

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**TÂNIA REGINA SILVESTRE**

**ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS  
ORGANIZAÇÕES: DESENVOLVIMENTO E  
APLICABILIDADE DE AMBIENTES COLABORATIVOS**

**PIRACICABA  
2020**

**TÂNIA REGINA SILVESTRE**

**ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS  
ORGANIZAÇÕES: DESENVOLVIMENTO E  
APLICABILIDADE DE AMBIENTES COLABORATIVOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo

**PIRACICABA  
2020**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado as forças necessárias para concluir mais essa etapa, de grande relevância para minha vida profissional. Muito obrigado!

Agradeço a meu esposo Cláudio por me incentivar a estudar, mesmo quando eu não achava que era possível, pela compreensão e estímulos que foram essenciais a consecução deste passo. Muito amor, carinho e cumplicidade envolvidos. Muito obrigado!

Agradeço a meus pais José e Maria, minhas referências de vida, pelos incentivos e compreensão de toda a ausência durante a fase final desta dissertação. Muito obrigado!

Agradeço à minha Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi, pelo apoio, incentivo, paciência e orientações. Muito obrigado!

Agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Yeda Cirera Oswald, pelo acompanhamento na fase final deste estudo.

Agradeço aos meus colegas do mestrado, pela oportunidade de partilhar conhecimentos, angústias e dificuldades, para chegarmos, enfim, ao final desta jornada. Muito obrigado!

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos,  
folclore e superstição por conhecimento  
e força por cooperação.”

*Peter Drucker*

## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo estudar o desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos e como interferem no comportamento humano e nas organizações. Procede-se uma revisão de literatura, a partir da qual fora resgatado o atual contexto empresarial, fruto do desenvolvimento tecnológico e digital das últimas décadas, que associado às crises econômicas vivenciadas por alguns países e que afetam a todos, devido a globalização dos mercados, induz as empresas a adotarem novas configurações de atuação em busca da vantagem competitiva. Dentre esses modelos de gestão, destaca-se a busca por impulsionadores da criatividade e da inovação, como fatores determinantes do desenvolvimento organizacional. Neste cenário, observa-se que empresas inovadoras se sustentam pela força de sua cultura, uma vez que a capacidade de inovar depende das habilidades e atitudes das pessoas. Essa pesquisa enquadra-se como aplicada, com abordagem qualitativa, em relação ao objetivo do estudo é caracterizada como exploratória, diagnóstica e descritiva. Os dados foram coletados através de questionários aplicados a 20 profissionais que atuam em áreas não operacionais, com a finalidade de identificar as práticas das empresas e dos empregados. Como resultado do estudo verifica-se um panorama das empresas que adotam ambientes colaborativos e do seu impacto sobre a criatividade e inovação, a partir do ponto de vista das pessoas empregadas. Observou-se que as práticas relacionadas ao trabalho colaborativo podem resultar em vantagem competitiva, uma vez que a maioria dos participantes desta pesquisa atuam em empresas de destaque e que empregam mais de 1.000 funcionários. O resultado dos dados coletados indica que as empresas intensificaram a disponibilização de recursos e tecnologias para facilitar o contato instantâneo entre as pessoas para fins de compartilhamento de informações e colaboração, porém a disponibilidade de tal ferramental não refletiu sua efetiva adoção, uma vez que os dados mostraram uma relação entre a disponibilidade e adesão com variação negativa de 10% a 65%. Os dados também demonstraram que 65% dos pesquisados acreditam que a presença de tais recursos favorece os processos de compartilhamento, contra 20% que se mostraram neutros e 15% que não acreditam no processo. Porém quando pesquisado sobre a disposição das pessoas em compartilhar informações e conhecimentos, apenas 3% percebem tal disposição, enquanto 55% se mostraram neutras e 20% entendem que os envolvidos não são propensos ao compartilhamento. Portanto, com base em toda a análise de dados, conclui-se que as empresas que adotam ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração entre as pessoas, podem potencializar a criatividade e inovação, porém demandam alterações na estrutura das empresas e no comportamento das pessoas.

**Palavras-Chave:** Ambiente Colaborativo, Aprendizagem, Criatividade, Comportamento, Inovação.

## ABSTRACT

The research aimed to study the development and applicability of collaborative environments and how they affect human behavior and organizations. A literature review was carried out, from which the current business context was recovered, as a result of the technological and digital development of the last decades, which associated with the economic crises experienced by some countries and which affect everyone, due to the globalization of markets, induces companies to adopt new operating configurations in search of competitive advantage. Among these management models, the search for drivers of creativity and innovation stands out as determining factors in organizational development. In this scenario, it is observed that innovative companies are sustained by the strength of their culture, since the ability to innovate depends on people's skills and attitudes. This research is classified as applied, with a qualitative approach, in relation to the objective of the study is characterized as exploratory, diagnostic and descriptive. Data were collected through questionnaires applied to 20 professionals who work in non-operational areas, in order to identify the practices of companies and employees. As a result of the study, there is an overview of companies that adopt collaborative environments and their impact on creativity and innovation, from the point of view of employed people. It was observed that practices related to collaborative work can result in competitive advantage, since most of the participants in this research work in prominent companies and employ more than 1,000 employees. The result of the collected data indicates that companies have intensified the availability of resources and technologies to facilitate instantaneous contact between people for the purpose of sharing information and collaboration, however the availability of such a tool did not reflect its effective adoption, since the data showed a relationship between availability and adherence with a negative variation of 10% to 65%. The data also showed that 65% of those surveyed believe that the presence of such resources favors sharing processes, against 20% who were neutral and 15% who do not believe in the process. However, when researched about people's willingness to share information and knowledge, only 3% perceive this disposition, while 55% were neutral and 20% understand that those involved are not prone to sharing. Therefore, based on the entire data analysis, it is concluded that companies that adopt environments and tools that facilitate collaboration between people, can enhance creativity and innovation, but demand changes in the structure of companies and in people's behavior.

**Keywords:** Collaborative Environment, Learning, Creativity, Behavior, Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Produção científica: ambiente de trabalho colaborativo (documentos por ano).....	19
Figura 2 – Produção científica: ambiente de trabalho colaborativo (documentos por tipo).....	20
Figura 3 – Produção científica: ambiente de trabalho colaborativo (documentos por país/território).....	20
Figura 4 – Produção científica: ambiente de trabalho colaborativo (documentos por país/território – estratificando localidades com 2, 3, 4 ou 5 publicações).....	21
Figura 5 – Fluxograma de Desenvolvimento do Estudo.....	23
Figura 6 – Relação de Gestão de Projetos com Gestão de Mudanças.....	33
Figura 7 – Trabalhadores por faixa etária.....	60
Figura 8 – Trabalhadores por nível de escolaridade.....	61
Figura 9 – Trabalhadores por cargo ocupado.....	61
Figura 10 – Trabalhadores por setor onde atuam.....	62
Figura 11 – Trabalhadores por segmento de empresa.....	63
Figura 12 – Trabalhadores por origem da empresa.....	63
Figura 13 – Trabalhadores por tamanho da empresa.....	64
Figura 14 – Trabalhadores por arranjo físico do local de trabalho.....	65
Figura 15 – Trabalhadores por tecnologias disponíveis.....	66
Figura 16 – Trabalhadores por tecnologias empregadas no trabalho.....	67
Figura 17 – Trabalhadores por percepção dos recursos disponíveis como facilitadores do compartilhamento de informações e conhecimentos.....	68
Figura 18 – Percepção em relação a disposição das pessoas em facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos.....	69
Figura 19 – Ações relacionadas a documentos compartilhados no repositório usado na empresa.....	70
Figura 20 – Percepção quanto a importância que a empresa dá aos processos de compartilhamento de dados, informações e conhecimentos.....	71
Figura 21 – Trabalhadores por frequência de participação em reunião.....	72
Figura 22 – Trabalhadores por características de reunião que participa.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos que compõem a definição de colaboração.....	27
Quadro 2 – Definições do termo Mudança Organizacional.....	31
Quadro 3 – Síntese das Dimensões da Mudança.....	36
Quadro 4 – Elementos e Características da Aprendizagem Organizacional, sintetizados por autor.....	37
Quadro 5 – Fatores Determinantes do Sucesso na Implantação da GC.....	41
Quadro 6 – Fatores do Modelo de Liderança Criativa.....	44
Quadro 7 – Síntese da Tipologia da Pesquisa.....	56
Quadro 8 – <i>Framework</i> da Pesquisa.....	57
Quadro 9 – Matriz Metodológica.....	59



## LISTA DE ABREVIATURAS

AO	Aprendizagem Organizacional
CO	Comportamento Organizacional
GC	Gestão do Conhecimento
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PMI	<i>Project Management Institute</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema da Pesquisa.....	15
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Pressupostos.....	16
1.4 Justificativa da Pesquisa.....	17
1.5 Metodologia da Pesquisa.....	18
1.6 Dados de publicação referente ao tema de estudo.....	19
1.7 Estrutura da Dissertação.....	21
<b>2 COMPORTAMENTO HUMANO.....</b>	<b>24</b>
2.1 Colaboração e Cooperação.....	26
<b>3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>30</b>
<b>4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>35</b>
4.1 Aprendizagem organizacional: Perspectivas.....	37
4.2 Gestão do Conhecimento.....	39
4.2.1 Fatores chave determinantes do sucesso da GC.....	40
4.3 Criatividade e inovação.....	42
4.3.1 O líder criativo nos processos de inovação e transformação organizacional.....	43
4.3.2 Cultura criativa.....	46
<b>5 AMBIENTE COLABORATIVO.....</b>	<b>47</b>
5.1 Layout de colaboração e Ambientes coworking.....	48
5.2 Tecnologia colaborativa.....	52
<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
6.1 Tipologia da pesquisa.....	54
6.2 Instrumentos para coleta de dados.....	56
6.3 Framework da pesquisa.....	57
6.4 Matriz metodológica.....	58
<b>7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
7.1 Perfil da amostra.....	60
7.2 Características do ambiente e condições de trabalho.....	64

<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>92</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo é caracterizado por contínuas mudanças e pela competição acirrada, que tem movido as empresas a adotarem novos modelos de atuação em busca da vantagem competitiva. Dentre esses modelos de gestão, observa-se o emprego da criatividade, da inovação e mais recente de métodos ágeis como ingredientes do sucesso.

Organizações inovadoras se sustentam pela força de sua cultura, já que a capacidade de inovar depende das habilidades e atitudes das pessoas, que necessitam ser encorajadas por requisitos organizacionais que impulsionem a participação e propicie o trabalho em equipe, essenciais ao compartilhamento do conhecimento, que por sua vez, é uma das principais forças propulsoras da criatividade e da inovação (MAIA, 2014; LOURENÇO, 2016; MUZZIO, 2017).

Para Davenport e Prusak (1998) conhecimento é a informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, que pode ser usado para a tomada de decisão e para a ação.

Desde a década de 1980, fala-se da “Era do Conhecimento” e mais recentemente da “Era da Informação”, a partir das quais vislumbra-se que o grande volume de informação disponível possa ser transformado em conhecimento e gerido de forma estratégica. Neste sentido Mattera explica:

As organizações estão repletas de conhecimentos e a adoção da gestão do conhecimento possibilita à empresa a identificação, retenção, proteção, disseminação, criação e aplicação desses saberes. A tradução dos conhecimentos em ativos lhes confere valor e permite a replicação dos mesmos em larga escala dentro da organização. (MATTERA, 2014, p. 217)

Gomes *et al* (2016) complementa que a criatividade é sinônimo de criação de conhecimento, se processa via seleção de ideias e é fundamentada nos conhecimentos já existentes.

É relevante destacar que o fator humano tem sido objeto de análise desde os primórdios do estudo científico da administração. Em 1930 a pesquisa de Hawthorne apresentou importantes contribuições e fundamentou estudos posteriores sobre o comportamento e as motivações dos trabalhadores. Porém, nota-se que o interesse nesse assunto é intensificado a partir da globalização dos mercados, que trouxe vários questionamentos a respeito de impactos nos processos organizacionais e no comportamento das pessoas. (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

O comportamento humano influencia e é influenciado pelo contexto, por isso pode ser interpretado como o reflexo da maneira pela qual o indivíduo vê a realidade que o cerca. É percebido através das interações, ações e realizações de cada pessoa.

Os estudos sobre motivação aspiram primordialmente descobrir o fator que origina um comportamento. A partir dessa abordagem, pode-se inferir que as pesquisas sobre criatividade, também buscam compreender o que gera a criatividade ou ainda descobrir o que efetivamente motiva a criatividade. (GOMES *et al*, 2016)

Hit (1975) afirmou que, para as organizações evitarem sua extinção, devem se adaptar às mudanças a fim de se tornarem viáveis. Para tanto, é necessário que todo o recurso disponível, especialmente o criativo, se adapte e se transforme.

