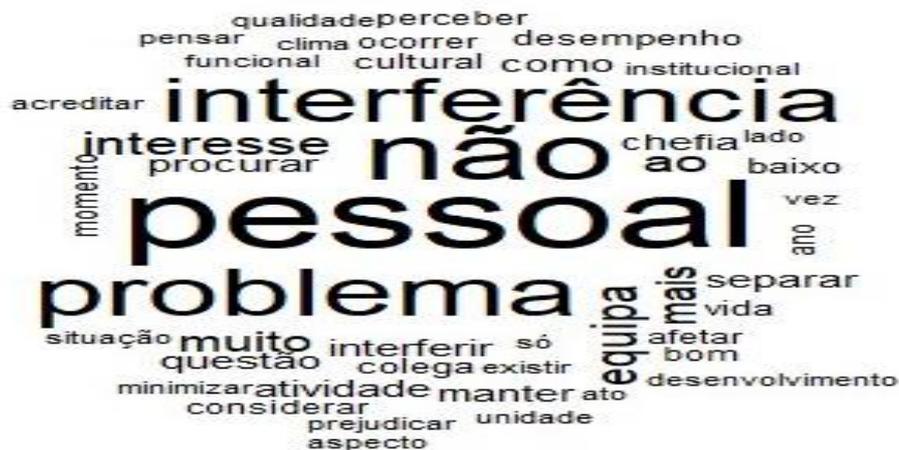


Fonte: Elaboração própria.

A Figura 19 constitui-se de um núcleo central com a palavra “pessoal” fortemente interligado às palavras “não”, “problema” e “interferência”. Da análise de suas principais conexões e ramificações pode-se extrair que os problemas as interferências de quesitos ligados à cultura, crenças e mesmo problemas pessoais tem pouca interferência no desempenho das atividades tanto individuais quanto da equipe. Mesmo quando apontadas tais interferências, essas são, na maioria das vezes, minimizadas pela chefia.

Essas informações também podem ser extraídas da Figura 20, que corresponde à nuvem de palavras, abaixo. Essa figura tem como palavras centrais os termos: não, conhecimento, e compartilhamento, reunião, discussão, e informal, as quais confirmam as correlações evidenciadas nos resultados anteriores.

Figura 20 - Nuvem de palavras para o Fator 4 – CNPq



Fonte: Elaboração própria.

Após análise dos discursos, e diferente do que se esperava, nota-se a baixa percepção da interferência de interesses, crenças e valores culturais no desenvolvimento das atividades pela equipe e pelos indivíduos. Isso pode ser entendido como uma maior flexibilização e aceitação pelas pessoas das diferenças pessoais, principalmente após a pandemia por Covid-19. Consequentemente esse fator teve baixa aderência às implicações diretas no resultado das equipes e, portanto, nos aspectos relacionados à CAI.

4.1.5. Fator 5: Percepção de pertencimento social e importância individual - CNPq

A PC envolve a interação entre diferentes formas de conhecimento e racionalidade presentes em uma determinada cultura ou contexto social, o que pode ser enriquecedor para a construção de representações sociais e da identidade grupal (JOVCHELOVITCH, 2011). Nesse sentido, a percepção de alinhamento da equipe e pertencimento social pode contribuir para a construção de uma identidade grupal forte e coesa, o que pode facilitar a interação entre diferentes formas de conhecimento e racionalidade presentes em um determinado contexto.

Nesse aspecto, a construção de uma identidade grupal consolidada pode facilitar a aquisição e assimilação de novos conhecimentos, uma vez que os

membros da equipe se sentem mais confortáveis em compartilhar e discutir ideias. Além disso, segundo estudo, a percepção de pertencimento social pode aumentar a motivação dos membros da equipe em buscar novos conhecimentos e habilidades, o que pode contribuir para o desenvolvimento da CAI e coletiva.

Essa percepção pode ser comprovada por Silveira, Lima e Sarmiento (2023), que analisaram a relação entre os aspectos da PC e da CAI. Os autores destacam a importância da percepção de alinhamento da equipe e pertencimento social para o desenvolvimento da CAI e coletiva. O estudo apontou que a construção de uma identidade grupal forte e coesa pode facilitar a interação entre diferentes formas de conhecimento e racionalidade presentes em um determinado contexto, o que pode contribuir para o desenvolvimento da CAI.

A comprovação desse fator da PC como facilitador da CAI, pode ser confirmado conforme os dados observados no presente estudo, como mostram as principais características da análise estatística representada por 39 segmentos de textos, sendo 38 de 39 segmentos classificados, distribuídos em seis classes do discurso, conforme descrito abaixo. Os principais pontos da Classificação Hierárquica Descendente - CHD considerados estão apresentados a seguir e resumidos nas Figuras 21, 22, 23 e 24.

Número de segmentos de texto: 39

Número de formas: 544

Número de ocorrências: 1811

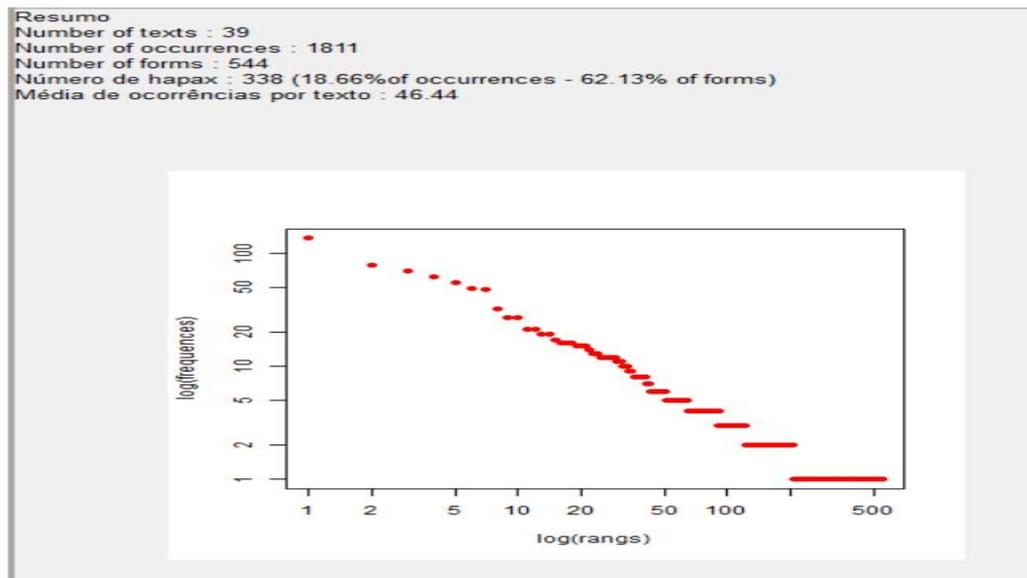
Número de hápax: 338 (18,66% das ocorrências – 62,13% das formas)

Média das ocorrências por texto: 46,44

Número de classes: 5

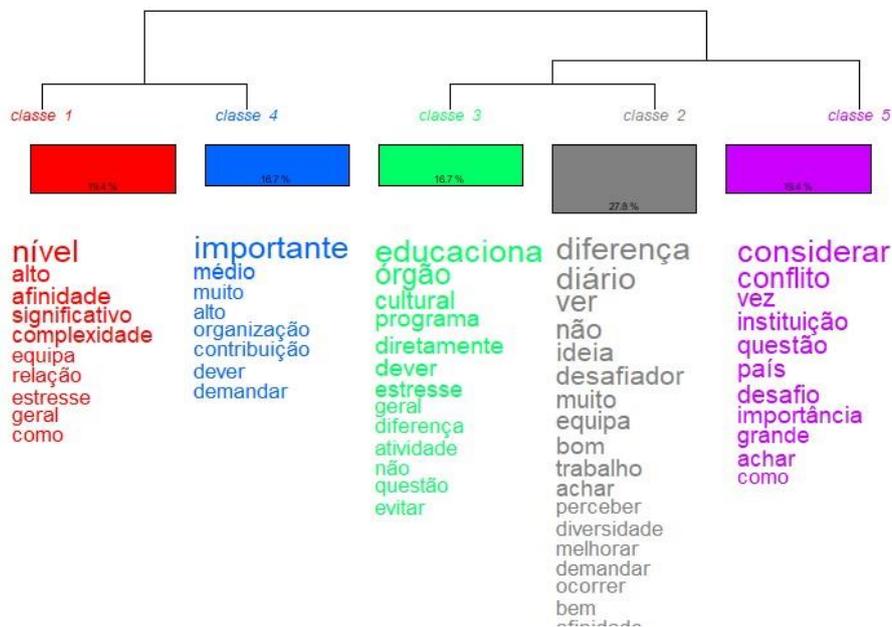
38 segmentos classificados de 39 (97%)

Figura 21 - Extrato dos dados analisados para o Fator 5



Fonte: Elaboração própria.

Figura 22 - Dendrograma I da CHD para o Fator 5 – CNPq



Fonte: Elaboração própria.

A partir do resultado do dendrograma, pode-se inferir que o Fator 5 tem impacto na assimilação de conhecimento da CAI. Essa conclusão é obtida a partir da interpretação dos dados relacionas às questões que tratam da percepção dos indivíduos quanto a sua adaptação à cultura organizacional e reconhecimento e valorização do seu trabalho para a organização.

Nesse aspecto, o dendrograma representado, foi dividido em dois *subcorpora* principais. Num primeiro momento, um *subcorpus* foi subdividido em duas partições, sendo a primeira (i) gerando a Classe 1, e a segunda a Classe 4; o segundo conjunto de *subcorpus* (ii) se subdivide em mais duas partições: uma representada pelas Classes 3 e 2, e a outra (iii) pela Classe 5.

Essa análise finalizou em cinco classes estáveis com aproximação dos vocabulários em semelhança, os quais correspondem aos seguintes percentuais, em ordem decrescente por classe: Classe 2 com 27,8%; as Classes 1 e 5 com 19,4% e as Classes 3 e 4 com 16,7% de semelhança entre os discursos.

A análise dos três conjuntos de classes, da esquerda para a direita, referentes à distribuição dessas palavras assinala uma correlação forte entre os seguintes termos, separados por conjunto de classes: - Classe 1: nível, alto, afinidade, significado, e complexidade; - Classe 4: importante, médio, organização, e contribuição; (ii) – Classe 3: educacional, órgão, cultural, programa, diretamente, dever, e estresse; - Classe 2: diferença, diário, ver, não, ideia, desafiador; (iii) Classe 5: considerar, conflito, instituição, desafio, importância, grande.

Dessa análise, também foram obtidas as seguintes frases representativas dos discursos analisados por meio do software, separados por classe, seguindo a ordem decrescente do indicador de representação dos discursos, por classes:

(i) Para a Classe 2 – representando 27,8% dos discursos:

**** *part_18

“...não vejo diferenças culturais na equipe, a coordenadora tem boa experiência em conduzir os trabalhos e isso ajuda na afinidade e fortalece o time a atividades diárias são desafiadoras sei da relevância da minha função para o desenvolvimento científico e tecnológico do órgão e sei que minha contribuição é significativa...”.

**** *part_16

“... a afinidade da equipe é boa, mas as diferenças culturais exigem sensibilidade para evitar atritos as atividades diárias são desafiadoras e pra mim são essenciais para o avanço da ciência e tecnologia no país, mas não vejo reconhecimento da importância do nosso trabalho fora do órgão...”.

*** *part_4

“... já tive muitos problemas com isto, porém em localizações anteriores de trabalho, sobretudo isto ocorre ao lidar com colegas com grande diferença de escolaridade tal situação gera estresse considerando que algumas mensagens e ideias não são captadas em sua completude...”.

(ii) Para a Classes 1 e 5 – representando 19,4% dos discursos:

Para a Classe 1:

**** *part_13

“... em geral observo mais afinidades do que estranhamentos o nível de complexidade das minhas atividades é compatível com a relevância que ela ocupa na instituição de forma contínua busco o meu aprimoramento para que a minha contribuição seja sempre percebida como um significativo agregado...”.

**** *part_7

“... temos alto nível de afinidade, mas algum nível de estresse às vezes ocorre de forma leve desenvolvo atividades de todos os níveis de complexidade da mais simples como incluir documentos em processos à mais complexa...”.

**** *part_14

“... alto nível de afinidade e baixo nível de estresse na minha equipe de trabalho atividades complexas onde há a busca da humanização em uma organização proporcionando condições de desenvolvimento pessoal do indivíduo bem como o seu bem-estar...”.

Para a Classe 5:

**** *part_7

“como elaboração de normas e intermediação de conflitos e as considero de grande importância para a instituição”.

**** *part_2

“... devido ao cenário político religioso instalado no país há sim uma interferência nas relações interpessoais que por vezes interfere em questões de trabalho as atividades que desenvolvo são de extrema importância para organização como um todo, porém não as considero complexas...”.

**** *part_21

“... acho que a diversidade cultural é grande aqui e às vezes desafios surgem de conflitos, mas a coordenação junto com o rh tem conseguido melhorar o entendimento mútuo e mitigam conflitos normalmente minhas demandas são bem intrincadas”.

**** *part_20

“... acho que a importância é substancial contribuindo diretamente para o avanço da ciência tecnologia e educação em nosso país...”.

(iii) para as Classes 3 e 4, representando 16,7% dos discursos:

Classe 3:

**** *part_35

“... a afinidade é alta e em geral se evita conexão emocional com o trabalho não há diferenças culturais educacionais relevantes a impactar o trabalho a atividade é bastante complexa e o ambiente regulatório bastante dinâmico tenho que as atividades são fundamentais para o bom funcionamento do órgão...”.

**** *part_27

“... não há um estresse em relação às diferenças culturais ou educacionais, mas sim em relação a remuneração, a complexidade é aceitável abrange níveis operacionais táticos e estratégicos na minha opinião o órgão deveria conceder mais autonomia tática às áreas técnicas...”.

**** *part_17

“... o estresse é mais ocasionado pela ineficiência das ferramentas de trabalho do que pelas diferenças culturais ou educacionais atividades altamente complexas que deveriam ter envolvimento e liderança de outros setores...”.

Classe 4:

4.2 ESTUDO DE CASO DA CAPES

A partir da análise preliminar sociodemográfica dos respondentes da CAPES, obteve-se as seguintes conclusões. A amostra extraída do quadro de servidores da CAPES constituiu-se de 26 servidores. Com relação à idade, os dados mostram prevalência de servidores com idade entre 40 e 49 anos (49%), seguido de 31% na faixa etária de 50 e 59 anos. O restante está abaixo de 40 anos (8%) ou acima de 60 anos (8%).

Do total de 26 respondentes, 77% são ocupantes do cargo de analistas e 23% de Assistentes em C&T; sendo essa mesma proporção para aqueles que não ocupam cargos de chefia e aqueles que ocupam, respectivamente. Pode-se notar que 96% trabalha na instituição há mais de 10 anos, o que é um indicativo da boa maturidade funcional e de conhecimentos internos consolidados, além de pressupor uma cultura organizacional já interiorizada, principalmente considerando que desse percentual, apenas 4% tem menos de 10 anos de casa e 15% tem mais de 20 anos de experiência na CAPES.

O grau de escolaridade dos entrevistados constitui-se de 69% dos participantes da pesquisa tem mestrado ou doutorado, o que é um indicador do alto nível de escolaridade dentre os funcionários, sendo que 31% possuem graduação e/ou pós-graduação *lato sensu*.

Quanto ao fator de deslocamento interno, que pode representar uma movimentação de conhecimento interno, obteve-se um percentual de 77% dentre aqueles que trabalham há mais de 10 anos em uma ou duas áreas, contra 23% que se deslocaram entre mais de três áreas internas. Na amostra não foram identificados servidores que se vincularam a mais de quatro áreas nos últimos 10 anos, o que pode indicar uma menor parcela de servidores que não se adaptaram por alguma razão às áreas em que foram lotados quando comparado ao CNPq.

Outro indicador relevante para este estudo aponta para o fato de que 81% dos respondentes são favoráveis à ideia de mudar de área futuramente, por desafio, ou responderam que talvez aceitariam esse desafio, sendo que 19% não cogitam essa intenção. Pode-se interpretar esse dado de duas formas: isso mostra a disposição de disseminação do conhecimento; ou a insatisfação na lotação atual.

Dentre os respondentes, 46% informaram ter muita afinidade pessoal com um ou mais colegas, enquanto 54% relataram ter pouca ou alguma afinidade com os colegas de equipe. Sobre esse aspecto, reitera-se que, conforme destaca Jovchelovitch (2011), a comunicação é um elemento central na construção das representações sociais e da identidade grupal. Conseqüentemente, a construção da identidade de um grupo social se faz por meio da comunicação entre seus membros, o que ficaria comprometido quando não se tem afinidade entre esses colaboradores, conforme demonstrado.

Por outro lado, 54% avaliaram que a equipe tem percepção mais positiva do trabalho que executam, enquanto 46% tem uma percepção mais negativa ou preferem não opinar sobre esse assunto. Esse dado pode resultar de percepção do grau de satisfação do desenvolvimento das atividades da equipe ou mesmo da instituição.

Seguindo a linha de análise utilizada para a CAPES, outro quesito importante levantado no questionário aponta que 92% dos respondentes afirmaram que participaram de palestra ou curso de interesse pessoal ou institucional nos últimos dois anos. Esse tópico pode ser analisado na disposição dessas pessoas em absorver novos conhecimentos, seja em nível pessoal ou institucional. Em seu estudo que analisa a CAI nas dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração, Silva *et al.* (2016), destacam a importância da disposição do indivíduo em buscar novos conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento da CAI, e comprovam que essa disposição é um aspecto importante de análise.

Em sequência, apresentam-se as análises dos dados textuais realizadas por meio de software do tipo AQT, para os dados da CAPES, agrupadas em cinco temáticas que buscaram explorar os fatores da PC com impactos na CAI, sendo seus resultados, para a CAPES, descritos a seguir.

4.2.1 Fator 1: Diversidade de conhecimento – CAPES

Inicialmente discorre-se sobre os resultados das análises preliminares dos dados obtidos por meio do questionário semiestruturado aplicado aos servidores da CAPES quanto ao primeiro fator de PC levantado: Diversidade de Conhecimento. Esse fator é formado pelo cruzamento das repostas obtidas para

os questionamentos acerca do planejamento de capacitação frente aos resultados das avaliações de desempenho. As características da análise estatística são representadas por 26 segmentos de textos analisados que resultaram em sete classes de discursos, conforme descrito abaixo. Os principais pontos da Classificação Hierárquica Descendente – CHD considerados estão apresentados a seguir e demonstrados nas Figuras 25, 26, 27 e 28.

Número de segmentos de texto: 26

Número de formas: 294

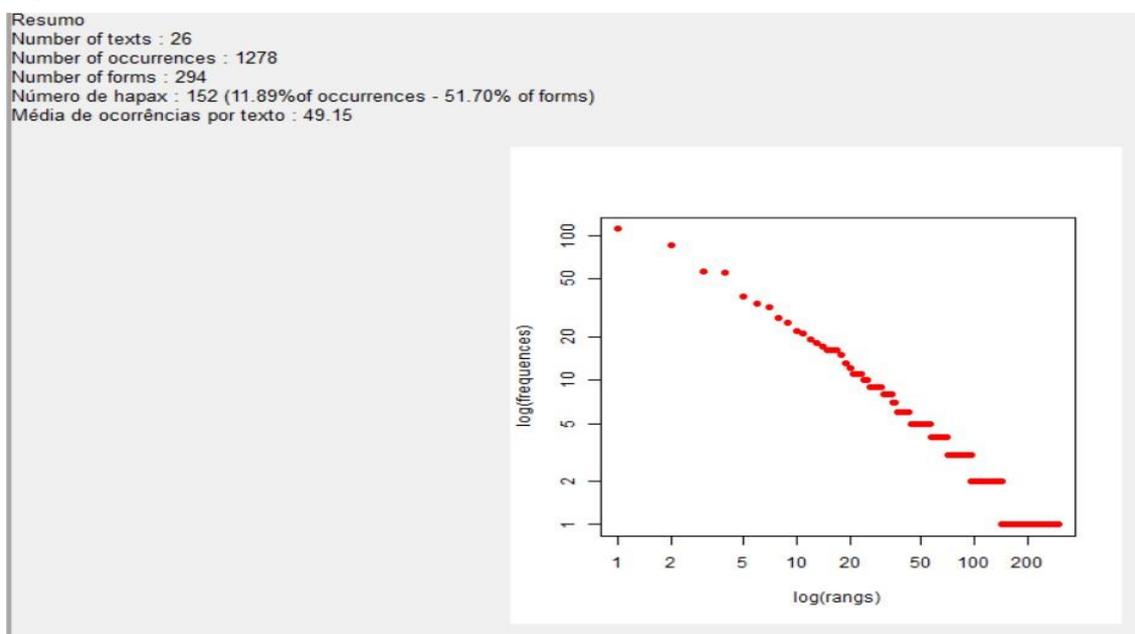
Número de ocorrências: 1278

Número de hápax: 152 (11,89% das ocorrências – 51,72% das formas)

Média das ocorrências por texto: 49,15

Número de classes: 7

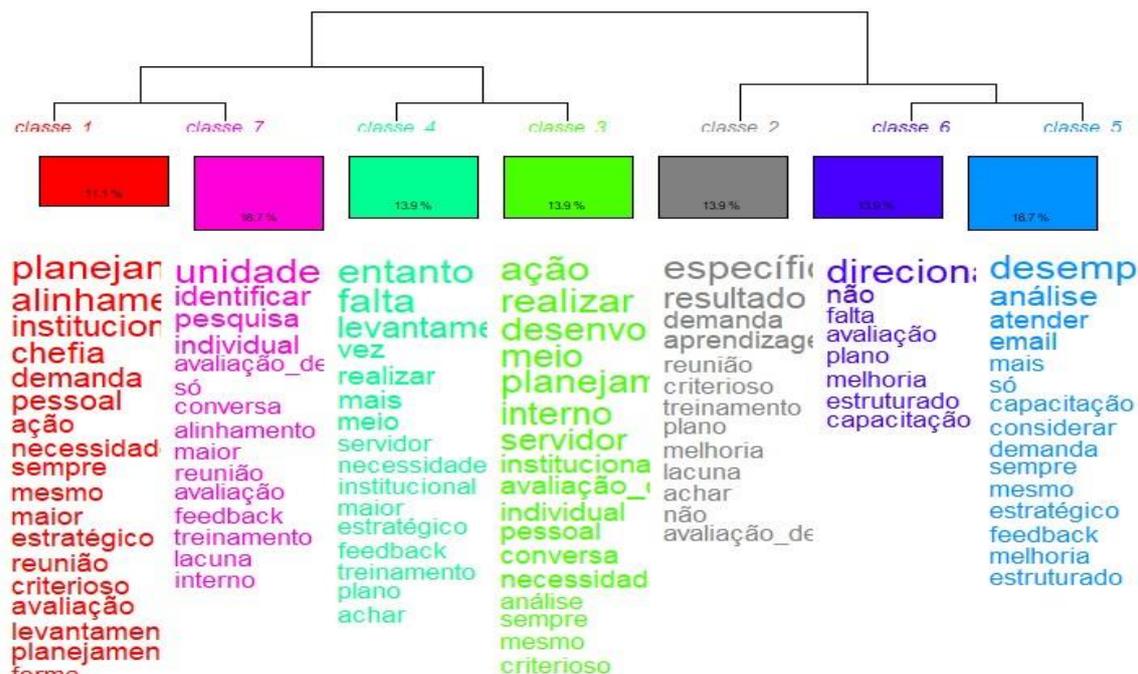
Figura 25 - Extrato dos dados analisados para o Fator 1 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

Sendo essas classes distribuídas da seguinte forma, segundo a figura abaixo.

Figura 26 - Dendrograma I da CHD para o Fator 1 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

A leitura dessa figura deve ser realizada da esquerda para a direita. O *corpus* utilizado foi dividido basicamente em dois *subcorpora*. O primeiro *subcorpus* foi dividido em duas partições, sendo que a primeira gerou as classes de palavras (i) 1 e 7, e a segunda (ii) as classes 4 e 3. O segundo *subcorpus* também foi dividido em duas partições, sendo que a primeira gerou a Classe 2 (iii), e segunda se subdividiu em duas partições, gerando as Classes 6 e 5 (iv). Essa análise finalizou em sete classes estáveis com vocabulário semelhante e os seguintes percentuais em ordem decrescente: Classes 7 e 5 com 16,7%; Classes 4, 3, 2 e 6, com 13,9%, e, finalmente, a classe 1, com 11,1%.

A análise desses quatro conjuntos de partições, referentes à distribuição dessas palavras, assinala uma correlação forte entre os seguintes termos, separados por conjunto de classes: (i) – Classes 1 e 7: planejamento, alinhamento, institucional, chefia, demanda, ação, estratégica, unidade, identificar, pesquisa, só, conversa, lacuna; (ii) – Classes 4 e 3: entanto, falta, levantamento, falta, levantamento, necessidade, estratégico, ação, realizar, desenvolvimento, planejamento, necessidade; (iii) – classe 2: específico, resultado, demanda, aprendizagem, plano, melhoria, lacuna; (iv) – classes 6 e 5: direcionamento, não, falta, avaliação, plano, desempenho, análise, atender, só, capacitação e demanda.

Também foram obtidas as seguintes frases representativas dos discursos analisados por meio do software, separados por classes e em ordem decrescente de representação:

Para as classes 5 e 7 – representando 16,7% de similaridade entre os discursos:

Classe 5:

**** *part_6

“... o planejamento da capacitação é por demanda por e-mail considera só as necessidades individuais, poderia ser mais estruturado e abrangente a análise de desempenho é feita, mas não tem orientação pra capacitação...”.

**** *part_21

“... a análise de desempenho é realizada, porém o direcionamento para capacitação é vago e as ações poderiam ser mais orientadas para atender às demandas individuais e do órgão...”.

**** *part_1

“... pergunta geral por e-mail os temas e os cursos que cada um pretende fazer não consigo detectar muita relação da análise de desempenho para avaliar as necessidades de capacitação...”.

Para a classe 7:

**** *part_11

“... na nossa unidade o planejamento da capacitação é conduzido com base em pesquisas de necessidades e conversas individuais, mas está melhorando com espaço para maior discussão e alinhamento com as demandas pessoais a avaliação de desempenho é utilizada para identificar carências...”.

**** *part_20

“...na unidade o planejamento de capacitação é um desafio há pouca personalização às necessidades individuais e foco nas metas institucionais o que as vezes pode desmotivar a gente a avaliação de desempenho carece de efetividade...”.

**** *part_10

“temos uma conversa sobre a avaliação de desempenho que é utilizada para identificar lacunas e dar feedback, mas não pra treinamento específico individual”.

Para as classes 2, 3, 4 e 6 – representando 13,9% de similaridade entre os discursos, temos:

Classe 2:

**** *part_19

“... não tem planejamento é apenas uma reunião para perguntar quem tem demandas de capacitação relacionadas ao trabalho poderia ser mais específico, mas do jeito que é feito não ajuda na aprendizagem e baixo resultado”.

**** *part_3

“... não vejo um processo para esse tipo de análise de resultado da avaliação de desempenho e se tiver acho que não é usada para direcionar as necessidades de capacitação falta uma abordagem individualizada para lidar com as demandas específicas de cada servidor”.

**** *part_19

“... na minha área a avaliação de desempenho é pouco criteriosa e serve para cumprir a legislação que exige a partir disso não são oferecidos cursos e treinamentos específicos para nossas demandas de novos conhecimentos”.

Classe 3:

**** *part_2

“... na nossa unidade de lotação o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores é feito por e-mail, a chefia realiza levantamentos de necessidades individuais por meio de conversas internas e repassa as necessidades...”

**** *part_3

“... na coordenação o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores é realizado de maneira insatisfatória há pouca consideração pelas necessidades pessoais e institucionais e as ações de capacitação que temos para mim são genéricas e pouco efetivas”.

**** *part_12

“... o planejamento é conduzido com um diagnóstico das necessidades individuais e institucionais e a participação dos servidores é incentivada, mas nem sempre as ações atendem plenamente a todos aqui a análise da avaliação de desempenho é realizada por meio de conversa...”.

Classe 4:

**** *part_15

“... é realizado por meio de levantamento de necessidades e diálogo com os servidores, no entanto, sinto que falta uma estratégia mais abrangente e alinhada aos objetivos institucionais...”.

**** *part_9

“... o levantamento de necessidades de treinamento é realizado de forma proativa com levantamento de necessidades institucionais, no entanto, algumas vezes a falta de recursos dificulta a implementação completa dos planos...”.

**** *part_16

“... o planejamento da capacitação é realizado por meio de levantamento de necessidades individuais e institucionais, mas acho que falta uma visão mais estratégica e alinhada com a coordenação geral praticamente é feito uma conversa simples sem um maior acompanhamento e feedback para orientar melhor as necessidades de capacitação...”.

Classe 6:

**** *part_23

“...falta direcionamento claro para capacitação e desenvolvimento subutilizando o potencial e não trazendo muita assimilação de conteúdo”.

**** *part_25

“... apresentamos para a diretoria de gestão de pessoas a demanda por cursos relacionados às atividades do setor não realizamos a avaliação com direcionamento para as necessidades de capacitação”.

Para a classe 1, representando 11,1% dos discursos:

**** *part_14

“... não tem um planejamento formal, mas temos reuniões informais que o planejamento é colaborativo com levantamento de necessidades

individuais e institucionais pela chefia, no entanto, sinto que é preciso maior alinhamento com as demandas estratégicas da capes”.

**** *part_18

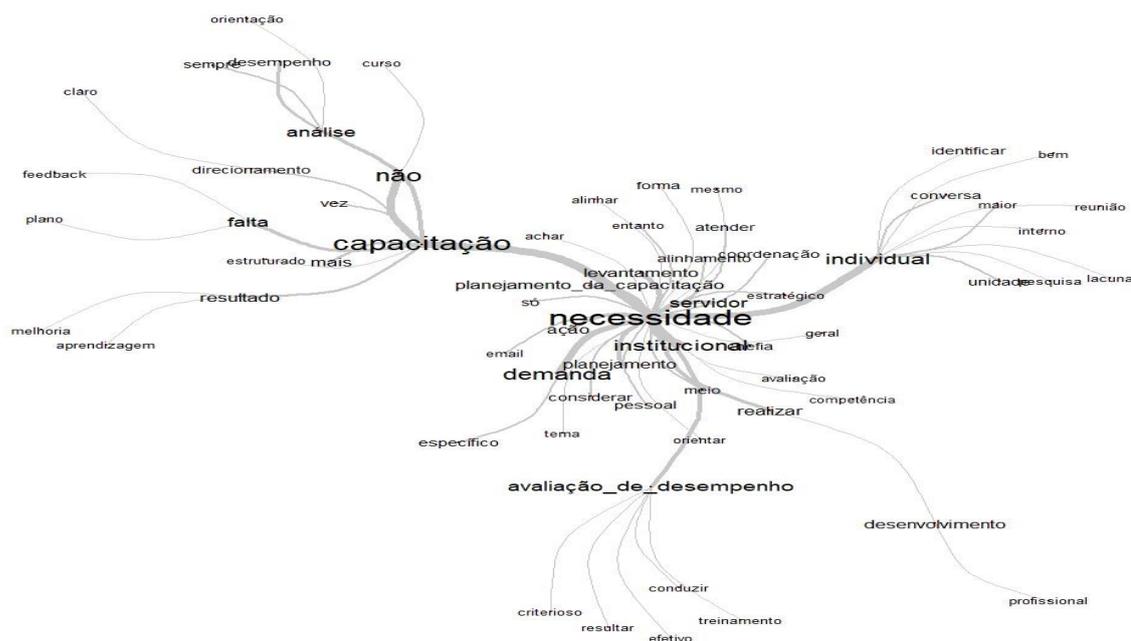
“... na minha coordenação o planejamento da capacitação se dá de forma superficial desconsiderando as necessidades individuais e institucionais falta alinhamento entre as demandas e as ações propostas no planejamento e isso para mim gera ineficiência e baixo resultado”.

**** *part_10

“... não há planejamento da capacitação só mesmo se faz um levantamento de necessidades e mesmo assim com alguns servidores infelizmente nem sempre as ações atendem a todas as demandas pessoais e institucionais”.

A análise da Figura 27 representa o diagrama de interface dos resultados da análise de similitude e possibilita identificar as ocorrências simultâneas entre as palavras. Identifica as conexões entre os elementos expressos nas respostas relacionadas à percepção dos servidores da CAPES no processo de planejamento das capacitações frente às lacunas de treinamento obtidas por meio das avaliações de desempenho institucional, destacando as palavras com as suas principais conexões e ramificações.

Figura 27 - Análise de similitude para o Fator 1 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

A análise de similitude tem como núcleo central a palavra necessidade, que por sua vez tem uma ligação forte com capacitação. A palavra necessidade tem ramificações fortes e diretas com as palavras individual, institucional,

O segundo fator da PC analisado frente aos aspectos da CAI trata da Flexibilidade Cognitiva. Os dados levantados abordaram os aspectos da CAI que tratam dos incentivos tanto externos quanto internos à capacitação estratégica, frente ao grau de assimilação de conhecimento. Assim, nesse item, as informações obtidas partem da análise dos dados estatísticos representados por 26 segmentos de textos, distribuídos em seis classes do discurso, conforme descrito abaixo. Os principais pontos da Classificação Hierárquica Descendente - CHD considerados estão apresentados a seguir e resumidos nas Figuras 29, 30, 31 e 32.

Número de segmentos de texto: 26

Número de formas: 302

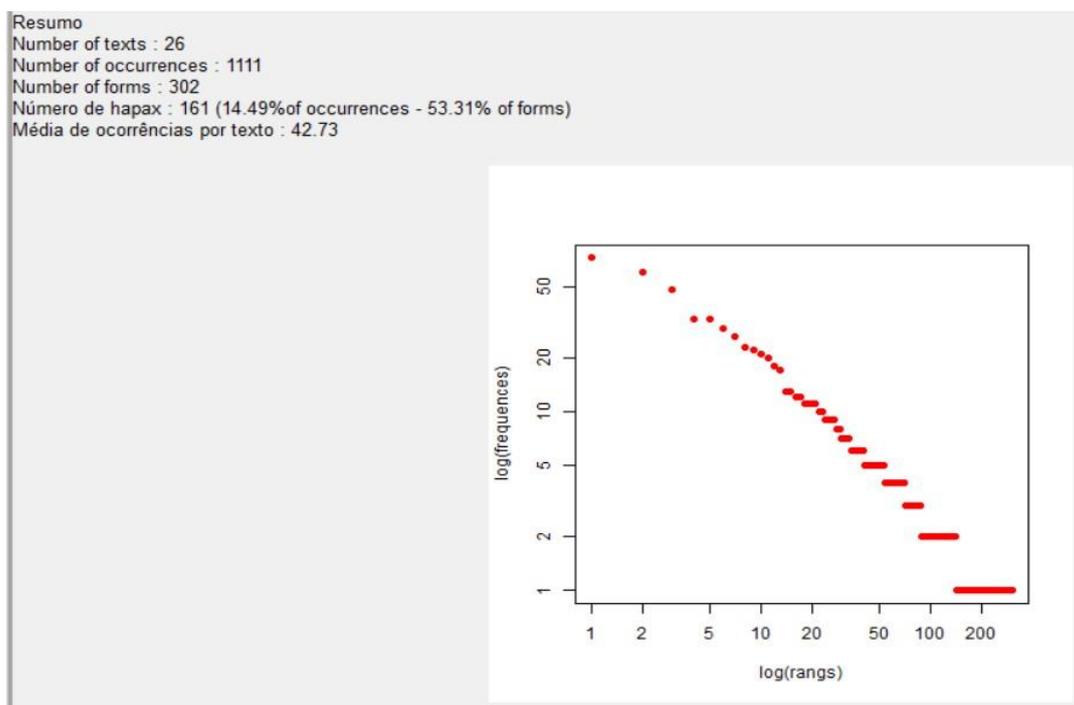
Número de ocorrências: 1111

Número de hapax: 161 (14,49% das ocorrências – 53,31% das formas)

Média das ocorrências por texto: 42,73

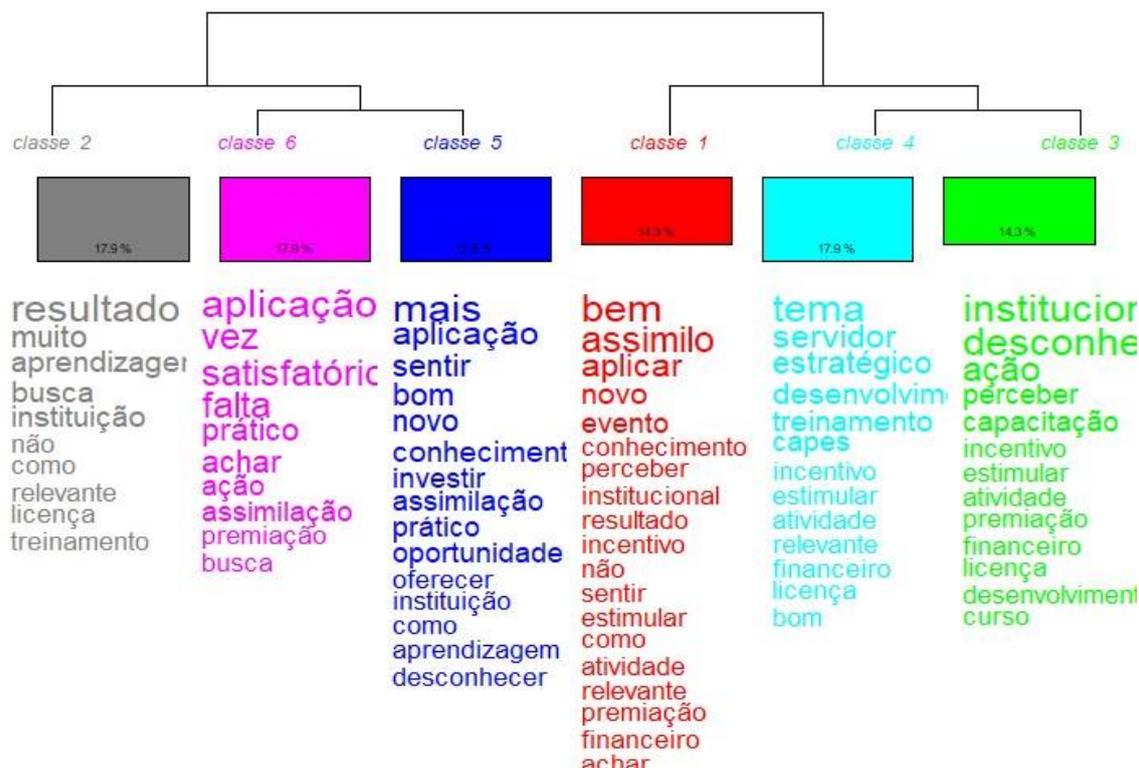
Número de classes: 6

Figura 29 - Extrato de dados analisados referentes ao Fator 2: CAPES



Fonte: Elaboração própria.

Figura 30 - Elaboração própria.



Fonte: Elaboração própria.

A leitura dessa figura deve ser realizada da esquerda para a direita. O *corpus* utilizado foi dividido, inicialmente, em dois *subcorpora*. O primeiro *subcorpus* foi dividido em duas partições, sendo que a primeira gerou a classe 2 (i), e o segundo duas partições de conjuntos de palavras 6 e 5 (ii). O segundo *subcorpus* também foi dividido em duas partições, gerando a classe 1 (iii) separada das classes 4 e 3 (iv). Essa análise finalizou em seis classes estáveis de vocabulários entre elas e os seguintes percentuais em ordem decrescente: Classes 2, 6, 5 e 4 com 17,9%; Classes 1 e 3 com 14,3%.

A análise desses quatro conjuntos de partições, referentes à distribuição dessas palavras, assinala uma correlação forte entre os seguintes termos, separados por conjunto de classes: (i) – Classe 2: resultado, muito, aprendizagem, busca, não, relevante; (ii) – Classes 6 e 5: aplicação, satisfatório, falta, prático, mais, aplicação, sentir, novo, conhecimento, assimilação, prático e oportunidade; (iii) – classe 1: bem, assimilo, aplicar, novo, evento, conhecimento, resultado, não, estimular; (iv) – classes 4 e 3: tema, servidor, estratégico, desenvolvimento, treinamento, estimular; institucional, desconhecer, ação, capacitação, incentivo.

Já o termo “conhecimento” caracteriza o processo de assimilação na Aprendizagem Organizacional da instituição e ocorre, segundo a visão dos entrevistados, de forma prática e não sistematizada, pois segundo as respostas obtidas não há relação entre esses incentivos e o desenvolvimento das pessoas. Esse entendimento é visualizado nos trechos das frases representativas dos discursos analisados por meio do software, abaixo relacionadas, separados por classes e em ordem decrescente de representação que possibilitaram um aprofundamento da análise do conteúdo:

Para as classes 2, 4, 5 e 6 – representando, cada uma, 17,9% de similaridade entre os discursos:

Classe 2:

**** *part_18

“...se espera que servidores demonstrem interesse sem oferecer suporte real e não buscar resultado só para justificar as licenças com pouca aprendizagem para a instituição a assimilação é prejudicada pela falta de aplicabilidade na prática”.

**** *part_22

“...incentivos à capacitação são poucos que eu saiba centrados em cursos genéricos faltam incentivos para temas relevantes à instituição e isso impacta na motivação não vejo muito resultado porque a assimilação é prejudicada pela desconexão entre treinamento e prática”.

**** *part_19

“...incentivos incluem cursos de interesse ou obrigatórios na área sem muita opção de assunto, o resultado é muita crítica e pouca eficiência pelo que se ouve falar nos corredores não tem alinhamento com as prioridades estratégicas da instituição”.

Classe 4:

**** *part_3

“... não há incentivos institucionais e não há uma política de estímulo à capacitação em temas estratégicos, o que desmotiva os servidores a buscarem desenvolvimento nesse sentido”.

**** *part_9

“... a capes oferece poucos incentivos, mas é porque o governo não tem recursos contudo vejo oportunidades para ampliar as iniciativas de reconhecimento e valorização dos servidores engajados em temas estratégicos”.

**** *part_8

“... na capes não temos incentivos significativos para estimular a capacitação em temas importantes poderia ter apoio financeiro para eventos isso motivaria os servidores a se aprimorarem depois de um treinamento de capacitação percebo uma boa assimilação dos novos conhecimentos não uso muito nas atividades diárias”.

Classe 5:

**** *part_14

“... desconheço incentivos, mas se houver a comunicação sobre essas oportunidades poderia ser mais efetiva após a capacitação sinto uma boa assimilação de conhecimentos, mas seria útil investir em ferramentas de aplicação na prática”.

**** *part_15

“... a instituição oferece incentivos como cursos e palestras, mas poderia ampliar a divulgação dessas oportunidades para alcançar mais servidores a assimilação de novos conhecimentos é boa, mas a aplicação prática no trabalho enfrenta desafios que as muitas vezes inviabilizam...”.

**** *part_20

“... se tiver esses incentivos são escassos se centrado mais em cursos formais faltam estímulos para aprendizado contínuo e pesquisa em áreas estratégicas a assimilação é variável depende da pessoa e do curso falta suporte pós-capacitação para aplicar efetivamente novos conhecimentos que aumentaria os impactos positivos de aprendizagem...”.

Classe 6:

**** *part_21

“... acho que a assimilação de conhecimentos é satisfatória, mas muitas vezes a aplicação no trabalho esbarra em barreiras práticas e falta de incentivos”.

**** *part_16

“... que eu saiba não temos muitos incentivos, mas seria interessante investir em premiações e reconhecimento das pessoas acho que dos cursos que participei minha assimilação de conhecimentos geralmente é satisfatória embora algumas vezes encontre dificuldades pra aplicação na prática”.

**** *part_23

“... os incentivos são limitados e não refletem urgências estratégicas a falta de investimento desmotiva a busca por capacitação em áreas vitais a assimilação varia mais por falta de aplicação prática muitas vezes conhecimentos não se integram às rotinas limitando o impacto das ações de capacitação”.

Para as classes 1 e 3 – representando, cada uma, 14,3% de similaridade entre os discursos:

Classe 1:

**** *part_10

“os incentivos institucionais incluem pouco apoio financeiro para cursos estratégicos e oportunidades de participação em eventos relevantes poderiam ser mais abrangentes estimulando a formação em diferentes áreas sinto que assimilo bem os novos conhecimentos, mas em alguns casos falta apoio para os aplicar plenamente nas atividades diárias”.

**** *part_13

“não vejo incentivos, mas poderiam ter trabalho remoto e premiações por resultados seriam motivadores adicionais assimilo bem os novos conhecimentos, mas percebo que nem todos colegas conseguem os aplicar com eficácia”.

**** *part_4

“acho que não oferece incentivos que eu saiba poderia ter custeio de cursos e eventos no país além de reconhecimento por resultados obtidos após a conclusão da capacitação em geral percebo que assimilo bem os novos conhecimentos”.

**** *part_1

“não existe incentivos claros e sistematizados tenho uma percepção que consigo aplicar bem os novos conhecimentos pela minha própria preocupação em aplicar vejo isso hoje na capes como algo mais pessoal do que institucional”.

Para a Classe 3:

**** *part_25

além da gratificação da carreira e da parceria com UFRGS, desconheço outros incentivos institucionais depende da aplicabilidade cursos diretamente relacionados com as atividades fim do setor possuem melhor aproveitamento e assimilação”.

**** *part_12

“os incentivos institucionais são a licença, capacitação e palestras e seminários, contudo seria benéfico termos programas de reconhecimento e premiações para estimular o desenvolvimento dos servidores após a participação em ações de capacitação percebo que a assimilação dos novos conhecimentos varia entre os servidores”.

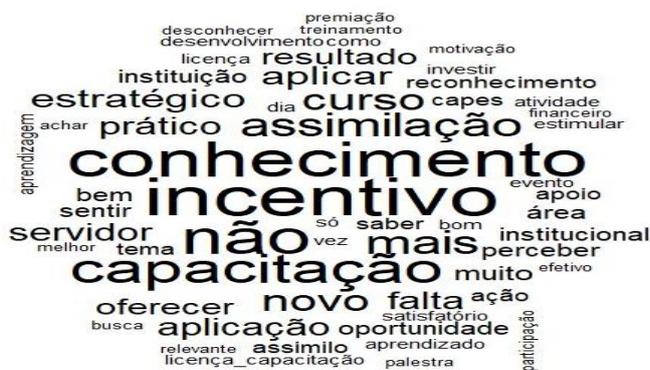
**** *part_7

“desconheço incentivos após algumas ações de capacitação percebo alguma melhora de conhecimento, mas só quando uso no trabalho”.

A nuvem de palavras apresentada na Figura 32 tem como palavra central o termo incentivo, o que demonstra maior importância no *corpus*, seguido das palavras conhecimento, não, capacitação e assimilação, de acordo com dados disponibilizados pelo software, confirmando as evidências e sua importância para a instituição, corroborada pela análise de similitude mostrada na Figura 31.

A análise dos discursos da CAPES consolida a forte relação entre a necessidade de incentivos claros a capacitação e o grau de assimilação de conhecimentos pelos indivíduos, principalmente pela falta de aplicabilidade.

Figura 32 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 2: CAPES



Fonte: Elaboração própria.

4.2.3 Fator 3: Pensamento Crítico – CAPES

O próximo fator analisado da PC que permite concluir pela sua capacidade de fortalecer a assimilação de conhecimentos na CAI trata de aspectos relacionados ao Pensamento Crítico. Os dados levantados abordaram os aspectos da PC que tratam da internalização e compartilhamento de conhecimentos dos indivíduos e aqueles provenientes das pessoas mais experientes. Assim, nesse item, as informações obtidas partem da análise dos dados estatísticos representados por 26 segmentos de textos, distribuídos em seis classes do discurso, conforme descrito abaixo. Os principais pontos da Classificação Hierárquica Descendente - CHD considerados estão apresentados a seguir e resumidos nas Figuras 33, 34, 35 e 36.

Número de segmentos de texto: 26

Número de formas: 272

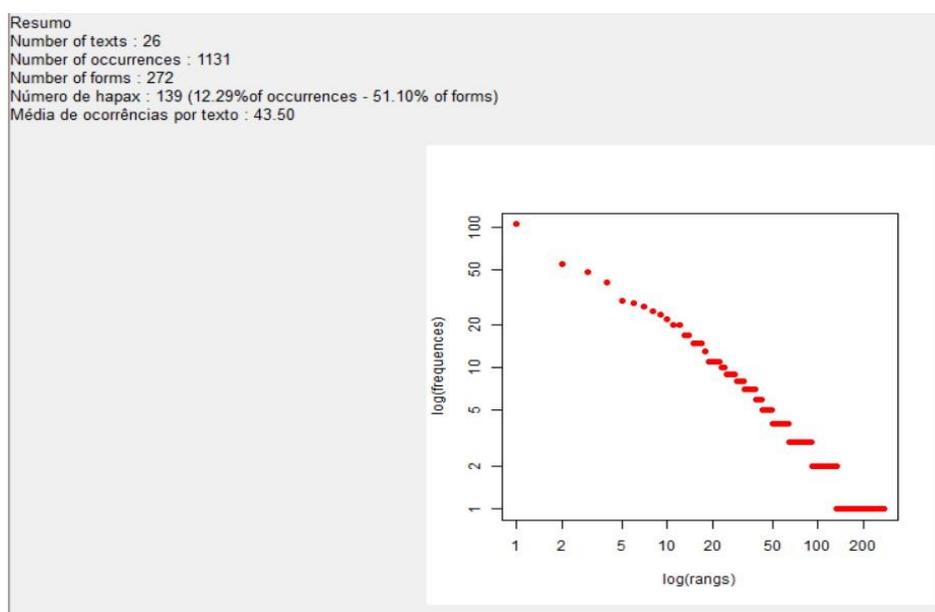
Número de ocorrências: 1131

Número de hapax: 139 (12,29% das ocorrências – 51,10% das formas)

Média das ocorrências por texto: 43,50

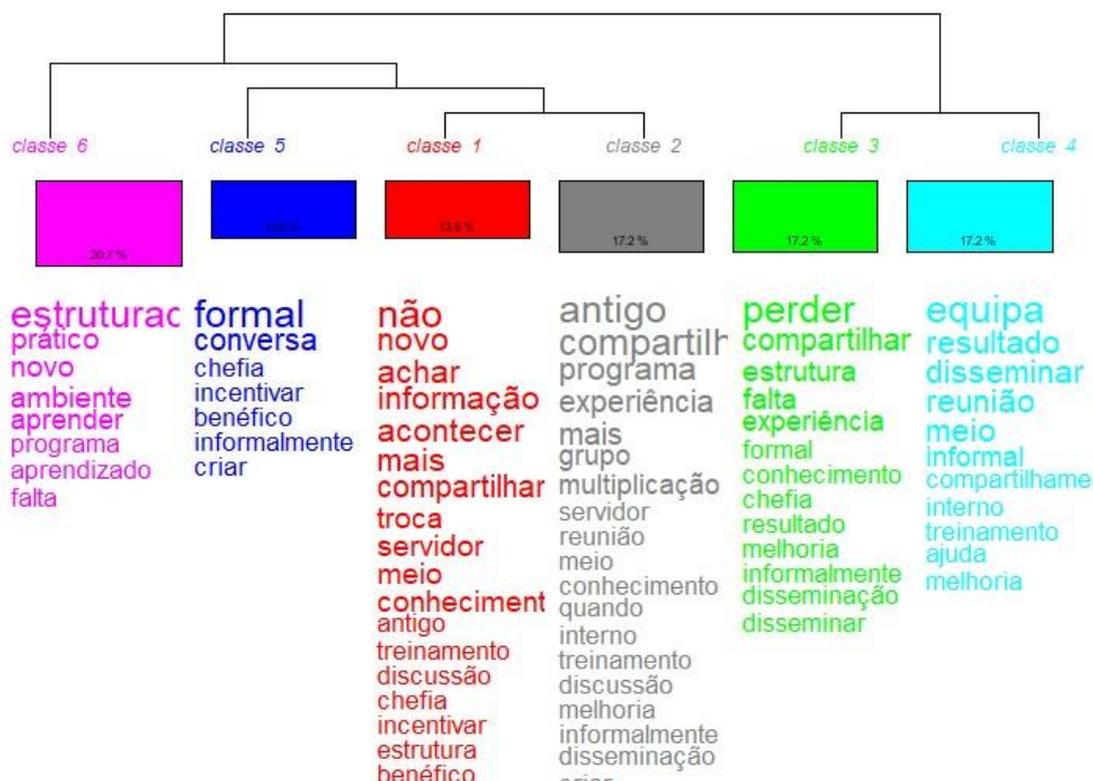
Número de classes: 6

Figura 33 – Extrato de dados analisados para o Fator 3 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

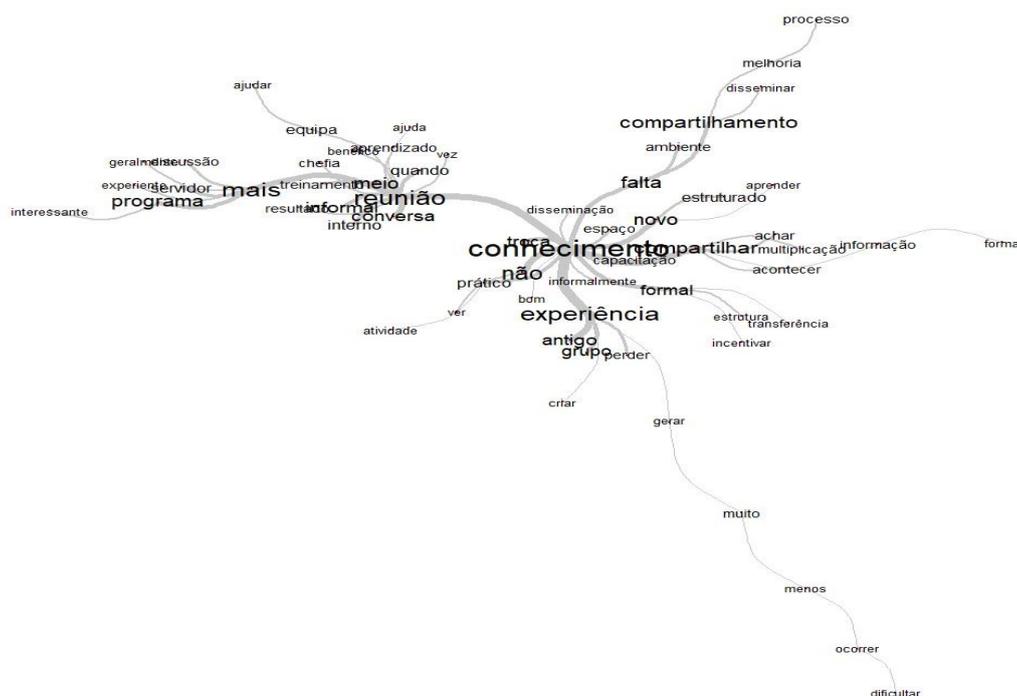
Figura 34 - Dendrograma I da CHD para o Fator 3 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

A figura mostra o *corpus* dividido em dois *subcorpora*, sendo o primeiro subdividido em duas partições, a primeira gerando a classe 6, e outra novamente se subdividindo em mais duas partições: classe 5 de um lado e classes 1 e 2 de outro. Já o segundo *subcorpus* gerou as classes 3 e 4.

A análise finalizou em seis classes estáveis com vocabulário semelhante, com os seguintes percentuais: classe 6 com 20,7%; classes 5 e 1 com 13,8%; e classes 2, 3 e 4 com 17,2% cada. A Figura 35 apresenta os resultados referentes à análise de similitude entre os termos dessas classes.

Figura 35 - Resultados da análise de similitude para o Fator 3 – CAPES

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 35 ilustra o resultado da análise de similitude relativa ao fator Pensamento Crítico, destaca as palavras com as suas principais conexões e ramificações. O núcleo central conhecimento gerou um leque significativo com os termos não, formal, experiência, falta e compartilhamento.

Por sua vez, o núcleo secundário representado pela palavra reunião, tem como ramificações diretas os termos: informal, conversa, aprendizado, mais, servidor e programa, demonstrando o grau de correlação entre elas. Essa correlação nos permite inferir que a falta de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos implica em um baixo grau de assimilação desses conhecimentos. Além disso, fica claro pela análise dos discursos que não há uma política de compartilhamento e troca de experiências entre os servidores mais antigos e os menos experientes. Por meio das frases representativas do software pode-se confirmar esses resultados:

Frases representativas para a classe 6, com 20,70% de representação dos discursos:

**** *part_22

“o compartilhamento de conhecimento é informal deixando lacunas na disseminação falta um ambiente estruturado para multiplicar os novos aprendizados e as pessoas discutirem na prática o que aprenderam”

**** *part_13

“os novos conhecimentos são trabalhados em apresentações internas e reuniões, mas falta um ambiente de colaboração mais estruturado para isso através de conversas informais, mas a formalização dessas práticas seria benéfica”

**** *part_21

“seria vantajoso implementar programas estruturados para que os mais novos possam aprender com os veteranos”

Já para as classes 2, 3 e 4, obtiveram-se as seguintes frases representativas:

Classe 2:

**** *part_12

“por meio de diálogos internos e grupos de trabalho, mas acho que é necessário criar mais canais de compartilhamento para maximizar o impacto na melhoria dos processos a experiência dos servidores mais antigos é compartilhada em reuniões, mas nada em programa institucional, são informais”

**** *part_9

“geralmente em reuniões seminários e grupos de trabalho contudo é importante promover mais espaços para discussões e estimular a disseminação dos aprendizados a experiência dos mais antigos é compartilhada por meio de conversas informais, mas poderia ser aprimorada com a criação de programas de intercâmbio de conhecimentos e tutorias”

**** *part_6

“quando ocorre esses conhecimentos são compartilhados em reuniões e treinamentos, porém a falta de um ambiente menos estressante dificulta muito a multiplicação de conhecimentos a experiência dos mais antigos é compartilhada informalmente, mas seria interessante estabelecer um programa de mentoria por exemplo”

**** *part_19

“nossa experiência dos mais antigos é pouco compartilhada não temos um programa específico para isso acaba que não conseguimos aprender muita coisa nem compartilhar nosso conhecimento infelizmente”

Classe 3:

**** *part_23

“há esforços para compartilhamento, mas falta estrutura formal para isso os novos conhecimentos não são disseminados efetivamente para gerar melhorias tangíveis pelo menos na minha visão se perde muito conhecimento a transmissão de experiência é informal”

**** *part_20

“a internalização é limitada compartilhamento ocorre informalmente dificultando a disseminação eficaz de práticas inovadoras a troca de conhecimento entre gerações é rara a falta de estrutura formal para esse tipo de ação dificulta qualquer transferência de experiências que acabam se perdendo quando as pessoas se aposentam ou saem da área”

**** *part_18

“a falta de espaço para compartilhamento limita a difusão dos conhecimentos ideias inovadoras frequentemente esbarram na

resistência hierárquica e se perdem do objetivo da capacitação a experiência dos antigos é subutilizada pois há pouco incentivo à colaboração intergeracional”

Classe 4:

**** *part_21

“acho que o compartilhamento é falho há falta de canais eficazes para disseminar o aprendizado adquirido o que compromete o aprimoramento dos servidores e o resultado da equipe se acontece é informal, mas quando temos reuniões as contribuições são valiosas para a aprendizagem da equipe”

**** *part_4

“geralmente é por meio de reuniões e conversas informais que os colegas mais experientes ajudam os novatos da equipe essa troca de experiências e conhecimentos é fundamental para a equipe”

**** *part_17

“os disseminando por meio de explanações e reuniões entre os técnicos e a coordenadora, mas é muito esporádico e gera pouco resultado e pouco compartilhamento de informações da mesma forma que qualquer treinamento por meio de seminários internos e reuniões”

Já as classes 1 e 5, com representação de 13,8%, obtiveram os seguintes resultados:

Classe 1:

**** *part_3

“infelizmente os novos conhecimentos adquiridos não são adequadamente internalizados e compartilhados falta um ambiente propício para troca de conhecimentos e a multiplicação de informações não acontece de forma planejada acho que a experiência dos servidores mais antigos não é valorizada de maneira adequada”

**** *part_8

“maioria dos casos não há, mas alguns conhecimentos são compartilhados em reuniões, mas bem de vez em quando essa troca de informações acontece mais entre os coordenadores não vejo esse processo é meio que perdida não tem treinamentos voltados pra esse fim”

**** *part_7

“os novos conhecimentos são compartilhados por meio de conversas mesmo em reuniões e grupos fechados de algum projeto específico acho que essa experiência dos mais antigos não é valorizada não nos perguntam nada nem pedem ajuda”

Classe 5:

**** *part_10

“é só em reuniões internas, mas poderíamos melhorar a comunicação e incentivar iniciativas de aprendizado conjunto todo conhecimento é compartilhado informalmente em conversas, porém, seria benéfico estabelecer um programa formal para isso”

**** *part_1

“não existe um processo formal de multiplicação fica muito a cargo da informalidade apenas por conversas pessoais”

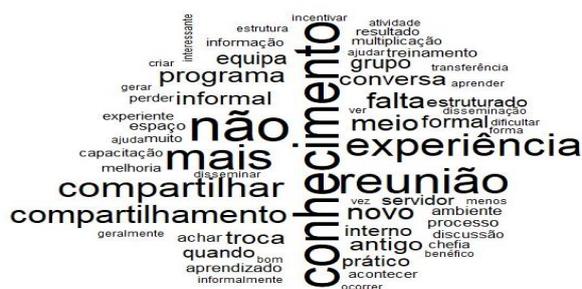
**** *part_12

“seria enriquecedor criar espaços formais para essas trocas de conhecimento”

No que diz respeito aos resultados da análise da nuvem de palavras, essa ocorre mediante o agrupamento e organização gráfica das palavras em função de sua frequência, possibilitando rápida identificação.

Na Figura 36, as palavras que tiveram frequência relativa foram: “conhecimento”, considerada como a palavra central, seguida das palavras: não; mais; reunião; experiência; e compartilhar, corroborando as conclusões evidenciadas na Figura 35.

Figura 36 - Resultados da nuvem de palavras para o FATOR 3 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

Após análise dos resultados obtidos para a CAPES, confirma-se que o fator relacionado à multiplicação e retenção de conhecimentos, assim entendida a assimilação e compartilhamento de informações, é altamente aderente para a CAI.

4.2.4 Fator 4: Aderência a crenças e valores – CAPES

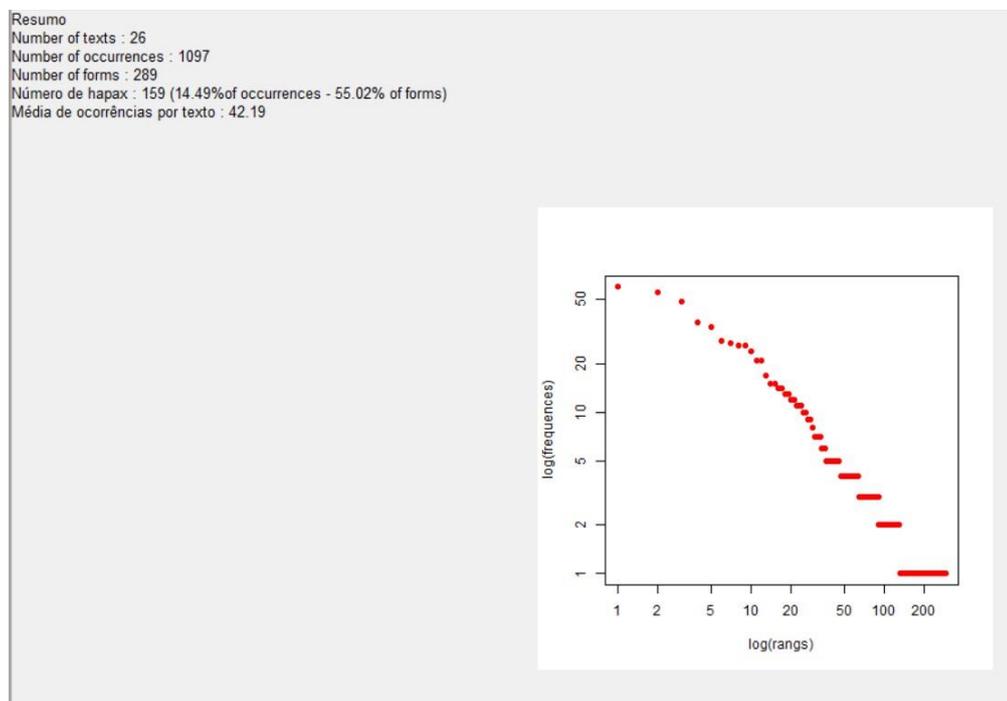
Esse fator foi avaliado por meio das questões que relacionam a percepção em relação à interferência de crenças e valores pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho pela equipe e pelos próprios indivíduos.

Como resultado, as análises estatísticas realizadas pelo Método Reinert em relação a esse fator observado das respostas dos servidores da CAPES, foram caracterizadas por 26 textos, com 1097 ocorrências e 289 formas distribuídas em cinco classes do discurso.

Os principais pontos da CHD considerados relevantes estão arrolados a seguir e sintetizados na Figura 37 e divididos e classificados por classes, conforme Dendrograma representado na Figura 38.

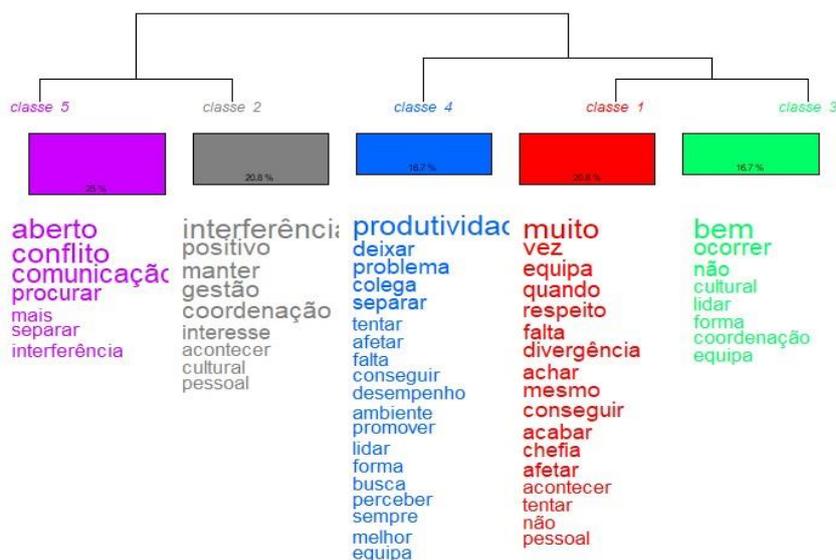
Dados coletados:
 Número de textos: 26
 Número de formas: 289
 Número de ocorrências: 1097
 Número de classes: 5

Figura 37 - Extrato dos dados analisados referentes ao Fator 4 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

Figura 38 - Dendrograma I da CHD para o Fator 4 – CAPES



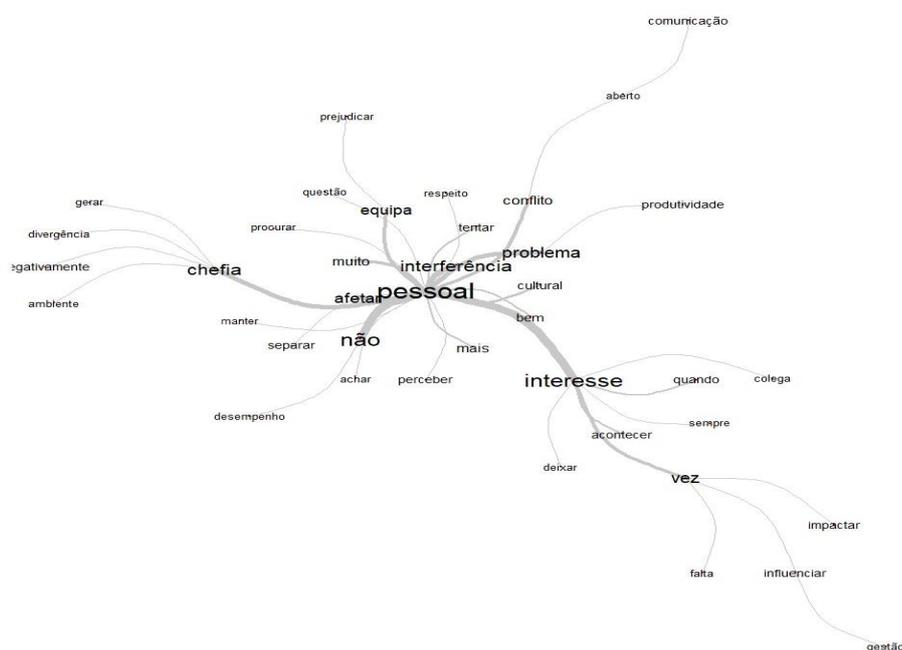
Fonte: Elaboração própria.