Os destaques no cenário global, em geral, são organizações que são percebidas pela habilidade de pronta resposta, inovação rápida e flexível, além de excelente capacidade de gestão. (TEECE, 2014; TEECE *et al*, 1997).

Inovação e criatividade se tornaram determinantes para o desenvolvimento organizacional. Frequentemente a criatividade tem sido explicada como a geração de ideias novas e úteis, enquanto a inovação tem sido definida como a implementação bem-sucedida do novo. A criatividade é, portanto, o primeiro passo para a inovação. Dessa forma, há, uma relação de dependência direta entre esses termos. (AMABILE, 1997)

Analisando a literatura recente, não é possível perceber com clareza a existência de fronteiras claras entre os conceitos de Criatividade e Inovação. Porém, alguns estudiosos argumentam que a criatividade acontece não somente nos estágios iniciais do processo de inovação, mas também ocorre na geração e implementação de ideias. Anderson *et al* (2014) afirmam que criatividade está relacionada à concepção de algo totalmente novo, enquanto a inovação envolve ideias que são relativamente novas, ou seja, ideias que foram adotadas e adaptadas, mas que são novas para aquela ação.

Os métodos ágeis começaram a ser empregados na indústria de desenvolvimento de software a partir de 2001 e atualmente são usados por todos os setores para viabilizar a agilidade nas empresas e tem como pré-requisito a colaboração. (SUTHERLAND, 2019) É importante considerar que a colaboração entre as pessoas acontece naturalmente quando a equipe é adequadamente

capacitada e encontra dois elementos fundamentais no ambiente de trabalho: propósito e confiança. A liderança tem papel fundamental para ajudar os colaboradores a perceberem estes elementos. (NERUR *et al*, 2005; FLORICELA, MICHELA E PIPERCA, 2016).

A colaboração recebe atualmente mais atenção devido a toda facilidade que temos de interagir prontamente e tratar rapidamente de situações de amplitudes e complexidade diferentes, como Terra aborda em sua obra:

A colaboração é um aspecto que nos últimos anos ganhou enorme importância em função da maior facilidade de conexão dos cérebros, expertises e Know-how de indivíduos e organizações espalhados pelo mundo. (TERRA, 2018, p. 15)

Esta premissa possibilita que as organizações combinem a inteligência coletiva de maneira ágil, sustentando assim a sua vantagem competitiva. Contudo, ainda é um processo em amadurecimento e bastante desafiador às empresas que apesar de terem acesso a inúmeros recursos que facilitem a interação entre as pessoas e possibilitem a colaboração e o compartilhamento, um pequeno número atinja resultados satisfatórios. Tem sido relatado que dentre as 500 empresas apresentadas pela Revista Fortune perdem pelo menos US \$ 31,5 bilhões por ano ao não compartilharem o conhecimento de forma eficaz. (ABDUL-CADER *et al*, 2015)

A literatura mostra que o compartilhamento de conhecimento é uma das nuances da colaboração e se traduz como um processo facilitador chave para a Gestão do Conhecimento, termo esse que engloba uma série de princípios, conceitos, processos, práticas e ferramentas que visam otimizar o uso do conhecimento no contexto organizacional, para criar novos conhecimentos e assim potencializar a inovação. (DOROW; CALLE; RADOS, 2015)

É crescente o número de organizações interessadas em adotar estratégias para potencializar a criatividade e a inovação em suas operações. Dentre essas estratégias destaca-se os espaços de *coworking*, que são ambientes concebidos para compartilhamento de estrutura e com potencial para a formação de redes que funcionam como condutores de colaboração e compartilhamento.

Os ambientes *coworking* se proliferam no mundo devido ao caráter de novidade no mercado de trabalho, que além de possibilitar o compartilhamento de custos, também pode ser visto como um mecanismo de colaboração e até mesmo como um meio para alavancar a divulgação da empresa através do marketing boca-a-boca, uma vez que a interação entre seus membros, os *coworkers*, gera mais

exposição e pode incorrer em indicações. (CAPDEVILLA, 2013; GANDINI, 2015; NAKAO; MUSSI, 2018).

Spinuzzi (2012) infere que nem todos os *coworkers* valorizam a abertura às colaborações. Dessa forma, por mais que o ambiente *coworking* atenda as demandas do trabalho colaborativo e se configure num local propício à criatividade e inovação, ainda há de se considerar o perfil e interesses dos membros do local, pois o comportamento de cada um, que se traduz na sua forma de atuação, também traz impactos sobre a propensão a interagir, colaborar e cooperar.

Sob a ótica deste estudo e considerando o atual interesse e iniciativas organizacionais que buscam potencializar a criatividade e a inovação, consolida-se a relevância em identificar os fatores que impactam esse modelo de gestão.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Ao considerar o desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos nas empresas, quais ações ou reações do comportamento humano podem ser identificadas?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

De maneira a operacionalizar esta pesquisa, foram construídos o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme descritos a seguir.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Estudar o desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos e como interferem no comportamento humano nas organizações, identificando as ações e reações que esses ambientes podem causar nos indivíduos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Mapear ferramentas, metodologias e tecnologias utilizadas pelas empresas que adotam ambiente de trabalho colaborativo;

- Diagnosticar como os ambientes colaborativos de trabalho contribuem com a criatividade e a geração de conhecimento e de novas tecnologias nas empresas.
- Estudar como as práticas do ambiente de trabalho colaborativo interferem no comportamento das pessoas
- Diagnosticar os impactos da mudança organizacional no comportamento e relacionamento dos colaboradores no ambiente de trabalho

### 1.3 Pressupostos

Segundo Lakatos e Marconi (2008) é importante considerar na elaboração dos pressupostos: - a relevância - o apoio teórico (ser baseado em teorias) - a consistência - a clareza - a profundidade e a originalidade. Neste estudo, definiu-se os seguintes pressupostos:

**Pressuposto 1:** Inovação e criatividade no trabalho se tornaram determinantes crescentes de desempenho organizacional, sucesso e sobrevivência de longo prazo. (ANDERSON, POTOCHNIK & ZHOU, 2014) As empresas que adotam ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração entre seus colaboradores potencializam os processos de criatividade e inovação das equipes de trabalho, o que, por sua vez, pode incorrer em vantagem competitiva.

**Pressuposto 2:** Amabile (1997), destaca que a integração de três componentes – expertise, habilidades criativas e a motivação para tarefas – é essencial para a criatividade genuína.

Dessa forma, entender o comportamento humano nos processos de criação é fundamental para a adequada gestão e pode facilitar os processos de mudança na organização. O contexto empresarial, por sua vez, está cada vez mais dinâmico e induz as organizações a mudanças cada vez mais constantes e mais rápidas, por isso os recursos de



criatividade são fundamentais para o desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva.

**Pressuposto 3:** As organizações vivenciam um novo paradigma denominado “Paradigma de Reestruturação Flexível”, o qual é diretamente relacionado à sua capacidade de mudança e adaptação, a fim de serem capazes de manter a produtividade e competitividade (NOGUEIRA, 2007). Lidar com essas mudanças nem sempre é uma tarefa simples (WOOD, 2002).

Ao implementar ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração entre os colaboradores, as organizações aceleram os processos de criação e inovação, os quais também demandam alterações e transformações na própria empresa e nas pessoas envolvidas. Os focos de resistência à mudança surgem naturalmente, muitos ficam mais propensos a participar do processo e acabam transformando o próprio comportamento.

#### **1.4 Justificativas da Pesquisa**

A atual dinâmica do mercado de trabalho, o aprimoramento da capacidade produtiva das pessoas, o desenvolvimento dos meios de comunicação, das técnicas de produção e a alavancagem dos meios de transmissão do conhecimento exprimem o conhecimento como principal fator de produção do século XXI e é reconhecido como um recurso estratégico crítico para as organizações e se traduz como uma real fonte de vantagem competitiva.

Diante deste contexto, primeiramente é importante conhecer no contexto organizacional os recursos para facilitar a colaboração entre as pessoas que estão sendo empregados nas empresas atualmente, refletir sobre a sua eficiência e buscar entender como tais recursos favorecem os processos de criação, inovação e transformação organizacional.

Em paralelo, serão apresentadas reflexões sobre o comportamento humano, com vistas a oferecer subsídios para a pessoa identificar comportamentos

que podem se traduzir em elevação da sua empregabilidade. Afinal, por ainda serem recentes as nuances das ferramentas de colaboração nas empresas, a maioria dos trabalhadores da atualidade que aprendeu a usar e privilegiar a competição, como meio para atingir o sucesso, pode ter dificuldades para assumir uma postura mais colaborativa.

Nos trabalhos de consultoria realizados há quase duas décadas, observa-se um vácuo entre o volume de recursos físicos e tecnológicos que favorecem a colaboração entre as pessoas e a colaboração que efetivamente ocorre entre as pessoas nestes ambientes. Acredita-se que o estudo deste contexto pode gerar práticas e desenvolvimento de metodologias para potencializar a prática de colaboração organizacional.

Por fim, observando a literatura identificou-se poucos estudos relacionados ao tema. Observando os artigos acadêmicos publicados a partir de 2015, a grande maioria se limita a avaliar ferramentas tecnológicas de colaboração e uma pequena parcela aborda ambientes colaborativo de trabalho, com grande foco em escritórios *coworking*. Em ambos os casos pouco se fala no comportamento humano nesses ambientes.

## **1.5 Metodologia da Pesquisa**

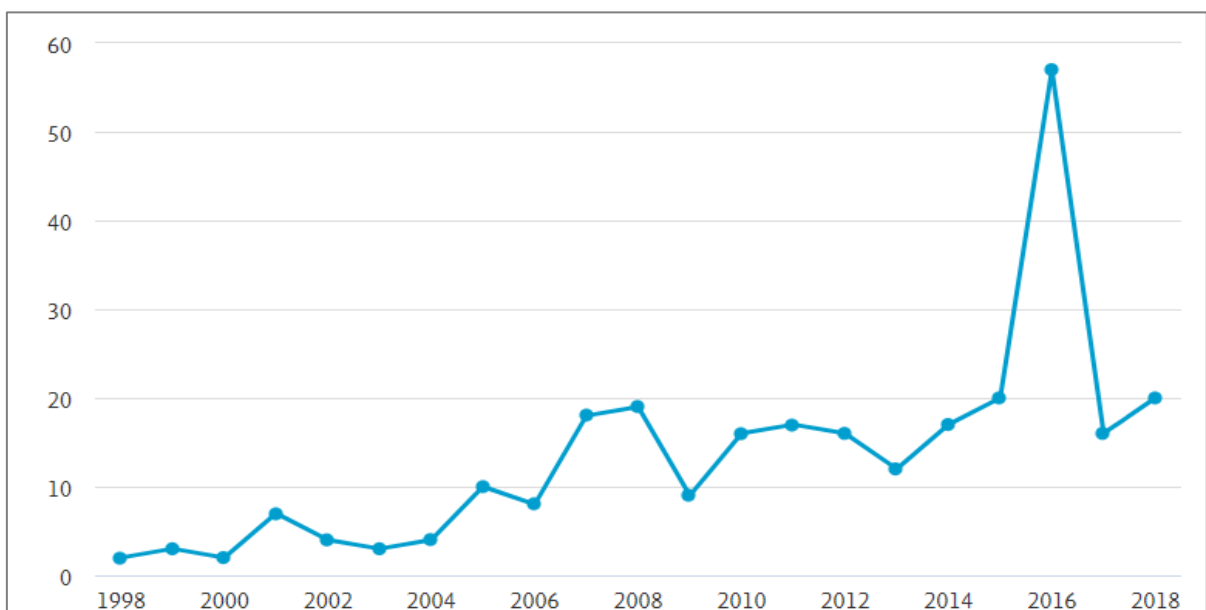
A pesquisa enquadra-se como aplicada, com abordagem qualitativa. Em relação ao objetivo do estudo é caracterizada como exploratória, diagnóstica e descritiva. Para coleta de dados da pesquisa empírica utilizou-se um questionário aplicado a 20 profissionais que atuam em áreas não operacionais, com a finalidade de identificar: a) As características das empresas que utilizam ambientes colaborativos de trabalho, como número de funcionários, número de unidades e segmento de atuação; b) Os recursos físicos e tecnológicos que são empregados no ambiente de trabalho para facilitar a colaboração entre as pessoas; c) O perfil dos entrevistados: idade, formação acadêmica, área de atuação, cargo que ocupa, nível de responsabilidade e influência em decisões relacionadas a adoção de ferramentas e práticas de colaboração; d) A percepção dos entrevistados sobre os ambientes e práticas de colaboração; e) Os mecanismos de gestão dos ambientes de colaboração; e) A existência de políticas, incentivos e normativos relacionados.

A pesquisa adotou ainda a metodologia qualitativa e a análise estatística com o intuito de observar as características das empresas que usam recursos de colaboração e compartilhamento, assim como das pessoas que atuam nesses ambientes.