O dendrograma mostra o *corpus* dividido em dois *subcorpora*, sendo o primeiro subdividido entre as classes 5 e 2 e o segundo em duas partições, sendo a primeira a classe 4 e a segunda representada pelas classes 1 e 3.

Essa análise finalizou em cinco classes estáveis com vocabulário semelhante, com os seguintes percentuais: classe 5, com 25%, classe 2, com 20,8%, classe 4, com 16,7%, classe com 20,8%, e por fim, a classe 3 com 16,7%.

Já a análise de similitude, representada pela Figura 39, foi gerada com base nas ocorrências entre as palavras que constituem o presente *corpus*. Observa-se que as palavras-chave apresentam uma composição central na distribuição, formando conexão com os demais termos que aparecem na estrutura.

Figura 39 - Resultados da análise de similitude para o Fator 4 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

A figura é demonstrativa do resultado da análise de similitude referente ao Fator classificado a partir das consolidações dos dados que refletem a percepção da aderência a crenças e valores entre os indivíduos e as equipes, na qual são destacadas as palavras mais proferidas e suas principais conexões e ramificações. No núcleo central, a palavra “pessoal” está fortemente ligada a não, interferência, problema e afetar.

Essas palavras permitem inferir que, dentre os discursos analisados, a princípio não foram evidências que comprovem a interferência de interesses e problemas relacionados ao indivíduo e à equipe no desenvolvimento das atividades institucionais.

Por sua vez, o núcleo secundário representado pela palavra interesse, tem como ramificações diretas os termos: acontecer, vez, quando, falta, impactar e gestão. Como resultado dessa análise, percebe-se o reconhecimento das pessoas quanto a possível impacto do interesse dos indivíduos nas atividades, o que pode ser mitigado pela ação dos gestores.

Essas conclusões podem ser destacadas pela análise das frases representativas das respostas avaliadas:

Frases representativas para a classe 5, com 25% de representação dos discursos:

**** *part_16

“a interferência de interesses pessoais é rara, mas às vezes temos conflitos e sempre com as mesmas pessoas não ocorre muito, mas é importante estar consciente das possíveis consequências no trabalho e nas pessoas”.

**** *part_13

“há pouca interferência de interesses pessoais e culturais no trabalho, mas uma comunicação mais aberta poderia prevenir conflitos entendendo que se deve separar questões pessoais, mas às vezes a interferência acontece e temos que nos policiar para atrapalhar o desenvolvimento do trabalho”.

**** *part_11

“tem um pouco de divergências pessoais que geram alguns conflitos pontuais, mas a comunicação aberta com a chefia acaba por mitigar impactos negativos é difícil comentar porque não percebemos essa interferência, mas claro que em certos momentos pode haver interferência e discussões”.

Classes 1 e 2, com 20,8% dos discursos cada:

Classe 1:

**** *part_7

“a interferência de interesses pessoais acontece muito e acaba que impacta no trabalho a chefia não consegue promover um ambiente profissional e agradável na maioria das vezes não há como me isentar totalmente daí em algumas ocasiões pode haver um leve impacto”.

**** *part_18

“interesses pessoais e problemas culturais afetam negativamente a coesão o foco do trabalho quando há divergências na equipe a chefia muitas vezes ignora essas dinâmicas, mas as pessoas se criticam muito após os episódios”.

**** *part_19

“acho que interesses pessoais são considerados inevitáveis, mas a equipe busca não levar isso em consideração a chefia tenta incentivar um ambiente de respeito, mas às vezes ainda temos discussões, mas não afetam muito o desempenho da equipe”.

Classe 2:

**** *part_25

“sem dúvida há interferência, em via de regra o trabalho flui melhor quando alinhado com os interesses e afinidades pessoais quanto aos problemas salvo casos extremos são passíveis de uma gestão tranquila por via institucional”.

**** *part_2

“em nossa unidade percebo que a interferência de interesses e problemas pessoais é mínima existe um ambiente de respeito mútuo e a chefia busca promover um clima organizacional positivo focado na cooperação”.

**** *part_8

“em geral a interferência de interesses pessoais e culturais é bem reduzida vejo isso com naturalidade, mas com certeza acontece às vezes busco sempre manter o foco nas demandas da coordenação”.

As classes 3 e 4, com 16,7% dos discursos, são representadas pelas seguintes frases:

Classe 3:

**** *part_23

“interesses pessoais e culturais interferem muito pouco na minha coordenação a chefia não lida bem com conflitos afetando um pouco o resultado e a eficiência da equipe minha experiência é negligenciada prejudicando minha contribuição”.

**** *part_23

“meus valores pessoais não afetam o trabalho, mas não ocorre com outros colegas que não lidam bem com as diferenças”.

**** *part_12

“quando ocorre é ocasional de problemas pessoais na dinâmica de trabalho a chefia precisa atuar de forma mais proativa na gestão de conflitos e no estímulo à colaboração tento equilibrar bem meus interesses pessoais e culturais em relação ao trabalho, mas não é possível se evitar completamente”.

Classe 4:

**** *part_3

“tem interferência de interesses e problemas pessoais de alguns da equipe isso prejudica a produtividade a chefia não demonstra preocupação em solucionar conflitos ou promover um ambiente de trabalho saudável meus interesses e problemas pessoais afetam pouco meu trabalho”.

**** *part_18

“meus interesses e problemas são deixados de lado na maioria das vezes, mas a falta de sensibilidade institucional com os colegas impacta minha produtividade e motivação”.

**** *part_6

“problemas pessoais as vezes afetam a produtividade na equipe, mas a chefia busca lidar com tais situações de forma adequada tento separar meus problemas do trabalho, mas reconheço que às vezes isso pode influenciar negativamente”.

**** *part_5

“percebo que alguns colegas deixam problemas pessoais afetarem a produtividade enquanto outros conseguem separar melhor tento equilibrar meus interesses pessoais para não interferirem no desempenho busco sempre o profissionalismo”.

Outra análise que comprova esse resultado pode ser obtida da Nuvem de Palavras, apresentada na Figura 40. Essa figura destaca o termo central identificado como pessoal, seguido de não, interesse, interferência, conflito e afetar, confirmando o gráfico de similitude.

Figura 40 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 4 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

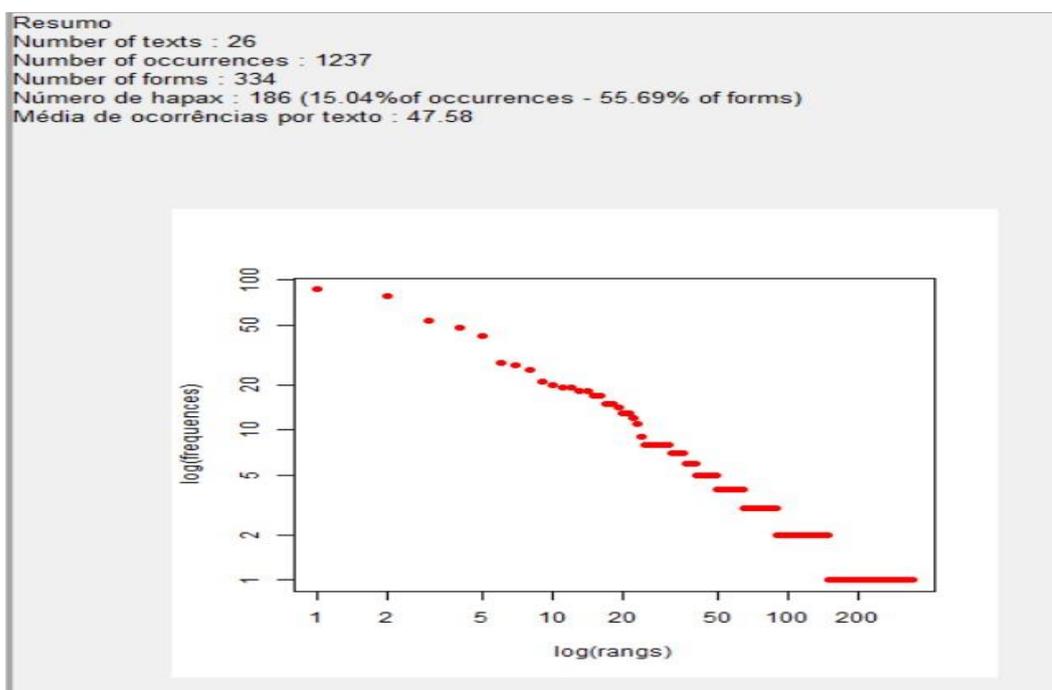
Pelo conjunto das informações avaliadas para esse Fator, há pouco ou nenhuma interferência de valores e crenças pessoais no trabalho das equipes, e quando ocorre, não geram distorções significativas nos resultados ou desempenho das pessoas, o que não permite correlacioná-lo à CAI.

4.2.5 Fator 5: Percepção de pertencimento e importância dos indivíduos - CAPES

Os dados resultantes da análise das respostas às questões que avaliam o nível de afinidade ou estresse na sua equipe de trabalho, devido às diferenças culturais/educacionais e a percepção da complexidade e importância das atividades desenvolvidas pelos respondentes.

O resultado dessas análises é proveniente da utilização do Método Reinert, e mostram as principais características da análise estatística composta por 26 textos, distribuídos em cinco classes do discurso.

Figura 41 - Extrato dos dados analisados para o Fator 5 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

Os principais pontos da CHD considerados estão abaixo resumidos e representados pela Figura 41.

Número de textos: 26

Número de formas: 334

Número de ocorrências: 1237

Número de hápax: 186 (15,04% de ocorrências – 55,69% de formas)

O dendrograma da Figura 42 mostra o *corpus* do conjunto de dados analisados para o Fator 5, referente à CAPES dividido em dois *subcorpora*, gerando, no primeiro a classe 5, com 19,2% de aproximação entre os vocabulários; e o segundo subdividido num primeiro momento em duas partições, e depois em mais uma partição. Essa última gerou as classes 4 – com 23,1% e 2, com 15,4%; a partição intermediária gerou a classe 3, com 26,9% e a última gerou a classe 1, com 15,4% de semelhança entre as palavras.

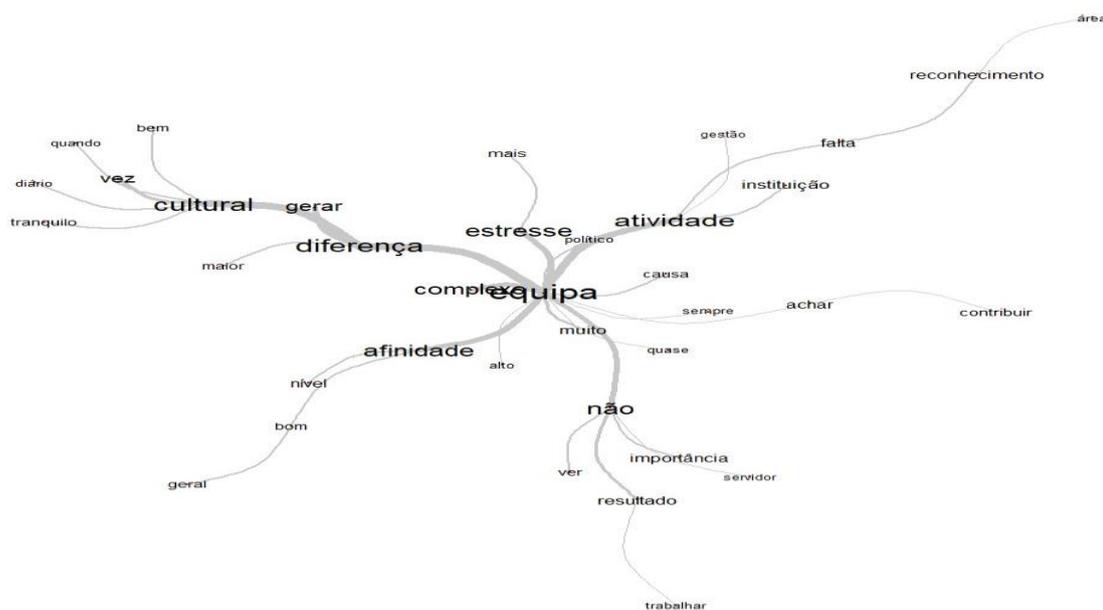
Figura 42 - Dendrograma I da CHD para o Fator 5 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

O fator relacionado à percepção de pertencimento social e importância individual na CAPES pode ser identificado pelo resultado da análise de similitude que traz as co-ocorrências entre as palavras e as suas principais conexões e ramificações: equipe, diferença, afinidade, não, atividade e estresse, conforme mostrado a seguir.

Figura 43 - Resultados da análise de similitude para o Fator 5 - CAPES



Fonte: Elaboração própria.

O termo central equipe e suas ramificações – diferença => cultural e afinidade; afinidade =>nível, bom; não=>importância, resultado; atividade=>instituição, falta e gestão; e estresse, representam a percepção dos indivíduos quanto à interferência de fatores culturais, próprios da PC na assimilação no nível de afinidade dessas pessoas, o que tem consequências diretas na CAI.

Como resultado pode-se avaliar que, em linhas gerais, o resultado foi uma relação direta de afinidade entre os membros das equipes, mas diferenças culturais ocorrem com certa frequência e podem ocasionar atritos e desgastes entre os respondentes.

Quanto à percepção de importância do trabalho, via de regra os servidores sentem que as atividades são desafiadoras e trazem impactos importantes para a instituição. No entanto, destaca-se os relatos de falta de reconhecimento institucional dos resultados individuais, conforme ressaltado das frases representativas dos discursos avaliadas a seguir.

Frases representativas para a classe 3, com 26,9% de representação dos discursos:

**** *part_5

“a equipe é coesa, mas há tensões de vez em quando por causa dos diferentes estilos de trabalho e algumas divergências culturais e

políticas as atividades são quase sempre complexas e impactam positivamente no andamento da área como um todo”.

**** *part_20

“diferenças culturais causam atritos ocasionais o nível de estresse varia, mas quando entre fatores políticos impacta negativamente a colaboração entre os colegas atividades são complexas e importantes na maioria das vezes contudo falta reconhecimento isso dificulta manter a motivação constante da equipe”.

**** *part_7

“não há muita afinidade na equipe tem grupos divididos por causa de diferenças culturais e políticas o ambiente na maioria das vezes é tranquilo, mas de vez em quando tem estresse com a chefia as atividades diárias são tranquilas”.

Classe 4, com 23%:

**** *part_6

“nossa coordenação é bem diversa e isso ajuda na afinidade, mas também pode gerar estresse em algumas situações devido às diferenças culturais na maior parte do tempo complexas, mas não vejo a importância do meu trabalho para organização não vejo valorização da equipe”.

**** *part_13

“a equipe possui afinidade e lida bem com as diferenças culturais embora haja momentos de discussões políticas, mas geralmente são resolvidos com diálogo são sempre complexas e muito estratégicas exercendo grande impacto nos resultados da diretoria”.

**** *part_8

“a afinidade na equipe é boa apesar das diferenças culturais até que não tem problema de respeito entre os colegas são complexas às vezes, mas a maior parte é bem tranquila não temos feedback dos resultados, mas também não recebo reclamações”.

Classe 5, com 19,2%:

**** *part_7

“acho que contribuem para a sociedade isso faz meu trabalho gratificante”.

**** *part_21

“um maior reconhecimento contribuiria para a valorização das contribuições que trazemos para a nossa área”.

**** *part_4

“tudo que desenvolvo diariamente é desafiador e acho que tenho reconhecimento da diretoria meu trabalho contribui diretamente para o êxito de programas nas áreas finalísticas e isso que me motiva”.

**** *part_19

“não são difíceis principalmente por causa da experiência e conhecimento, mas não vejo reconhecimento significativos na área”.

**** *part_3

“mas falta de reconhecimento e o desinteresse da chefia em valorizar nosso trabalho causam frustração e desmotivação”.

Classe 1, com 15,4%:

**** *part_9

“em geral o nível de afinidade é bom, mas as diferenças culturais tem gerado estresse depois da pandemia poderia se investir em treinamentos nesse sentido seria valioso”.

**** *part_2

“a equipe é grande, mas em geral minha equipe possui um nível satisfatório de afinidade apesar das diferenças culturais e educacionais mantemos uma comunicação respeitosa quase todos tem boa afinidade”.

**** *part_16

“em geral a equipe tem boa afinidade não temos problemas com isso vejo que eu poderia fazer muito mais com meu nível de conhecimento e acho que falta feedback do resultado pra instituição”.

Ainda, as frases representativas para a Classe 2, com 15,4%:

**** *part_3

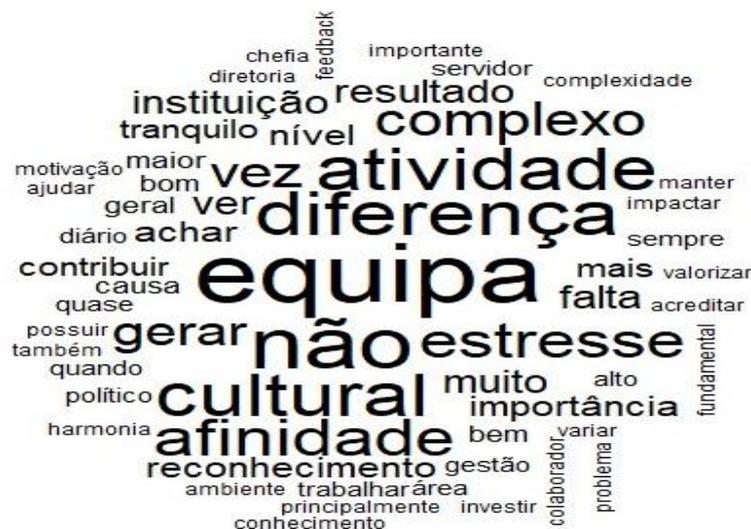
“isso é bem dividido e isso gera muito conflito de estresse a falta de uma política de inclusão contribui e só piora a situação acho que atividades que tenho são complexas na maioria das vezes”.

**** *part_22

“diferenças culturais podem gerar estresse, mas também acho que ajudam no crescimento da equipe falta apenas gestão para tornar o ambiente mais produtivo, algumas atividades são complexas e vitais para a instituição, no entanto tem muita burocracia que atrapalha e diminui a motivação”.

Com efeito, confirmando os dados levantados para o Fator 5 da CAPES, nota-se que a percepção de pertencimento e importância dos indivíduos, segue a Figura com análise por meio de nuvem de palavras mostrada na Figura 44, indicando a relevância dos termos:

Figura 44 - Resultados da nuvem de palavras para o Fator 5 – CAPES



Fonte: Elaboração própria.

Ao se avaliar os discursos relacionados a este item, porém, pela dispersão das repostas, pode-se verificar que a adaptação ao ambiente relacionada à afinidade com a

equipe e com a cultura organizacional não tem correlação direta com a percepção de complexidade e reconhecimento, como esperado para a CAI. Por esse motivo, considera-se média a aderência desse fator à CAI.

4.3 CASOS CONSOLIDADOS: CNPq E CAPES

A análise conjunta dos casos realiza a consolidação das informações por construtos referentes às agências de fomento CNPq e CAPES para a confirmação dos fatores da PC avaliados quanto à capacidade impulsionadora da assimilação de conhecimento na CAI.

4.3.1 Fator 1: Diversidade de conhecimentos – consolidado CNPq e CAPES

Os resultados analisados relativos às entrevistas dos profissionais do CNPq e da CAPES, utilizando o Método Reinert, para o Fator 1, mostram as principais características da análise estatística representadas por 65 números de textos, seis classes do discurso, conforme abaixo descrito.

Os principais pontos da CHD considerados estão abaixo apresentados e resumidos na Figura 45.

Número de textos: 65

Número de ocorrências: 2702

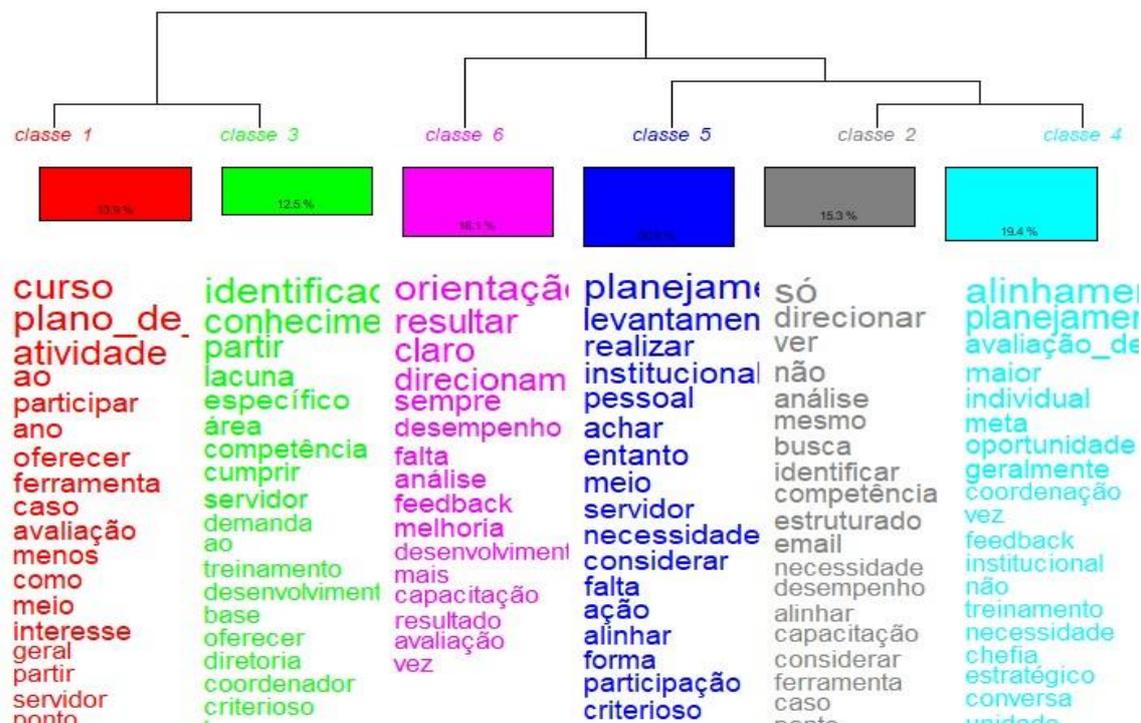
Número de formas: 533

Número de hápax: 275 (10.18% das ocorrências – 51,59% das formas)

Número de ocorrências por texto: 41,57

Os dados classificados pela análise estatística (CHD) destacam o percentual e as palavras que representam as 6 classes do *corpus*, como mostra a Figura 45.

Figura 45 - Dendrograma I da CHD para o Fator 1 - Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

O *corpus* utilizado foi dividido em dois *subcorpora*, resultando em outros dois *subcorpus*, sendo o primeiro dividido em duas partições: a primeira gerou a classe 1 e a segunda a classe 3. O outro *subcorpus* gerou a classe 6 e outro *subcorpus* dividido entre a classe 5 e duas partições: a classe 2 e a classe 4. A análise finalizou em seis classes estáveis com vocabulário semelhante.

A classe 1, com o percentual de 13,9% do segmento de texto classificado, evidencia as palavras “curso” e “plano de atividades”. A classe 3, correspondente a 12,5% do discurso, é caracterizada pelas palavras: “identificação”, “conhecimento”, “lacuna”. Em seguida a classe 6 com 18,1%, na qual se destacam as palavras: “orientação” e “resultar”. A Classe 5, com 20,8% do discurso, é representada pelas palavras “planejamento” e “levantamento” do conhecimento dentro da organização. Já a classe 2 é representada pelas palavras “direcionar”, “identificar” e “competência”. Por fim, a classe 4, com representação de 19,4% do discurso, tem como principais palavras “alinhamento” e “planejamento”.

O ponto que se destaca dessa primeira análise é o aparecimento de termos como “lacuna”, “falta” e “demanda” em quase todas as classes, referindo-

Frases representativas – Classe 5, representando 20,8% dos discursos:

**** *part_3 *org_1

“na coordenação o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores é realizado de maneira insatisfatória há pouca consideração pelas necessidades pessoais e institucionais e as ações de capacitação que temos para mim são genéricas e pouco efetivas”.

**** *part_23 *org_1

“o planejamento da capacitação é meio que informal mesmo acho que há lacunas nas necessidades individuais as institucionais são abordadas de forma geral comprometendo o desenvolvimento e a aprendizagem de temas importantes até é feita a avaliação de desempenho, porém, as ações resultantes são tímidas”.

Para a Classe 4, com 19,4% de representação, obtive os seguintes resultados:

**** *part_18 *org_1

“na minha coordenação o planejamento da capacitação se dá de forma superficial desconsiderando as necessidades individuais e institucionais falta alinhamento entre as demandas e as ações propostas no planejamento e isso para mim gera ineficiência e baixo resultado”.

**** *part_33 *org_2

“é um planejamento individual ou por demanda da chefia normalmente as capacitações não têm vinculação com as notas da avaliação de desempenho”.

**** *part_44 *org_2

“mas não temos um feedback muito elaborado sobre as necessidades de capacitação muito menos sobre o alinhamento com metas organizacionais”.

**** *part_62 *org_2

“há pouca ou nenhuma correlação entre a avaliação de desempenho e o planejamento das capacitações”.

Outro resultado que confirma os resultados obtidos trata da nuvem de palavras da Figura 47, que traz como principais palavras e expressões: necessidade, capacitação, não, levantamento e planejamento. Esse resultado corrobora as conclusões quanto à falta de planejamento mais estruturado para as capacitações institucionais e que leve em conta as lacunas encontradas nas avaliações de desempenho de ambas as instituições.

Figura 47 – Resultados da nuvem de palavras para o Fator 1 – Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

Assim, para o fator Diversidade de Conhecimentos e Experiências, comprovou-se haver uma relação direta e positiva com a CAI, considerando que os respondentes foram questionados sobre o planejamento da capacitação institucional e sua relação com os resultados das avaliações de desempenho. Em que pese haver relevante interpretação de que não há planejamento de capacitação baseado em avaliações prévias de desempenho, todas as respostas confirmam a relação direta e positiva desse fator. Pelos achados da pesquisa, pode-se extrair, também, que a diversidade de conhecimentos se sobressai como um fator limitador da assimilação de conhecimentos na CAI das duas instituições.

4.3.2 Fator 2: Flexibilidade Cognitiva – consolidado CNPq e CAPES

Esse tema foi tratado por meio da pesquisa de incentivos externos e internos para o treinamento, capacitação e atualização do corpo funcional das instituições.

Os resultados analisados para o Fator 2, mostram as principais características da análise estatística representadas por sessenta e cinco números de textos, distribuídos em 5 classes do discurso, conforme abaixo descrito.

Os principais pontos da CHD considerados estão abaixo apresentados e resumidos na Figura 48.

Número de textos: 65

Número de ocorrências: 2534

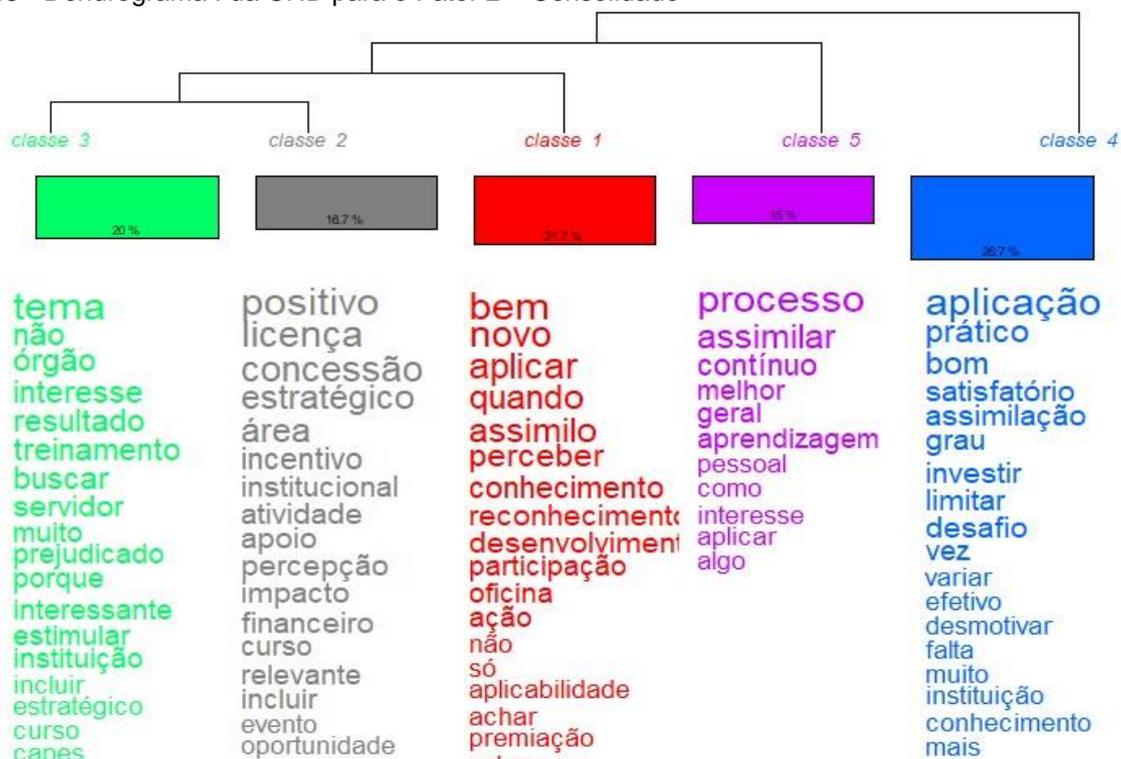
Número de formas: 607

Número de hápax: 344 (13,58% das ocorrências – 56,67% das formas)

Número de ocorrências por texto: 38,98

Os dados classificados pela análise estatística (CHD) destacam o percentual e as palavras que representam as 6 classes do *corpus*.

Figura 48 - Dendrograma I da CHD para o Fator 2 – Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

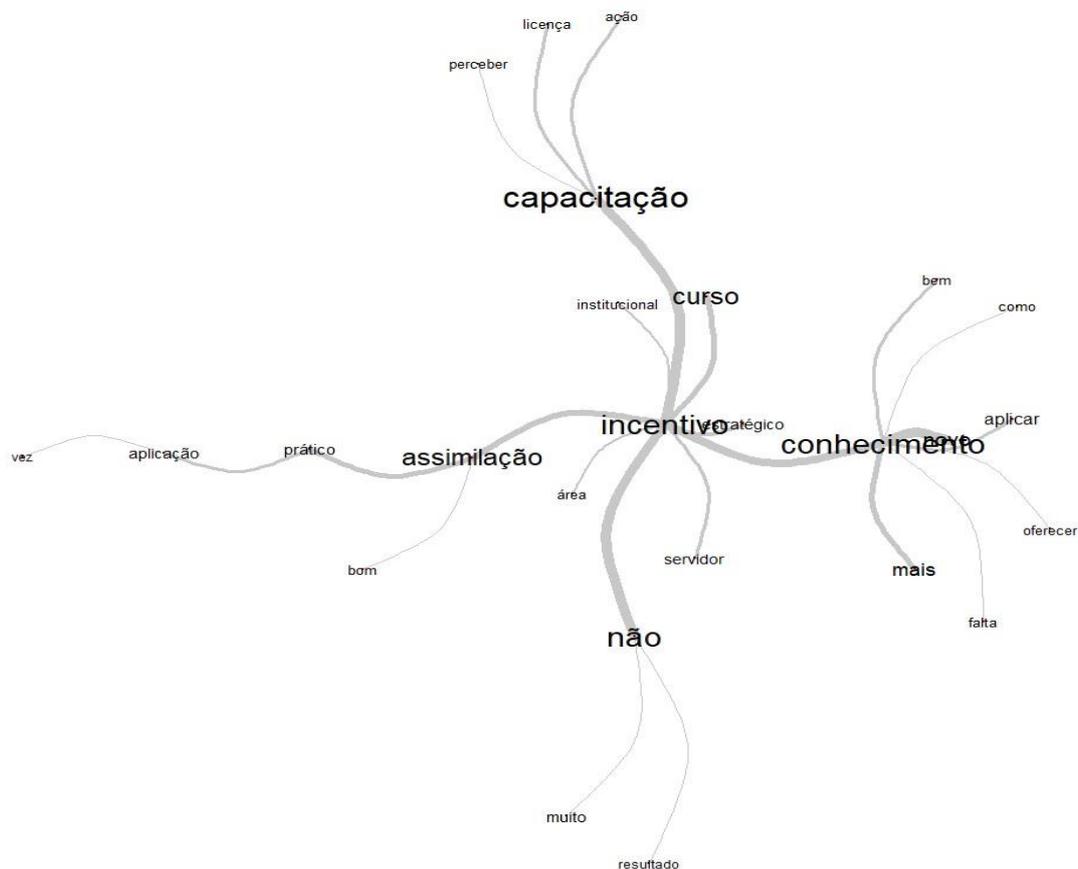
O *corpus* resultante foi dividido, inicialmente, em dois *subcorpora*, sendo um gerou a classe 4 e o outro se subdivide em uma classe 5 e outro *subcorpus* que por sua vez se divide em classe 5 e se subdivide em mais duas partições, gerando a classe 1 e outra partição contemplando as classes 2 e 3. A análise finalizou em cinco classes estáveis com vocabulário semelhante.