### 1.6 Dados de publicação referente ao tema de estudo

Na figura 1 apresenta-se os resultados das pesquisas e publicações no período de 1998 a 2018 realizadas em todo o mundo sobre o tema ambiente de trabalho colaborativo no mundo.

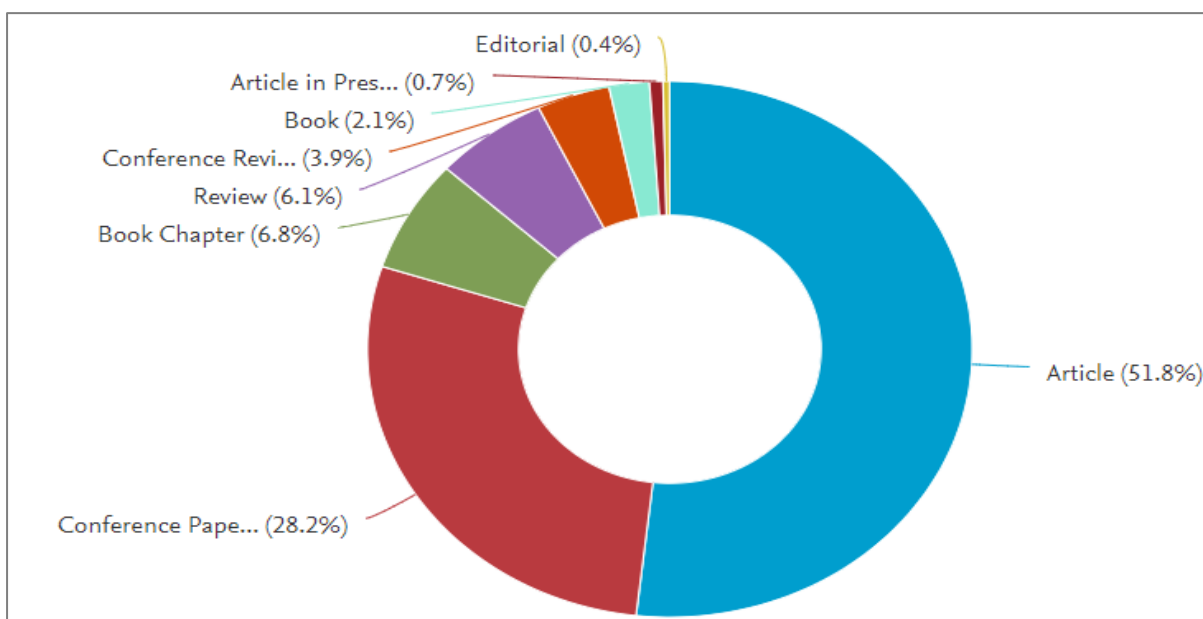
**Figura 1 - Produção científica: ambiente de trabalho colaborativo (documentos por ano)**



Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2018)

Na figura 2 observa-se que ao classificar por tipo de publicação, os artigos se sobressaem em 51,8%, quando comparados às demais. Cabe destacar também que publicações em anais de conferências e congressos, totalizam 28,2% desta amostra.

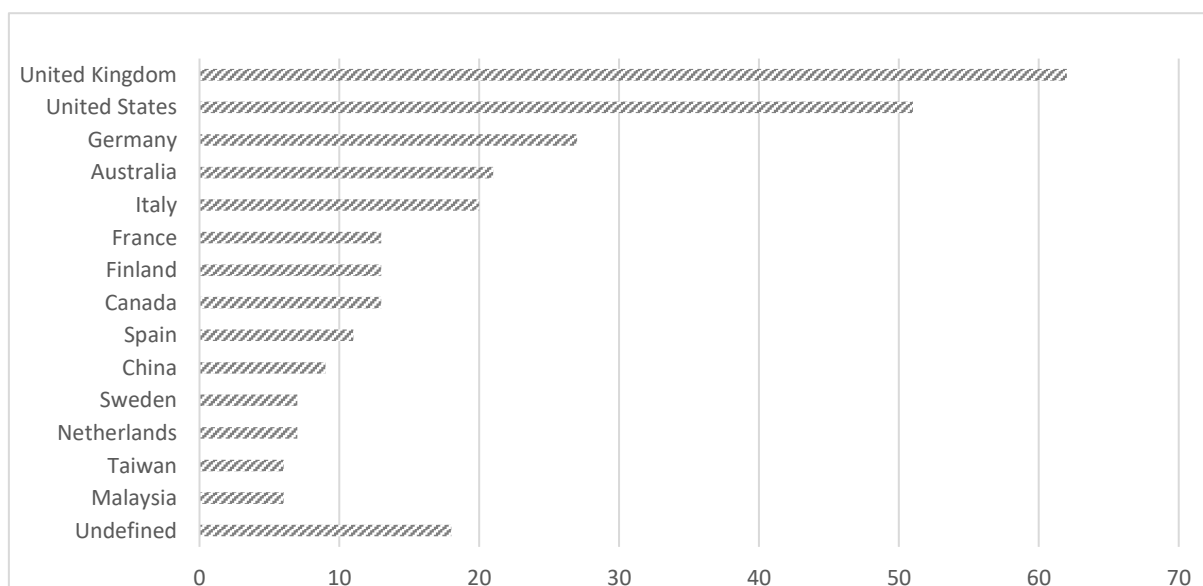
**Figura 2 - Produção científica: ambiente de trabalho colaborativo (documentos por tipo)**



Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2018)

Ao analisar as publicações, considerando o país ou território de origem, conforme dados compilados na Figura 3, observa-se que as iniciativas se concentraram no Reino Unido e nos Estados Unidos e que o Brasil não aparece entre os 15 países com mais contagens de documentos.

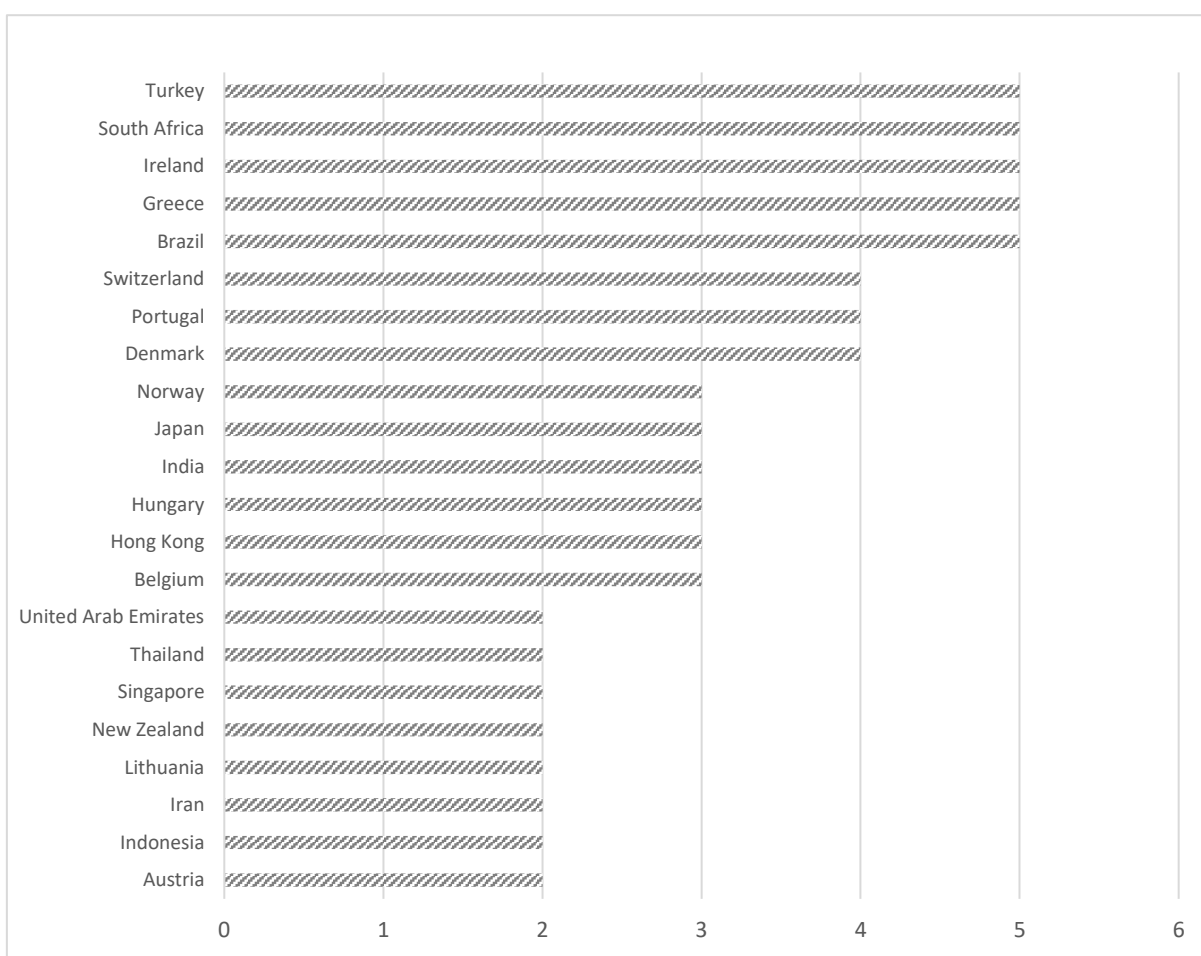
**Figura 3 - Produção científica: ambiente de trabalho colaborativo (documentos por país/território)**



Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2018)

Ao ampliar a comparação entre os países com maior contagem de documentos, constata-se cinco publicações brasileiras, nas duas décadas avaliadas por esse estudo, conforme Figura 4, que detalha países tiveram de 2 a 5 publicações no período contemplado por essa pesquisa.

**Figura 4 - Produção científica: ambiente de trabalho colaborativo (documentos por país/território – estratificando localidades com 2, 3, 4 ou 5 publicações)**



Fonte: Pesquisa realizada na base Scopus (2018)

O número reduzido de publicações científicas com a temática desta pesquisa, comportamento humano e aplicabilidade dos ambientes colaborativos, no período de 1998 a 2018, torna este estudo relevante para a academia, para as organizações e para os indivíduos.

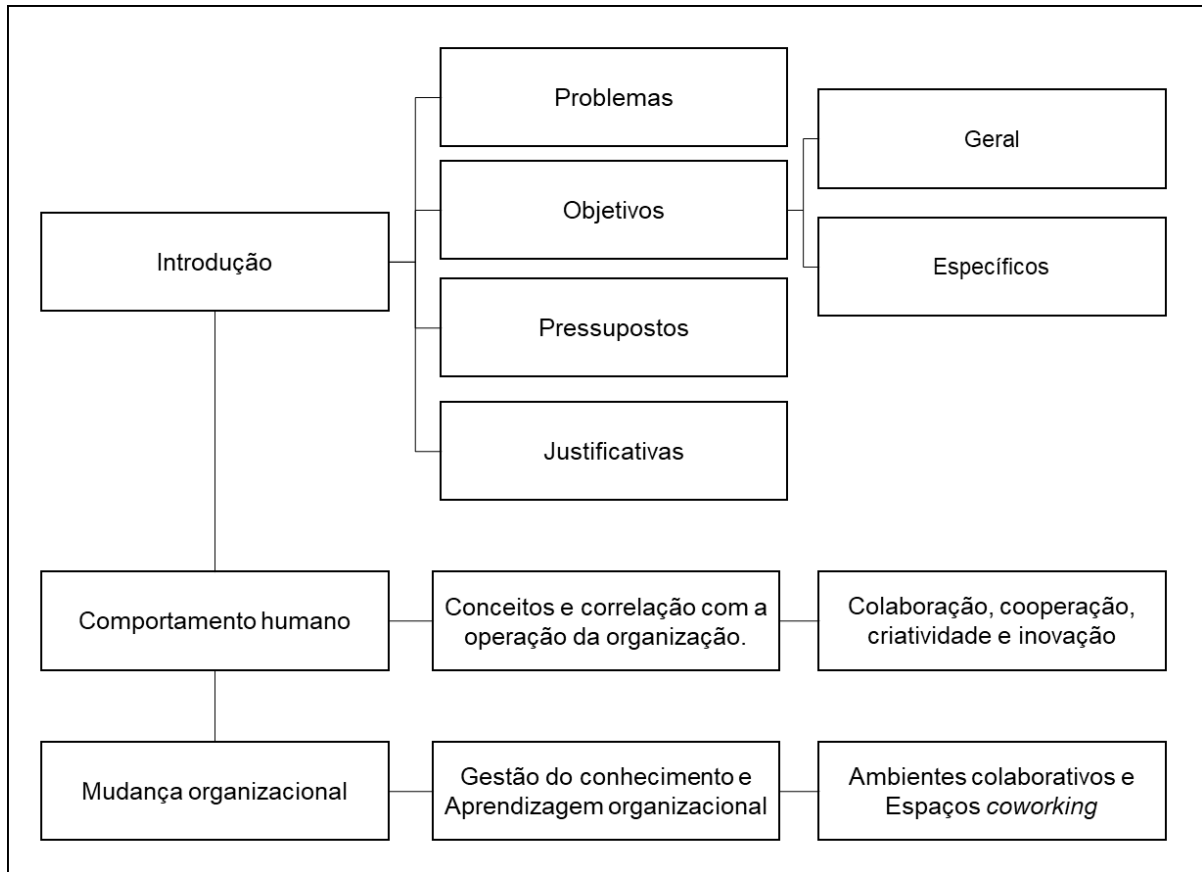
## 1.6 Estrutura da Dissertação

A pesquisa foi estruturada em sete capítulos, distribuídos da seguinte forma:

- Capítulo 01: Neste capítulo são apresentados os elementos introdutórios que definem a temática da pesquisa, ao apresentar seu objetivo principal e específico, a justificativa do tema estudado, além dos pressupostos esperados e o método de pesquisa a ser utilizado.
- Capítulo 02: A partir deste capítulo realiza-se o início da revisão bibliográfica, partindo do tema comportamento humano, seguindo por sua conceituação e correlação com a operação da organização. Ainda neste capítulo será abordada as peculiaridades e principais desafios dos ambientes de trabalho com foco em colaboração, cooperação, criatividade e inovação.
- Capítulo 03: Este capítulo aborda a mudança organizacional, desde os conceitos, relaciona os principais aspectos, suas dimensões e faz referência às grandes transformações impostas pelo mundo sem fronteiras, que leva a busca de novas configurações de atuação. Neste capítulo, aborda-se ainda o papel do líder no processo de mudança organizacional.
- Capítulo 04: O capítulo discorre sobre a aprendizagem organizacional, apresenta um breve histórico do surgimento desta prática, os principais conceitos relacionados e faz uma correlação com outros temas relevantes para o estudo gestão do conhecimento, sociedade da informação, criatividade e inovação. Aborda ainda o papel da liderança nesses processos.
- Capítulo 05: Este capítulo é destinado a discorrer sobre o ambiente colaborativo. Inicialmente são relatados o seu histórico, surgimento e os motivos da atual expansão do momento, na sequência são abordadas algumas ferramentas tecnológicas de colaboração e por fim as vantagens e limitações dos espaços de *coworking*.
- Capítulo 06: Este capítulo é destinado a apresentar a metodologia e as etapas da pesquisa, a tipologia e uma síntese da mesma, os instrumentos utilizados para coleta de dados, *framework* e a matriz metodológica.
- Capítulo 07: Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados, as considerações que o autor chegou a partir da pesquisa, suas limitações, e as sugestões para pesquisas futuras realizadas a partir da mesma temática. A isso seguem as referências e os apêndices.

Diante da estrutura apresentada, a Figura 5 esboça o fluxograma de desenvolvimento do estudo.

**Figura 5 - Fluxograma de Desenvolvimento do Estudo**



Fonte: elaborado pela autora

## 2. COMPORTAMENTO HUMANO

O ritmo acelerado de transformação das organizações, quer seja nos processos internos, nas estruturas ou no estilo de gestão, face aos ambientes instáveis e competitivos, impulsionadas pelas modificações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas, geram novas demandas à força de trabalho. Os trabalhadores, também afetados pelas transformações contemporâneas, trazem consigo novas expectativas em relação ao trabalho. (LEITE *et al.*, 2015).

A relação entre a operação das organizações e o fator humano tem sido tema recorrente de estudos sociais, desde os primórdios da administração científica. A pesquisa de Hawthorne, realizada por volta de 1930, apresentou importantes contribuições e fundamentou estudos posteriores sobre o comportamento e as motivações dos trabalhadores. Porém, nota-se que o interesse nesse assunto é intensificado a partir da globalização dos mercados, que trouxe vários questionamentos a respeito de impactos nos processos organizacionais e no comportamento das pessoas. (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

O comportamento humano influencia e é influenciado pelo contexto, por isso pode ser interpretado como reflexo da maneira pela qual o indivíduo vê a realidade que o cerca e é manifestado através das interações, ações e realizações de cada pessoa. No ambiente das organizações, o desafio reside em expor os fatores que geram um comportamento, com a finalidade de entender, prever e controlá-lo para atingir os resultados desejados, como Robins explica:

O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBINS, 2005, p. 6)

O termo comportamento organizacional (CO) aborda diversas questões internas, relacionam-se tanto com a empresa quanto com as pessoas, como cultura, liderança, personalidade e emoções, percepção e tomada de decisão, valores, atitudes, satisfação com o trabalho, poder e política, conflito e negociação, mudanças, comunicação e motivação. (ROBBINS, 2005).

Segundo Bergue (2014), o estudo do CO envolve três níveis que interagem simultaneamente. O nível do indivíduo, o mesoorganizacional, que abrange os grupos e o macroorganizacional, que trata o todo organizacional, envolvendo estruturas internas, relações de conflitos, status e poder.



Para compreender o CO, deve-se, inicialmente, entendê-lo em seu nível microorganizacional, ou seja, a partir das forças que movem cada indivíduo. Na sequência, pode-se avaliar a dinâmica das relações do grupo e suas interações com a estrutura. Estudos indicam que a avaliação ascendente do CO é mais efetiva para a compreensão do ambiente. (ROBBINS, 2005; BERGUE, 2014; LOPES *et al*, 2015)

Considerando que estudos recorrentes sobre a motivação das pessoas no ambiente de trabalho aspiram primordialmente desvendar o que origina um comportamento, faz-se necessário a abordagem motivacional para complementar o estudo da temática desta pesquisa. Sob esta ótica, Robbins (2005), infere que a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa, orientados para o alcance de propósitos. Para Bergamini (2008), os determinantes do comportamento dos indivíduos residem em seu próprio interior e cabe a eles a decisão.

Gomes *et al* (2016) destacam que os estudos mais recentes sobre o comportamento humano também buscam compreender o que gera a criatividade e até descobrir o que efetivamente motiva a criatividade.

A forma como o indivíduo vê e pensa o trabalho vem se modificando ao longo da história, assumindo características de acordo com as condições vivenciadas. Estudos comprovam que o acesso a fatores como tecnologia, recursos naturais, educação, nível social e competência laboral, assim como as características pessoais de idade e gênero, o contexto social, cultural, econômico, político e ideológico de cada época, contribui diretamente com a formação desse pensamento e conseqüentemente da sua interpretação de sentido no trabalho. (SILVA; SIMÕES, 2015)

Ulrich e Ulrich (2011) expõem que à medida que o indivíduo encontra sentido no que realiza, suas ações para com seu trabalho e para com a organização podem se tornar mais positivas, isto é, mais comprometidas.

Por isso, a compreensão do fenômeno sentido do trabalho além de uma demanda, é um desafio do mundo moderno, pois traz implicações diretas para as organizações e seus empregados, uma vez que vem sendo empregado pelas empresas como base para a motivação e comprometimento. (BIANCHI, 2013)

Vale ressaltar que o comprometimento pode ser uma das chaves para a colaboração no ambiente de trabalho, enquanto as motivações identificam os fatores que geraram tal comportamento.

Por outro lado, os estudos iniciados pelo psicólogo Kenneth Crank e apresentado ao mundo em 1943 através do livro *The Nature of Explanation*, complementam a reflexão e indicam que os modelos mentais influenciam as decisões dos indivíduos, que seja de forma positiva ou negativa. Segundo o autor, tais modelos são resultantes das informações obtidas no ambiente e fundamentadas nas experiências vivenciadas, que geram crenças e incorrem em percepções, as quais podem refletir uma interpretação verídica ou uma falsa impressão sobre o fato ou situação. (DIAS *et al*, 2014)

Considerando que os modelos mentais são influenciados pela vivência de cada um, cabe destacar que a cultura do ambiente onde o indivíduo está inserido contribui em grande parte com a sua formação, por isso pode alterá-los. Dessa forma, entende-se que os modelos mentais são decorrentes de um processo cíclico da aprendizagem individual, que influenciam diretamente o comportamento individual e do grupo. Afinal, as pessoas tomam decisões, assumem posturas e constroem estruturas de acordo com o que pensam. As convicções e impressões individuais, representam a maneira como as pessoas enxergam e interpretam o mundo, tornando evidente que as percepções são influenciadoras do comportamento humano.

Senge (1994) ensina que é relevante tratar os modelos mentais por meio da reflexão e da aprendizagem para direcioná-los à transformação e evolução.

## **2.1 Colaboração e Cooperação**

O mundo organizacional vive uma fase de transição entre um paradigma e outro ainda não definido plenamente, mas pelo que se observa na atualidade é que a vida das empresas será movida por novos conceitos, como equipe, conjunto, colaboração, cooperação, parceria, criatividade, conhecimento, inovação, competência, valores e objetivos comuns. (DIAS *et al*, 2014)

Segundo Gray (1989), a colaboração ocorre quando um grupo de partes autônomas e interessadas em um determinado domínio envolvem-se em um processo interativo, compartilhando regras, normas e estruturas para atuar ou decidir sobre questões relacionadas. Assim, apesar de comumente entendido como similar à cooperação, o termo colaboração exhibe significativas diferenças, demonstrando que as partes envolvidas devem além de compartilhar informações, recursos e

responsabilidades para planejar, implementar e avaliar coletivamente o conjunto de atividades necessárias para alcançar um objetivo comum (NOF *et al.*, 2015).

Nesse mesmo sentido, Wood e Gray (1991) complementam ainda que a colaboração, diferentemente da cooperação, é um processo que busca explorar de maneira coletiva e sob diferentes perspectivas um determinado problema. Assim, para explanar o conceito os autores identificam seis elementos que compõem a definição de colaboração (Quadro 1).

**Quadro 1 – Elementos que compõem a definição de colaboração**

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
<i>Stakeholders</i> do domínio do problema	Grupos ou organizações com interesse no domínio do problema e objetivos compartilhados. Podem ter interesses comuns, mudar ou serem redefinidos à medida que o processo avança.
Autonomia	As partes interessadas mantêm seus poderes de decisão independentes. Em alguns casos, têm total autonomia. Em outros, podem concordar em abdicar de alguma autonomia em prol da aliança colaborativa.
Processo interativo	Relação orientada para a mudança em que as partes interessadas estão em constante interação
Regras, normas e estruturas compartilhadas	As partes interessadas devem explicitamente concordar com as regras e normas que irão reger o processo interativo. Colaboração como estruturas temporárias em evolução.
Orientação ao domínio	A colaboração exige que os participantes orientem seus processos, decisões e ações para questões relacionadas ao domínio do problema que os uniu.

Fonte: WOOD E GRAY (1991).

Com base nos elementos propostos por Wood e Gray (1991) é possível perceber que a colaboração se relaciona a uma abordagem coletiva e integrada de decisão para resolução de problemas, na qual o poder é compartilhado e as partes interessadas assumem a responsabilidade coletiva por suas ações e resultados subsequentes (SELIN; CHAVEZ, 1995).

No contexto organizacional a colaboração pode ser compreendida como uma forma de trabalho em grupo, no qual seus membros, por meio da ação conjunta, visam o sucesso do projeto e compreendem que a falha individual pode implicar na falha do grupo (GROSZ, 1996). Por isso, se planeja as tarefas interdependentes, para efetivá-las de forma integrada, favorecendo a postura proativa e participativa dos indivíduos envolvidos, bem como potencializa a união de todos (FIELDING, 1999).

Ellis, Gibbs e Rein (1991) apresentam o modelo 3C de colaboração, baseado na concepção de que para que exista a colaboração, é necessário que os membros de um grupo coordenem e cooperem-se. Segundo o modelo, a comunicação envolve o compartilhamento de informações e a negociação de compromissos; a coordenação é o meio pelo qual os indivíduos, atividades e recursos são geridos, em vista a minimizar conflitos e desperdícios de esforços de comunicação e de cooperação; e a cooperação é o resultado do trabalho compartilhado entre os membros do grupo em um espaço comum. Assim, apesar de didaticamente separadas para efeito de análise, essas atividades devem ser realizadas de maneira contínua e iterativa durante o desenvolvimento do trabalho compartilhado (FUKS *et al*, 2005).

Em suma, a colaboração pode então ser entendida como uma atividade ou interação em grupo que envolve duas ou mais pessoas, organizações, ou ambas, em que a partir de uma ampla gama de configurações emergem novas estruturas, onde o capital social e organizacional é construído (MORRIS; MILLER-STEVENSON, 2015; POOCHAROEN; TING, 2015). Por isso, no contexto organizacional a compreensão desta definição é de suma importância para que as decisões inerentes a um modelo de gestão, seja na formulação de suas políticas, seja na implementação das mesmas, ocorra de maneira eficiente (SELIN; CHAVEZ, 1995).