A análise das classes, da esquerda para a direita, apresenta a classe 3 com 20% do segmento de texto classificado, e evidencia as palavras “tema” e “não”, “interesse”, “órgão” e “resultado”. Em seguida, a classe 2, correspondente a 16,7% do discurso, é caracterizada pelas palavras: “positivo”, “licença”, “concessão” e “estratégico”. A próxima é a classe 1, com 21,7%, e na qual se destacam as palavras: “bem”, “novo” e “aplicar”. A Classe 5, com 15% do discurso, é representada pelas palavras “processo”, “assimilar” e contínuo. Por fim, a classe 4, com a maior representatividade de 26,7% do discurso, tem como principais palavras “aplicação”, “prático”, “bom”, “satisfatório” e “assimilação”.

O ponto que se destaca são palavras que confirmam a percepção de que os incentivos institucionais para a aplicação prática da aprendizagem promovem

resultados positivos e estratégicos de assimilação do conhecimento e geração de aprendizagem organizacional, como mostra a análise de similitude.

Figura 49 - Resultados da análise de similitude para o Fator 2 - Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

Essa conclusão mostrada na Figura 49 é corroborada a partir das frases representativas que se destacam, conforme abaixo:

Na Classe 4, com 26% de representatividade sobressaíram as seguintes frases:

**** *part_15 *org_1

“a instituição oferece incentivos como cursos e palestras, mas poderia ampliar a divulgação dessas oportunidades para alcançar mais servidores a assimilação de novos conhecimentos é boa, mas a aplicação prática no trabalho enfrenta desafios que as muitas vezes inviabilizam”.

**** *part_12 *org_1

“a falta de acompanhamento pós-capacitação pode limitar a aplicação plena do aprendizado”.

**** *part_14 *org_1

desconheço incentivos, mas se houver a comunicação sobre essas oportunidades poderia ser mais efetiva após a capacitação sinto uma

incentivos para a busca de conhecimentos estratégicos, parte dos discursos reconhecem que há boa assimilação dos novos conhecimentos recebidos a partir das capacitações realizadas. Essa não correspondência direta pode ser devida ao fato de que, no entendimento de grande parte dos respondentes, falta a conexão entre a proposta de capacitação e a necessidade prática de um treinamento, conforme a frase representativa:

“... desconheço incentivos, mas se houver a comunicação sobre essas oportunidades poderia ser mais efetiva após a capacitação sinto uma boa assimilação de conhecimentos, mas seria útil investir em ferramentas de aplicação na prática”.

4.3.3 Fator 3: Pensamento Crítico – consolidado CNPq e CAPES

As questões relativas ao pensamento crítico corresponderam à capacidade de internalização e compartilhamento de conhecimentos externos e conhecimentos próprios dos indivíduos. Nesse caso, os resultados analisados para o Fator 3, mostram as principais características da análise estatística representadas por sessenta e cinco números de textos, distribuídos em 6 classes do discurso, conforme abaixo descrito.

Os principais pontos da CHD considerados estão abaixo apresentados.

Número de textos: 65

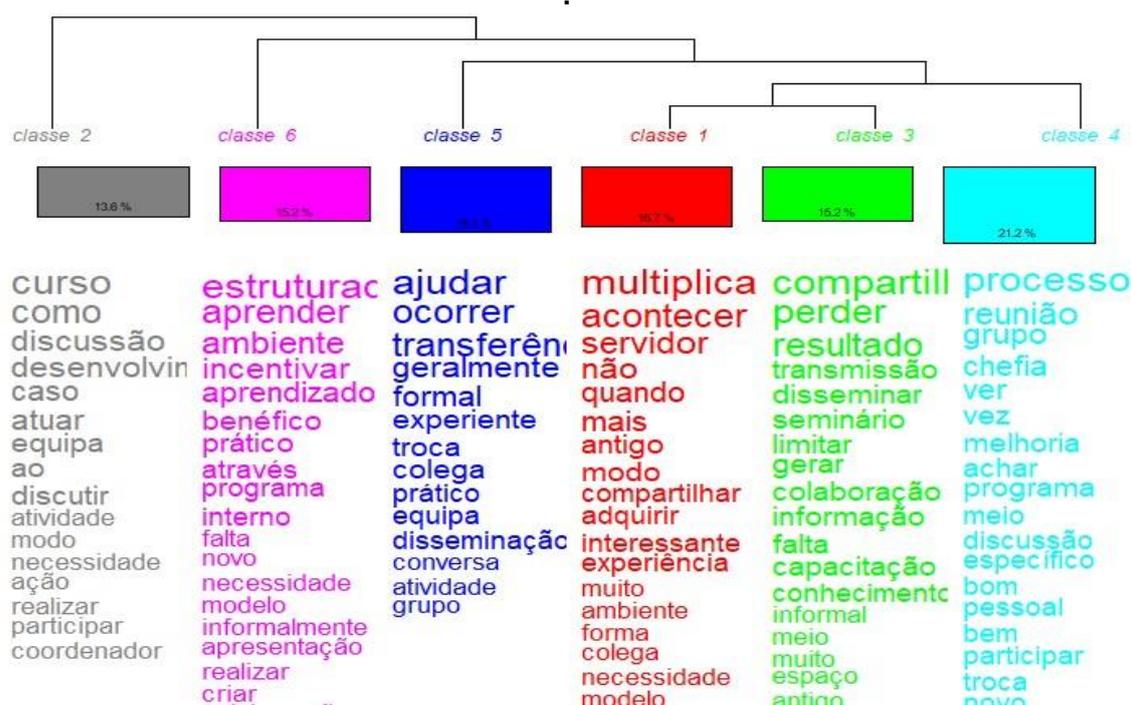
Número de ocorrências: 2556

Número de formas: 542

Número de hápax: 276 (10,8% das ocorrências – 50,92% das formas)

Número de ocorrências por texto: 39,32

Dentre os dados classificados por meio da análise estatística (CHD) destacam o percentual e as palavras que representam as 6 classes do *corpus*, como mostra a Figura 51.

Figura 51 - Dendrograma I da CHD para o Fator 3 – Consolidado

Fonte: Elaboração própria.

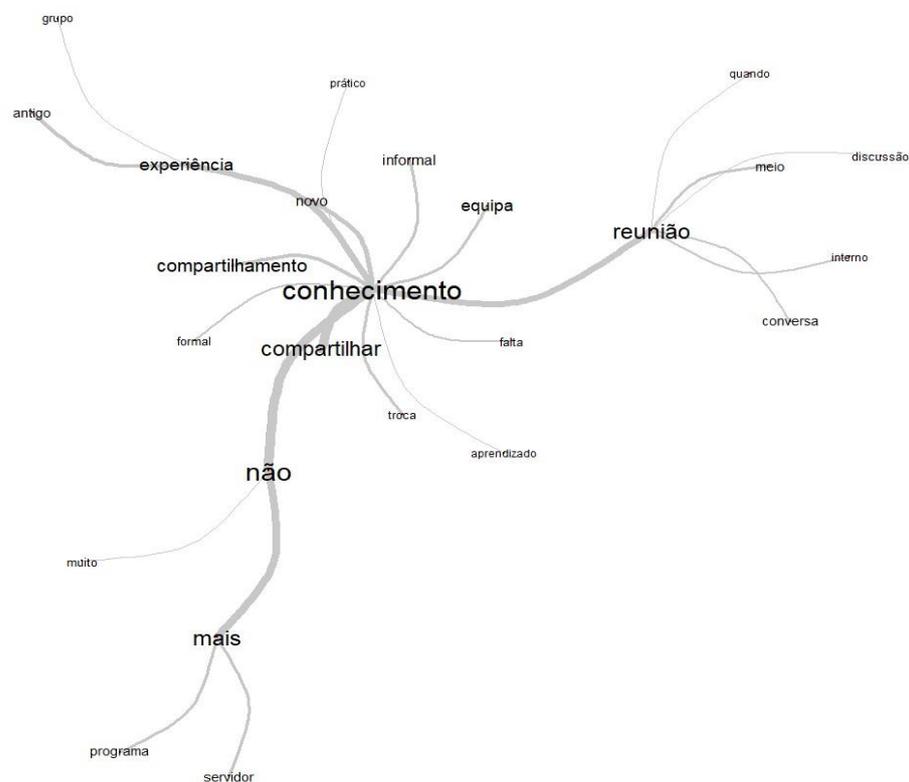
A análise compreende um *corpus* dividido, inicialmente, em dois *subcorpora*, sendo um gerou a classe 2 e o outro se subdivide quatro vezes, sendo a primeira geou a classe 6. A segunda subdivisão gerou duas partições, a primeira com a classe 5 e a segunda se subdivide entre a classes 1 e 3 e a última a classe 4. A análise desse *corpus* de respostas resultou em seis classes estáveis com vocabulário semelhante.

A análise das classes, da esquerda para a direita, apresenta a classe 2 com 13,6% do segmento de texto classificado, e evidencia as palavras “curso” e “discussão”, “desenvolvimento. Em seguida, a classe 6, correspondente a 15,2% do discurso, é caracterizada pelas palavras: “estruturado”, “aprender” e “ambiente”. A próxima é a classe 5, com 18,2%, na qual se destacam as palavras: “ajudar”, “ocorrer” e “transferência”. A Classe 1, com 18,7% do discurso, é representada pelas palavras “multiplica”, “acontecer” e “servidor”. Obteve-se ainda a classe 3, com 15,2% e a classe 4 com a maior representatividade de 21% do discurso, cujas principais palavras são: “processo”, “reunião”, “grupo”, “chefia” e “melhoria”.

Destaca-se dessa análise palavras que permitem concluir que não existem meios ou mecanismos oficiais em ambas as instituições de

internalização e compartilhamento de novos conhecimentos. E quanto aos conhecimentos das pessoas mais experientes, esses são repassados por meio de conversas informais a partir de iniciativas individuais, conforme visualizado na Figura 52, que representa o exame de similitude.

Figura 52 - Resultados da análise de similitude para o Fator 3 - Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

Nessa figura está bem destacada a palavra conhecimento ao centro com as suas principais conexões e ramificações. Essa palavra apresenta uma forte ligação com os termos “compartilhamento”, “informal”, “experiência” e “conversas”. A análise geral da árvore mostra, por meio das conexões, a necessidade de planejamento e implementação de um programa de internalização e compartilhamento de conhecimentos nas duas instituições.

Essa conclusão pode ser reforçada pelas frases representativas obtidas da análise dos dados consolidados para o Fator 3 – Pensamento crítico, referentes à principal classe de dados – Classe 4, representando 21,8% dos discursos:

são compartilhados nas respectivas unidades (multiplicação de conhecimentos), bem como impacta na retenção de conhecimentos internos compartilhados a partir da experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, sendo, portanto, fator impulsionador da CAI.

4.3.4 Fator 4: Aderência a crenças e valores individuais – dados consolidados CNPq e CAPES

Os resultados analisados relativos às entrevistas dos profissionais do CNPq e da CAPES para esse Fator 4, mostram as principais características da análise estatística representadas por 65 números de textos, conforme abaixo descrito.

Os principais pontos da CHD considerados estão abaixo apresentados e resumidos na Figura 53.

Número de textos: 65

Número de ocorrências: 2982

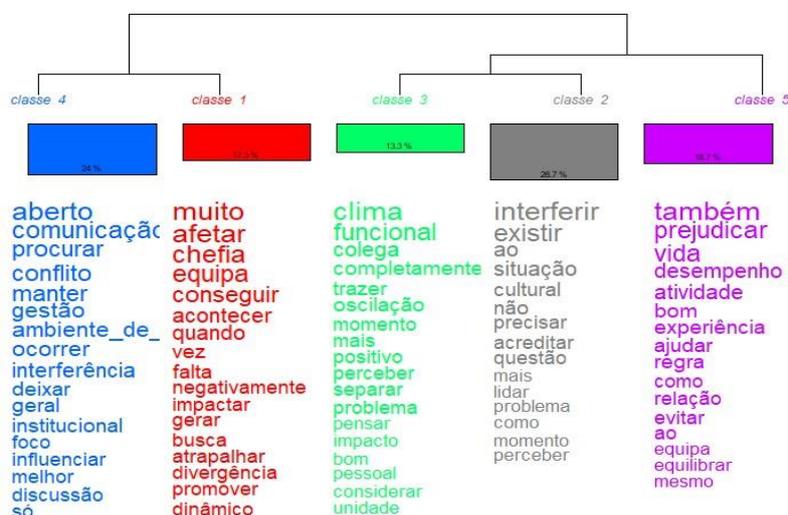
Número de formas: 673

Número de hápax: 386 (12,94% das ocorrências – 57,36% das formas)

Número de ocorrências por texto: 45,88

Os dados classificados pela análise estatística (CHD) destacam o percentual e as palavras que representam as 5 classes do *corpus*, como mostra a Figura 54.

Figura 54 - Dendrograma I da CHD para o Fator 4 – Consolidado



Fonte: Elaboração própria..

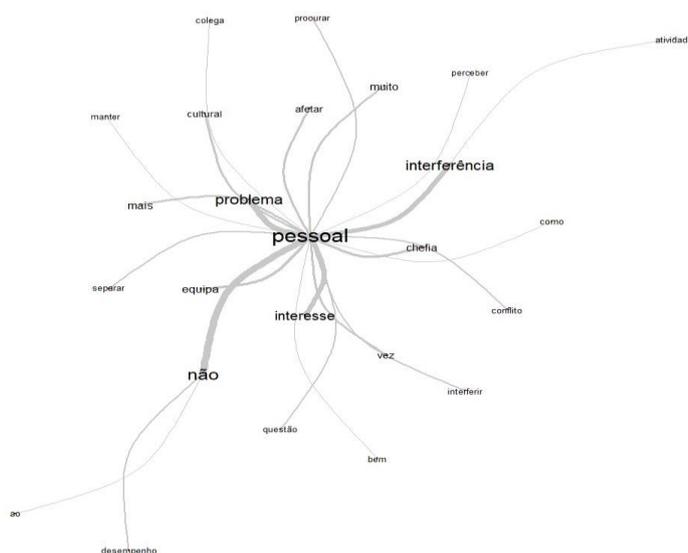
O *corpus* resultante da figura acima foi dividido, inicialmente, em dois *subcorpora* bem distintos, sendo que um gerou as classes 4 e 1; e o outro se subdivide em dois *subcorpora*, um com classe 5 e outro em duas partições com as classes 3 e 2. A análise finalizou em cinco classes estáveis com vocabulário semelhante.

A análise das classes, da esquerda para a direita, apresenta a classe 4 com 24% do segmento de texto classificado, a classe 1 com 17%, a classe 3 com 13%; a classe 2 com 26% e, por fim, a classe 5 com 18%. Dentre as classes com maior representatividade se destacam a classe 2 com as palavras: “interferir”, “existir”, “situação” e “cultural”. E a classe 4, na qual se destacam os termos “comunicação”, “aberto”, “conflito”, “gestão” e “interferência”.

Destacam-se nessas classes a percepção de que os interesses e crenças dos indivíduos, em geral, pouco interferem nos resultados dos seus trabalhos. No entanto, o grupo analisado registrou que, embora haja complexidade nas relações interpessoais, pelas respostas obtidas essa interferência é mínima e há relativo equilíbrio entre os membros das equipes, mantendo-se, portanto, a cultura e valores institucionais preservados.

Por meio da análise de similitude pode-se inferir mais informações que agregam e corroboram essa conclusão, como mostra a Figura 55.

Figura 55 - Resultados da análise de similitude para o Fator 4 - Consolidado



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na figura destaca-se a palavra pessoal ao centro com as suas principais conexões e ramificações ligadas a interferência, problema, interesse e não. A análise geral da árvore mostra que a aderência a crenças e valores individuais não interfere diretamente no desempenho das pessoas e das equipes, não sendo, portanto, um fator de maximização do conhecimento na CAI.

Essa conclusão pode ser reforçada pelas frases representativas obtidas da análise dos dados consolidados para o Fator 4, referentes à principal classe de dados – Classe 2, com 26 % de representatividade:

**** *part_39 *org_2

“não percebo essa interferência quanto aos meus interesses pessoais e culturais, penso que seja benéfico para a instituição uma vez que emprestam a minha produção institucional um olhar mais diversificado, criativo e inovador quanto aos meus problemas pessoais não percebo que chegam a interferir no desenvolvimento do meu trabalho”.

**** *part_26 *org_1

“não vejo isso como um problema em si acho que há questões culturais mais amplas no âmbito da cti que interferem, mas não dizem respeito à interferência pessoal necessariamente”.

**** *part_29 *org_2

“na unidade não temos essa interferência não existe essa possibilidade tenho como premissa a separação dos momentos”.

Ademais, por meio da nuvem de palavras obteve-se o seguinte resultado na Figura 56.

Figura 56 - Nuvem de palavras para o Fator 4 – Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

Da figura, destacam-se as palavras: não, pessoal, interferência problema e interesse. Esse resultado confirma o entendimento quanto a baixa interferência, ou baixa aderência, desse fator da PC na CAI.

Diante dessas análises, os resultados obtidos para a pesquisa apontam, de forma geral, para uma baixa possibilidade de interferência de assuntos pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho, tanto pelos indivíduos quanto pelos outros membros da equipe. Esses resultados, em ambas as instituições, indicam uma alta aderência à cultura institucional e respeitabilidade entre as pessoas, o que propicia um ambiente de interação adequado para absorção de novos conhecimentos. Nesse aspecto, pode-se inferir que a relação entre o fator aderência a crenças e valores tem relevância e atua de forma positiva para a CAI.

4.3.5 Fator 5: Percepção de pertencimento e importância individuais – consolidados CNPq e CAPES

As questões relativas ao fator da PC que tratam da Percepção de pertencimento e importância individuais corresponderam às respostas quanto à capacidade de adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade e importância das atividades individuais. Nesse caso, os resultados analisados para esse fator mostram as principais características da análise estatística representadas por sessenta e cinco números de textos, distribuídos em 3 classes do discurso, sendo os principais pontos da CHD considerados estão abaixo apresentados.

Número de textos: 65

Número de ocorrências: 3048

Número de formas: 676

Número de hápax: 379 (12,43% das ocorrências – 56,07% das formas)

Número de ocorrências por texto: 46,89

Dentre os dados classificados por meio da análise estatística (CHD) destacam o percentual e as palavras que representam cada uma das 3 classes do *corpus*, como mostra a Figura 57.

Figura 57 - Dendrograma I da CHD para o Fator 5 – Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

O *corpus* resultante da figura foi dividido, inicialmente, em dois *subcorpora* bem distintos, sendo que um gerou a classe 1 e o outro se subdivide em duas partições com as classes 3 e 2. A análise finalizou em três classes estáveis com vocabulário semelhante.

A análise das classes, da esquerda para a direita, apresenta a classe 1 com 36% do segmento de texto classificado, tendo as palavras “alto” e “complexidade” destacadas; depois, obteve-se a classe 3 com 17% de representatividade, sendo as palavras principais “reconhecimento” e “causa”; por fim, a classe 2 com 45%, sendo a que contém mais segmentos representativos, dos quais se destacam as palavras “gerar”, “maior”, “importância” e “conflito”.

Considerando que esse fator busca informações que revelem o nível de afinidade ou estresse na equipe, bem como as auto análise dos participantes quanto à complexidade e reconhecimento das atividades, os resultados obtidos para os dados consolidados apontam para um nível de afinidade entre as equipes classificado como bom, em que pese se destacar uma diversificação cultural grande pela ótica dos respondentes. Quanto às atividades, estas foram, de maneira geral classificadas como de alta complexidade, apesar de resultarem em reconhecimento abaixo do esperado pelos participantes, conforme comprova-se pela análise de similitude na Figura 58.

Figura 58 - Resultados da análise de similitude para o Fator 5 - Consolidado



Fonte: Elaboração própria.

A partir da análise da figura notam-se três pontos de destaque: a palavra “atividade” fortemente ligada às palavras “complexidade” e “alto”; a palavra “equipe” se divide em duas fortes ramificações para “diferença” cultural grande e “afinidade” bom e geral. Em outra, ramificação a partir de “atividade”, a palavra “não” é diretamente ligada a resultado e importância. A análise desses dados mostra que elementos da PC oriundos das representações sociais que perpassam pelas diferenças culturais são considerados como pontos importantes os respondentes, o que resulta numa percepção diretamente ligada ao sentimento de pertencimento ao grupo de trabalho e, portanto, pode ser considerado um fator facilitador da CAI dos integrantes do grupo amostral.

No entanto, apesar dos resultados ressaltarem a percepção de complexidade das atividades, fica clara a baixa percepção de reconhecimento e importância do trabalho desses atores para ambas as instituições.

pertencimento ao grupo e importância do trabalho individual como fator diretamente relacionado à CAI nos grupos analisados.

Quanto ao resultado da pesquisa, observou-se que não há um estresse em relação a diferenças culturais ou educacionais nas amostras das duas instituições analisadas. No entanto, em que pese os discursos avaliados apontarem para atividades realizadas serem consideradas de alta complexidade, em geral houve apontamentos para a falta de reconhecimento das pessoas, o que pode ser fator de perda de motivação e frustração entre as equipes. Esse resultado pode ser um indicador de percepção de baixa importância dos indivíduos para o órgão, uma vez que não enxergam o esforço do seu trabalho na composição do resultado institucional.

Diante dos resultados para esse fator, pode-se concluir que embora a percepção de pertencimento ao grupo seja positiva entre as respostas obtidas, a percepção de importância individual atua como aspecto limitador da CAI, o que indica que esse fator da PC é, potencialmente, maximizador da CAI, porém não com menor peso para CAPES que no CNPq.

Então, segue o Quadro 9, com a síntese das frases representativas do conjunto de informações consolidadas por questão aplicada.

Quadro 9 - Síntese das frases representativas por questão aplicada

Servidores	Questões	% Representatividade	Fragmentos de respostas
part_42_org 2	1	Classe 5 - score: 20,8%	"o planejamento_da_capacitação é feito com base em levantamentos de necessidades da área mas não consideram as demandas das pessoas acho que falta uma abordagem mais personalizada para atender a diversidade dos servidores"
part_18_org 1	1	Classe 4 - score: 19,4%	"na minha coordenação o planejamento_da_capacitação se dá de forma superficial desconsiderando as necessidades individuais e institucionais falta alinhamento entre as demandas e as ações propostas no planejamento e isso para mim gera ineficiência e baixo resultado"
part_14_org 1	2	Classe 4 - score: 26,7%	"desconheço incentivos mas se houver a comunicação sobre essas oportunidades poderia ser mais efetiva após a capacitação sinto uma boa assimilação de conhecimentos mas seria útil investir em ferramentas de aplicação na prática"
part_48_org 2	2	Classe 1 - score: 21,7%	"hoje não vejo incentivos, benefícios como licenças e reconhecimento são apenas os legais de gratificação por rt e licença capacitação acho que os novos conhecimentos são bem assimilados mas se não aplico na prática esqueço tudo e acaba se perdendo"
part_22_org 1	3	Classe 6 - score: 20,7%	"o compartilhamento de conhecimento é informal deixando lacunas na disseminação falta um ambiente estruturado para multiplicar os novos aprendizados e as pessoas discutirem na prática o que aprenderam"
part_19_org 2	3	Classe 6 - score: 20,0%	"a falta de canais de compartilhamento limita a difusão dos conhecimentos inovações são subaproveitadas devido à falta de espaço para colaboração a experiência dos mais antigos é pouco valorizada a transferência de conhecimento é informal e muitas vezes desperdiçada"

part_28_org 2	4	Classe 2 - score: 26,7%	"ao retornar ao trabalho presencial essas questões problemas pessoais se tornaram mais latentes meus problemas pouco interferem no desempenho de minhas atividades"
part_11_org 1	4	Classe 4 - score: 24,0%	"tem um pouco de divergências pessoais que geram alguns conflitos pontuais mas a comunicação aberta com a chefia acaba por mitigar impactos negativos é difícil comentar porque não percebemos essa interferência mas claro que em certos momentos pode haver interferência e discussões"
part_48_org 2	5	Classe 2 - score: 45,3%	"minha equipe é pequena então temos mais afinidade que estresse e não vejo muita diferença cultural considero minhas atividades de média complexidade e importância acho que muito do meu trabalho poderia ser feito por um bom programa de ia."
part_18_org 1	5	Classe 3 - score: 18,9%	"às vezes as diferenças culturais principalmente geram tensões que impactam o trabalho em equipe falta uma abordagem inclusiva para promover a harmonia as atividades diárias são tranquilas mas a falta de reconhecimento diminui muito a motivação"

Fonte: Elaboração própria.

4.4 ANÁLISE DA ADERÊNCIA DOS RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA NA ETAPA 1

A amostra dos entrevistados nas instituições de pesquisa CNPq e CAPES foi suficiente para que a análise das informações coletadas apontasse os principais fatores da PC relacionados à assimilação do conhecimento dos aspectos da CAI e sua respectiva aderência, sendo que os resultados dessas análises permitem a análise comparativa dos resultados de aderência da correlação entre os fatores da PC e os impactos na CAI, conforme quadro 10.

Quadro 10 - Análise comparativa de aderência dos fatores da PC com impactos na CAI

Resultados comparativos das análises de aderência dos fatores da PC com impactos na assimilação de conhecimentos da CAI					
Fatores levantados	Aspectos relacionados	Testes de aderência das análises dos discursos			
		CNPq		CAPES	
		(Inexistente; Fraco; Média; Forte)		(Inexistente; Fraco; Média; Forte)	
1. Diversidade de Conhecimentos	=>	Capacitação e desempenho	Forte	Forte	Forte
2. Flexibilidade Cognitiva	=>	Incentivos externos/Internos x Grau de assimilação de conhecimentos	Média	Forte	Forte
3. Pensamento Crítico	=>	Internalização e compartilhamento de conhecimentos internos/externos	Forte	Forte	Forte
4. Aderência a crenças e valores	=>	Interferência de interesses e crenças no desempenho individual e da equipe	Fraco	Inexistente	Inexistente
5. Percepção de pertencimento e importância	=>	Adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade e importância das atividades	Forte	Média	Média

Fonte: Elaboração própria.

4.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS CONFIRMATÓRIAS PARA VALIDAÇÃO DO ESTUDO

Para a validação da pesquisa, foram realizadas entrevistas com três gestores de Recursos Humanos das duas instituições pesquisadas: CNPq e CAPES. Como resultado dessa etapa da pesquisa, foram considerados como positivos quatro dos cinco aspectos da PC como efetivamente intervenientes na CAI. Esse resultado vai ao encontro do resultado obtido na pesquisa realizada com os técnicos e permite validar os seguintes fatores relacionados à PC.

4.5.1. Diversidade de conhecimentos e experiências como facilitadores da PC aplicáveis à CAI

Sobre esse quesito, considerou-se que a diversidade de conhecimentos e experiências tem como fator preponderante o treinamento e capacitação de pessoal. Nesse sentido, para esse fator, foram analisadas as respostas para o questionamento acerca da relação entre o planejamento da capacitação institucional dos funcionários e os resultados das avaliações de desempenho. Como parâmetros para análise e interpretação dos dados obtidos, foram consideradas as seguintes ponderações:

- Se não utiliza a Avaliação de Desempenho para o planejamento do PDP = -1;
- Se baseia nos resultados da AD e em outros parâmetros para o PDP = 2;
- Se faz o planejamento de capacitação somente baseado na AD = 1

Para a avaliação dos resultados, esse fator foi considerado como válido se a soma das pontuações dos participantes for ≤ 1 , o que de fato se mostrou verdadeiro. Assim, o resultado alcançado nesse quesito para o CNPq foi igual a 0; e para a CAPES igual a -3, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Validação da questão para o Fator 1: Diversidade de conhecimentos

Fator 1. Como sua organização realiza o planejamento da capacitação dos funcionários, com base em resultados da avaliação de desempenho?								
Legenda: Pontuação item 1: Se não utiliza a Avaliação de Desempenho para o planejamento do PDP = -1 Se baseia nos resultados da AD e em outros parâmetros para o PDP = 2 Se faz o planejamento de capacitação somente baseado na AD = 1								
Instituição pesquisada:	CNPq ¹				CAPES ²			
Participante:	P1	P2	P3	Σ^1	P1	P2	P3	Σ^2
Não utiliza a Avaliação de Desempenho para o planejamento do PDP.	X	X	0	-2	X	X	X	-3
Se baseia nos resultados da AD e em outros parâmetros para o PDP.	0	0	X	2	0	0	0	0
Faz o planejamento de capacitação somente baseado na AD.	0	0	0	0	0	0	0	0
Validação: Fator válido se soma ≤ 1 ; então:	Total CNPq = 0, => VÁLIDO			0	Total CAPES = -3, => VÁLIDO			-3

Fonte: Elaboração própria.

4.5.2 Flexibilidade cognitiva: Adaptabilidade e abertura a diferentes perspectivas

Para análise e validação dos resultados obtidos que confirmaram a flexibilidade cognitiva como fator positivamente interveniente da CAI, utilizou-se questionamento sobre quais os mecanismos de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas voltados para assuntos de interesse estratégico da organização são oferecidos aos funcionários das instituições.

Os parâmetros para análise e interpretação dos dados obtidos, foram os seguintes:

- Se não há mecanismos formais de incentivo à capacitação = -2;
- Se os mecanismos de incentivo à capacitação se baseiam apenas no LNT e na licença capacitação = 1;
- Se tem outros mecanismos formais de incentivo à capacitação além do Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT e da licença capacitação = 2.

Os resultados encontrados foram validados nas duas instituições, sendo considerada essa validação se a soma das pontuações for ≤ 6 , sendo o resultado igual a 4 para o CNPq e zero para a CAPES, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Validação da questão para o Fator 2: Flexibilidade Cognitiva

2. Que mecanismos de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas voltados para assuntos de interesse estratégico da organização são oferecidos aos funcionários?										
Legenda e Pontuação item 2:										
Se não há mecanismos formais de incentivo à capacitação = -2										
Se os mecanismos de incentivo à capacitação se baseiam apenas no LNT e na licença capacitação = 1										
Se tem outros mecanismos formais de incentivo à capacitação além do LNT e da licença capacitação = 2										
Instituição pesquisada:	CNPq ¹				CAPES ²					
Participante:	P1	P2	P3	Σ ¹	P1	P2	P3	Σ ²		
Não há mecanismos formais de incentivo à capacitação.	0	0	0	0	X	0	0		-2	
Os mecanismos de incentivo à capacitação se baseiam apenas na licença capacitação.	X	X	0	2	0	X	X		2	
Há outros mecanismos formais de incentivo à capacitação além da licença capacitação.	0	0	X	2	0	0	0		0	
Validação: Fator válido se soma ≤6; então:				Total CNPq = 4, => VÁLIDO		4		Total CAPES = 0, => VÁLIDO		0

Fonte: Elaboração própria.

4.5.3 Pensamento crítico e reflexão como ferramentas para a PC

A análise de validação desse aspecto partiu do questionamento de como a área promove a integração e o compartilhamento de conhecimentos adquiridos em capacitação ou de funcionários mais experientes.

Foram utilizados os seguintes parâmetros para interpretação dos dados obtidos:

- Se não visualiza nenhuma forma de compartilhamento e integração de conhecimentos e experiências entre os funcionários = -2;
- Se a promoção da integração e compartilhamento de conhecimentos ocorre apenas informalmente = 1;
- Se há programa institucional de promoção e compartilhamento de conhecimentos = 2.

A partir das respostas recebidas, pode-se constatar a validação desse fator como catalizador da capacidade absorptiva dos indivíduos. Para essa constatação tomou-se como resultado positivo as respostas cujas somas ficaram acima de zero, sendo o CNPq com quatro pontos e a CAPES com apenas 1. Isso demonstra uma maior sensibilidade do CNPq a esse fator, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Validação da questão para o Fator 3: Pensamento crítico

3. Como sua área promove a integração e o compartilhamento de conhecimentos adquiridos em capacitação ou de funcionários mais experientes?								
Legenda e Pontuação item 3:								
Se não visualiza nenhuma forma de compartilhamento e integração de conhecimentos e experiências entre os funcionários = -2								
Se a promoção da integração e compartilhamento de conhecimentos ocorre apenas informalmente = 1								
Se há programa institucional de promoção e compartilhamento de conhecimentos = 2								
Instituição pesquisada:	CNPq ¹				CAPES ²			
Participante:	P1	P2	P3	Σ ¹	P1	P2	P3	Σ ²
Entende que não há compartilhamento e integração de conhecimentos	0	0	0	0	X	0	0	-2
A promoção da integração e compartilhamento de conhecimentos é apenas informal.	X	X	0	2	0	X	0	1
há programa institucional de promoção e compartilhamento de conhecimentos.	0	0	X	2	0	0	X	2
Validação: Fator válido se soma > 0; então:				Total CNPq = 4, => VÁLIDO	4	Total CAPES = 1, => VÁLIDO		1

Fonte: Elaboração própria.

Para análise e validação da aderência a crenças e valores foi questionado aos gestores como eles avaliam a interferência dos interesses, problemas pessoais e diferenças culturais dos funcionários no trabalho da equipe.