A disposição em se relacionar para colaborar ou cooperar com o outro está diretamente associada à presença de um elemento-chave, a confiança, que incorre na crença de que a relação é benéfica a ambos, mesmo que não haja garantias. A confiança é um construto multidimensional e se traduz em uma vontade fundamentada em quatro elementos: (1) crença na boa intenção e na preocupação dos envolvidos, (2) crença na competência e capacidade, (3) crença na credibilidade, e (4) a crença na abertura (SLACK *et al.*, 2009; MACEDO, 2017).

A confiança organizacional envolve dois lados, a parte que confia e a parte que recebe a confiança. Pode ainda ser espontânea ou fundamentada em contratos que incluem expectativas, normas e o horizonte de trocas. (MACEDO, 2017)

### 3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O cenário competitivo global da atualidade se apresenta mais complexo, interdependente e com mudanças bruscas acontecendo em ciclos cada vez menores. Produtos e serviços são lançados com mais frequência e de forma intensa, assim como a configuração e reconfiguração de operações e dos modelos de gestão se transformam rapidamente, por esse motivo as empresas estão investindo em tecnologia, inovação e capacitação. (TERRA, 2018)

É recorrente o discurso e os estudos que abordam os motivos que levam as empresas a promoverem mudanças e transformações em suas operações, na sua forma de atuação e no relacionamento com o mercado. Em suma, são exigências de um mundo sem fronteiras que exige do contexto organizacional novas competências, inovadoras e eficazes configurações para enfrentar as pressões competitivas. (VARGAS *et al.*, 2018)

Bressan (2001) conceitua a mudança organizacional:

A mudança organizacional pode ser entendida como qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade – em resposta às demandas internas e externas. (BRESSAN, 2001, p.12)

Segundo Nogueira (2007) as organizações vivenciam um novo paradigma que está diretamente relacionado à capacidade de mudança e adaptação da instituição, visando manter e alavancar a produtividade e a competitividade. Esse modelo recebe o nome de Paradigma de Reestruturação Flexível.

Talvez por vivenciarem um momento de amplo desenvolvimento tecnológico e das configurações organizacionais, além do próprio acirramento da competitividade natural do mundo globalizado, que, além de tornar os ambientes mais complexos exige a adoção de estratégias que serão decisivas para se diferenciar, manter ou garantir a sobrevivência da empresa.

Dessa forma, a mudança organizacional se tornou a principal atividade de muitas organizações e a principal missão de seus executivos. (HERNANDEZ; CALDAS, 2001)

Analisando a literatura que aborda o termo Mudança Organizacional, é possível identificar muitas definições. Os autores Lima e Bressan (2003) apresentam em sua obra os principais conceitos:

**Quadro 2 – Definições do termo Mudança Organizacional**

Conceito	Autor
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade – em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, como o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos, estrutura e cultura)	Nadler <i>et al</i> (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada e colocada em prática por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: LIMA; BRESSAN (2003, p. 23)

Foram identificados outros autores que conceituam o tema mudança organizacional, porém essa pesquisa é limitada aos apresentados e seleciona-se a definição de Bressan (2001) para orientar os estudos, por abordar o tema de forma mais abrangente ao considerar tanto as mudanças planejadas quanto as não planejadas, assim como pondera sobre as demandas internas e externas à organização.

Há outros aspectos importantes relacionados às dimensões da mudança que devem ser analisados: intencionalidade, temporalidade e relevância. (SILVA; ALVES, 2013)

Em relação à intencionalidade, Lima e Bressan (2003) afirmam que a mudança pode ser planejada ou não planejada. Já Robbins (1999) traz que as mudanças são atividades intencionais proativas e direcionadas.

Quanto à temporalidade, Lima e Bressan (2003) as classificam como contínuas ou descontínuas, sendo que mudanças de caráter contínuo consomem menos tempo para se consolidar do que mudanças descontínuas que representam ações mais radicais. Robbins (2000), por sua vez, também categoriza a temporalidade da mudança em duas classes: a de primeira ordem, que é linear, contínua e não altera os pressupostos dos membros da organização; e a mudança de segunda ordem, que é descontínua e radical e implica em transformações nas pressuposições sobre a organização e seu ambiente.

Quanto à relevância Lima e Bressan (2003) listam duas formas de mudança que envolve pequenas alterações na organização e outra mais intensa, que provoca a ruptura dos padrões anteriores e o redirecionamento da organização.

A seguir é elaborado um quadro com a síntese das dimensões da mudança, de acordo com a posição dos autores abordados.

### Quadro 3 – Síntese das Dimensões da Mudança

<b>Autor</b>	<b>Intencionalidade</b>	<b>Relevância</b>	<b>Temporalidade</b>
Lima e Bressan	Contínuas ou descontínuas	Pequenas alterações ou ruptura de padrões	Planejada ou não planejadas
Robbins	Linear/contínua ou radical/descontínua	-	-

Fonte: elaborada pela autora, com base nas pesquisas realizadas



Muitos estudiosos inspirados por Kurt Lewin (1947) criaram modelos para implementar e fazer a gestão da mudança na organização, como o exemplo, do modelo proposto por Kotler em 1995, que foi apresentado como “O Processo de Mudança em Oito Etapas.” (SANTOS, 2018)

A literatura mais recente aproxima a Gestão da Mudança com as práticas de Gestão de Projetos. Kokitsu (2012) sugere que a gestão de mudança foca o lado humano do projeto, enquanto as técnicas de gestão de projeto tratam de sistematizar o lado técnico do projeto. Complementa ainda, que para a efetividade do produto final do projeto é importante a combinação destas metodologias.

**Figura 6 – Relação de Gestão de Projetos com Gestão de Mudanças**



Em 2013 o termo Gestão da Mudança foi abordado pela primeira vez no *Project Management Institute* – PMI, através da publicação de um guia que orienta esta atividade tal qual um projeto. (PMI, 2013). Esta abordagem facilitou a adoção das metodologias ágeis por muitas empresas na atualidade.

Afinal, em setores mais dinâmicos, são necessários modelos mentais e processos de inovação que não apenas melhorem uma situação do passado, mas que ajudem a empresa a criar o futuro. (TERRA, 2018)

Todo processo de mudança na empresa incorre em novos aprendizados, tanto em nível individual quando no coletivo, demandam a adoção de estratégias para reter o conhecimento adquirido e potencializar sua geração. (KUNTZ; GOMES, 2012).

Thomas e Hardy (2011) contribuíram com estudos e reflexões relacionadas ao comportamento das pessoas. A reação individual à mudança é fruto da percepção dos indivíduos, que pode se traduzir em uma visão compartilhada entre os envolvidos no processo de mudança e nem sempre resultam em atitudes positivas e benéficas. Muitas vezes tais comportamentos resultam da forma que o processo de transformação é conduzido. Dessa forma, reconhecer a importância das emoções positivas e negativas que as pessoas vivenciam no processo de mudança organizacional pode munir os líderes e *staffs* do projeto de informações relevantes à condução e efetividade do processo, bem como favorece a identificação dos comportamentos favoráveis ou desfavoráveis à mudança (NEVES, 2014).

De outra forma, alguns estudiosos da temática consideraram que a resistência pode envolver as dimensões cognitiva, afetiva, e comportamental, o que revela multiplicidade de reações individuais diante da mudança. Nessa abordagem, a resistência pode admitir a forma de uma atitude tripartite e assumir as três dimensões simultaneamente, cognitiva, afetiva e comportamental. A dimensão cognitiva está relacionada a forma como o indivíduo compreende a mudança, logo, diz respeito a suas crenças em relação ao evento. Nesta situação, o comportamento resistente decorre da avaliação negativa da mudança, resultando em falta de comprometimento. Já na dimensão afetiva, o indivíduo experimenta emoções como ansiedade, raiva, medo, entusiasmo e apreensão, ou seja, está vinculada aos sentimentos que a mudança provoca. Finalmente, a dimensão comportamental aborda como o indivíduo reage e se comporta diante da mudança, que pode variar desde um apoio entusiástico até a sabotagem deliberada (MARQUES, 2012). De acordo com DIAS *et al* (2014) o tipo de reação positiva ou negativa é resultante da soma das experiências anteriores com a intenção de agir futura.

#### 4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os estudos iniciais acerca da aprendizagem organizacional emergem das pesquisas de March e Simon realizadas em 1958. Porém, apenas nas décadas de 1980 e 1990 os estudos se expandiram de tal forma que conferiu ao tema um dos principais campos de estudos organizacionais. (GONÇALVES; SILVA, 2016)

Gherardi (2006) complementa que a abordagem do conhecimento nas organizações surge na década de 1970 como uma metáfora que, ao combinar os termos aprendizagem e organização, cria a expressão aprendizagem organizacional.

Não há consenso na literatura nacional do conceito de Aprendizagem Organizacional, no entanto, em sentido mais amplo observa-se que é apresentado como uma política organizacional, empregada como de ferramenta de assimilação e aprendizado das pessoas. (SCOSOLINI-COMIN *et al.*, 2011)

Kuntz e Gomes (2012), afirmam que a aprendizagem ocorre quando há mudanças no contexto organizacional. Já para Argote e Miron Spektor (2011) a aprendizagem organizacional é fruto das experiências que as pessoas desenvolvem na empresa e se relacionam a aspectos cognitivos ou comportamentais, que podem desencadear as mudanças. Santos e Sampaio (2016) inferem que a aprendizagem organizacional não é um processo contínuo, uma vez que decorrem da necessidade de absorver novos conhecimentos e vivenciar outras experiências.

De outro lado, Weick e Westley (2004) destacam que muitos estudos sobre o tema aprendizagem organizacional desconsideram a empresa e tratam apenas a aprendizagem dos indivíduos no contexto empresarial, quando não, sugerem que as organizações aprendem da mesma forma que as pessoas, tratando a aprendizagem organizacional como uma simples consequência da aprendizagem individual.

Para Yanow (2004) aprendizagem organizacional se divide em duas grandes escolas, a primeira sob o rótulo individual-cognitivo-psicológica e a outra como coletiva-política-cultural. Nesse sentido, a autora esclarece que a aprendizagem individual está embasada na abordagem cognitivo-psicológica, enquanto a aprendizagem coletiva alicerça-se na abordagem sociocultural.

As práticas de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional se complementam, na medida em que a primeira foca o que é aprendido e a segunda o processo de aprendizagem. (STEIL; PACHECO, 2008). Takahashi e Fisher (2010)

complementam que a aprendizagem é um processo transformacional que envolve níveis distintos: individual, grupal e organizacional. Esta última abordagem nos remete a um dos autores referência neste assunto, Peter Senge (1994) que observa a aprendizagem em equipe como fator essencial, pois as equipes e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações contemporâneas.

Pesquisar sobre esse o tema leva a reflexão da complexidade do processo aprendizagem organizacional, em virtude do volume de elementos e variáveis envolvidos, conforme se apresenta no quadro 4:

**Quadro 4 – Elementos e Características da Aprendizagem Organizacional, sintetizados por autor**

Elementos	Características	Autores
Formação de memórias	O indivíduo possui a capacidade de construir um pensamento crítico e reflexivo, para criar algo novo.	Walsh e Ungson (1991); Argyris e Schön (1978); Bandura (1977); Soparnot (2011); Becker (2010); Kuntz e Gomes (2012), Ferreira e Godoy (2015); Castañeda (2015).
Metas	Emprego de mecanismos de reflexão, mensuração e autorregulação, com vistas a orientar e direcionar os indivíduos aos objetivos.	Bandura (1977); Argyris e Schön (1991).
Redes de interação com ambiente externo	A organização interage com o ambiente externo, propiciando um ambiente de aprendizagem.	Ichijo e Nonaka (2007); Kuntz e Gomes (2012); Nogueira e Odelius (2015); Santos e Sampaio (2016); Ayres e Popadiuk (2016).
Papel do gerente	O gerente age como disseminador de um clima propício à aprendizagem e facilitando todo o processo.	Argyris e Schön (1991); Fiol e Lyles (1985); Ichijo e Nonaka (2007); Bandura (1977).
Fatores motivacionais	A aprendizagem é um processo impulsionado por fatores ligados à cognição, afetividade e sociabilidade.	Piaget (1978); Santos e Sampaio (2016).

Fonte: JACOMASSI; DEMAJOROVIC (2017, P. 688).

A observação dos fatores apresentados possibilita a elaboração de estratégias para viabilizar ações que elevem continuamente a capacidade de aprender das pessoas e conseqüentemente da organização.

A aprendizagem organizacional e o conhecimento são amplamente relacionados e buscam soluções no desenvolvimento de capacidades para responder as demandas ambientais e do próprio contexto. (GONÇALVES; SILVA, 2016)

Como apresentado, o tema aprendizagem organizacional é essencial para as empresas, devido ao contexto atual de rápidas mudanças e transformações que demanda respostas rápidas e inovadoras. Talvez o maior desafio deste momento não reside apenas no aprender, mas sim no aprender mais rápido, para colocar o aprendizado mais rápido em prática e obter resultados satisfatórios.

#### **4.1 Aprendizagem organizacional: Perspectivas**

Estudar aprendizagem organizacional demanda explorar diversos campos do saber, tais como psicologia, sociologia, antropologia, além da própria gestão. (ARGOTE, 2013)

À luz das concepções destes campos de estudos, observa-se que o mesmo termo é compreendido de forma distinta. A partir da perspectiva psicológica, a aprendizagem individual serve de analogia para a aprendizagem organizacional, sugerindo que as empresas aprendem tal qual os indivíduos. Já sob a perspectiva sociológica a aprendizagem é interpretada como um dos componentes do cotidiano das pessoas, envolvendo as relações sociais e de influência, reforçadas pelos códigos culturais. A partir dessa perspectiva pode-se inferir a aprendizagem organizacional como uma das funções organizacionais que produzem mudanças e transformações. Sob a perspectiva antropológica, a aprendizagem organizacional refere-se à aprendizagem que o indivíduo desenvolve no contexto das estruturas sociais, com foco no coletivo, na cultura e na linguagem. (ANTONELLO; GODOY, 2011; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015)

Diante o exposto, pode-se concluir que a trajetória de aprendizado de uma empresa mostra como o conhecimento foi desenvolvido, como os recursos de aprendizagem foram empregados no passado e fornece indicadores de como podem ser utilizados no presente e no futuro. Então, a história e identidade de uma empresa

é constituída, em grande parte, através da aprendizagem coletiva dos indivíduos e dos grupos no decorrer do tempo, construindo linguagem, cultura e conhecimento compartilhado. (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015)

Além das perspectivas dos campos de estudos, outros pesquisadores contribuem com a fundamentação do conceito aprendizagem organizacional. Agyris e Schön (1996) apresentam a aprendizagem como um processo de detectar e corrigir erros. Os autores defendem que as organizações aprendem quando seus atores são colocados diante de problemas, que levam a questionamentos e reflexões, inicializando o processo de aprendizagem, já as respostas obtidas durante o processo são os produtos da aprendizagem.

Kim (1998) já parte do princípio de que todas as organizações aprendem. Para ele a aprendizagem é uma condição fundamental para a sustentabilidade organizacional e o processo de aprendizagem coletiva de uma empresa ocorre por meio dos modelos mentais compartilhados entre seus membros. O autor justifica tal posicionamento argumentando que a percepção da realidade é mais importante do que a própria realidade em si.

Pawlowsky (2001) apresenta um modelo de gerenciamento da aprendizagem organizacional e, apesar de destacar os níveis individual, grupal e interorganizacional, dando especial atenção ao nível dos grupos e infere que é no grupo que o indivíduo, além de vivenciar as nuances do comportamento organizacional, compartilha e aprende. Essa afirmação reforça a importância de se trabalhar adequadamente o sistema social organizacional para se atingir os objetivos desejados.

Senge (1998), Garvin *et al* (2008) entendem que a aprendizagem organizacional se estrutura em três pilares. O primeiro deles é o ambiente, que deve promover os processos de aprendizagem, ou seja, que valorize a diversidade, que seja aberto a novas ideias, que disponha de tempo para a reflexão sobre o trabalho realizado e que garanta a segurança psicológica aos funcionários. O segundo pilar está fundamentado nos processos e práticas de aprendizagem concretos, trata as atividades que efetivamente são realizadas para potencializar o aprendizado, como ações de educação, compartilhamento de informação, experimentação e promoção de debates. O terceiro aborda a capacidade da liderança, que tem como missão valorizar e promover aprendizagem. Embora os conceitos de aprendizagem

organizacional e organização que aprendem possuem algumas diferenças, ambos dizem respeito ao mesmo fenômeno da aprendizagem nas organizações.

Apesar da polissemia encontrada ao conceituar aprendizagem organizacional, neste estudo entender-se-á como o processo de mudança de comportamentos individuais e coletivos, de rotinas, atividades, processos e procedimentos a partir da aquisição, desenvolvimento, transferência e aplicação de conhecimentos, tanto em âmbito individual quanto coletivo, ocorridos nos contextos organizacionais.

A aprendizagem, assim como o conhecimento, tem sido frequentemente relacionada a criatividade e inovação nas empresas. Segundo Silva e Burger, 2018, as técnicas de gestão do conhecimento alinhadas à correta interpretação da cultura organizacional favorecem a constituição de um ambiente de adequado aprimoramento da aprendizagem, da criação e da inovação. Os autores ainda destacam que o pleno entendimento da cultura organizacional é condição determinante na atualidade, tendo em vista que as organizações precisam inovar cada vez mais.

## **4.2 Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento define a capacidade que a organização tem para adquirir, organizar e compartilhar o conhecimento com o objetivo de melhorar sua eficácia, eficiência e competitividade (ALAVI; LEIDNER, 1999).

O contexto organizacional da atualidade, tem comprovado que o conhecimento é um dos principais impulsionadores do desenvolvimento organizacional. Por isso, um número cada vez maior de empresas de diferentes segmentos, têm implantado modelos de Gestão do Conhecimento - GC, com o objetivo de desenvolver e manter vantagem competitiva. (SANTOS *et al.*, 2019)

Mattera (2014, p. 217) reconhece o conhecimento como fator essencial para criação e manutenção de vantagens para as organizações:

As organizações estão repletas de conhecimentos e a adoção da gestão do conhecimento possibilita à empresa a identificação, retenção, proteção, disseminação, criação e aplicação desses saberes. A tradução dos conhecimentos em ativos lhes confere valor e permite a replicação dos mesmos em larga escala dentro da organização.

Segundo King (2009) a cultura organizacional tem significativa influência nos processos e resultados da GC. O autor ainda corrobora que para desenvolver a

cultura do conhecimento é requisito o preestabelecimento de uma cultura organizacional que possibilite e motive as pessoas a apropriar, criar, compartilhar e disseminar o conhecimento em benefício do coletivo.

O conhecimento compreendido como um ativo intangível, passou a ser considerado um recurso estratégico e impulsiona as empresas a adotarem práticas de gestão para favorecer a criação de novos conhecimentos. (SANTOS *et al.*, 2019)

Mattera (2014) infere que as organizações que investem no desenvolvimento de ações e práticas de GC, tem particular interesse em identificar formas para incentivar as pessoas a aprender, sociabilizar e disseminar informações e conhecimentos, para gerar melhorias na qualidade do trabalho e reduzir os riscos.

Porém, cabe ainda destacar que a GC, além do fator humano, depende também da estrutura organizacional e do emprego de tecnologias adequadas para facilitar a sua gestão e até mesmo o compartilhamento de conhecimento. (VALENTIM, 2008; SANTOS *et al.*, 2019)

Estudos classificam o compartilhamento do conhecimento como um processo facilitador chave da GC e, embora exista uma crescente percepção de que este processo é essencial para a geração do conhecimento, as fronteiras e suas relações nos campos de estudo ainda não são claras (YIU; LAW, 2014).

Os esforços da gestão do conhecimento decorrem da criação de meios que viabilizem a mobilização do saber individual para o coletivo, quer seja na forma de processos, manuais e padrões de trabalho. (MATTERA, 2014)

Partindo dessa premissa, corrobora-se que a empresa que gera conhecimento, eleva a sua capacidade de transformar conhecimento tácito (individual/internalizado) em explícito (externalizado/coletivo), ou seja, converte o conhecimento individual em conhecimento coletivo. (NONAKA, 2008; SANTOS *et al.*, 2019)

#### **4.2.1 Fatores chave determinantes do sucesso da GC**

Sedighi e Zand (2012) com base nos estudos iniciais de Davenport e Prusak (1998) listaram fatores chave determinantes do sucesso que devem ser trabalhados e monitorados para ter sucesso na implantação da gestão do conhecimento, conforme apresentado no Quadro 5:



**Quadro 5 – Fatores Determinantes do Sucesso na Implantação da GC**

<b>Aspectos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Subfatores</b>
Fatores Internos (Organização)	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conhecimento Compartilhado</li> <li>. Conformismo</li> <li>. Individualismo</li> </ul>
	Estrutura e Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura</li> <li>. Sistemas de Incentivos</li> <li>. Canais de transferência de conhecimento</li> <li>. Tamanho</li> <li>. Redes de Relacionamento e Comunidades de Prática</li> <li>. Coordenação</li> </ul>
	Recursos Humanos e Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gestão de recursos humanos</li> <li>. Familiarização</li> <li>. Envolvimento e treinamento</li> <li>. Habilidade de trabalho em equipe</li> <li>. Empoderamento</li> <li>. Investimento financeiros</li> </ul>
	Tecnologia e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sistema de comunicação</li> <li>. Conectividade</li> <li>. Usabilidade</li> <li>. Repositório</li> <li>. Acesso</li> <li>. Segurança da Informação (TI)</li> <li>. Pesquisas em TI</li> <li>. Propriedade intelectual</li> </ul>
	Estratégias e Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estratégia de GC</li> <li>. Apoio à gestão</li> <li>. Mudança de Gestão</li> </ul>
	Processos de Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mensuração da GC</li> <li>. Processos e atividades de GC</li> </ul>
	Fatores Externos (Ambiente)	Macro Fatores
Meso Fatores		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Parcerias/alianças com fornecedores</li> <li>. Benchmarking</li> </ul>

Fonte: SEDIGHI E ZAND (2012)

Segundo os autores, neste quadro há fatores externos que devem ser monitorados constantemente, pois a organização tem pouco ou nenhum controle sobre eles, contudo podem dificultar os processos de gestão de conhecimento. Por outro lado, os fatores internos são passíveis de gestão, uma vez que estão presentes no ambiente da empresa e podem impactar a GC.

Conhecendo os fatores que a organização pode influenciar, é possível inferir que desenvolver e manter uma cultura que favoreça o comportamento voltado ao compartilhamento de dados e informações, pode ser uma tarefa bastante difícil. Estudos comprovam que as pessoas podem ter uma tendência a reter o conhecimento para si por entenderem que ao compartilhá-los assumem certos riscos, como perda de poder frente as outras pessoas e até da posição ou cargo que ocupa. Tais riscos apesar de serem irreais, motivam as decisões dos colaboradores e impactam diretamente a GC. (VALENTIM, 2008; INAZAWA, 2009; SANTOS *et al.*, 2019)

Segundo Sedighi e Zand (2012), os impactos culturais sobre a aprendizagem organizacional são determinantes, uma vez que os componentes, valores, crenças, ritos, mitos, normas, sistema de trabalho e ambiente de confiança podem encorajar ou impedir a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Diante o exposto, cabe salientar que para a cultura de uma organização incorporar as demandas de gestão do conhecimento é fundamental que se prepare o ambiente e engaje todos os colaboradores nesta transformação organizacional em busca da promoção da criatividade e da inovação.

### **4.3 Criatividade e inovação**

Tartari, *et al* (2014) afirmam que não há uma definição clara do perfil mais adequado para a inovação. Pois, nesse processo há etapas distintas e para cada qual é demandada características distintas dos envolvidos. Portanto, uma pessoa pode ser empregada para ter ideias, outra para implementá-las e uma outra ainda para avaliar os resultados.

Dentre as propostas acerca da inovação apresentadas por Schumpeter (1934), que mais tarde ratificada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1997, 2006), está a implantação de estrutura organizacional, que colabora com a concepção de novas oportunidades identificadas

nos processos de gestão do conhecimento. (Bossle *et al.*, 2016; Rauta; Revillion; Winck, 2018) O Manual de Oslo, apresenta que a inovação organizacional acontece através da implantação de um método nas práticas de negócios, no ambiente de trabalho e nas relações externa. (OCDE, 2006)

Inovação e criatividade se tornaram determinantes para o desenvolvimento organizacional. Frequentemente a criatividade tem sido explicada como a geração de ideias novas e úteis, enquanto a inovação tem sido definida como a implementação bem-sucedida do novo. A criatividade é, portanto, o primeiro passo para a inovação. Por isso, há uma relação de dependência direta entre esses termos. (AMABILE, 1997)

É efetivo destacar que no século XXI a inovação veio acompanhada por grandes transformações no uso da tecnologia para gerenciar o grande volume de informações relacionadas aos negócios, resultando um ambiente impossível de ser pensado sem esses recursos informacionais. A empresa competitiva da atualidade, possui pessoas imbuídas a oferecer soluções inteligentes aos processos, transformando informação em conhecimento. (SILVA E BURGUER, 2018)

Acredita-se que este contexto justifica o volume de estudos relacionados, com a finalidade de entender como a criatividade acontece, dão especial relevância a traços da personalidade, aspectos cognitivos e emocionais, bem como o contexto social dos indivíduos. Dentre os estudos, merece destaque a equação proposta por Noeller, em 1979, segunda a qual define que a criatividade é função do conhecimento, da imaginação e da experiência [ $C = f(C, I, E)$ ] (ISAKSEN; TREFFINGER, 2003; SOUZA *et al.*, 2018)

#### **4.3.1 O líder criativo nos processos de inovação e transformação organizacional**

Estudos identificam o líder como um grande facilitador dos processos de criatividade e inovação. Esta reflexão permite inferir que o papel do gestor não é conceber ideias úteis ou geniais, mas sim organizar seus colaboradores em equipes multidisciplinares, de diferentes níveis hierárquicos, em ambiente com características físicas e psicológicas adequadas, para que sejam criativos e implementem as ideias que tiveram. (EKVAL, 1996; BASADUR, 2004; SOUZA *et al.*, 2018) Nessa linha, Sohmen (2015) complementa que o líder criativo funciona como um catalisador das mudanças no âmbito organizacional através da efervescência da mudança inovadora.