A interpretação dos dados considerou os seguintes parâmetros:

- Se os conflitos percebidos, em sua maior parte, interferem no trabalho da equipe = -2;
- Se entender que podem haver conflitos ou interferências pontuais, mas não danosos ao resultado da equipe = 1;
- Se entender que não há conflitos ou interferências pessoais para o trabalho da equipe = 2.

O resultado obtido demonstrou que esse fator não é aderente ao resultado esperado, o que confirma a sua não validação como aspecto que contribui diretamente para a capacidade absorptiva dos indivíduos. Da tabela abaixo, pode-se extrair que para validação eram esperados resultados cujas somas fossem menores que 0, sendo que o CNPq obteve 1 ponto e a CAPES 3 pontos, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Validação da questão para o Fator 4: Aderência a crenças e valores

4. Como você avalia a interferência dos interesses, problemas pessoais e diferenças culturais dos funcionários no trabalho da equipe?								
Legenda e Pontuação item 4:								
Se os conflitos percebidos, em sua maior parte, interferem no trabalho da equipe = -2								
Se entender que podem haver conflitos ou interferências pontuais, mas não danosos ao resultado da equipe = 1								
Se entender que não há conflitos ou interferências pessoais para o trabalho da equipe = 2								
Instituição pesquisada:	CNPq ¹				CAPES ²			
Participante:	P1	P2	P3	Σ^1	P1	P2	P3	Σ^2
Entende que os conflitos em sua maior parte interferem no trabalho da equipe.	X	0	0	-2	0	0	0	0
Entende que podem haver conflitos pontuais, mas não danosos para a equipe.	0	X	0	1	X	X	X	3
Entende que não há conflitos ou interferências de interesses no trabalho da equipe.	0	0	X	2	0	0	0	0
Validação: Fator válido se soma < 0; então:				Total CNPq =1, => NÃO VÁLIDO	1	Total CAPES =3, => NÃO VÁLIDO		3

Fonte: Elaboração própria.

4.5.5 Percepção de pertencimento e importância dos indivíduos

Para análise desse quesito os participantes foram questionados sobre sua percepção quanto à importância dos resultados das equipes para o desempenho organizacional.

Para a interpretação dos dados considerou-se os seguintes parâmetros:

- Se a percepção é de que os resultados das equipes, bem como os fatores que os influenciam são dissociados do desempenho organizacional = -2;
- Se a percepção é de que os resultados das equipes, bem como os fatores que os influenciam são diretamente relacionados com o desempenho organizacional = 2.

Para mensuração do resultado, tomou-se como válidas as pontuações cujas somas fossem iguais a 6 pontos. Nesse aspecto, as respostas refletiram o resultado obtido na primeira etapa, tendo os gestores das duas instituições confirmado a alta aderência desse fator à capacidade absorptiva individual, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Validação da questão para o Fator 5: Percepção de importância e reconhecimento

5. Qual a sua percepção acerca da importância dos resultados das equipes para o desempenho organizacional?								
Legenda e Pontuação item 5:								
Se a percepção é de que os resultados das equipes, bem como os fatores que os influenciam são dissociados do desempenho organizacional = -2								
Se a percepção é de que os resultados das equipes, bem como os fatores que os influenciam são diretamente relacionados com o desempenho organizacional = 2								
Instituição pesquisada:	CNPq ¹				CAPES ²			
Participante:	P1	P2	P3	Σ^1	P1	P2	P3	Σ^2
Percebe como grande importância do resultado das equipes para a organização.	X	X	X	6	X	X	X	6
Não vê relação de importância entre os resultados das equipes e o desempenho organizacional.	0	0	0	0	0	0	0	0
Validação: Fator válido se soma = 6:	Total CNPq = 6, => VÁLIDO			6	Total CNPq =6 <6, => VÁLIDO			6

Fonte: Elaboração própria.

Em conclusão a essa etapa de validação da pesquisa, pode-se confirmar que a CAI é influenciada por vários aspectos da PC. O planejamento da capacitação com base na avaliação de desempenho, os mecanismos de incentivo ao desenvolvimento das pessoas, a promoção da integração e o compartilhamento de conhecimentos e a valorização dos resultados das equipes foram os fatores-chave testados que impactaram na CAI.

Já o fator ligado à gestão da interferência dos interesses e problemas pessoais no trabalho das equipes não teve aderência esperada no resultado da pesquisa de campo, bem como não se confirmou como evento com relevância suficiente para impactar na CAI de indivíduos e equipes na etapa de validação da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta tese é analisar a influência os fatores impulsionadores da PC para a assimilação de conhecimento da CAI, contribuindo para a AO. Nessa direção, primeiramente foram identificados os componentes da PC, a partir dos diferentes tipos de conhecimentos da PC que foram levantados do estudo da literatura em seu estado da arte, conforme detalhado no referencial teórico.

Na sequência, foram identificados os fatores impulsionadores e restritivos da PC associados à assimilação de conhecimentos da CAI. Isso foi realizado pelo estudo do referencial teórico sobre PC. Essa análise gerou o artigo intitulado “Análise da relação entre os aspectos da Polifasia Cognitiva e da Capacidade Absortiva Individual na Gestão do Conhecimento Organizacional” (SILVEIRA, LIMA; SARMENTO, 2023).

Ainda, foi analisado o impacto da PC na assimilação de conhecimentos da CAI que contribuem para a AO, por meio de estudo de caso em duas instituições públicas de fomento à educação, ciência e tecnologia. O resultado desta pesquisa culminou com a publicação de artigo científico demonstrativo dos resultados da tese.

Diante do alcance do objetivo de pesquisa, é possível concluir que a CAI é fundamental para o sucesso das organizações, pois permite que elas busquem, absorvam, assimilem e apliquem novos conhecimentos para obter vantagem competitiva no mercado.

A pesquisa teve como foco a análise do impacto desses fatores da PC que maximizam a CAI. Dessa análise, embasada nos estudos de Silveira, Lima e Motta (2023), concluiu-se haver cinco fatores diretamente relacionados à da CAI, que devem ser investigados quanto ao potencial de maximização da absorção de conhecimento pelos indivíduos:

A diversidade de conhecimentos desempenha um papel fundamental, proporcionando acesso a uma gama de pontos de vista que podem ser integrados para formar uma compreensão mais abrangente e complexa. É a partir desse aspecto que Jovchelovitch (2002) ressalta a importância da diversidade de conhecimentos na construção de representações sociais mais abrangentes e complexas. Segundo a autora, a PC capacita as pessoas a

lidarem com a crescente complexidade e diversidade das questões sociais, exigindo uma compreensão integrada e multifacetada.

Já Bataglia (2012) explora a intersecção entre PC e criatividade. A autora argumenta que a diversidade de conhecimentos e perspectivas é fundamental para a geração de ideias criativas e inovadoras. Essa diversidade proporciona a capacidade de estabelecer conexões não convencionais e conceber soluções originais para os desafios enfrentados.

Nesse sentido, Silveira, Lima e Sarmiento (2023) consideram a diversidade de conhecimento um importante fator da PC que influencia na CAI. Para os autores, esse fator se refere à capacidade de um indivíduo de lidar com múltiplas fontes de conhecimento e perspectivas. A CAI, por sua vez, é a capacidade de um indivíduo de assimilar e aplicar novos conhecimentos. Ainda de acordo com os autores, a diversidade de conhecimentos pode ampliar a bagagem cognitiva do indivíduo e torná-lo mais capaz de assimilar novos conhecimentos. A exposição a múltiplas fontes de conhecimento pode contribuir para a formação de uma visão mais ampla e integrada do mundo, permitindo que o indivíduo faça conexões entre diferentes áreas do conhecimento, o que o caracteriza, portanto, como um fator que pode tanto ser facilitador como limitador da CAI.

A flexibilidade cognitiva pressupõe a necessidade de adaptabilidade a abertura a diferentes perspectivas. Assim, a flexibilidade cognitiva é uma habilidade que permite ao indivíduo adaptar-se a novas situações e mudar sua forma de pensar diante de diferentes contextos. Segundo estudos de Edmar e Sauerwein (2021), a Teoria da Flexibilidade Cognitiva (TFC) pode ser utilizada como base teórico-metodológica para essa correlação, isso porque ela enfatiza o desenvolvimento da flexibilidade cognitiva como essencial na construção, organização e reestruturação do conhecimento face a novas situações e contextos de utilização.

Por sua vez, Silveira, Lima e Sarmiento (2023) argumentam que essa habilidade pode ser considerada um fator da PC, no que se refere à capacidade de um indivíduo de adaptar seu discurso e suas concepções às múltiplas situações que requerem diferentes conhecimentos. Sua correlação direta com a CAI pode ser traduzida na capacidade de um indivíduo de assimilar as novas

demandas conforme o ambiente e aplicar os conhecimentos a partir de novas conexões entre os conhecimentos adquiridos. A

Além disso, a flexibilidade cognitiva pode contribuir para a formação de conexões entre diferentes áreas do conhecimento, permitindo que o indivíduo faça associações e analogias entre conceitos aparentemente distintos. Essa habilidade pode ser especialmente útil em contextos de inovação e criatividade, quando a capacidade de “pensar fora da caixa” é fundamental. Nesse contexto, portanto, a flexibilidade cognitiva pode ser um fator que tem influência direta e positiva na CAI, quanto pode ser um fator limitador dela, uma vez que a capacidade de se adaptar a novas situações e mudar a forma de pensar pode tornar o indivíduo mais aberto a novas ideias e perspectivas (SILVEIRA; LIMA; SARMENTO, 2023).

O pensamento crítico é frequentemente citado como um aspecto importante da PC em diversas fontes. Por exemplo, Provencher (2011) argumenta que "a PC é uma forma de pensamento crítico que permite ao indivíduo lidar com múltiplas fontes de conhecimento e informações". Além disso, Jovchelovitch e Priego-Hernández (2015) enfatizam que a PC é uma estratégia de construção de sentido para pensar em uma sociedade dividida, uma ferramenta emocional para lidar com a discriminação e uma abordagem pragmática para lidar com a complexidade.

Dessa forma, ao se abordar o pensamento crítico e a reflexão como habilidades que permitem ao indivíduo analisar e avaliar informações de forma crítica, identificar possíveis lacunas ou inconsistências e refletir sobre suas próprias crenças e valores, Silveira, Lima e Sarmento (2023) destacam o Pensamento Crítico como importante aspecto da PC que pode levar o indivíduo a desenvolver uma visão mais ampla e complexa do mundo, o que confirma sua característica de importante fator tanto assimilador como limitador para a sua capacidade de assimilar e aplicar novos conhecimentos em diferentes contextos.

Em relação à aderência a crenças e valores, Mercier e Sperber (2017) examinam a racionalidade humana e como as crenças podem afetar a maneira como as pessoas processam informações. Em complemento ao pensamento crítico, a aderência a crenças e valores aborda um importante aspecto da PC: aquele relacionado à interferência de crenças e valores arraigados na capacidade de avaliar e reter informações de forma crítica e de integrar

diferentes conhecimentos a partir da coexistência de diferentes representações sociais.

Sobre esse aspecto, os estudos de Markus e Kitayama (2014) acerca do construtivismo cultural tratam de como as opiniões culturais moldam a cognição e a percepção do mundo. Suas pesquisas foram extremamente reconhecidas por sua contribuição para a compreensão de como as culturas moldam diversos aspectos do pensamento e do comportamento humano.

Partindo dessa concepção, para Silveira, Lima e Sarmiento (2023), a aderência a crenças e valores é um fator diretamente relacionado à forma como os novos conhecimentos são absorvidos, afetando a objetividade e o senso de análise crítica desses novos conhecimentos, o que pode ser considerado um fator tanto maximizador, quanto limitador da CAI.

Neste estudo, o fator relacionado à aderência a crenças e valores pode ser avaliado por meio da análise da percepção dos indivíduos em relação à interferência de interesses e problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho tanto por eles próprios, quanto pelos seus colegas de unidade e chefias.

Por fim, a percepção de pertencimento, entendida como o senso de conexão e identificação com grupos sociais ou culturais, desempenha um papel crucial na formação da cognição e na capacidade de absorver novos conhecimentos pelo indivíduo. Nesse aspecto, esse fator está relacionado diretamente aos aspectos da PC que promovem a boa comunicação e colaboração entre os indivíduos. Jovchelovitch (2015) confirma a promoção da comunicação e colaboração como um fator importante da PC, uma vez que esse fator pode ser visto como uma estratégia de construção de sentido que envolve a comunicação e colaboração entre diferentes grupos e indivíduos. Isso também pode ser confirmado a partir das conclusões de Silveira, Lima e Sarmiento (2023) de que a promoção da comunicação e colaboração é um fator importante da PC com forte relação com a maximização da fase de assimilação de conhecimento da CAI, tornando-a mais ampla e complexa.

Os resultados da pesquisa mostram que, dentre esses cinco fatores da PC analisados, quatro impulsionam a assimilação de conhecimentos da capacidade absorptiva individual: (Fator 1) Diversidade de conhecimentos para a capacitação e desempenho; (Fator 2) Flexibilidade cognitiva para a geração de

incentivos externos e internos em relação ao grau de assimilação de conhecimentos; (Fator 3) Pensamento crítico na internalização e compartilhamento de conhecimentos internos e externos; e (Fator 5) Percepção de pertencimento e importância para a adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade.

Já o fator relacionado à Aderência a crenças e valores (Fator 4) pode ser avaliado por meio da análise da percepção dos indivíduos em relação à interferência de interesses e problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho tanto por eles próprios, quanto pelos seus colegas de unidade e chefias. Nesta pesquisa, esse fator não foi considerado como um fator impulsionador da PC na assimilação de conhecimento da CAI nas agências nacionais de fomento à pesquisa CNPq e a CAPES.

Esse resultado pode ser atribuído a diversos fatores contextuais e metodológicos que influenciam a percepção e a valorização de determinados aspectos da aprendizagem organizacional.

É possível que, nas agências de fomento à pesquisa, pode haver uma tendência a valorizar mais as habilidades técnicas e cognitivas diretas, como diversidade de conhecimentos, flexibilidade cognitiva e pensamento crítico, por serem mais facilmente identificáveis e mensuráveis. A aderência a crenças e valores, sendo um fator mais subjetivo e relacionado a aspectos culturais e emocionais, pode não ter sido considerada tão diretamente relevante para o desempenho e a capacidade de absorção de conhecimento.

As agências nacionais de fomento à pesquisa no Brasil são compostas por servidores de diferentes origens culturais e acadêmicas, o que pode resultar em uma ampla variedade de crenças e valores. Essa diversidade pode dificultar a identificação de um conjunto comum de crenças e valores que seja percebido como universalmente aderente e impulsionador da aprendizagem organizacional.

A metodologia adotada no diagnóstico, com *survey* exploratória dos fatores da PC que interferem na CAI, obtida da revisão da literatura, e sua validação com entrevistas confirmatórias os gestores de RH das instituições pode não ter sido sensível o suficiente para captar a importância das crenças e valores na promoção da CAI. Isso pode acontecer se os questionários ou as entrevistas estiverem mais voltadas para avaliar aspectos tangíveis e cognitivos

do trabalho, em detrimento de aspectos mais intangíveis e emocionais, como valores e crenças.

Pode haver uma percepção entre os servidores de que a aderência a crenças e valores é menos relevante para o desempenho de suas funções específicas em comparação com habilidades técnicas e capacidades cognitivas. Isso pode ser particularmente verdadeiro em ambientes que enfatizam a objetividade e a excelência técnica. Incentivar a aderência a um conjunto comum de crenças e valores pode ser visto como mais desafiador de implementar e medir em termos de impacto direto na AO. Como resultado, esses aspectos podem ser subestimados ou negligenciados em favor de fatores mais diretamente relacionados à capacitação e ao desempenho.

Para superar essa lacuna, as agências podem considerar estratégias como a realização de oficinas e sessões de treinamento focadas em construir uma compreensão comum das crenças e valores institucionais, promovendo uma cultura organizacional que valorize tanto a diversidade cognitiva quanto a aderência a valores compartilhados. Além disso, métodos de pesquisa mais qualitativos e participativos podem ser empregados para captar melhor a importância dos valores e crenças na promoção da aprendizagem e inovação organizacional.

Conclusivamente, a promoção da utilização desses fatores intrínsecos à PC para a maximização da capacidade absorptiva individual pode levar a resultados que promovam um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e o compartilhamento de ideias, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento individual que ajudem as pessoas a desenvolver suas habilidades de pensamento crítico e resolução de problemas, bem como despertar nelas o interesse por novos desafios que possam criar uma força de trabalho mais inovadora e competitiva, contribuindo para a aprendizagem organizacional.

Considera-se que este estudo contribui para futuras pesquisas, destacando os desafios relacionados à construção de conhecimento e teorias aplicáveis à AO.

Nesse sentido, enfatiza-se a necessidade de ampliar o conhecimento por meio de projetos embasados em abordagens teórico-metodológicas multidisciplinares, empregando a triangulação de teorias, métodos e técnicas de pesquisa, com foco no desenvolvimento do indivíduo como fonte principal de

inovação organizacional, além da proposta de elaboração de um *framework* para implementar os fatores da PC que são impulsionadores da assimilação do conhecimento da CAI para fomentar a AO, como sugestões de estudos futuros.

Ao refletir e aproveitar a multiplicidade cognitiva dos indivíduos e de seu conjunto de equipes, as organizações podem implementar melhorias em sua CA a partir do entendimento das necessidades e mecanismos de capacitação institucional e aplicar esses conhecimentos no desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, v. 2, p. 237-275, 2004.

ABRIC, J. C. Central system, peripheral system: Their functions and roles in the dynamics of social representations. **Papers on Social Representations**, v. 2, p. 75-78, 1993.

ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais: Pontes entre teoria e método. **Revista de Psicologia USF**, v. 6, n. 2, p. 165-178, 2001.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Theory in practice**: Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**: A theory of action perspective. Boston: Addison-Wesley, 1978.

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

BASTOS, A.V. B.; GONDIM, S. M. G.; SOUZA, E. R. L. C. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem**: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. Salvador: UFBA, 2004.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: Reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417. 2004.

BOGDAN, R., BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1994.

BOWELL, T.; KEMP, G. **Critical thinking**: A concise guide. 4th. ed. London: Routledge, 2019.

BRADBURN, N. M.; SUDMAN, S.; WANSINK, B. **Asking questions**: The definitive guide to questionnaire design--for market research, political polls, and social and health questionnaires. Hoboken: Wiley, 2004.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Estrutura organizacional (2023)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/estrutura>>. Acesso em: 1^o ago. 2023.

CARVALHO, S. M. R.; BATAGLIA, P. U. R. (Orgs.) **Psicologia e educação**: Temas e pesquisas. Marília: Cultura Acadêmica, 2012.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. A administração estratégica do capital intelectual: Um modelo baseado na capacidade absorviva

para potencializar inovação. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 15, p. 27-43, 2016.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches. **Management Learning**, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.

CNPQ - CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. **Estrutura organizacional (2023)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cnpq/pt-br/assuntos/noticias/cnpq-em-acao/cnpq-anuncia-mudanca-de-estrutura-organizacional#:~:text=A%20nova%20estrutura%20foi%20constru%C3%ADda,com%20as%20estruturas%20de%20organismos>>. Acesso em: 1º ago. 2023.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CREPALDE, R. S.; KLEPKA, V.; HALLEY, T. O. P.; SOUSA, M. A integração de saberes e as marcas dos conhecimentos tradicionais: Reconhecer para afirmar trocas interculturais no ensino de ciências. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências**, v. 19, p. 275–297, 2019.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e desenho de pesquisa**: Escolha entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

CROSSAN, M.M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

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

DE-GRAFT AIKINS, A. Familiarising the unfamiliar: Cognitive polyphasia, emotions and the creation of social representations. **Papers on Social Representations**, v. 21, p. 7.1-7.28, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: Teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIERKES, M. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

DOISE, W. La double dynamique sociale dans le développement cognitif. **International Journal of Psychology**, v. 28, n. 5, p. 611-626, 1993.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: Oportunidades e debates atuais. In: **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: Debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: Diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Capacidades dinâmicas: O que são? **Revista de Administração Estratégica**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ELCHEROTH, G.; FASEL, N.; GIANETTONI, L.; KLEINER, B.; LAGANÀ, F.; LIPPS, O.; PENIC, S.; POLLIEN, A. Minorities in general social surveys: What we can learn from the Swiss case and why the black box should be opened wider. **FORS Position Paper Series**, 2011.

ELKJAER, B. The learning organization: An undelivered promise. **Management Learning**, v. 32, n. 4, p. 437-452, 2001.

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. A relação entre capital intelectual, capacidade absorptiva e inovação: Proposta de um framework. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 77-112, 2018.

FARR, R. M. **The roots of modern social psychology 1872-1954**. New Jersey: Blackwell, 1996.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLAMENT, C. Estrutura e dinâmica das representações sociais. In: JODELET, D. (Ed.). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: UERJ. 2004, p. 173-186.

FLATTEN, T. C.; GREVE, G. I.; BRETTEL, M. Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, v. 8, n. 3, p. 137-152, 2011.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, 1993.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Learning the trade: A culture of safety in practice. **Organization**, v. 9, n. 2, p. 191-223, 2002.

GIL, A. C. *et al.* **Como preparar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOLPHIM, J. V. F. **Relação da capacidade absorptiva e orientação para o mercado no desempenho das microempresas do COREDE Serra do Rio Grande do Sul**. Dissertação de mestrado em Administração (UCS). Caxias do Sul: UCS, 2013.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.

GUIMARÃES, H. M. Concepções, crenças e conhecimento: Afinidades e distinções essenciais. **Quadrante**, v. 19, n. 2, p. 81-102. São Paulo, 2010.

GRANT, R. M. Rumo a uma teoria da firma baseada no conhecimento. **Revista de Administração Estratégica**, v. 17, n. 2, p. 109-122, 1996.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JAMES, W. **As variedades da experiência religiosa**: Um estudo sobre a natureza humana. São Paulo: Unesp, edição 2013.

JODELET, D. Les représentations sociales dans le champ de la culture. **Social Science Information**, v. 41, n. 1, p. 111-133, 2002.

JODELET, D. Social representations: The beautiful invention. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 38, n. 4, p. 411-430, 2008.

JONASH, R. S; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação**: Como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JOVCHELOVITCH, S. **Re-thinking the diversity of knowledge: Cognitive polyphasia, belief and representation**. Disponível em: <<http://eprints.lse.ac.uk/2628>. 2002.

JOVCHELOVITCH, S. Representações sociais e polifasia cognitiva: Notas sobre a pluralidade e sabedoria da razão em psicanálise, sua imagem e seu público. **História Social**, n. 20, p. 67-86, 2011.

JOVCHELOVITCH, S.; PRIEGO-HERNANDEZ, J. Cognitive polyphasia, knowledge encounters and public spheres. In: SAMMUT, G.; ANDREOULI, E.; GASKELL, G.; VALSINER, J. (Eds.). **The Cambridge handbook of social representations**. Cambridge: Cambridge University, p. 163-178, 2015.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-291, 1979.

KNORR-CETINA, K. **Epistemic cultures**: How the sciences make knowledge. Boston: Harvard University Press, 1999.

KEDIA, B.L.; BHAGAT, R. S. Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 559-571, 1988.

KIM, L. Absorptive capacity, co-opetition, and knowledge creation. In: Nonaka, I. and Nishiguchi, T. (Eds.) In: **Knowledge emergence: Social, technical, evolutionary dimensions of knowledge creation**. Oxford: Oxford University, p. 13-29, 2001.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LIMA, J. J. M. **Efeitos de comunidades de prática na capacidade absorptiva em empresas intensivas em conhecimento**. Tese de Doutorado em Administração (UNISINOS). São Leopoldo: Unisinos, 2013. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4224>. Acesso em: 4 abr. 2024.

MACHADO, R. E. **Influência do capital intelectual na capacidade absorptiva e na inovação**. Tese de doutorado em Administração (UFRGS). Porto Alegre: UFRGS. 2014.

MALERBA, F. Learning by firms and incremental technical change. **The Economic Journal**, v. 102, n. 413, p. 845-859, 1992.

MARCH, J.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Free Press, 1958.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARKUS, H. R.; KITAYAMA, S. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. In: **College student development and academic life**. London: Routledge, p. 264-293, 2014.

MARKOVÁ, I. The individual and society in psychological theory. **Theory & Psychology**, v. 10, n. 1, p. 107-116, 2000.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.

MERCIER, H.; SPERBER, D. **The enigma of reason**. Cambridge: Harvard University Press, 2017.

- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MINAYO, M. C. S. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, p. 83-91, 2009.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOLINER, P. From central core theory to matrix nucleus theory. **Papers on Social Representations**, v. 25, n. 2, 2016.
- MOSCOVICI, S. **La psychanalyse, son, image et son public**. 2. ed. Paris: PUF, 1976.
- MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: Investigações em psicologia social**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1984.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, n. 1, p. 67-93, 1995.
- MURRAY, P.; DONEGAN, K. Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. **The Learning Organization**, v. 10, n. 1, p. 51-62, 2003.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. **Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento**. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2016.
- OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: Um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.
- PÉRDOMO, G.; LOZADA, N.; ZÚÑIGA, A. Absorptive capacity: Knowledge generation and its evolution from variable to construct. **Revista Espacios**, v. 38, n. 36, 2017.
- PROVENCHER, C. Towards a better understanding of cognitive polyphasia. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 41, n. 4, p. 377-395, 2011.
- PROVENCHER, C.; ARTHI.; WAGNER, W. Cognitive polyphasia: Introductory article. **Papers on Social Representations**, v. 21, n. 1.1, p. 1.15, 2012.
- REINERT, M. Une méthode de classification descendante hiérarchique: Application à l'analyse lexicale par contexte. **Les Cahiers de L'analyse des Données**, v. 8, n. 2, p. 187-198, 1983.

RENEDO, A.; JOVCHELOVITCH, S. Expert knowledge, cognitive polyphasia and health: A study on social representations of homelessness among professionals working in the voluntary sector in London. **Journal of Health Psychology**, v. 12, n. 5, p. 779-790, 2007.

RICHARDSON, R. H. **Pesquisa social: Método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSE, D.; EFRAIM, D.; GERVAIS, M. C.; JOFFE, H.; JOVCHELOVITCH, S.; MORANT, N. Questioning consensus in social representations theory. **Papers on Social Representations**, v. 4, n. 2, p. 150-155, 1995.

SÁ, C. P. **Núcleo central das representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996.

SANTOS, A. R.; CHEROBIM, A. P. M. S. Teorias da aprendizagem e gestão do conhecimento: Um alinhamento teórico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 1-16, 2013.

SANTOS, C. C.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S. A.; MACHADO, H. P. V. Capacidade absorptiva individual e intenção empreendedora em sucessores de propriedades rurais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, 2020.

SAWAIA, B. B. Psicologia e desigualdade social: Uma reflexão sobre liberdade e transformação social. **Psicologia & Sociedade**, v. 21, p. 364-372, 2009

SCHWAB, K. **The global competitiveness report**. Washington: World Economic Forum, 2018.

SCHEFFER, J. R.; SCHENINI, P.C. Processos de aprendizagem e regime tecnológico na indústria de móveis do arranjo produtivo moveleiro da região de São Bento do Sul (SC): um estudo de caso em empresas selecionadas. XXVIII ENANPAD, 2004, **Anais....**

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-240, 2011.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: A arte e a prática da organização que aprende**. 38. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SILVA, C. A. **Toolkit de tratamento de dados não numéricos em ciências sociais aplicadas com software de livre acesso**. Faro: Sílabas & Desafios, 2019.

SILVA, E. R., D'ARRIGO, F. P., FURLAN, J., OLIVEIRA, P. Capacidade absorptiva individual: Uma perspectiva com alunos de administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 651-665, 2016.

SILVEIRA, F. A.; LIMA, J. J. M.; SARMENTO, A. G. M. Análise da relação entre os aspectos da Polifasia cognitiva e da capacidade absorptiva individual na gestão do conhecimento organizacional. **Revista Foco**, v. 16, n. 4, 2023.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Capacidades dinâmicas e gestão estratégica. **Revista de Gestão Estratégica**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

TSOUKAS, H. **Complex knowledge: Studies in organizational epistemology**. Oxford: Oxford University, 2005.

VERA, D.; CROSSAN, M. Improvisation and innovative performance in teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 203-224, 2005.

VERA, V. M. R.; RAMOS, V. L. S. A elaboração de questionários na pesquisa científica. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 2, p. 233-247, 2013.

VIDMAR, M. P.; SAUERWEIN, P. S. Flexibilidade cognitiva no ensino de ciências: Uma revisão bibliográfica. **Caderno Brasileiro de Ensino de Física**, v. 38, n. 1, p. 139-173, 2021.

WAGNER, W. Social representations and beyond: Brute facts, symbolic coping and domesticated worlds. **Culture & Psychology**, v. 4, n. 3, p. 297-329, 1998.
WENGER, E. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 225-246, 2000.

YANOW, D. **Conducting interpretive policy analysis**. London: Sage, 2000.
YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5-6, p. 469-492, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - SOLICITAÇÃO DE CONSENTIMENTO DAS INSTITUIÇÕES PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Prezados:

Eu, Fabio André Silveira, Analista e C&T, servidor do CNPq, cursando o Doutorado vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde da UFRGS, venho solicitar a autorização dessa prestigiada Instituição, no sentido de realizar pesquisa mediante coleta de dados e entrevista, cuja proposta da tese é analisar a Polifasia Cognitiva como fator impulsionador da assimilação da Capacidade Absortiva individual: contribuição para a Aprendizagem Organizacional, tendo como orientador o Prof. Alexandre Guilherme M. Sarmento.

Para a entrevista em áudio, será solicitada a autorização para gravação e a garantia do anonimato de todos os participantes, assim como para apresentar os resultados no estudo acima referido.

Esta pesquisa pode ser útil à Instituição para que se possa conhecer e propor melhorias nos programas de desenvolvimento de pessoal, especificamente nas abordagens de gestão do desempenho e capacitação institucional. Sendo assim, disponho-me a compartilhar os resultados desta pesquisa com essa Instituição, solicitando a sua autorização ao final deste documento.

Atenciosamente,

Fabio André Silveira – (61) 98208-8687
Doutorando PPgECi/UFRGS

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO APLICADO EM QUESTIONÁRIO, CONFORME HAIR. JR. ET AL. (2005) - CAP. 4 (2005).

Prezado(a) colega:

Meu nome é Fabio André Silveira, Analista em C&T do CNPq, lotado na Coordenação de Administração de Pessoal - COAPE/CGGEP e venho convidá-lo(la) a participar desta etapa da pesquisa que estou desenvolvendo no âmbito do curso de doutorado do Programa de Pós-graduação em Educação em Ciências, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cujo objetivo é identificar aspectos de Polifasia Cognitiva que se mostram intervenientes nos processos de assimilação do conhecimento da Capacidade Absortiva dos servidores e colaboradores da instituição pública participante da pesquisa.

O tempo aproximado para preenchimento dos formulários é de 25 minutos.

A sua participação nesta pesquisa é considerada muito relevante, mas é totalmente voluntária, ficando a seu critério concordar com a participação, recusar-se a participar ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informo ainda que não há identificação dos respondentes e que serão adotados todos os procedimentos necessários para garantir o mais absoluto sigilo e confidencialidade dos dados obtidos, bem como para preservar qualquer identificação da área/unidade pesquisada. Os dados serão utilizados estritamente pelos pesquisadores para contribuir com o objetivo desta pesquisa.

Destaco que sua participação não acarretará nenhum prejuízo ou dano pelo fato de colaborar, assim como não terá nenhum ganho ou benefício direto. Informo que você não pagará nem será remunerado(a) por sua participação. Caso possua perguntas sobre o estudo ou se considerar que houve algum prejuízo pela sua participação na pesquisa, poderá entrar em contato com o doutorando Fabio André Silveira pelo telefone (61) 98208 8687, ou com seu

orientador, Prof. Dr. Alexandre Guilherme Motta Sarmiento, pelo telefone (61) 99237-6627.

Diante dos esclarecimentos acima você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar, como colaborador(a)? () Sim () Não

Atenciosamente,

Fabio André Silveira – (61) 98208-8687
Doutorando PPgECi/UFRGS

APÊNDICE C – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DO CNPQ E DA CAPES

Seção A. Questionário perguntas fechadas - Tópico Perfil Individual e Equipe
(20 questões, tempo estimado de 5 minutos)

1. Em qual faixa etária você se enquadra:
2. Qual o seu vínculo com a Instituição:
3. A qual unidade (Diretoria/Presidência) você está vinculado atualmente:
4. Há quanto tempo você trabalha na instituição:
5. Qual a sua escolaridade:
6. Ocupa cargo em comissão ou função comissionada atualmente?
7. Em quantas áreas você esteve lotado nos últimos 10 anos (nesta ou em outra instituição):
8. Te agrada a ideia de mudar de área, mesmo que futuramente, para novos desafios:
9. Como você avalia o seu nível de afinidade pessoal com os colegas da sua área (incluindo chefia)?
10. Em geral, você acha que seus colegas (incluindo a chefia), tem uma percepção mais positiva (animados) ou negativa (críticos) do trabalho que exercem no dia a dia?
11. Você participou de curso, treinamento ou palestra, de interesse pessoal ou institucional, presencial ou a distância, nos últimos dois anos (2021 e 2022)?
12. Em geral, após a realização de cursos/palestras por qualquer membro da equipe, há abertura da equipe e/ou da chefia para discussão e disseminação do conteúdo?
13. Se respondeu sim na pergunta anterior, você considera que esse compartilhamento de novos conhecimentos adquiridos em cursos/palestras pelos membros da equipe é, na maioria das vezes, bem assimilado pela equipe, ou acabam se perdendo em conversas informais?
14. Em relação à busca de novos conhecimentos e atualizações, você se considera uma pessoa que busca ativamente e periodicamente novos

conhecimentos para aplicar no trabalho, seja por meio de cursos ou palestras?

15. Em relação à busca de soluções no trabalho, você se considera uma pessoa de característica em geral mais ativa (tem muito interesse em pesquisar e buscar soluções) ou passiva (prefere discutir as soluções apresentadas por colegas e chefia)?

16. Sua chefia e/ou sua equipe se reúnem periodicamente para discutir problemas e soluções conjuntamente ou normalmente as demandas são encaminhadas sem abertura para discussões em grupo?

17. Qual a sua percepção quanto ao seu nível de aproveitamento e transformação de novos conhecimentos adquiridos em capacitações em soluções no trabalho?

18. Como você classifica seu nível de conhecimento em TI?

19. Você sente a necessidade de algum treinamento em TI para a melhor execução das atividades atuais?

20. Você realizou algum treinamento ou capacitação especificamente em TI nos últimos 5 anos?

Seção B - Mapeamento dos fatores indicativos da Capacidade Absortiva, Polifasia Cognitiva e correlação dessas variáveis. Questionário perguntas abertas - Tópico Mapeamento de variáveis (10 questões, tempo estimado de 20 minutos)

1. Na sua unidade de lotação, como é realizado o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores e colaboradores frente às necessidades pessoais e institucionais?

2. Na sua unidade de lotação, como é realizada a análise do resultado da avaliação de desempenho das pessoas para direcionamento e orientação das necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas?

3. Quais são os incentivos institucionais oferecidos para estimular os servidores/colaboradores à capacitação e desenvolvimento voltados para assuntos de interesse estratégico da organização?

4. Qual sua percepção quanto ao grau de assimilação de novos conhecimentos após a sua participação em ações de capacitação e desenvolvimento?

5. Como os novos conhecimentos adquiridos são internalizados e compartilhados na sua unidade (multiplicação de conhecimentos), de modo a gerar melhorias de processos e serviços prestados?
6. Como é compartilhada a experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, de modo a favorecer a assimilação de conhecimentos pelos mais novos integrantes da equipe?
7. Qual sua percepção em relação à interferência de interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho pelos seus colegas de unidade e chefia?
8. Como você avalia a interferência dos seus interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do seu trabalho?
9. Como você avalia o nível de afinidade ou estresse na sua equipe de trabalho, devido às diferenças culturais/educacionais?
10. Qual a sua percepção da complexidade das atividades que você desenvolve diariamente e a importância dessas atividades para a organização/sua área?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADAS AOS GESTORES DE PESSOAS DO CNPQ E CAPES

1. Como sua organização realiza o planejamento da capacitação dos funcionários, com base em resultados da avaliação de desempenho?
2. Que mecanismos de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas voltados para assuntos de interesse estratégico da organização são oferecidos aos funcionários?
3. Como sua área promove a integração e o compartilhamento de conhecimentos adquiridos em capacitação ou de funcionários mais experientes?
4. Como você avalia a interferência dos interesses, problemas pessoais e diferenças culturais dos funcionários no trabalho da equipe?
5. Qual a sua percepção acerca da importância dos resultados das equipes para o desempenho organizacional?

ANEXOS

ANEXO 1 – ARTIGO PUBLICADO 1

Fonte: Disponível em: <https://focopublicacoes.com.br/foco/article/view/1601> Acesso em: 03 mar. 2024.

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS ASPECTOS DA POLIFASIA COGNITIVA E DA CAPACIDADE ABSORTIVA INDIVIDUAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Resumo: Cada vez mais atividades complexas baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de pessoas estão moldando os processos e produtos das organizações. Nesse contexto, a formação de recursos humanos com o olhar voltado para a capacidade absorptiva de conhecimento pelos indivíduos é fundamental. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, propõe-se a refletir sobre os fatores que podem potencializar a capacidade absorptiva dos indivíduos pela assimilação de conhecimento. Consta-se que o construto da Polifasia Cognitiva, conceito originado da Teoria das Representações Sociais, pode exercer um papel fundamental na melhoria da capacidade absorptiva individual, tendo em vista seu efeito na formação da bagagem cognitiva do indivíduo. Nesse sentido, este estudo parte da análise teórica dos conceitos abordados pela Polifasia Cognitiva e Capacidade Absortiva Individual para argumentar sobre a proposição de interferência de fontes de conhecimento multifacetadas no processo de assimilação do conhecimento pelos indivíduos. Busca ainda analisar os principais aspectos que permitem correlacionar esses construtos e seus efeitos na formação e desenvolvimento de pessoas no âmbito da gestão do conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Polifasia Cognitiva; Capacidade Absortiva Individual; Gestão do Conhecimento Organizacional; Desenvolvimento de Pessoas.

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ASPECTS OF COGNITIVE POLYPHASY AND INDIVIDUAL ABSORPTIVE CAPACITY IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: More and more complex activities based on knowledge and focused on the development of people are shaping the processes and products of organizations. In this context, the development of human resources with a focus on the individual's knowledge absorbing capacities is fundamental. Thus, this research, of a qualitative nature, proposes to reflect on the factors that can enhance the absorptive capacity of individuals through the assimilation of knowledge. It appears that the construct of Cognitive Polyphasia, a concept originated from the Theory of Social Representations, can play a fundamental role in improving the individual's absorptive capacity, in view of its effect on the formation of the individual's cognitive background. In this sense, this study starts from the theoretical analysis of the concepts addressed by Cognitive Polyphasia and Individual Absorptive Capacity to argue about the proposition of interference of multifaceted sources of knowledge in the process of knowledge assimilation by individuals. It also seeks to analyze the main aspects that make it possible to correlate these constructs and their effects on the training and development of people in the context of organizational knowledge management.

Keywords: Cognitive Polyphasia; Individual Absorptive Capacity; Organizational Knowledge Management; People Development.

1. INTRODUÇÃO

Os desafios socioeconômicos atuais e os avanços tecnológicos que afetam todas as organizações conduzem a uma constante cobrança de melhoria da eficiência e eficácia no desempenho e na formação de pessoas. Nesse contexto, o conhecimento serve de base para inovação das organizações e tornou-se um recurso valioso na formação de recursos humanos. Na busca por inovações em seus processos, serviços ou produtos, as organizações precisam compreender suas fragilidades no que diz respeito ao uso do conhecimento em seus processos de trabalho.

Assim, justifica-se no mundo contemporâneo dos negócios considerar o conhecimento organizacional como um ativo intangível que contribui de forma estratégica para o aperfeiçoamento contínuo e que permite a alavancagem de todo o processo inovativo. Por esse motivo, o conhecimento deve ser priorizado e gerenciado com eficácia, de modo que as organizações possam conduzir seus processos de aprendizagem em um ambiente voltado para a inovação (LIMA, 2013).

A gestão do conhecimento nas organizações tem como pressuposto a aprendizagem organizacional ancorada na aprendizagem individual dos seus membros, podendo esse aspecto ser considerado um ponto de inflexão para a sustentabilidade das organizações no que se refere à necessidade de se encontrar novas concepções e soluções para os desafios a que se propõem. A aprendizagem organizacional trata de um ciclo virtuoso e contínuo que permite a geração de capital intelectual, entendido como a transformação de conhecimentos adquiridos na melhoria ou inovação de processos, produtos ou serviços de forma que agreguem valor à organização (LIMA, 2013).

Considerando-se que uma parte importante do ciclo de aprendizagem é baseada no desenvolvimento da habilidade organizacional de buscar e reconhecer valor em novas informações provenientes do meio externo, assimilá-las e aplicá-las, pode-se dizer que o êxito desse processo é um fator crítico para a capacidade de inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Nesse sentido, torna-se cada vez mais estratégico para as organizações ter um planejamento de formação de pessoal focado não apenas na melhoria da gestão do conhecimento interno, mas também na

priorização da aquisição e assimilação de conhecimento externo. Esse processo de busca de conhecimento externo à organização, sua adaptação e utilização no âmbito da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO) denomina-se Capacidade Absortiva (CA). A GCO nas organizações públicas tem se valido da visão processual da Capacidade Absortiva (CA) para alavancar a aprendizagem de seus colaboradores e das próprias organizações (LIMA, 2013).

Assim, em relação aos aspectos estratégicos da CA em suas dimensões operacionais, é de se esperar uma busca constante por métodos que permitam potencializar as competências e habilidades dos indivíduos nos processos de CA. Nesse sentido, pesquisas recentes têm buscado outras temáticas relacionadas ao conhecimento que possam contribuir para impulsionar a CA com foco na inovação. Nessa direção, Soo et al. (2016), Cassol, Gonçalo e Ruas (2016) e Engelman et al. (2017) citam como exemplos estudos sobre possíveis relações entre os construtos do capital intelectual e da capacidade absortiva, bem como suas relações com a gestão da inovação, como também abordado por Bongioiolo et al. (2021). Entretanto, segundo esses últimos, tais estudos ainda são considerados incipientes e escassos diante do vasto campo de pesquisa que se apresenta nesse campo de estudos.

Na direção dessas pesquisas que buscam a relação da CA com outros temas relacionados à GCO, este trabalho visa analisar os principais aspectos da Capacidade Absortiva, buscando identificar, dentre as suas dimensões de operacionalização, aquelas que possam ser relacionadas a outros construtos explicativos da eficácia na sua utilização. Em paralelo, busca-se identificar, dentre os aspectos que caracterizam o construto da Polifasia Cognitiva, aqueles que possam se relacionar positivamente à Capacidade Absortiva, contribuindo para maximização da assimilação do conhecimento pelos indivíduos.

Nesse escopo, a relevância deste estudo justifica-se pelo que Cassol et al. (2016) relatam como lacuna teórica relacionada à necessidade de se compreender como fazer uso do capital intelectual para desenvolver a capacidade de inovação e na formação de pessoas. Entende-se, portanto, que o conceito de Polifasia Cognitiva é apropriado para abordar questões relacionadas à natureza e à dinâmica do conhecimento advindo de diversas fontes e utilizado pelos indivíduos em suas diversas representações, a depender do contexto social ou organizacional (LOMBARD; MOCHIETTI, 2015).

Em que pese os conceitos de CA e da Polifasia Cognitiva tratarem da gestão do conhecimento em dimensões diferentes, não se encontrou, na literatura pesquisada, quaisquer análises e provocações teóricas que efetuem uma associação desses construtos como estratégia de interação e potencialização da assimilação do conhecimento para a alavancagem da inovação no âmbito da Gestão de Pessoas.

Para fins deste estudo, utiliza-se o conceito seminal de Capacidade Absortiva proposto por Cohen e Levinthal (1990), no qual os autores conceituam a capacidade de absorção ou capacidade dinâmica de absorção como sendo “o processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento externo à organização, com a intenção de criação de valor para as pessoas e as empresas” (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Partindo desse conceito inicial, cabe destacar que, no contexto da CA, este estudo tem como foco a etapa de assimilação do conhecimento pelo indivíduo, com consequências nas dimensões da transformação e de sua exploração, culminando com as inovações implementadas pelas organizações (LIMA, 2013).

Em sequência, tratar-se-á do fenômeno da Polifasia Cognitiva - PCg, a partir de sua definição originalmente proposta por Moscovici (2008) no âmbito de seus estudos sobre as representações sociais. Para esse autor, a Polifasia Cognitiva é definida como sendo a coexistência de diferentes formas de saber no mesmo campo representacional. Ou seja, reflete “a coexistência dinâmica – interferência ou especialização – de modalidades distintas de saber, correspondendo a relações definidas entre o homem e seu meio-ambiente, determina um estado de polifasia cognitiva” (MOSCOVICI, 2008).

Para Stewart (1998), a soma dos conhecimentos dos indivíduos numa organização corresponde ao que se chama de “capital intelectual”. Sobre esse construto, Jovchelovitch (2011) enfatiza o aspecto da transformação de conhecimentos por meio da polifasia cognitiva ao descrever a sua importância no trabalho de Moscovici (1976): “o modo como representamos o mundo é múltiplo e o processo de influência da minoria na inovação é que aproxima seus estudos do nosso objetivo: entender a interferência dessas representações na formação dos sujeitos polifásicos” (JOVCHELOVITCH, 2011).

Dadas essas considerações e os conceitos apresentados, esta pesquisa, de natureza teórica, tem como objetivo identificar aspectos de Polifasia Cognitiva que se mostram intervenientes nos processos de assimilação do conhecimento da

Capacidade Absortiva dos indivíduos, bem como analisa seus efeitos na formação e desenvolvimento de pessoas no âmbito da gestão do conhecimento organizacional.

Considerando os resultados da pesquisa de Cassol et al. (2016), os quais confirmaram que a capacidade absorptiva e o capital intelectual influenciam positivamente a geração de inovação, a relevância deste trabalho está em sua contribuição para a continuação dessa linha de pesquisa. Busca-se, então, identificar, de forma exploratória, os aspectos da Polifasia Cognitiva dos indivíduos, no contexto das suas representações sociais, que possam suscitar a maximização da fase de assimilação de conhecimentos da Capacidade Absortiva individual.

Assim, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: "Os aspectos fundamentais da polifasia cognitiva podem potencializar a fase de assimilação de conhecimentos da capacidade absorptiva individual? " No que tange à definição das variáveis e suas dimensões estudadas, foram utilizados os principais autores que servem de referência tanto para a capacidade absorptiva - CA quanto para a polifasia cognitiva - PCg.

Nesse sentido, este Capítulo 1 apresentou a introdução do trabalho, destacando a situação-problema, a questão de pesquisa, o objetivo e a relevância do estudo. O Capítulo 2 traz o desenvolvimento, abordando o referencial teórico sobre Capacidade Absortiva Individual e os aspectos da Polifasia Cognitiva relacionados à assimilação do conhecimento, bem como a metodologia utilizada e os resultados encontrados. Já o Capítulo 3 destaca a conclusão da pesquisa nas considerações finais do estudo.

2. DESENVOLVIMENTO

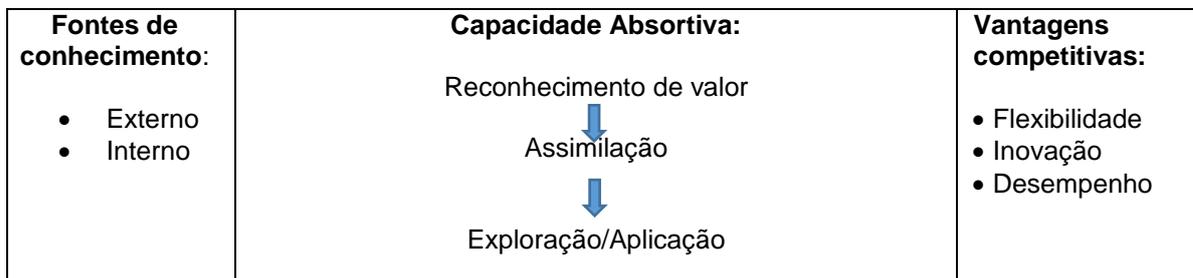
2.1 Capacidade Absortiva

Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de Pessoas estão moldando os processos e produtos das organizações. A formação de recursos humanos com olhar voltado para as capacidades dinâmicas e de inovação são fundamentais no mundo dos negócios, e as organizações devem considerar o capital intelectual como recurso intangível e fator crítico para o sucesso dos processos e entregas organizacionais (LIMA, 2013).

Nesse contexto, o estudo das capacidades dinâmicas de organizações públicas e privadas passa pela análise processual da Capacidade Absortiva. Ilustrando a conceituação apresentada na introdução, o construto da CA trata da habilidade de

uma organização em identificar, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento externo com fins comerciais, conforme apresentado abaixo.

Figura 1. Visão processual da Capacidade Absortiva



Fonte: Adaptado de Cohen e Levinthal (1990).

Para Mowery e Oxley (1995), a CA representa um conjunto de habilidades necessárias para tratar do elemento tácito da aquisição de conhecimento e da necessidade de sua adaptação para utilização. Em outra visão, Perdomo, Lozada e Zúniga (2017) corroboram o conceito trazido por Kim (1998), segundo o qual a CA é a capacidade de uma empresa de assimilar conhecimento externo e de criar novos conhecimentos por meio da aprendizagem e solução de problemas.

Adicionalmente, em termos de aprofundamento do conceito de CA, os estudos de Zahra e George (2002) entendem que a CA é uma capacidade dinâmica. Foi a partir desse entendimento que se sucederam vários desdobramentos na gestão processual do conhecimento organizacional, especialmente na etapa de assimilação de conhecimentos.

Por sua vez, Zahra e George (2002) definiram a CA como o conjunto de rotinas e processos organizacionais intrinsecamente relacionados com a habilidade das organizações em criar valor a partir de quatro etapas ou dimensões: Aquisição do conhecimento externo; sua Assimilação internamente à organização; Transformação do conhecimento em conceitos adaptados à organização; e Exploração, ou aplicação dos conhecimentos com o objetivo de aperfeiçoar as habilidades da organização e, dessa forma, aumentar sua vantagem competitiva. Assim, segundo argumenta Lima (2013), é a partir do entendimento e análise das etapas da CA que se pode planejar melhorias e incrementos consideráveis na Gestão do Conhecimento Organizacional.

Para Zahra e George (2002), a etapa de Aquisição de conhecimento refere-se à capacidade de identificar e obter conhecimentos externos que tenham valores a serem explorados. A etapa de Assimilação está relacionada à capacidade que a organização

tem em criar rotinas úteis que permitam analisar, interpretar e internalizar os conhecimentos externos adquiridos (Zahra; George, 2002; Flatten et al., 2011; Santos, 2021). A etapa de Transformação remete à capacidade de reconhecimento da informação e combinação com o conhecimento já existente. E, por fim, a etapa de Exploração trata-se do processo de refinamento desse conhecimento já incorporado para aprimoramento e alavancagem do processo inovativo de criação e melhoria de produtos e serviços (CAPPELLARI et al., 2019). Assim, é na etapa de Transformação que se busca moldar o conhecimento novo àquele já existente, de forma a tornar viável sua aplicação na agregação de valor por meio da sua Exploração como novos processos, serviços ou produtos.

Avançando no conceito, Zahra e George (2002) sustentam que essas dimensões da CA se subdividem em dois subconjuntos: CA Potencial e CA Realizada. A Capacidade Absortiva Potencial (CAP) compreende as fases de Aquisição e Assimilação, e a Capacidade Absortiva Realizada (CAR) tem como foco a Transformação e a Exploração do conhecimento, como mostrado abaixo.

Figura 2. Variáveis da Capacidade Absortiva

Fontes de conhecimento: • externo • interno ➔	Capacidade Absortiva Potencial – CAP: Aquisição Assimilação ➔	Capacidade Absortiva Realizada – CAR: Transformação Aplicação ➔	Vantagens competitivas: • Flexibilidade • Inovação • Performance
--	--	--	---

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).

Objetivamente, dado o enfoque desta pesquisa nos aspectos relacionados ao indivíduo, optou-se por investigar o construto da CAP em sua fase de Assimilação. Sob esse prisma, Zahra e George (2002) registraram em seus estudos que a característica de flexibilidade de adaptação ao mercado é a grande vantagem competitiva proporcionada pela CAP. Prova disso é que, segundo os autores, o termo CAP é frequentemente utilizado por pesquisadores para indicar a receptividade de uma organização para mudanças tecnológicas, como sugerem Kedia e Bhagat (1988).

Por seu turno, estudos de Piaget (1991) no campo da psicologia social já indicavam que a fase de assimilação de um novo conhecimento pelo indivíduo passa preliminarmente pela análise desse novo conhecimento, seu processamento,

interpretação e compreensão, o que a torna fortemente influenciada pelos aspectos subjetivos do indivíduo. Ainda segundo esse autor, isso ocorre porque a assimilação de um novo conhecimento comporta sempre um elemento de adaptação. Em outras palavras, a aquisição refere-se à capacidade de valorizar, identificar e adquirir o conhecimento externo. Uma vez superada a etapa de obtenção do conhecimento, a etapa seguinte, de assimilação do conhecimento, é derivada dos processos de análise, processamento, interpretação e compreensão do conhecimento adquirido. Segundo Lima e Redaelli (2021), nessa etapa, o foco de uma organização deve ser traduzir o conhecimento externo para o formato e linguajar de suas próprias rotinas. Nesse aspecto, os autores destacam que cabe aos indivíduos desempenhar os papéis centrais na assimilação dos novos conhecimentos externos.

Ressalta-se, entretanto, que as quatro dimensões da CA inicialmente apontadas têm papéis complementares no entendimento sobre como a CAP pode influenciar os resultados organizacionais para gerar inovação (ZAHRA; GEORGE, 2002). Isso corrobora a argumentação de Lima e Redaelli (2021), segundo os quais a efetividade e a intensidade com que os indivíduos desempenham o aprendizado de um novo conhecimento moldarão suas habilidades de inovação e os resultados organizacionais. A explicação para isso, segundo Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011), é que, numa organização, são os indivíduos que estão na linha de frente, em contato com as fontes de conhecimento externas. Cabe a eles, portanto, realizar todo o potencial de desenvolvimento da CA, a partir do desenvolvimento da habilidade desses indivíduos em reconhecer valor no conhecimento obtido externamente, alinhá-lo às capacidades organizacionais existentes e promover sua utilização no processo de inovação.

Basicamente, o processo de agregação de um novo conhecimento a uma organização demanda grande esforço, principalmente na etapa de assimilação do conhecimento, além de serem necessárias habilidades e competências específicas para a sua implementação, como argumentam Wal, Criscuolo e Salter (2011). Corroborando essa percepção, Volberda, Foss e Lyles (2010) afirmam que o processo de assimilação de conhecimento no nível do indivíduo constitui o pilar essencial da operacionalização da CA nas organizações.

A importância desse aspecto também é registrada por Cohen e Levinthal (1990) ao relacionarem a CA à aprendizagem organizacional, que por sua vez parte do desenvolvimento prévio cognitivo de seus membros. Sobre esse aspecto da CA

focado no indivíduo, os autores sugerem que, quanto maior o nível de desenvolvimento cognitivo pré-existente ligado à memória do indivíduo, maior a sua capacidade de aprendizagem, o que se reflete diretamente na CA organizacional.

Partindo desse entendimento, pode-se inferir que a capacidade de aprendizagem será tão maior quanto maior for o conhecimento acumulado dos indivíduos que compõem as equipes de uma organização. Segundo Cohen e Levinthal (1990), esse fator de transferência, descrito por como "*learning to learn*", garantiria a esses indivíduos uma potencial vantagem na obtenção de conhecimentos. Ou seja, todo o processo de compreensão e interpretação do conhecimento advindo do meio externo parte da capacidade de assimilação dos indivíduos pertencentes a uma organização, sendo que o desempenho dessa engrenagem está relacionado ao conjunto de conhecimentos prévios dessas pessoas, que, por sua vez, se retroalimentam por meio da assimilação de novos conhecimentos externos (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Confirmando esse entendimento, extrai-se de Ellis (1965) que a experiência de um indivíduo na realização de uma tarefa pode influenciar e melhorar a aprendizagem nessa tarefa nas vezes subsequentes de sua realização. Seus estudos apontaram que essa capacidade de melhorar a aprendizagem a partir de conhecimentos acumulados previamente é uma forma de transferência de conhecimentos, processo que também chamou de "learn to learn" (ELLIS 1965; ESTES, 1970).

Em outra abordagem, Estes (1970) ressalta que conhecimento e experiências previamente acumuladas podem não ser necessariamente os fatores de melhoria do desempenho no processo de aprendizagem de uma nova tarefa, mas sim o fato desse acúmulo de conhecimento prévio possibilitar a redução do tempo necessário para a absorção de uma nova aprendizagem frente àqueles com menos conhecimento. Em ambas as explicações se percebe a importância do conhecimento prévio do indivíduo para o seu processo de aprendizagem (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Em síntese, considerando que o conjunto de conhecimentos individuais passa a ser utilizado coletivamente, e vice-versa, é inegável que a soma desses conhecimentos seja capaz de proporcionar benefícios às organizações a partir da facilitação do aporte de novos conhecimentos pelos indivíduos, e que, posteriormente, são repassados às organizações nas quais atuam, culminando num processo vital de desencadeamento de inovações (COHEN; LEVINTHAL, 1990). É nesse sentido que as inovações organizacionais podem melhorar a qualidade do trabalho, acentuar a

troca de informações e refinar a capacidade organizacional de aprender a aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (LIMA, TEIXEIRA e LIMA, 2017).

Complementarmente, Harada (2003) destaca que são bem distintos os papéis dos indivíduos a serem desempenhados no processo de assimilação de conhecimentos externos numa organização. O autor demonstrou a importância dos indivíduos no processo de CA por outro aspecto: esses seriam responsáveis por buscar inovações, principalmente tecnológicas, mas que são complementadas pelos responsáveis por transformar tais informações em conhecimentos tangíveis à organização e, posteriormente, para a utilização interna.

Ainda sobre esse ponto, Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011) conclusivamente afirmam que todo processo de assimilação de conhecimento numa organização, seja ele proveniente de bases internas ou externas, requer esforço de expertise e habilidades da equipe responsável. No entanto, considerando que o conhecimento externo geralmente é incompatível ou pelo menos não está formatado aos processos internos de uma organização (LANE; LUBATKIN, 1998), é de se esperar que a introdução desses novos conhecimentos dependa, na maioria das vezes, da sua adaptação aos processos, produtos e tecnologias existentes, antes de trazer qualquer valor inovativo à instituição (TER WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011).

Dada essa barreira de adaptação do conhecimento externo aos padrões técnicos internos de uma organização, pode-se considerar as etapas de assimilação e transformação do conhecimento pelo indivíduo como pontos críticos de sucesso das fases anteriores e posteriores de todo o processo (WAL; CRISCUOLO; SALTER, 2011). Daí depreende-se a importância do esforço em nível individual para que a assimilação do conhecimento externo seja bem-sucedida a ponto de se traduzir em novos produtos, processos e serviços (ZAHRA; GEORGE, 2002). Assim, embora a base de conhecimentos organizacionais antecedentes tenha um papel importante no processo de CA no nível institucional, pode-se concluir que o esforço dos indivíduos na etapa de assimilação é fundamental para se maximizar os resultados de todo o processo (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010).

Nesse sentido, por meio de seus estudos, Ter Wal, Criscuolo e Salter (2011) confirmam a hipótese de que os indivíduos mais propensos a assimilar o valor do conhecimento externo são aqueles capazes de gerar inovações para a organização. Assim, considerando que o conjunto de conhecimentos individuais passa a agir no

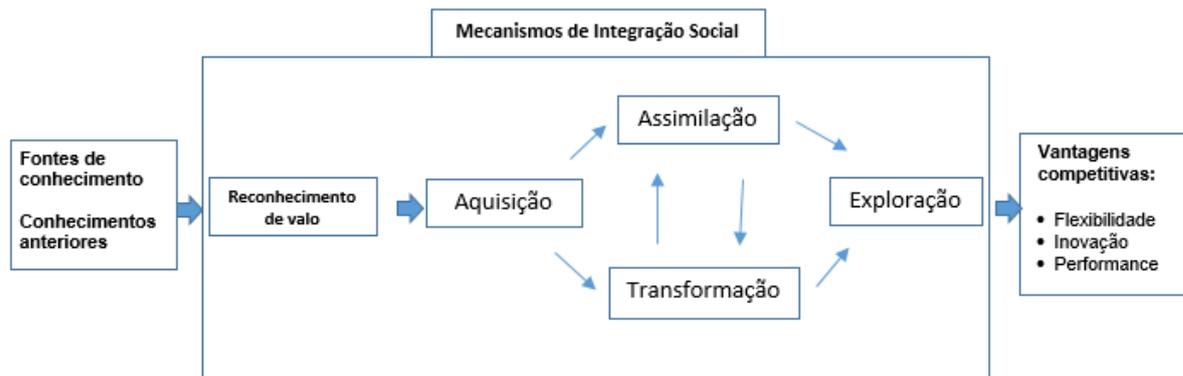
coletivo, e vice-versa, há uma soma de conhecimentos capaz de proporcionar uma vantagem competitiva às organizações (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A partir dos avanços dos estudos sobre a CA, principalmente na linha de trabalho de Zahra e George (2002), observou-se mais detalhadamente que a quantidade, a diferença e a diversidade de fontes de conhecimentos externos impactam diretamente na CA de uma organização. Esses autores propuseram que o uso dos mecanismos de integração social poderia mitigar as barreiras entre as etapas de assimilação e transformação do conhecimento oriundo dessas fontes diversas, aumentando, dessa forma, a efetividade da Capacidade Absortiva organizacional (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Nessa linha, ao revisarem o modelo proposto por Zahra e George (2002) a respeito das capacidades de inovação e aquisição do conhecimento, Todorova e Durisin (2007) avançaram bastante na análise da CA sob o ângulo da interação com o coletivo. Se por um lado esses autores sugeriram que a etapa de transformação deve ser considerada não como uma consequência, mas como um processo alternativo à assimilação, devido à alta complexidade com que se relacionam, por outro, eles propuseram mais dois fatores de relevância que também compõem o conceito de CA a partir dos conceitos de Zahra e George (2002): a dimensão social e a capacidade de apropriabilidade.

O primeiro se refere à característica que permite facilitar a compreensão e assimilação da CA; o segundo que propicia o suporte àquilo que é compreendido antes e depois do desenvolvimento da CA (TODOROVA; DURISIN, 2007; DA SILVA ZONATTO, 2021), como mostrado na Figura 3.

Figura 3. Variáveis da Capacidade Absortiva inseridas no mecanismo de integração social



Fonte: Adaptado de Todorova e Durisin (2007).

Considerando que as pesquisas no campo da CA a partir dessas últimas questões têm sido pouco exploradas na literatura acadêmica e comercial especializada, parte-se para o aprofundamento desta pesquisa sobre fatores que eventualmente possam interferir e potencializar a CA. Dessa forma, este trabalho se fundamenta na observação de lacunas de análise das fontes de conhecimento prévio do indivíduo que poderiam agregar valor à etapa de assimilação do conhecimento a partir de sua interação com o coletivo.

Nesse propósito, ao passo em que foi descrita, ainda que de forma sucinta, o estado da arte quanto aos aspectos relacionados à CA Individual, propõe-se seu aprofundamento a partir de visões multidisciplinares com foco na análise dos fatores descritos nos estudos sobre Polifasia Cognitiva do indivíduo a partir dos trabalhos de Moscovici (1961) no contexto das Representações Sociais.

2.2 Análise dos Aspectos da Polifasia Cognitiva relacionados à Assimilação do Conhecimento

Ao definir a Polifasia Cognitiva - PCg como uma “coexistência dinâmica, seja interferência ou especialização – das distintas modalidades de conhecimento, correspondendo a relações definidas entre o homem e seu ambiente”, Moscovici (2008) lançou as bases para os estudos da hipótese de interferência da Polifasia Cognitiva em várias modalidades complexas de conhecimento – por exemplo, ideologia política, religião, senso comum, ciências médicas.

Desde então, o construto da PCg, desenvolvida no contexto de seus estudos sobre as representações sociais da psicanálise na França dos anos 1950, tem trazido importantes *insights* sobre a natureza dinâmica das interações entre os indivíduos,

quando esses se deparam com informações ou conhecimentos até então desconhecidos (AIKINS, 2012). Segundo essa autora, o estudo da Polifasia Cognitiva deve partir da análise da comunicação social, pensamentos, reflexões e sentimentos aos quais os indivíduos estão expostos, e que levam ao processamento de novidades cognitivas ou mesmo a diferentes modos de pensar.

Dessa forma, quando o conhecimento é compartilhado ou difundido, ocorrem verdadeiros 'choques culturais' no processo de adaptação e integração de um novo conhecimento. Aikins (2012) retrata esse fenômeno como um "conflito entre o novo e o velho, entre as idéias já amplamente compartilhadas no meio social e a classificação de uma nova informação dentre aquelas já conhecidas, num contexto de tentativa primária de absorção da novidade". Processo esse que, segundo Moscovici (2008), cada indivíduo tenta absorver e repassar por meio de estratégias de persuasão em suas representações sociais.

Em seu trabalho seminal sobre a Teoria das Representações Sociais, Moscovici (1961) trata da análise do que chamou de Representações Sociais - RS, para demonstrar a variabilidade de origem do conhecimento a partir do "senso comum", e a forma como os sujeitos ajustam seu conhecimento por meio da dialogicidade e interação social, características essas que classificou como plasticidade do uso do conhecimento (JOVCHELOVITCH, 2011). Segundo essa autora, a diversidade de situações e experiências culturais encontradas nos ambientes organizacionais requer esforços adaptativos realizados por meio da flexibilidade crescente dos saberes e motivações das pessoas: "Por isso o modo como representamos o mundo é múltiplo. A natureza polifásica de nossos sistemas cognitivos é em si altamente adaptativa e funcional para a vida humana" (RENEDO; JOVCHELOVITCH, 2007).

Por seu turno, Jodelet (2002) definiu as Representações Sociais como uma forma de conhecimento socialmente elaborado e compartilhado por meio da comunicação interpessoal entre os indivíduos de um grupo, com o propósito de entendimento e construção de uma realidade comum a um conjunto social. Segundo Almeida e Costa (1999), as Representações Sociais dos indivíduos são apresentadas de acordo com os diferentes espaços da sociedade onde são construídas e redimensionadas por meio de conceitos e afirmações "locais" (FONSECA, 2019). Moscovici (2008) classificou o produto dessas Representações Sociais como equivalentes aos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais, podendo também serem vistas como a versão contemporânea do senso comum (SÁ, 1996).

Para Jovchelovitch (2011), foi a partir da contextualização das Representações Sociais que se tornou possível extrapolar o entendimento de conhecimento para além daquele estritamente racional e progressivo, se tornando também aquele oriundo e/ou redefinido pelo conjunto de saberes relacionados a um contexto específico do qual deriva sua lógica e racionalidade. Desse aspecto que se origina a noção de Polifasia Cognitiva, tornando o fenômeno dentro das Representações Sociais adequado para discutir questões relacionadas à natureza e à dinâmica do conhecimento (JOVCHELOVITCH, 2011).