O Modelo de Liderança Criativa, que reflete o comportamento das pessoas e das equipes no contexto organizacional, sugere que líderes e liderados podem atingir elevados níveis de criatividade e inovação, através da implantação de estruturas benignas ao grupo. Dentre elas, destaca-se a adoção, por parte dos gestores, de um estilo mais participativo e apoiador, que valorize a mutualidade e a cooperação, que se traduzem em resultados que beneficiam o grupo todo ao mesmo tempo, independente se em posição de liderança ou não. (RICKARDS; MOGER, - 2000; GOMES; RODRIGUES; VELOSO, 2016)

No quadro 6, apresenta-se os fatores que compõem o Modelo de Liderança Criativa.

**Quadro 6 – Fatores do Modelo de Liderança Criativa**

<b>Fatores</b>	<b>Características</b>
<b>Plataforma de entendimento</b>	Os membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vistas de cada um, assim como compartilham conhecimentos, crenças, valores e convicções. O líder acompanha e orienta.
<b>Visão compartilhada</b>	Todos da equipe compartilham propósito e responsabilidades que motivam e sustentam seu progresso e integração. Eles partilham visões poderosas que foram construídas em conjunto.
<b>Clima</b>	O líder contribui para a criação e manutenção de clima positivo, inspira e estimula o desenvolvimento de relacionamento e da confiança, incentiva o compartilhamento ideias e conhecimento.
<b>Resiliência</b>	O líder da equipe acentua a busca de perspectivas alternativas ao lidar com expectativas frustradas, tornando os membros da equipe mais flexíveis às frustrações e obstáculos.
<b>Ideias próprias</b>	Os esforços do líder focam o compromisso em conceber novas ideias. A equipe é disposta a ouvir e gera valiosas soluções.
<b>Ativação em rede</b>	Os membros da equipe buscam relacionamento com pessoas de outros times, trocando ideias e oferecendo apoio. O líder incentiva o network como meio para solucionar os problemas.
<b>Aprendizado vindo da experiência</b>	O líder estimula o aprendizado, o desenvolvimento e a adoção de soluções criativas, orientando que os membros da equipe a consultar e usar o aprendizado vindo das próprias experiências, permitindo assim que sintam-se mais dispostos a ousar.

Fonte: RICKARDS; MOGER,2000; GOMES; RODRIGUES; VELOSO (2016)

Amabile e Mueller (2000) também enfatizam que a liderança pode ser um propulsor de criatividade na organização, ao propiciar um ambiente que inspire confiança e relacionamento entre os membros da equipe, além de encorajar o desenvolvimento de novas ideias. As autoras ainda destacam que cabe a alta gerência incentivar a inovação por meio de uma visão clara sobre a criatividade e por meio de reconhecimento apropriado ao trabalho criativo, mecanismos estes que viabilizam o desenvolvimento de novas ideias e procedimentos que estimulam a troca de ideias pela organização. Dessa forma, as pessoas serão mais criativas por se sentirem motivadas por interesse próprio, por gostar da tarefa, ter satisfação e pelo desafio da tarefa em si e não por conta de motivadores extrínsecos.

O líder potencializa a criatividade do ambiente, ao organizar grupos de trabalho compostos por membros com habilidades diversas, criando mecanismos que estimulem novas ideias e inspire a confiança interpessoal. Além disso, seu comportamento tem considerável efeito sobre a forma como os colaboradores pensam a criatividade, por isso, demanda ao líder clareza em relação as reais necessidades de criação e inovação para alcançar os objetivos propostos, a fim de orientar a equipe. (PARJANEN, 2012; MUZIO, 2017)

A partir do pressuposto de que a inovação é reconhecida como uma das principais fontes de transformação para geração de vantagem competitiva de uma empresa, pode-se inferir que o papel do líder é essencial aos processos de mudança no contexto empresarial, uma vez que é sua atribuição o planejamento e a organização dos trabalhos, dos processos e das pessoas, para atingir com eficiência e eficácia os objetivos e resultados delineados. (MUZIO, 2017; VARGAS *et al.*, 2017)

O líder é um indivíduo dotado de características, tanto pessoais como de gestão, que se manifestam durante o cumprimento de suas atribuições no contexto organizacional. Tais características são definidas pelos estudiosos como estilos, representam a abordagem adotada e um importante fator que facilita ou dificulta o processo de transformação da empresa. Partindo desta abordagem, a capacidade de mudança de uma organização está diretamente relacionada à capacidade de gestão do líder. Afinal, além dos encargos da função, cabe ao gestor influenciar e conduzir as pessoas em direção aos objetivos estabelecidos, removendo obstáculos e tomando decisões que facilitem a ação. (NEIVA, 2004; NEIVA E PAZ 2007; DOMINGOS; NEIVA, 2014)

### 4.3.2 Cultura criativa

Os estudos sobre cultura organizacional ganham maior destaque na década de 1980, motivado pelo sucesso das organizações japonesas, que apresentaram práticas com foco no envolvimento de seus colaboradores nos processos de concepção, execução e melhoria dos trabalhos, gerando assim os primeiros experimentos dos valores voltados ao compartilhamento e disseminação de dados, informações e conhecimentos, propiciando melhoria dos resultados (GARCIA, 2012).

O contexto organizacional é naturalmente coletivo, incorrendo em uma condição relacional e social na qual a cultura emerge como um fator preponderante de delineamento, ainda que não seja homogêneo. (SANTOS *et al.*, 2019).

A cultura organizacional, por si só, cria um ambiente colaborativo, para viabilizar a criação de outras práticas que também facilitam o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos para a formação do conhecimento coletivo da organização. Emerge assim, a cultura colaborativa, que por sua vez favorece o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, as equipes e os departamentos. (GARCIA, 2012)

Estudos enfatizam as relações sociais como mecanismo facilitador da criatividade (PARJANEN, 2012; PERRY-SMITH & SHALLEY, 2003). Essas relações potencializam a predisposição a criar quando os membros de um grupo compartilham valores semelhantes e são orientados por regras e normativos que focalizam isso. Afinal, para gerar mais conhecimento é essencial que as pessoas se reúnam para interagir, discutir e socializar informações e conhecimentos já adquiridos. Dessa forma, manter a natureza colaborativa da cultura organizacional conduz ao compartilhamento de conhecimento e favorece a concepção da cultura criativa.

Uma cultura organizacional para ser criativa deve alinhar valores, regras, práticas e elementos culturais à ação criativa coletiva. Por exemplo, as normas culturais que suportam uma postura de compartilhamento de informações tornam mais provável a não retenção de informações, inclusive entre indivíduos com laços fracos (GRANOVETTER, 1973), que, nesse caso, podem significar aqueles que fazem parte de distintos grupos ou setores organizacionais (PERRY-SMITH & SHALLEY, 2003).

## 5. AMBIENTE COLABORATIVO

É uma prática reconhecida no contexto organizacional a divisão do trabalho das pessoas em grupos, com o objetivo de canalizar o esforço coletivo em prol do objetivo comum. (ROBBINS, 2013) Porém, para se tornar mais efetiva, é fundamental planejar o arranjo físico do ambiente e empregar tecnologias de comunicação que facilitem a atuação no coletivo, pois a interação entre pessoas é condição básica para a realização do trabalho em equipe. (SALES; DORNELAS, 2014)

Também fruto da modernidade, a quantidade de informação produzida, armazenada, consumida e descartada nos ambientes organizacionais torna imperativo a adoção de estratégias e instrumentos que gerenciem com mais precisão esses ativos. A informação e o conhecimento conduzem à ideia de uma sociedade do conhecimento cada vez mais sólida e torna latente a necessidade de organizá-los para conseguir fazer o uso adequado desses recursos.

Ferramentas colaborativas surgem como aliadas desse cenário e são incorporadas pelas organizações com a finalidade de manter acessível o conhecimento produzido e favorecer a concepção de novos saberes.

Segundo Silva, Damian e Santarem (2016), os softwares colaborativos apoiam o desenvolvimento do trabalho coletivo e fundamentam o estabelecimento do fluxo informacional da organização. Dentre as vantagens do emprego dessas ferramentas, podem-se listar:

- Registro das informações.
- Validação do conteúdo informacional, manuseio dos dados por diversas pessoas, que leva à contínua atualização.
- A organização como um todo possui mais informações do que um colaborador isolado.
- Identificação e compreensão das lacunas informacionais da organização.
- Estímulo à inovação
- Valorização do conhecimento dos colaboradores

Davenport e Prusak destacam a importância do emprego dos recursos de tecnologia da informação para gerenciar as informações, transformando-os em um condutor do conhecimento da empresa. Os autores ainda reconhecem a tecnologia como um instrumento para a Gestão do Conhecimento:

“O objetivo das ferramentas de Gestão do Conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se este não estiver acessível. Com estas ferramentas pretende-se que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em uma mensagem.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.156),

### **5.1 Layout de colaboração e Ambientes *coworking***

A ideia de escritórios sem divisórias ou paredes surge no início do século XX, influenciados pelos estudos de Frederick Taylor, em busca de melhorar a produtividade e o controle do trabalho. Mais recentemente, estudos sugerem que esses ambientes sem barreiras ao favorecer a interação e a comunicação entre as pessoas, pode se transformar em um *hub* de criatividade e inovação. (NARDELI, 2018; NAKAO; MUSSI, 2018)

O desenvolvimento tecnológico também impacta esse cenário e modifica o formato de trabalho, uma vez que traz novas nuances à complexidade das atividades, eleva a produtividade e reduz o volume de mão-de-obra empregada. As atividades classificadas como complexas demandam trabalhadores especializados para produzir informações para subsidiar decisões. Assim como, recursos informatizados são empregados para realizar tarefas consideradas simples, incorrendo em maior produtividade e menor emprego de recursos humanos. (BERTONCELO; JUNQUEIRA, 2018)

A imprevisibilidade dos impactos das tecnologias, induz a reflexões de como será o trabalho no futuro, o nível de emprego nas próximas décadas e o impacto social que trará.

De outro ponto, as crises econômicas que ocorrem desde 2008 e afetam o mundo contemporâneo sem fronteiras, se apresentou como uma justificativa para as empresas buscarem alternativas mais sustentáveis para suas operações, as quais se tornaram possíveis devido ao desenvolvimento dos recursos informacionais e de



comunicação. Observa-se nesse período, significativo crescimento das práticas de *home office*, como uma opção de redução de custos com estrutura e manutenção de empregos formais. Porém, muitos trabalhadores ficaram desempregados e para uma grande parcela a recolocação é bastante lenta, por isso, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades financeiras, muitos optaram por empreender. Essas práticas foram observadas em todos os países. (GANDINI, 2015; BERTONCELO; JUNQUEIRA, 2018)

Os espaços de *coworking* são apresentados na literatura desde a década de 1970, porém registra-se grande crescimento a partir das última duas décadas. Tais ambientes atendem à demanda dos empregados que atuam em *home office* e dos novos empreendedores, os quais buscam este local para evitar as distrações domésticas, ter acesso a recursos que não teriam em seu ambiente privado, desenvolver *networking*, receber clientes em ambiente com infraestrutura mais adequada, além de compartilhar os custos com outros usuários da estrutura .

Os espaços de *coworking* são ambientes de trabalho compartilhados por profissionais independentes ou organizações distintas, do mesmo segmento de atuação ou não, que buscam esses locais para facilitar suas operações. Há várias configurações desse ambientes compartilhados, porém não será detalhado cada uma delas porque o foco de nossa pesquisa não é avaliá-los.

Além de um fator facilitador da operação do próprio negócio, os ambientes *coworking* se proliferaram no mundo devido ao caráter de novidade no mercado de trabalho, que além de possibilitar o compartilhamento de custos, também pode ser visto como um mecanismo de colaboração e até mesmo como um meio para alavancar a divulgação da empresa através do marketing boca-a-boca, uma vez que a interação entre seus membros, os *coworkers*, gera mais exposição e pode incorrer em indicações. (CAPDEVILLA, 2013; GANDINI, 2015; NAKAO; MUSSI, 2018).

Segundo Capdevilla (2014), a colaboração facilita e agiliza futuras colaborações ao criar relações de confiança entre as partes e contribui para o desenvolvimento de uma comunidade maior predisposta a cooperar entre si.