Nesse aspecto, Lombardo e Monchietti (2015) corroboram que o fenômeno da Polifasia Cognitiva pode ser considerado um produto derivado da Teoria das Representações Sociais. Isso se explica pela sua fundamentação na coexistência de imagens, conceitos, explicações, pertencentes a níveis cognitivos de diferentes riquezas, complexidades e origens, que não se traduzem na lógica racional predeterminada. Foi nesse contexto de múltiplas fontes de conhecimento que o conceito de Polifasia Cognitiva foi introduzido pelo próprio Moscovici (2008) para descrever a heterogeneidade sociocognitiva do campo das Representações Sociais.

Nesse escopo, o conceito de Polifasia Cognitiva trata da distinção entre conhecimento e crença, visando demonstrar a forte ligação entre a racionalidade do conhecimento e o contexto social de sua produção (JOVCHELOVITCH, 2002). Importante ressaltar desse conceito inicial, que o termo Polifasia Cognitiva parte da premissa que o conhecimento é um fenômeno de origem plural e maleável, que se materializa em diferentes formas epistêmicas e, em última análise, diferentes racionalidades.

No entanto, Jovchelovitch (2002) acrescenta importantes argumentos quanto à origem do termo Polifasia Cognitiva. Segundo a autora, embora o conceito remeta aos debates interdisciplinares relacionados à racionalidade do conhecimento no campo da psicologia de Piaget e Vygotsky, e de Durkheim e Levy-Bruhl na Sociologia/Antropologia, foi a partir da análise desse conceito, sob a perspectiva introduzida por Moscovici (1976), em seu estudo sobre a recepção de psicanálise na França para descrever a heterogeneidade sócio cognitiva do campo representacional, que ele descreveu a Polifasia Cognitiva no âmbito da Teoria das Representações Sociais (JOVCHELOVITCH, 2002).

Por outro lado, ao tratar da origem da Polifasia Cognitiva, Jovchelovitch (2011) analisa o construto sob a ótica da hibridização do conhecimento. Segundo a autora,

os sistemas de transferência de conhecimento social são híbridos, o que significa que se originam de múltiplas fontes. Essa ênfase na natureza plural ou híbrida do conhecimento social também se encontra no conceito de Polifasia Cognitiva, que despertou interesse renovado nos teóricos da Teoria das Representações Sociais - RS (WAGNER; DUVEEN; VERMA; THEMEL, 2000; JOVCHELOVITCH, 2002).

Assim, a hipótese da Polifasia Cognitiva leva ao estudo não apenas as correspondências entre situações sociais e modalidades de conhecimento, mas também as transformações e os *trade-offs* entre as diferentes modalidades de conhecimento. Por meio dela, conclui-se que o conhecimento deve ser avaliado em relação ao contexto social, psicológico e cultural de uma instituição (JOVCHELOVITCH, 2002). Nesse contexto, em diversos estudos no campo do desenvolvimento humano, os esforços da ciência cognitiva sobre a aprendizagem individual têm focado na discussão do processo de desenvolvimento de novas estruturas cognitivas por meio de dois processos principais: assimilação e transformação do conhecimento (MARSHALL, 1995; PIAGET, 1952).

Assim, considerando o foco desse estudo na análise de construtos que interferem na assimilação de conhecimentos no âmbito da Capacidade absorptiva do indivíduo, uma exploração dos componentes da Gestão do Conhecimento Organizacional a partir do prisma da sua dimensão social se encaixa bem nesse propósito. Nesse aspecto, constata-se que a hipótese de que a Polifasia Cognitiva - PCg pode exercer um papel fundamental na análise dos mecanismos que promovem a assimilação de conhecimento a partir da formação da bagagem cognitiva do indivíduo. Embora os aspectos da Polifasia Cognitiva - PCg, como levantados nas representações sociais, não tenham sido analisados no contexto da Gestão do Conhecimento, pode-se entender que eles devem ser considerados a partir de sua interferência na formação e desenvolvimento de pessoal.

A grande maioria das organizações nunca avançou desse estágio de análise do indivíduo a partir do contexto social (LIMA, 2013). Mas não quer dizer que não se deva fazê-lo. Segundo Lima (2013), isso é possível pois o processo de assimilação e compartilhamento organizacional de conhecimento não se trata de dar algo às pessoas ou de obter algo delas. Isso só é válido para o compartilhamento de informação. Compartilhar conhecimento só ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacidades de ação; trata-se de criar processos de aprendizagem no âmbito das

dimensões de assimilação e transformação do conhecimento (LIMA, 2013), o que perpassa, como demonstrado, pela análise dos aspectos fundamentais da Polifasia Cognitiva, oriundos das representações sociais. Nesse sentido, por meio deste estudo, busca-se demonstrar como os aspectos formadores da PCg, originados dos processos de RS, interferem nas dimensões de assimilação e de transformação do conhecimento pelos indivíduos na CA.

Segundo Fonseca (2019), as RS podem ser caracterizadas por dois processos interdependentes os quais Moscovici (2008) denominou de ancoragem e objetivação. Sendo o primeiro responsável por incorporar ou classificar elementos desconhecidos de um novo conhecimento a sistemas de valores e categorias que sejam previamente funcionais e reconhecidos pelos indivíduos, ao que podemos concluir como um processo de categorização (ALMEIDA, 2005). A objetivação, por sua vez, visa materializar essa nova ideia, ou seja, aquilo que até então seja abstrato, produzindo imagens concretas ou supostos reflexos para aquela nova informação, tornando-a "real" a partir do que é apreendido e interpretado pelos indivíduos (MOSCOVICI, 2007).

Assim, a ancoragem trata do processo de assimilação de novas informações a um conteúdo cognitivo-emocional pré-existente, e a objetivação como o processo de transformação de um conceito abstrato em algo tangível (SAWAIA, 2009). Nessa perspectiva, em tese, pode-se interpretar o processo de ancoragem como pressuposto para a formação do conhecimento intrínseco dos indivíduos, e conseqüentemente, como precursor da etapa de assimilação do conhecimento em que se baseia o construto da CA.

Tal conclusão pode ser melhor explorada e analisada quando considerada sua dimensão social, que juntamente com a capacidade de apropriabilidade, são chamados por Todorova e Durisin (2007) de mecanismos de integração social. Por seu turno, corrobora esse raciocínio a tese de Jovchelovitch (2011), de que o processo de assimilação do conhecimento perpassa um sistema de representações simbólicas, diretamente relacionado ao contexto sócio-econômico-cultural de sua aplicação.

Almeida e Costa (1999) destacam que as RS são formas de trazer significado ao conhecimento novo, sendo esse originado do convívio social, seja ele laboral ou familiar. Já a PCg, segundo esses autores, é o resultado do processo de absorção desse conhecimento adaptado e, portanto, de origem polifásica (FONSECA, 2019).

Como resultado, pode-se assumir que as diferentes modalidades de conhecimento prévio do indivíduo podem levá-lo a assimilar de forma distinta os novos conhecimentos em fase de adaptação e absorção. Isso decorre, eventualmente, do processamento cognitivo específico de cada pessoa, conforme sua bagagem intelectual e cultural, o que Jovchelovitch (2008) chama de coexistência de modalidades cognitivas distintas e, portanto, ausência de consenso cognitivo em sentido estrito.

Assim, a partir dos cruzamentos teóricos realizados, acredita-se ser possível analisar a hipótese de se haver uma interação conceitual entre a fase de assimilação do conhecimento pelo indivíduo e o seu mecanismo cognitivo de adaptação e absorção da informação polifásica. Trata-se, portanto, de uma análise subjetiva, pois cada indivíduo deve ser avaliado em relação ao contexto social, psicológico e cultural em que se apresenta (JOVCHELOVITCH, 2002).

2.3 Metodologia

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, caracteriza um ensaio teórico fundamentado em pesquisa bibliográfica, com vistas a analisar os efeitos da Polifasia Cognitiva na etapa de assimilação de conhecimentos da Capacidade Absortiva Individual. Visando confirmar essa proposição, adotou-se uma abordagem exploratório-descritiva a partir da revisão da literatura sobre os temas estudados para construção do ensaio, abordando duas teorias de universos distintos: a Capacidade Absortiva, no espectro das ciências humanas gerenciais, e a Polifasia Cognitiva, introduzida na Psicologia Social por meio dos estudos sobre representações sociais de Moscovici (1976).

Para os efeitos que se pretende alcançar, a metodologia de pesquisa utilizada possibilitou o reconhecimento da interseção entre esses dois campos de estudo, além da correlação entre a Capacidade Absortiva Individual, seu conhecimento prévio multifásico e a dimensão social dos processos específicos de aprendizagem organizacional em que ocorrem tais interações. Assim, a opção pelo ensaio teórico se justifica pelo objetivo de buscar a coerência teórica dessa proposição de interação conceitual.

Registra-se, no entanto, que não se pretende desconstruir o que já se publicou sobre ambas as teorias, nem afirmar que uma teoria se sobrepõe à outra. Trata-se apenas da busca por novos caminhos ou outras possibilidades de se agregar valor à

gestão do conhecimento e à formação de pessoas a partir de uma análise dos desdobramentos mais recentes dessas teorias, ressaltando seus pontos de congruência e complementaridade.

2.4 Resultados da Pesquisa

Conforme levantamento teórico realizado sobre os aspectos da Polifasia Cognitiva advindos das representações sociais dos indivíduos, pode-se constatar que ela permite tratar o conhecimento como um fenômeno plural e maleável que, segundo Jovchelovitch (2011), pode abranger diferentes formas e, em última análise, diferentes racionalidades em suas fontes e aplicações. Segundo essa autora, a constatação decorre da análise da forma representacional do comportamento social, considerando seus elementos constitutivos, modos de produção e objetivos. Essa pluralidade do uso do conhecimento é um recurso que as comunidades e os indivíduos utilizam para se adaptarem ao sistema social em que estão inseridos (JOVCHELOVITCH, 2002).

De outro lado, Zahra e George (2002) definiram a Capacidade Absortiva como uma capacidade dinâmica que consiste em um conjunto de rotinas e processos organizacionais com propósito de buscar novos conhecimentos externos e introduzi-los sob a forma processos, produtos ou serviços. Por meio de seu trabalho, pode-se comprovar que o uso de mecanismos de integração social poderia induzir a uma redução das barreiras nas fases de assimilação e transformação do conhecimento no nível individual. Como consequência, essa integração social proporcionaria um aumento na CA institucional. Esse efeito ocorreria porque os processos organizacionais são decorrentes de interações sociais (TODOROVA; TURISIN, 2007).

No entanto, segundo Todorova e Durisin (2007), deve ser considerado que o efeito do uso desses mecanismos não se limitaria às dimensões de assimilação e transformação do conhecimento. Buscando justificar a extrapolação desse efeito, esses autores argumentam que todos os componentes da Capacidade Absortiva seriam afetados por tais mecanismos de interação social, considerando o modelo proposto por Zahra e George (2002). Assim, pode-se assumir que mecanismos de integração social influenciam todas as interações sociais e, portanto, todos os níveis de processos de absorção de conhecimento que ocorrem entre os membros de uma organização (HANSEN, 2002).

A partir dessa constatação, pode-se concluir que há uma correlação entre os fatores determinantes da Polifasia Cognitiva Individual que promovem efeitos na

assimilação do conhecimento a partir de sua interação social. Com base no levantamento dos aspectos que tangenciam tanto a Polifasia Cognitiva quanto a Capacidade Absortiva Individual, inicialmente pautada por uma perspectiva de busca de aspectos que permitem correlacioná-las, o foco desta pesquisa se concentrou na consideração da coexistência, entre os diferentes elementos que compõem os constructos analisados. Essas investigações permitiram intuir a riqueza e o valor da heterogeneidade da interpretação do conhecimento que o sujeito executa no processamento da informação na etapa de assimilação.

Assim, por meio do cruzamento teórico aplicado ao presente estudo, resta claro que a Capacidade Absortiva Individual sofre influência da capacidade cognitiva polifásica própria de cada pessoa, bem como sobre a forma como os indivíduos processam esse conhecimento de acordo com os diferentes contextos de atividade a que estão expostos, considerando ainda, as ações e resultados buscados e os objetivos pessoais e organizacionais envolvidos. Diante dessa análise, destaca-se a possibilidade de interferência de fatores associados à Polifasia Cognitiva também na dimensão da transformação do conhecimento, tendo em vista os aspectos culturais e organizacionais. Fundamentam essas conclusões a constatação de que, no processo de assimilação do conhecimento da Capacidade Absortiva, o indivíduo incorpora crenças, valores, concepções e convicções próprias de suas raízes e história, bem como adapta o uso do conhecimento ao contexto representacional.

Dessa forma, considerando o resultado encontrado, é possível concluir que essa adaptação do uso do conhecimento ao cenário em que o sujeito está inserido decorre da característica de plasticidade do próprio conhecimento, conforme descrita por Jovchelovitch (2011). Por outro lado, também deve-se reconhecer que, uma vez iniciado o processo de absorção desse conhecimento, torna-se irreversível a interferência de crenças e saberes específicos do indivíduo nesse processo.

Conclusivamente, a Polifasia Cognitiva dos indivíduos exerce ampla influência na Capacidade Absortiva dos indivíduos e seus fatores devem ser considerados nos processos de gestão do conhecimento organizacional para efeitos de formação e desenvolvimento de pessoas. A importância da exploração desse conhecimento não implica apenas na reprodução da informação em si, mas o entendimento da forma de pensar de cada indivíduo. Trata-se de um mecanismo de adaptação inerente a cada interpretação que se faz daquilo que se representa socialmente.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até pouco menos de um século, a humanidade se deparava com pressupostos científicos que postulavam de forma onisciente sobre o que seria ou não conhecimento científico e sua lógica. Pode-se dizer que era um regime de produção de verdades de caráter político, econômico e institucional, intrinsecamente ligado aos sistemas de poder, do qual a ciência fazia parte por meio da autoridade intelectual do cientista ou pesquisador (DE CARVALHO CORREIA; MOTTA, 2021).

Foi a partir dos desdobramentos dos trabalhos de Moscovici (1976) no campo das representações sociais que essa realidade mudou, abrindo-se um campo de possibilidades para se trabalhar com fontes de conhecimento diversas daquelas estritamente oriundas da lógica racional-científica. Uma das consequências desses trabalhos no campo representacional foi a conclusão quanto aos aspectos da Polifasia Cognitiva que afetam a todas as pessoas, especificamente a partir dos processos de assimilação de conhecimentos.

Dessa forma, considerando a literatura citada e diante de um panorama de constantes mudanças no cenário político-social, podem ser consideradas novas formas de aperfeiçoamento da gestão do conhecimento organizacional em busca da melhoria da qualidade e da produtividade das organizações. Sobre esse aspecto, é importante destacar que, mesmo numa organização onde há homogeneização de discursos e modelos de gestão, continuam prevalecendo as particularidades individuais relacionadas às diferenças locais e ao compartilhamento de crenças comuns (CHEVRIER, 2009). A cultura trata dessa referência para a ação individual e coletiva, sendo as práticas de gestão culturalmente enraizadas e as relações funcionais interpretadas sob a luz da cultura dominante (CHEVRIER; VIEGAS-PIRES, 2013).

Assim, esta pesquisa conclui que um modelo de trabalho a ser proposto no campo da formação de pessoal aumentaria a qualidade das decisões organizacionais, pois a consideração das representações sociais como resultado da ação individual e coletiva pode significar um acréscimo de capacidades para lidar com situações diversas a partir da diminuição de estereótipos, incompreensões e dificuldades de interação (FREITAS, 2008).

Nesse escopo, a principal contribuição desta pesquisa é de natureza teórica e diz respeito à busca da correlação desses aspectos conceituais que permitam

confirmar que a condição sociocultural, bem como a bagagem cognitiva, traduzida pelo conjunto teórico-empírico de formação do indivíduo, devem ser levados em consideração no processo de assimilação do conhecimento no contexto da gestão do conhecimento organizacional. Conforme percebido nas teorias analisadas, esses componentes intrínsecos a cada pessoa são fatores relevantes de potencialização da Capacidade Absortiva no nível individual, e, caso manejados com eficiência, podem agregar valor aos processos de inovação dos produtos e serviços desenvolvidos por instituições públicas ou privadas.

A originalidade deste trabalho é decorrente do estudo da relação entre o conceito de Polifasia Cognitiva, originado dos trabalhos sobre representações sociais no âmbito da Psicossociologia, com os aspectos que caracterizam a Capacidade Absortiva dos indivíduos, no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. Como resultado, refletiu-se sobre a proposta de utilização de mecanismos de integração social como instrumentos que permitem realizar essa conexão entre os construtos de forma a agregar valor ao conhecimento, por meio da associação de conhecimentos oriundos da cultura dos indivíduos àqueles provenientes das etapas de assimilação de conhecimentos externos na Capacidade Absortiva.

Nesse intuito, o presente estudo possibilitou evidenciar a existência de um elo entre os constructos pesquisados, proporcionando a visualização de um potencial efeito agregador à utilização da Capacidade Absortiva na gestão do conhecimento, bem como na formação e desenvolvimento de recursos humanos.

Cabe ressaltar que este trabalho teve como limitador o tratamento de informações focadas na fase de assimilação do conhecimento, no nível dos indivíduos, cabendo sua extensão às outras dimensões discutidas no conceito de Capacidade Absortiva. Restou claro, portanto, que há um campo em aberto para futuras análises da interface da polifasia cognitiva na formação de pessoal, no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. Destaca-se, ademais, como sugestão para esses estudos, o desenvolvimento de um *framework* que mostre a executabilidade das análises e resultados ora encontrados.

3. REFERÊNCIAS

AIKINS, A. G. **Familiarizing the unfamiliar: cognitive polyphasia, emotions and the creation of social representations**. Papers on Social Representations, v. 21, n. 7, p.1-7, 2012.

- ALMEIDA, AM de O. **A pesquisa em representações sociais: proposições teórico-metodológicas**. Diálogos com a teoria das representações sociais, p. 119-160, 2005.
- ALMEIDA, A. M. O.; COSTA, W. A. Teoria das representações sociais: uma abordagem alternativa para se compreender o comportamento cotidiano dos indivíduos e dos grupos sociais. **Revista Educação Pública**, v. 8, n. 13, p. 250-280, 1999.
- BONGIOLO, R. B.; MUSSI, C. C.; DUTRA, A.; CHAVES, L. C. **Capital intelectual e a capacidade absorptiva na inovação: construção de um portfólio bibliográfico e análise bibliométrica**. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, 2021.
- CASSOL, Alessandra et al. **A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- CAPPELLARI, G.; WELTER, C. V. N. Capacidade absorptiva: elementos componentes e mecanismos organizacionais de seu desenvolvimento. **Revista de Administração Mackenzie [online]**, v. 20, n. 6, 2019.
- CHEVRIER, S. Is national culture still relevant to management in a global context?: the case of Switzerland. **International Journal of Cross-cultural Management**, v. 9, n. 2, p.169-184, 2009.
- CHEVRIER, S.; VIEGAS-PIRES, M. **Delegating effectively across cultures**. Journal of World Business, v. 48, n. 3, p. 431-439, 2013.
- DE CARVALHO CORREIA, M. A.; SARMENTO, A. G. M. **Representações Sociais sobre as pessoas com deficiência e seu impacto na efetividade da inclusão social**. Revista Mundi, v. 6, n. 1, 2021.
- ELLIS, H. C. **The transfer of learning**. New York: Macmillan, 1965.
- ESTES, W. K. **Learning theory and mental development**. New York: Academic Press, 1970.
- ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; SCHMIDT, S.; MULLER, H. F. **Capacidade absorptiva: adaptação e vinculação de uma escala em empresas sul-brasileiras**. Revista Base, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.
- FLATTEN, T. C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. A.; BRETTEL, M. **A measure of absorptive capacity: scale development and validation**. European Management Journal, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.
- FONSECA, C. V. **Representações sociais do conhecimento científico: estudo de casos múltiplos envolvendo estudantes de um instituto federal**. Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias, v. 18, n. 1, p. 19-39, 2019.
- FREITAS, M. E. **O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea**. Revista Organizações & Sociedade, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.
- HANSEN, M. T. **Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies**. Organization Science, v. 13, p. 232-249, 2002.
- HARADA, T. **Three steps in knowledge communication: the emergence of knowledge transformers**. Elsevier, v.32, n. 10, 2003.
- JODELET, Denise. **Representações sociais: um domínio em expansão**. As representações sociais, v. 17, n. 44, p. 1-21, 2001.
- JOVCHELOVITCH, S. **Representações sociais e polifasia cognitiva: notas sobre a pluralidade e sabedoria da razão em psicanálise, sua imagem e seu público**. In: ALMEIDA, A. M. O.; ARAÚJO, Z. (eds.) **Teoria das representações sociais: 50 anos**. Rio de Janeiro: TeknoPolitik, p. 159-176, 2011.

- JOVCHELOVITCH, S. **Re-thinking the diversity of knowledge: cognitive polyphasia, belief and representation** [online]. London: LSE, 2002.
- JOVCHELOVITCH, Sandra. **The rehabilitation of common sense: Social representations, science and cognitive polyphasia**. Journal for the theory of social behaviour, v. 38, n. 4, p. 431-448, 2008.
- KEDIA, Ben L.; BHAGAT, Rabi S. **Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management**. Academy of Management review, v. 13, n. 4, p. 559-571, 1988.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **The Strategic Management of Intellectual Capital**, v. 4, p. 41-62, 1998.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. **Relative absorptive capacity and interorganizational learning**. Strategic Management Journal, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.
- LIMA, I. M.; TEIXEIRA, M. R. F.; LIMA, J. J. M. **Competências técnicas para Gestores de projetos de cooperação científica e tecnológica de instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa**. Artigo apresentado no I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. Florianópolis, 2017.
- LIMA, J.; REDAELLI, E. **Competição analítica**. Porto Alegre: IBCA, 2021.
- LIMA, J. **Efeitos das comunidades de prática na capacidade absorptiva das empresas intensivas em conhecimento**. Tese de doutorado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo: Unisinos, 2013.
- LOMBARDO, Enrique; MONCHIETTI, Alicia. **Niveles de conocimiento que integran las representaciones sociales. Un estudio sobre polifasia cognitiva**. Perspectivas en Psicología, v. 12, n. 2, p. 50-56, 2015.
- MARSHALL, S. P. **Schemas in problem solving**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- MOSCOVICI, S. **A psicanálise, sua imagem e seu público**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- MOSCOVICI, S. **Psychoanalysis, its image and its public**. Cambridge: Polity, 2008.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. **Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems**. Cambridge Journal of Economics, v. 19, n. 1, 1995.
- PERDOMO, Geovanny; LOZADA, Nelson; ZÚÑIGA, Alexander. **Absorptive capacity: knowledge generation and its evolution from variable to construct**. Revista Espacios, v. 38, n. 36, 2017.
- PIAGET, J. **The Origin of Intelligence in Children**. New York: International University Press, 1952.
- PIAGET, Jean. **Advances in child and adolescent psychology**. Learning to think, p. 5-15, 1991.
- RENEDO, Alicia; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Expert knowledge, cognitive polyphasia and health: A study on social representations of homelessness among professionals working in the voluntary sector in London**. Journal of health psychology, v. 12, n. 5, p. 779-790, 2007.
- SÁ, C. P. **Representações sociais: teoria e pesquisa do núcleo central**. Temas em Psicologia, v. 4, n. 3, p. 19-33, 1996.
- SAWAIA, B. B. **Psicologia e desigualdade social: uma reflexão sobre liberdade e transformação social**. São Paulo: PUC-SP, 2009.
- SOO, C.; TIAN, A. W.; TEO, S. T.; CORDERY, J. **Intellectual capital enhancing HR, absorptive capacity, and innovation**. Human Resource Management, v. 56, n. 3, p. 431-454, 2016.

- DOS SANTOS, Príncipe Taiana Souza et al. **Análise da capacidade absorptiva individual em estudantes em nível de curso superior**. DESTARTE, v. 10, n. 1, p. 133-159, 2021.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TER WAL, Anne; CRISCUOLO, Paola; SALTER, Ammon. **Absorptive capacity at the individual level: an ambidexterity approach to external engagement**. DRUID 2011-Innovation, Strategy, and Structure-Organizations, Institutions, Systems and Regions, v. 36, 2011.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. **Absorptive capacity: valuing a reconceptualization**. The Academy of Management Review, v. 32, n. 3, p. 774–86, 2007.
- VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. **Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field**. Organization Science, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.
- WAGNER, W.; DUVEEN, G.; VERMA, J.; THEMEL, M. **Polifasia cognitiva e mudança de cultura**. Revista de Psicologia Social Comunitária e Aplicada, v. 10, p. 301-314, 2000.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension**. Academy of Management Review, v. 27, n. 2, p. 185- 203, 2002.
- DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa et al. **Influence of Psychological Capital on Absorptive Capacity and Knowledge Transfer**. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 20, n. 3, p. 323-350, 2021.

ANEXO 2 - ARTIGO PUBLICADO 2

Fonte: Disponível em: [https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/pages/29\(3\)series-2.html](https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/pages/29(3)series-2.html) Acesso em: 03 abr. 2024.

FATORES DA POLIFASIA COGNITIVA IMPULSIONADORES DA ASSIMILAÇÃO DE CONHECIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA INDIVIDUAL

Fabio André Silveira¹
José Jerônimo de Menezes Lima²
Alexandre Guilherme Motta Sarmiento³

RESUMO

A aprendizagem organizacional tem se tornado foco de atenção das organizações para a busca de melhorias de processos, produtos serviços. Essa preocupação se manifesta também em instituições públicas pelos desafios do ambiente contemporâneo, tendo em vista sua necessidade de melhorar a gestão do conhecimento organizacional como estratégia para torná-las preparadas para as grandes evoluções científicas e tecnológicas que têm acontecido. A capacidade absorptiva individual é um fator importante nesse contexto, pois influencia diretamente no desempenho dos indivíduos. Nesse sentido, esta pesquisa, de natureza qualitativa e baseada em estudos de casos múltiplos, analisa os fatores da polifasia cognitiva dos indivíduos que podem ser impulsionadores da assimilação de conhecimento da capacidade absorptiva individual, contribuindo para a aprendizagem organizacional. A pesquisa foi realizada em instituições públicas federais brasileiras de fomento à pesquisa. Foram coletados dados por análise documental e entrevistas semiestruturadas, os quais foram examinados por análise de conteúdo e triangulação de dados. Os resultados alcançados mostram o impacto dos fatores da polifasia cognitiva que podem promover a aprendizagem para a gestão do conhecimento organizacional, possibilitando o melhor planejamento de políticas de desenvolvimento de pessoas, especialmente os relacionados à diversidade de conhecimentos, flexibilidade cognitiva, pensamento crítico, aderência a crenças e valores, e percepção de pertencimento e importância.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento Organizacional. Polifasia Cognitiva. Capacidade Absortiva. Capacidade Absortiva Individual. Aprendizagem Organizacional.

1 Mestre em Educação, Química da Vida e Saúde, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: fabioandresil@yahoo.com.br.

2 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). E-mail: jeronimo@mettudo.com.br.

3 Doutor em Educação em Ciências pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: agmotta.ufrgs@gmail.com.

ABSTRACT

Organizational learning has become a focal point for organizations in the pursuit of process, product, and service improvements. This concern is also evident in public institutions due to the challenges of the contemporary environment, considering their need to enhance organizational knowledge management as a strategy to prepare them for the significant scientific and technological advancements that have been occurring. Individual absorptive capacity is an important factor in this context, as it directly influences individual performance. In this regard, this qualitative research, based on multiple case studies, analyzes the factors of cognitive polyphasia in individuals that can drive the assimilation of knowledge of individual absorptive capacity, contributing to organizational learning. The research was conducted in Brazilian federal public institutions promoting research. Data were collected through document analysis and semi-structured interviews, which were examined by content analysis and data triangulation. The findings highlight the impact of cognitive polyphasia factors that can promote learning for organizational knowledge management, enabling better planning of people development policies, especially those related to knowledge diversity, cognitive flexibility, critical thinking, adherence to beliefs and values, and perception of belonging and significance.

Keywords: Organizational Knowledge Management. Cognitive Polyphasia. Absorptive Capacity. Individual Absorptive Capacity. Organizational Learning.

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário de negócios é caracterizado pela velocidade exponencial das mudanças científicas e tecnológicas, que promovem um ambiente complexo e dinâmico que desafia a capacidade cognitiva dos indivíduos e a aprendizagem organizacional.

A Polifasia Cognitiva (PC), um construto ainda em desenvolvimento na Psicologia Social, é definida como sendo a "coexistência dinâmica de diferentes formas de conhecimento no mesmo campo representacional, influenciando as representações sociais dos indivíduos" (JOVCHELOVITCH, 2011).

A Capacidade Absortiva (CA), originada das ciências administrativas, é definida como o "processo de adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimento externo à organização, com o propósito de criar valor tanto para as pessoas quanto para as empresas" (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A CAI

emergiu como um conceito fundamental no campo da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO), enfocando a habilidade dos indivíduos em adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento externo de maneira eficaz (COHEN; LEVINTHAL, 1990). É uma extensão do conceito de CA, introduzido na mesma base teórica, mas que se concentra nas capacidades de aprendizado e adaptação em nível pessoal.

No âmbito dos indivíduos, a CAI é dependente das habilidades e conhecimentos daqueles que compõem a organização. As organizações precisam investir em seus recursos humanos para que desenvolvam sua CAI (SANTOS *ET AL.*, 2020). É um processo de aprendizado interno que ocorre numa contínua atividade de aquisição, distribuição, assimilação, transformação e utilização do conhecimento externo relevante dentro da própria organização, e que pode ser desenvolvido ao longo do tempo, dependendo da experiência acumulada em lidar com as diversas situações de mercado.

Silveira, Lima e Sarmiento (2023) analisaram a relação entre os aspectos da PC e da CAI na GCO, destacando a existência de uma ligação entre esses construtos, indicando um potencial efeito positivo da CAI na GCO, bem como no desenvolvimento de recursos humanos. Com base nesse estudo, esta pesquisa visa compreender como a CAI pode impulsionar o desenvolvimento pessoal, com o objetivo de aprimorar a Aprendizagem Organizacional (AO), destacando-se, assim, a necessidade de investigar essa relação, dadas as evidências correlacionais existentes. Nessa direção, este estudo analisa os impactos da PC na CAI no âmbito das instituições brasileiras federais de fomento à pesquisa científica e tecnológica, o CNPq e a CAPES, as quais desempenham um papel relevante na promoção da inovação e do avanço científico do país.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POLIFASIA COGNITIVA

Jovchelovich (2011) define a PC como um conceito que destaca diferentes fatores que podem ser categorizados como: (i) saberes do cotidiano: conhecimentos adquiridos no dia a dia, por meio da experiência e convivência social; (ii) saberes científicos: conhecimentos produzidos pela ciência, embasados em métodos rigorosos e sistemáticos; e (iii) saberes simbólicos:

conhecimentos expressos por meio de símbolos, como imagens, palavras e gestos.

Esses fatores são cruciais para compreender a PC, que se refere à capacidade do indivíduo de lidar com múltiplas perspectivas e formas de conhecimento diante de um mesmo objeto. A PC possibilita uma compreensão mais abrangente e complexa da realidade, sendo fundamental para a construção de uma visão de mundo mais plural e democrática (JOVCHELOVICH, 2011).

Dentre esses fatores, o primeiro aborda o conhecimento adquirido no cotidiano, denominado de "senso comum". O segundo busca explicar os fenômenos de maneira objetiva e sistemática, desdobrando-se em diversas ramificações filosóficas. O terceiro fator é intrínseco a cada indivíduo e à cultura social em que está inserido.

Provencher, Arthi e Wagner (2012), ao examinarem a proposição de PC de Moscovici (1976), sugerem que ela implica a coexistência dinâmica de diversas modalidades de conhecimento dentro de um mesmo grupo e, inclusive, dentro de um mesmo indivíduo quando confrontado com um objeto social específico. Além disso, destacam que as pessoas utilizam diferentes formas de racionalidade com base nas circunstâncias particulares em que se encontram e nos interesses específicos que possuem em um dado momento e local.

A PC, portanto, resulta da assimilação e adaptação de novos conhecimentos originados do convívio social, um processo polifásico decorrente das diversas modalidades de conhecimentos prévios do indivíduo. Consequentemente, a maneira como os novos conhecimentos são assimilados pode variar conforme a bagagem intelectual e cultural de cada pessoa, levando à coexistência de modalidades cognitivas distintas e à ausência de consenso cognitivo em sentido estrito (JOVCHELOVICH, 2011).

O compartilhamento ou a disseminação de conhecimento pode resultar em verdadeiros "choques culturais" durante o processo de adaptação e integração da novidade, retratado como um "conflito entre o novo e o velho", no qual o indivíduo tenta absorver e repassar a novidade por meio de estratégias de persuasão em suas representações sociais (DE-GRAFT AIKINS, 2012).

Estruturalmente, o entendimento da Teoria das Representações Sociais (TRS) é crucial para compreender a origem do conhecimento a partir do "senso comum" e como os indivíduos ajustam suas representações por meio da

interação social. As representações sociais são conhecimentos socialmente elaborados e compartilhados pela comunicação interpessoal, visando à compreensão e construção de uma realidade comum a um conjunto social (JODELET, 2002). Essas representações são equivalentes aos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais, refletindo a versão contemporânea do senso comum, o que remete ao surgimento do conceito de PC (SÁ, 1996).

A PC, portanto, emerge das representações sociais e aborda a diversidade de situações e experiências culturais nos ambientes organizacionais, demandando esforços adaptativos por meio da flexibilidade dos saberes e motivações das pessoas. A plasticidade dos sistemas cognitivos humanos permite representar o mundo de maneira múltipla, tornando a PC altamente adaptativa e funcional para a vida humana (JODELET, 2002; RENEDO; JOVCHELOVICH, 2007).

Uma das características fundamentais da PC é sua capacidade de integrar diferentes perspectivas em uma análise mais completa e abrangente. Dessa forma, ela se opõe à visão simplista e dicotômica do mundo que categoriza a realidade em termos de opostos e contradições. Pelo contrário, a PC reconhece que a realidade é dinâmica e multifacetada, exigindo uma compreensão mais complexa (JOVCHELOVICH, 2011).

Considerando a importância da PC para a dinâmica da flexibilidade do conhecimento, é possível analisar as representações sociais sob diferentes perspectivas, valorizando a diversidade como oportunidade de enriquecimento mútuo. Essa abordagem contribui para a promoção do diálogo e da troca de ideias entre diversos grupos sociais, reduzindo conflitos e buscando soluções mais inclusivas e equitativas para os problemas sociais.

O desenvolvimento da PC está intimamente relacionado à interação do sujeito com seu meio social. Durante o processo de socialização, os indivíduos entram em contato com diferentes grupos, instituições e sistemas de crenças, favorecendo a construção de múltiplas perspectivas sobre a realidade (JODELET, 2002). Por outro lado, Abric (1993) e Doise (1993) apontam que a exposição contínua a diferentes discursos e narrativas pode contribuir para a fragmentação e multiplicação das representações, aumentando a probabilidade de a PC emergir. Além disso, o conflito entre as representações pode gerar tensões cognitivas que desafiam o indivíduo a reavaliar suas crenças e atitudes.

Diversos mecanismos e processos cognitivos influenciam a ocorrência da PC. Entre eles, destacam-se a categorização social (ELCHEROTH *ET AL.*, 2011), que organiza as informações de acordo com as relações sociais e identidades dos grupos; a ancoragem (JODELET, 2002), que relaciona as novas informações às estruturas cognitivas preexistentes; e a objetivação (Farr, 1996), que torna a representação do objeto mais estável e compartilhável. Nesse sentido, a ancoragem múltipla (ABRIC, 2001) e a polissemia (DOISE, 1993) contribuem para a emergência de múltiplas interpretações, ampliando a complexidade da PC. Esses processos estão intrinsecamente ligados ao contexto social e cultural em que o indivíduo se encontra, influenciando a construção de significados e a formação das representações.

Na análise da relação entre os aspectos da PC e a CAI, Silveira, Lima e Sarmiento (2023) destacam os fatores provenientes dos conhecimentos originários da PC que interagem na assimilação de conhecimento da CAI: (i) Diversidade de Conhecimentos; (ii) Flexibilidade Cognitiva; (iii) Pensamento Crítico; (iv) Aderência a Crenças e Valores; e (v) Percepção de Pertencimento e Importância Individual.

A PC pode ser considerada uma habilidade valiosa para lidar com a complexidade do mundo atual, especialmente em questões morais, políticas e sociais, para as quais não há respostas simples ou certezas absolutas. Indivíduos com maiores indicadores de PC podem estar mais abertos a diferentes perspectivas e menos propensos a aderir rigidamente a uma única crença ou valor (JOVCHELOVICH, 2011). No entanto, é importante reconhecer que essa capacidade pode variar entre indivíduos e contextos específicos.

2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA INDIVIDUAL

A CA é amplamente reconhecida como um conceito central na gestão organizacional, especialmente no âmbito da inovação e competitividade empresarial, e desempenha um papel fundamental na GCO, sendo objeto de extensa discussão na literatura acadêmica.

Diversos autores abordam a CA de maneiras distintas. Mowery e Oxley (1995) a conceituam como "um conjunto de habilidades necessárias para tratar do elemento tácito da aquisição de conhecimento e da necessidade de adaptá-

lo para uso organizacional". Pérdomo, Lozada e Zúniga (2017) respaldam o conceito de Kim (2001), que a define como "a capacidade de uma empresa absorver conhecimento externo e criar novos conhecimentos por meio da aprendizagem e da solução de problemas".

Embora diversos estudiosos tenham contribuído para o desenvolvimento do conceito de CA, foi por meio dos trabalhos de Zahra e George (2002) que os conceitos foram aprofundados, demonstrando que a CA é uma capacidade dinâmica no contexto da GCO (SILVEIRA; LIMA; SARMENTO, 2023). A partir desse entendimento, Zahra e George (2002) definiram a CA como "o conjunto de rotinas e processos organizacionais intrinsecamente relacionados à habilidade das organizações de criar valor a partir de quatro etapas ou dimensões: Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração do conhecimento".

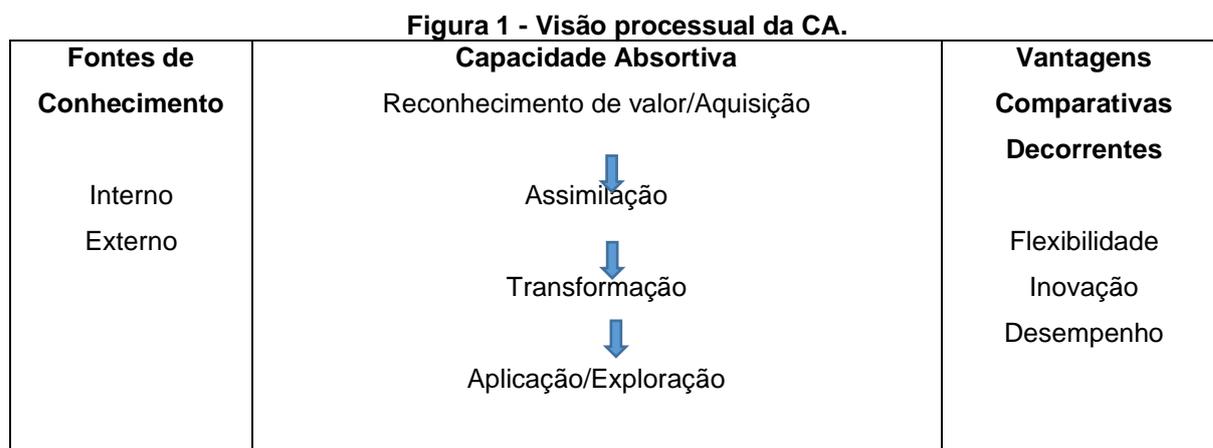
De acordo com Silveira, Lima e Sarmento (2023), essas fontes de conhecimento podem trazer benefícios como a promoção da inovação, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, e aumento da eficiência operacional (ZAHRA; GARVIS, 2000). Pesquisas têm evidenciado que a CA pode resultar em impactos positivos para as organizações, incluindo desempenho inovador (COHEN; LEVINTHAL, 1990), melhoria da eficácia operacional (ZAHRA; GARVIS, 2000), aumento da competitividade (LANE; LUBATKIN, 1998), e a capacidade de adaptação a mudanças ambientais (ZAHRA; GARVIS, 2000).

A partir dos estudos sobre GCO, a formação de recursos humanos ganhou destaque como um fator-chave para o fortalecimento das capacidades dinâmicas de uma organização (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011). A ênfase na capacidade de adaptação, aprendizagem e inovação tornou-se indispensável para enfrentar os desafios e as constantes mudanças do ambiente competitivo. A capacidade de desenvolver, aprimorar e alavancar o conhecimento interno é essencial para a GCO, pois permite manter a competitividade no mercado atual (SANTOS; CHEROBIM, 2013).

Para analisar e compreender as capacidades dinâmicas de organizações públicas e privadas, recorre-se à análise processual da CA. Essa abordagem busca desvendar a habilidade das organizações em lidar com o conhecimento externo de forma efetiva. Nesse sentido, os autores seminais sobre o tema classificaram as dimensões da CA em quatro áreas, que funcionam como etapas

a serem estrategicamente percorridas no âmbito da GCO. A CA, segundo seus autores seminais, é composta pelas dimensões Aquisição, Assimilação, Transformação e Aplicação de conhecimento externo (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Ilustrando a conceituação apresentada, o construto da CA trata da habilidade de uma organização em identificar, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento externo com fins comerciais, conforme mostra a Figura 1.



Fonte: Silveira, Lima e Sarmento (2023).

A primeira dimensão da CA está associada à aquisição de conhecimento externo, vinculada ao reconhecimento do valor desse conhecimento e à sua busca no ambiente externo à organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Essa dimensão pode se concretizar por meio de estratégias como alianças estratégicas, parcerias com outras organizações, colaboração com universidades e instituições de pesquisa, além da participação em redes de inovação e cooperação (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Engloba o monitoramento contínuo do ambiente externo, identificação de tendências e oportunidades, bem como a compreensão das melhores práticas e tendências de mercado.

Após a identificação e aquisição de conhecimento, a segunda dimensão refere-se à habilidade da organização em assimilar adequadamente o conteúdo adquirido, ou seja, compreender e integrar novas informações e conhecimentos ao seu estoque já existente (ZAHRA; GEORGE, 2002). Isso implica a interpretação correta do conhecimento externo e a conexão sinérgica com o conhecimento interno da organização. Pode ocorrer por meio da interpretação,

adaptação e integração do conhecimento externo aos processos organizacionais, visando alavancar sua sinergia.

A terceira dimensão aborda a capacidade de transformar o conhecimento assimilado em inovação e novas práticas organizacionais (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Essa transformação pode se manifestar através do desenvolvimento de novos processos, tecnologias, métodos de gestão, produtos, serviços e modelos de negócio (TODOROVA; DURISIN, 2007).

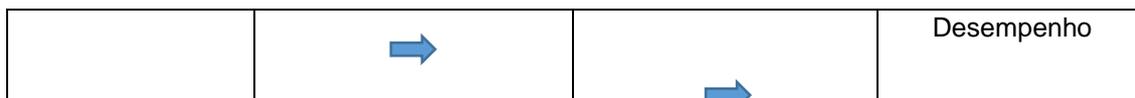
Por fim, a dimensão de aplicação diz respeito à habilidade de utilizar o conhecimento externo assimilado para aprimorar o desempenho da organização. Esse estágio implica o uso do conhecimento para melhorar a eficiência e eficácia das práticas organizacionais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A transformação e aplicação do conhecimento externo são fundamentais para obter vantagens comparativas em relação à concorrência. Nessas dimensões, a organização deve converter o conhecimento assimilado em novos processos, produtos, serviços, ou em melhorias significativas nos já existentes, gerando valor (LIMA, 2013).

A CA, enquanto conceito central na gestão e inovação, fundamenta-se em princípios teóricos que destacam sua importância na capacidade das organizações em adquirir, assimilar e aplicar novos conhecimentos de maneira eficaz. Este embasamento teórico parte da premissa de que as organizações podem aprimorar seu desempenho e capacidade inovadora ao estabelecer processos estruturados para captar informações externas, integrá-las ao conhecimento interno e transformá-las em ações tangíveis.

Ao aprofundar o conceito de CA, Zahra e George (2002), conforme explicado por Silveira, Lima e Sarmiento (2023), argumentam que essas dimensões da CA subdividem-se em dois subconjuntos: Capacidade Absortiva Potencial (CAP), que engloba as etapas de Aquisição e Assimilação, e Capacidade Absortiva Realizada (CAR), compreendendo as etapas de Transformação e Aplicação do conhecimento., como ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Etapas da CA.

Fontes de Conhecimento:	Capacidade Absortiva Potencial (CAP)	Capacidade Absortiva Realizada (CAR)	Vantagens Comparativas Decorrentes
Interno	Aquisição	Transformação	Flexibilidade
Externo	Assimilação	Aplicação	Inovação



Fonte: Silveira, Lima e Sarmiento (2023).

No âmbito dos indivíduos, a CAI é dependente das habilidades e conhecimentos daqueles que compõem a organização. As organizações precisam investir em seus recursos humanos para que desenvolvam sua CAI (SANTOS *ET AL.*, 2020). Ela é um processo de aprendizado interno que ocorre numa contínua atividade de aquisição, distribuição, assimilação, transformação e utilização do conhecimento externo relevante dentro da própria organização, e que pode ser desenvolvido ao longo do tempo, dependendo da experiência acumulada em lidar com as diversas situações de mercado.

A CAI, portanto, desempenha um papel relevante no processo de inovação, permitindo que os indivíduos contribuam de maneira significativa para a criação e implementação de novas ideias (GRANT, 1996).

Dessa forma, a CAI não é um constructo de característica estática, mas sim uma habilidade que pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. A educação continuada, a exposição a diversas fontes de conhecimento e a prática deliberada da busca, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento externo são componentes-chave no desenvolvimento da CAI (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Além disso, a criação de um ambiente de trabalho que valorize a aprendizagem contínua e promova a troca de conhecimento entre os indivíduos pode potencializar a CAI (GRANT, 1996).

Em suma, a CAI desempenha um papel importante na promoção da aprendizagem contínua, da inovação e da adaptação em um ambiente de constante mudança. Por meio da busca ativa por conhecimento externo, da sua assimilação e transformação eficazes, e da aplicação prática do conhecimento, os indivíduos podem se tornar agentes de mudança e contribuir significativamente para a competitividade das organizações.

A TRS tem relevância para a compreensão da CAI, pois ela influencia a forma como as organizações constroem e compartilham o conhecimento interno e externo, pois as representações sociais influenciam o processo de assimilação e transformação do conhecimento pela organização (MOSCOVICI, 1976; SILVEIRA; SARMENTO; LIMA, 2023).

3. MÉTODO

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, analisa casos concretos em suas especificidades locais e temporais, provenientes de percepções e de atividades humanas, em seus contextos locais (FLICK, 2009). Assim, este estudo visa entender percepções individuais em que algumas das variáveis em questão são imprevisíveis ou mesmo impossíveis de quantificação, ou ainda, apresentam inúmeras dificuldades de serem mapeadas.

O método de investigação desta pesquisa caracteriza-se como estudo de casos múltiplos, realizado por em duas instituições públicas brasileiras de fomento à pesquisa, com o objetivo de conferir ao trabalho uma visão sistêmica e interdisciplinar, aplicado a estudos organizacionais e gerenciais, conforme recomenda Yin (2014).

Quanto aos procedimentos metodológicos realizados para se alcançar os resultados da pesquisa, conforme seu objetivo geral estabelecido, foi efetuada revisão da literatura para delimitação da amplitude do desenvolvimento conceitual dos conteúdos estudados, o que correspondeu à primeira fase deste trabalho. Nessa fase, buscou-se conceitos, definições e elementos do acervo de conhecimentos do estado da arte sobre PC e CAI, conforme disponibilizadas na literatura acadêmica e empresarial especializada, caracterizando assim o contexto, o tema, o assunto e a ambiência da pesquisa.

Já a segunda fase aborda a definição do método e da metodologia de pesquisa, com a construção de questionários para a validação dos aspectos identificados, resultantes de suas eventuais correlações, e dos instrumentos de coleta de dados, com suporte no desenvolvimento conceitual realizado na primeira fase. No que se refere à coleta de dados, foram assegurados sigilo e confidencialidade das informações, observando o princípio da ética de pesquisa que postula que os pesquisadores evitem causar danos aos participantes e às instituições envolvidos no processo, por meio do respeito e da consideração por seus interesses e por suas necessidades (FLICK, 2009).

Na terceira fase deste trabalho, sucedeu o desenrolar da pesquisa, a qual foi realizada com estudo de casos múltiplos, respondendo à questão de pesquisa e atingindo os objetivos propostos pela tese. Esta etapa se subdividiu em duas: aplicação de questionário para os técnicos e gestores das unidades de análise estudadas e aplicação de entrevista para os gestores das áreas de Recursos

Humanos das instituições estudadas. O nível de análise que este estudo aborda é no sentido de identificar os principais fatores obtidos a partir dos tipos de conhecimentos da PC que atuam como restritivos e impulsionadores da assimilação do conhecimento na CAI, que afetam a AO.

Para análise dos dados desta pesquisa, foi utilizado o software Iramuteq, por ser um software livre. Esse software é uma ferramenta que integra a família de programas de tratamento ou análise automática de dados não numéricos do tipo Análise Quantitativa de Texto (AQT) (SILVA, 2019).

Como procedimento de análise dos dados coletados para o constructo da PC, as repostas aos questionários foram agrupadas por temáticas representacionais dos principais fatores levantados. Dessa forma, obteve-se cinco fatores relevantes da PC com impactos na fase de CAI, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores da PC e respectivos aspectos relacionados à CAI.

Fatores da PC com impactos na assimilação de conhecimentos da CAI			
Fatores levantados		Aspectos relacionados	
1.	Diversidade de Conhecimentos	=>	Capcitação e desempenho
2.	Flexibilidade Cognitiva	=>	Incentivos externos/Internos x Grau de assimilação de conhecimentos
3.	Pensamento Crítico	=>	Internalização e compartilhamento de conhecimentos internos/externos
4.	Aderência a crenças e valores	=>	Interferência de interesses e crenças no desempenho individual e da equipe
5.	Percepção de pertencimento e importância	=>	Adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade e importância das atividades

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a consolidação dos fatores relacionados à PC com possíveis impactos na CAI, buscou-se correlacionar esses fatores aos principais aspectos da CAI, para se concluir sobre o objetivo nuclear a ser alcançado com as questões, conforme mostra o Quadro 2.

Quanto aos procedimentos de análise dos dados coletados para o constructo da CAI, as repostas aos questionários foram agrupadas por questões compondo as quatro dimensões referentes ao conceito de CA de Zahra e George

(2002), visando mensurar a CAI dos servidores do CNPq e da CAPES. Nesse aspecto, o instrumento de coleta de dados foi adaptado dos trabalhos de Godolphim (2013) e Machado (2014), que retratam a CA nas organizações. Os autores utilizaram como base teórica no desenvolvimento da escala o estudo de Flatten, Greve e Brettel (2011).

Quadro 2 - Correlação entre os fatores da PC, os aspectos da CAI e as questões pesquisadas.

Correlação dos fatores da PC na assimilação de conhecimentos da CAI			
Fatores da PC	Fator 1: Diversidade de conhecimento	=>	Aspectos relacionado à CAI
			Capacitação e Desempenho
Questões de pesquisa:	1.1 Na sua unidade de lotação, como é realizado o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores e colaboradores frente às necessidades pessoais e institucionais? 1.2 Na sua unidade de lotação, como é realizada a análise do resultado da avaliação de desempenho das pessoas para direcionamento e orientação das necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas?		1.1 Planejamento da capacitação X
			1.2 Resultado da avaliação de desempenho
Fatores da PC	Fator 2: Flexibilidade Cognitiva	=>	Aspectos relacionado à CAI
			Incentivos à capacitação
Questões de pesquisa:	2.1 Quais são os incentivos institucionais oferecidos para estimular os servidores/colaboradores à capacitação e ao desenvolvimento voltados para assuntos de interesse estratégico da organização? 2.2 Qual sua percepção quanto ao grau de assimilação de novos conhecimentos após a sua participação em ações de capacitação e desenvolvimento?		2.1 Incentivos externos e internos X
			2.2 Grau de assimilação de conhecimentos
Fatores da PC	Fator 3: Pensamento Crítico	=>	Aspectos relacionado à CAI
			Assimilação e Compartilhamento
Questões de pesquisa:	3.1 Como os novos conhecimentos adquiridos são internalizados e compartilhados na sua unidade (multiplicação de conhecimentos), de modo a gerar melhorias de processos e serviços prestados?? 3.2 Como é compartilhada a experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, de modo a favorecer a assimilação de conhecimentos pelos mais novos integrantes da equipe?		3.1 Internalização de novos conhecimentos X
			3.2 Retenção de conhecimentos internos
Fatores da PC	Fator 4: Aderência a Crenças e Valores culturais	=>	Aspectos relacionado à CAI
			Interferências e Transformação
Questões de pesquisa:	4.1 Qual sua percepção em relação à interferência de interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do trabalho pelos seus colegas de unidade e chefia? 4.2 Como você avalia a interferência dos seus interesses/problemas pessoais e culturais no desenvolvimento do seu trabalho?		4.1 Interferência de crenças e valores da equipe X
			4.2 Interferência de crenças e valores pessoais
Fatores da PC	Fator 5: Percepção de Pertencimento e Importância	=>	Aspectos relacionado à CAI
			Adaptação ao ambiente
Questões de pesquisa:	5.1 Como você avalia o nível de afinidade ou estresse na sua equipe de trabalho, devido às diferenças culturais/educacionais? 5.2 Qual a sua percepção da complexidade das atividades que você desenvolve diariamente e a importância dessas atividades para a organização/sua área?		5.1 Adaptação à cultura organizacional X
			5.2 Percepção de aplicação de conhecimentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, após serem levantadas as variáveis da CAI a serem analisadas, buscou-se agrupar os fatores da PC às respectivas variáveis da CAI, o que subsidiou o primeiro instrumento de pesquisa, construído a partir da análise preliminar de 16 variáveis distribuídas entre as dimensões da CAI e do qual foram derivadas as questões do questionário aplicado ao conjunto amostral de

respondentes na primeira etapa de pesquisa de campo, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Distribuição das variáveis e questões por dimensão da CA.

Variáveis distribuídas por dimensões da CAI e correlação às questões aplicadas			
Dimensão	Variável	Questões aplicadas	Descrição da variável
Aquisição	AQ1	Qual a sua escolaridade?	Condição atual do nível de aquisição de conhecimento formal
	AQ2	Te agrada a ideia de mudar de área, mesmo que futuramente, para novos desafios?	Condição futura de aquisição de conhecimento / experiência
	AQ3	Você participou de curso, treinamento ou palestra, de interesse pessoal ou institucional, presencial ou a distância, nos últimos dois anos (2021 e 2022)?	Disposição e interesse em aperfeiçoamento
	AQ4	Na sua unidade de lotação, como é realizado o planejamento da capacitação e desenvolvimento dos servidores e colaboradores frente às necessidades pessoais e institucionais?	Planejamento da capacitação e resultado da avaliação de desempenho
	AQ5	Na sua unidade de lotação, como é realizada a análise do resultado da avaliação de desempenho das pessoas para direcionamento e orientação das necessidades de capacitação e desenvolvimento identificadas?	
	AQ6	Quais são os incentivos institucionais oferecidos para estimular os servidores/colaboradores à capacitação e ao desenvolvimento voltados para assuntos de interesse estratégico da organização?	Incentivos institucionais para busca de conhecimentos externos
Assimilação	ASS1	Após a realização de cursos/palestras por qualquer membro da equipe, há abertura da equipe e/ou da chefia para discussão e disseminação do	Grau de abertura para assimilação e difusão de conhecimento pelo indivíduo e entre os membros da equipe.
	ASS2	Considera que o compartilhamento de novos conhecimentos adquiridos em cursos/palestras pelos membros da equipe são, na maioria das vezes, bem assimilados pela equipe?	
	ASS3	Qual sua percepção quanto ao grau de assimilação de novos conhecimentos após a sua participação em ações de capacitação e desenvolvimento?	
Transformação	TRANS1	Sua chefia e/ou sua equipe se reúnem periodicamente para discutir problemas e soluções conjuntamente ou normalmente as demandas são encaminhadas sem abertura para discussões em grupo	Internalização e compartilhamento de conhecimentos externos e internos
	TRANS2	Você se considera uma pessoa que busca ativamente e periodicamente novos conhecimentos para aplicar no trabalho, seja por meio de cursos ou palestras	
	TRANS3	Como é compartilhada a experiência/conhecimentos dos servidores/colaboradores mais antigos, de modo a favorecer a assimilação de conhecimentos pelos mais novos integrantes da equipe?	
Exploração	EXPL1	Você se considera uma pessoa que busca ativamente e periodicamente novos conhecimentos para aplicar no trabalho, seja por meio de cursos ou palestras	Busca ou interesse em aplicar conhecimentos e experiências adquiridos pelo indivíduo e pela equipe
	EXPL2	Qual a sua percepção do nível de aproveitamento e transformação de novos conhecimentos adquiridos em capacitações em soluções no trabalho	
	EXPL3	Em relação à busca de soluções no trabalho, sim, você se considera uma pessoa de característica em geral mais ativa (tem muito interesse em pesquisar e buscar soluções) ou passiva (prefere discutir as soluções apresentadas por colegas e chefia)	
	EXPL4	Como os novos conhecimentos adquiridos são internalizados e compartilhados na sua unidade (multiplicação de conhecimentos), de modo a gerar melhorias de processos e serviços prestados?	Adaptação e aplicação de interna de novos conhecimentos na melhoria de processos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. RESULTADOS

A amostra dos entrevistados nas instituições de pesquisa estudadas foi suficiente para que a análise das informações coletadas apontasse os principais fatores da PC relacionados à assimilação do conhecimento dos aspectos da CAI e sua respectiva aderência, sendo que os resultados dessas análises permitem a análise comparativa dos resultados de aderência da correlação entre os fatores da PC e os impactos na CAI, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Análise comparativa de aderência dos fatores da PC e impactos na CAI.

Resultados comparativos das análises de aderência dos fatores da PC com impactos na assimilação de conhecimentos da CAI				
Fatores levantados	Aspectos relacionados	Testes de aderência das análises dos discursos		
		CNPq	CAPES	
		(Inexistente; Fraco; Média; Forte)	(Inexistente; Fraco; Média; Forte)	
1. Diversidade de Conhecimentos	=>	Capacitação e desempenho	Forte	Forte
2. Flexibilidade Cognitiva	=>	Incentivos externos/Internos x Grau de assimilação de conhecimentos	Média	Forte
3. Pensamento Crítico	=>	Internalização e compartilhamento de conhecimentos internos/externos	Forte	Forte
4. Aderência a crenças e valores	=>	Interferência de interesses e crenças no desempenho individual e da equipe	Fraco	Inexistente
5. Percepção de pertencimento e importância	=>	Adaptação às diferenças culturais e percepção de complexidade e importância das atividades	Forte	Média

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a validação da pesquisa, foram realizadas entrevistas com três gestores de Recursos Humanos das instituições pesquisadas.

Como resultado dessa etapa da pesquisa, foram considerados como impulsionadores quatro dos cinco fatores da PC como efetivamente intervenientes na CAI. Esse resultado vai ao encontro do resultado obtido na pesquisa realizada com os técnicos e permite validar os seguintes fatores relacionados à PC.

Em conclusão a essa etapa de validação da pesquisa, pode-se confirmar que a CAI é influenciada por vários aspectos da PC. O planejamento da capacitação com base na avaliação de desempenho, os mecanismos de incentivo ao desenvolvimento das pessoas, a promoção da integração e o

compartilhamento de conhecimentos e a valorização dos resultados das equipes foram os fatores-chave testados que impactaram na CAI.

Já o fator ligado à gestão da interferência dos interesses e problemas pessoais no trabalho das equipes não teve aderência esperada no resultado da pesquisa de campo, bem como não se confirmou como evento com relevância suficiente para impactar na CAI de indivíduos e equipes na etapa de validação da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa é analisar a influência dos fatores da PC como impulsionadores da assimilação de conhecimento da CAI, contribuindo para a AO.

É possível concluir que a CAI é fundamental para o sucesso das organizações, pois permite que elas busquem, absorvam, assimilem e apliquem novos conhecimentos para obter vantagem competitiva no mercado. No entanto, constata-se que alguns fatores interligados à PC podem facilitar a CAI de uma organização, sendo que outros não interferem de maneira substancial.

Considera-se que este estudo contribui para futuras pesquisas, destacando os desafios relacionados à construção de conhecimento e teorias aplicáveis à AO. Enfatiza-se a necessidade de ampliar o conhecimento por meio de projetos embasados em abordagens teórico-metodológicas multidisciplinares, empregando a triangulação de teorias, métodos e técnicas de pesquisa, com foco no desenvolvimento do indivíduo como fonte principal de inovação organizacional, como sugestões de estudos futuros.

Ao refletir e aproveitar a diversidade cognitiva dos indivíduos e de seu conjunto de equipes, as organizações podem implementar melhorias em sua CA a partir do entendimento das necessidades e mecanismos de capacitação institucional e aplicar esses conhecimentos no desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

- ABRIC, J. C. Central system, peripheral system: Their functions and roles in the dynamics of social representations. **Papers on Social Representations**, v. 2, p. 75-78, 1993.
- ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais: Pontes entre teoria e método. **Revista de Psicologia USF**, v. 6, n. 2, p. 165-178, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Estrutura organizacional (2023)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura>>.
- CNPQ - CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. **Estrutura organizacional (2023)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cnpq/pt-br/assuntos/noticias/cnpq-em-acao/cnpq-anuncia-mudanca-de-estrutura-organizacional#:~:text=A%20nova%20estrutura%20foi%20constru%C3%ADda,com%20as%20estruturas%20de%20organismos>>.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- CREPALDE, R. S.; KLEPKA, V.; HALLEY, T. O. P.; SOUSA, M. **A Integração de Saberes e as Marcas dos Conhecimentos Tradicionais: Reconhecer para Afirmar Trocas Interculturais no Ensino de Ciências**. Revista Brasileira De Pesquisa Em Educação Em Ciências, 19, 275–297, (2019). Disponível em: <https://doi.org/10.28976/1984-2686rbpec2019u275297>.
- CROSSAN, M.M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DE-GRAFT AIKINS, A. Familiarising the unfamiliar: Cognitive polyphasia, emotions and the creation of social representations. **Papers on Social Representations**, v. 21, p. 7.1-7.28, 2012.
- DOISE, W. La double dynamique sociale dans le développement cognitif. **International Journal of Psychology**, v. 28, n. 5, p. 611-626, 1993.
- ELCHEROTH, G. *et al.* Minorities in general social surveys: What we can learn from the Swiss case and why the black box should be opened wider. **FORS Position Paper Series**, 2011.
- ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. A relação entre capital intelectual, capacidade absorptiva e inovação: Proposta de um framework. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 77–112, 2018.
- FARR, R. M. **The roots of modern social psychology 1872–1954**. New Jersey: Blackwell, 1996.
- FLATTEN, T. C.; GREVE, G. I.; BRETTEL, M. Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, v. 8, n. 3, p. 137-152, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GODOLPHIM, J. V. F. **Relação da capacidade absorptiva e orientação para o mercado no desempenho das microempresas do COREDE Serra do Rio Grande do Sul**. Dissertação de mestrado em Administração (UCS). Caxias do Sul: UCS, 2013.
- GRANT, R. M. Rumo a uma teoria da firma baseada no conhecimento. **Revista de Administração Estratégica**, v. 17, n. 2, p. 109-122, 1996.

- JODELET, D. Les représentations sociales dans le champ de la culture. **Social Science Information**, v. 41, n. 1, p. 111-133, 2002.
- JOVCHELOVITCH, S. **Re-thinking the diversity of knowledge: Cognitive polyphasia, belief and representation**. Disponível em: <<http://eprints.lse.ac.uk/2628>>. 2002.
- JOVCHELOVITCH, S. Representações sociais e polifasia cognitiva: Notas sobre a pluralidade e sabedoria da razão em psicanálise, sua imagem e seu público. **História Social**, n. 20, p. 67-86, 2011.
- JOVCHELOVITCH, S.; PRIEGO-HERNANDEZ, J. Cognitive polyphasia, knowledge encounters and public spheres. In: SAMMUT, G.; ANDREOULI, E.; GASKELL, G.;
- KIM, L. Absorptive capacity, co-opetition, and knowledge creation. In: Nonaka, I. and Nishiguchi, T. (Eds.) In: **Knowledge emergence: Social, technical, evolutionary dimensions of knowledge creation**. Oxford: Oxford University, p. 13-29, 2001.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.
- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.
- LIMA, J. J. M. **Efeitos de comunidades de prática na capacidade absorptiva em empresas intensivas em conhecimento**. Tese de Doutorado em Administração (UNISINOS). São Leopoldo: Unisinos, 2013.
- MACHADO, R. E. **Influência do capital intelectual na capacidade absorptiva e na inovação**. Tese de doutorado em Administração (UFRGS). Porto Alegre: UFRGS. 2014.
- MOSCOVICI, S. **La Psychanalyse, Son Image et Son Public**. 2. ed. Paris: PUF, 1976.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, n. 1, p. 67-93, 1995.
- PÉRDOMO, G.; LOZADA, N.; ZÚÑIGA, A. Absorptive capacity: Knowledge generation and its evolution from variable to construct. **Revista Espacios**, v. 38, n. 36, 2017.
- PROVENCHER, C. Towards a better understanding of cognitive polyphasia. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 41, n. 4, p. 377-395, 2011.
- PROVENCHER, C.; ARTHI.; WAGNER, W. Cognitive polyphasia: Introductory article. **Papers on Social Representations**, v. 21, n. 1.1, p. 1.15, 2012.
- RENEDO, A.; JOVCHELOVITCH, S. Expert knowledge, cognitive polyphasia and health: A study on social representations of homelessness among professionals working in the voluntary sector in London. **Journal of Health Psychology**, v. 12, n. 5, p. 779-790, 2007.
- SÁ, C. P. **Núcleo central das representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- SANTOS, A. R.; CHEROBIM, A. P. M. S. Teorias da aprendizagem e gestão do conhecimento: Um alinhamento teórico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 1-16, 2013.
- SANTOS, C. C.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S. A.; MACHADO, H. P. V. Capacidade absorptiva individual e intenção empreendedora em sucessores de propriedades rurais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, 2020.

- SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-240, 2011.
- SILVA, C. A. **Toolkit de tratamento de dados não numéricos em ciências sociais aplicadas com software de livre acesso**. Faro: Sílabas & Desafios, 2019.
- SILVEIRA, F. A.; LIMA, J. J. M.; SARMENTO, A. G. M. Análise da relação entre os aspectos da Polifasia cognitiva e da capacidade absorptiva individual na gestão do conhecimento organizacional. **Revista Foco**, v. 16, n. 4, 2023.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.
- VERA, V. M. R.; RAMOS, V. L. S. A elaboração de questionários na pesquisa científica. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 2, p. 233-247, 2013.
- VIDMAR, M. P.; SAUERWEIN, P. S. **Flexibilidade Cognitiva no Ensino de Ciências: Uma Revisão Bibliográfica**. Caderno Brasileiro De Ensino De Física, 38(1), 139–173 (2021). Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-7941.2021.e67539>.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5-6, p. 469-492, 2000.