O termo colaboração acompanha a ideia de aprender e ensinar. Assim, ser um colaborador envolve a imersão no ambiente *coworking*, para que as trocas ocorram de maneira fluida, fazendo parte de um processo orgânico, que demanda confiança e contato. (COWORKING WIKI, 2014).

Por isso, para serem efetivos, os espaços *coworking* precisam ser concebidos para facilitar a colaboração e demanda planejar tanto o arranjo físico e os recursos tecnológicos, quanto os mecanismos de incentivo, regras, políticas e práticas para influenciar a socialização. (NAKAO; MUSSI, 2018)

Por outro lado, Spinuzzi (2012) infere que nem todos os *coworkers* valorizam a abertura às colaborações. Dessa forma, por mais que o ambiente *coworking* atenda as demandas do trabalho colaborativo e se configure num local propício à criatividade e inovação, ainda temos de considerar o perfil e interesses dos membros do local, pois o comportamento de cada um, que se traduz na sua forma de atuação, também traz impactos sobre a propensão a interagir, colaborar e cooperar.

O contexto econômico-social contemporâneo, caracterizado por contínuas e desafiadoras mudanças, tem instigado as organizações a buscarem novos modelos de atuação com foco em parcerias e envolvimento com outras empresas, para gerar vantagem competitiva. Dessa forma, corrobora-se a necessidade de cooperação em relações interorganizacionais para atender a uma série de necessidades que não podem ser supridas individualmente. (CAPDEVILA, 2014; NESPOLO, 2014; WENGER, 2016)

Nota-se que a cooperação tem sido objeto de estudos e pesquisas, tanto na literatura nacional quanto na internacional. É frequentemente apresentada como importante estratégia que induz à inovação e que gera novas oportunidades de negócios. Por isso, representa uma vantajosa alternativa de operação, em especial para as MPES - micro e pequenas empresas, que ao consolidar suas práticas colaborativas, conquistam mais força e eficiência, além de promover o crescimento de todos os agentes envolvidos (COLET; MOZZATO, 2018).

Diante o exposto, cabe destacar que ambientes *coworking* são espaços com potencial para a formação de redes interorganizacionais que funcionam como condutores de colaboração, compartilhamento e cooperação.

## **5.2 Tecnologia colaborativa**

Além dos espaços físicos propícios para a colaboração, há uma gama de tecnologias que potencializa essa prática, ao viabilizar a interação entre as pessoas independente de sua localidade.

A tecnologia colaborativa se constitui num ciberespaço, que é o espaço de convivência da nova sociedade em rede e que possibilita interações humanas. As telas se abrem como janelas e transportam as pessoas para um ambiente virtual que avia experiências atraentes, reais e intensas, por isso tem grande poder de atrair e manter frequentadores. O novo ser humano é digital, deixa de ser reconhecido apenas pelo nome ou sua aparência física e passa a ter sua identidade vinculada a um perfil, um endereço eletrônico, um *nickname*, um avatar. (NICOLACI-DA-COSTA; PIMENTEL, 2011)

Durante a pesquisa foram identificadas ferramentas adotadas por empresas com a finalidade de viabilizar e intensificar a colaboração entre as pessoas, as equipes e facilitar o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos. Dentre elas destacam-se os repositório de documentos digitais.

Os repositórios se configuram no âmbito global como um mecanismo para armazenamento de documentos digitais, regulados por políticas de controle de acesso e alteração. Este ambiente, além de viabilizar o compartilhamento de informações e a preservação de documentos em longo prazo, viabiliza a criação em conjunto. (SANTOS; FLORES, 2015)

Na sequência detalharemos algumas ferramentas, que foram selecionadas devido a frequência de uso identificada durante os estudos.

**Wiki:** base de dados que pode ser facilmente editada por qualquer usuário que tenha acesso a um navegador web e conexão de internet. Constata-se que essa plataforma foi concebida com a proposta de viabilizar uma rede de colaboração e um espaço efetivo de compartilhamento. Ao permitir que um mesmo texto tenha diversos autores, promove naturalmente a construção conjunta do conhecimento. O uso da plataforma wiki disseminou-se após a criação da Wikipédia em 2001. (FAUSTO *et al*, 2015)

Certamente o Wiki representa um grande marco na construção colaborativa de conteúdo na rede, criado em 1995, por Ward Cunningham. A palavra wiki, de origem havaiana, significa “rápido, veloz”. Para o seu criador, um ambiente wiki se caracteriza pelos princípios da simplicidade e facilidade de uso; pelo caráter incremental, agrega links para outras páginas, mesmo as ainda não criadas; pelo conteúdo e estrutura orgânicos e abertos para edição e desenvolvimento; além da

universalidade dos mecanismos de edição. (CUNNINGHAM, 2014; FAUSTO *et al*, 2015)

**Dropbox:** plataforma desenvolvida pela Google que possibilita compartilhar dados com outras pessoas através da criação de pastas compartilhadas, visíveis em todos os dispositivos de todos os usuários que participam do compartilhamento. Controles de administração permitem gerenciar o nível de acesso e as atividades dos participantes. (DROPBOX, 2019; GONÇALVES *et al*, 2016)

**MS Onedrive:** é o serviço de nuvem da Microsoft que conecta você a todos os seus arquivos. Ele permite que você armazene e proteja seus arquivos, compartilhe-os com outras pessoas e acesse-os de praticamente qualquer lugar em todos os seus dispositivos. Também pode ser identificada como *MS OneDrive for Business*, quando acessado por conta comercial. (MICROSOFT (1), 2019)

**MS Sharepoint:** plataforma de aplicações Web da Microsoft, com utilização na criação de portais e intranets empresariais, gestão de conteúdo, gestão documental e criação de portais colaborativos, e publicação de aplicações web. A rede de colaboração é controlada pelo proprietário que configura os direitos de acesso de cada usuário, quer seja da mesma organização ou não. (MICROSOFT (2), 2019)

**MS Team:** apresentado como um *hub* de colaboração em equipe no Office 365, que integra pessoas, conteúdo e ferramentas, sua uma plataforma integra as ferramentas de comunicação e interação, ao combinar bate-papo, reuniões de vídeo, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos. (MICROSOFT (3.), 2019)

**Google Drive:** é um serviço de armazenamento e sincronização de arquivos que foi apresentado pela Google Inc. em 2012. A plataforma abriga Google Docs, um leque de aplicações de produtividade, que oferece a edição de documentos, folhas de cálculo, apresentações, e muito mais. A rede de colaboração é controlada pelo proprietário que configura o nível de acesso de cada participante. (GOOGLE (1), 2019)

**Google Busca:** é um serviço da empresa Google Inc que possibilita fazer pesquisas na internet sobre qualquer tipo de assunto ou conteúdo. É atualmente o serviço de busca mais usado. Foi lançado em 1997. (GOOGLE (2), 2019)

Além das tecnologias empregadas no ambiente empresarial, as pessoas fazem uso particular de ferramentas que impulsionam a colaboração, como redes sociais, participação em fóruns. Muitas dessas ferramentas começam a ser usadas

com maior intensidade também no ambiente empresarial. A seguir apresenta-se as soluções mais empregadas.

**Waze** é um aplicativo gratuito para smartphones e tablets com sistemas Android, iOS e Windows Phone, dentre outros, utiliza a técnica de mapeamento colaborativo para navegação baseada em GPS, criado por desenvolvedores israelense. (WAZE, 2019; Costa *et al*,2015)

O Waze fornece roteiros de viagem com vantagens quando comparado ao GPS padrão, pois as condições de tráfego são atualizadas através das informações resultantes da colaboração voluntária e involuntária dos usuários. Este fenômeno é identificado como *crowdsourcing* e no caso deste aplicativo, possibilita o reconhecimento do percurso com as melhores condições. Ao direcionar para vias secundárias, o Waze pode inclusive contribuir para minimizar os efeitos de congestionamento, ocupar melhor as vias disponíveis, melhorar o fluxo dos automóveis e reduzir o tempo do motorista no trânsito. (Silveira *et al*, 2015)

**Sites de redes sociais:** são plataformas virtuais que viabilizam a comunicação e interação com qualquer pessoa ou empresa conectada ao ambiente, através de uma rede aberta e publica, para fins compartilhamento de informações. O desenvolvimento da internet e uso bastante amigável dessas redes virtuais induziu o crescimento dessas redes nas últimas décadas. (RECUERO, 2017; MARTELETO, 2018)

Neste sites é possível associar-se a grupos de interesse, participar de debates e fóruns, interagir com pessoas que não acessam o ambiente ao mesmo tempo e que podem estar em qualquer lugar do mundo. Recuero, 2017 adverte que, apesar destas interações contribuir para a formação de uma base ativa de conhecimentos, há de se ter atenção a publicitarização do discurso, bastante comum a esse meio.

Dentre esses sites de redes sociais observa-se que no primeiro semestre de 2019 o Facebook, foi a mídia com maior número de usuários ativos, seguido pelo YouTube, WhatsApp, Messenger do Facebook e Instagram. (STATISTA, 2018)

Além das ferramentas tecnológicas, a colaboração e a cooperação entre as pessoas podem se favorecidas pelo arranjo das equipes.

## 6 METODOLOGIA

Este capítulo apresentará os aspectos relativos à metodologia empregada no estudo. Inicialmente abordará a tipologia, que identifica a pesquisa quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Posteriormente, exporá as características de um estudo de caso e os aspectos relacionados aos instrumentos utilizados para a coleta de dados. Concluirá, apresentado um *framework* sintetizando os passos desta pesquisa e a matriz metodológica que permite acompanhar o desenvolvimento da mesma.

### 6.1 Tipologia da pesquisa

Essa dissertação caracterizou-se por ser uma **pesquisa-diagnóstico**, que consiste em explorar o ambiente com o objetivo de identificar os fatores que geram o comportamento das pessoas nas organizações que utilizam ambientes colaborativos. A pesquisa diagnóstica propõe-se a levantar e definir problemas e explorar o ambiente. O diagnóstico, geralmente, reporta-se a uma situação em um dado momento (ROESCH, 2005).

Marconi e Lakatos (2007) afirmam que a pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa, em relação ao método de abordagem do problema. Já para Roesch (2005), a abordagem qualitativa é apropriada para interpretação de fenômenos sociais, pois busca mensurar, analisar e compreender o comportamento das pessoas.

Para Vieira e Zouain (2005), os depoimentos dos atores sociais envolvidos, seus discursos e significados transmitidos são fundamentais e relevantes na pesquisa qualitativa, com vistas a descrevê-los de forma detalhada. Creswell (2010), também infere que a pesquisa qualitativa é emergente, o pesquisador configura-se como principal instrumento e o ambiente natural é fonte direta de dados predominantemente descritivos. A preocupação desse processo é maior com o produto e o foco do pesquisador, ao estudar um problema, é averiguar a manifestação das atividades, procedimentos, interações, através da análise de dados.

O presente estudo se enquadra em pesquisa qualitativa, pois busca compreender a interação das organizações e das pessoas nos ambientes colaborativos, sua correlação com o desenvolvimento da colaboração, cooperação,

criatividade, inovação e outros comportamentos. Também adotou-se a análise estatística com o intuito de identificar as características das empresas que usam recursos de colaboração e compartilhamento, assim como das pessoas que atuam nesses ambientes

A pesquisa também se configura em um estudo exploratório, diagnóstico e descritivo. Segundo Collis e Hussey (2005), tal método tem o objetivo de reunir dados, informações, padrões, ideias ou hipóteses sobre um problema ou questão de pesquisa com pouco ou nenhum estudo anterior. Os autores, ainda evidenciam que esse tipo de pesquisa não visa testar uma hipótese, mas procurar padrões, por isso não se apresenta resultados muito conclusivos ou respostas efetivas para determinados problemas, mas indica pesquisas futuras.

Na primeira etapa dessa dissertação, realizou-se levantamento bibliográfico por meio de estudo de artigos acadêmicos, livros, revistas científicas e material online com a finalidade de analisar a relevância e o volume de publicação sobre o assunto.

A pesquisa bibliográfica visa conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas realizadas sobre determinado assunto, tema ou problema. Trata-se de uma técnica de coleta de dados que coloca o pesquisador em contato com publicações a respeito de seu objeto de estudo, acessada principalmente nos livros, artigos científicos e anais de congresso. A grande vantagem desta pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. (ROESH, 2005; COLLI; HUSSEY, 2005; GIL, 2019). Orientando dessa forma suas atividades, além de permitir ao pesquisador corroborar ou complementar conclusões, encontrar incoerências ou desenvolver novos conhecimentos.

No presente estudo, foram avaliados dados de 20 profissionais que atuam em nível de Analista, Especialista, Supervisão ou Gerencia e atuam em áreas não operacionais como PCP, TI, RH, Logística, Marketing e Vendas.

No quadro 7 apresenta-se a síntese da tipologia empregada na pesquisa, com a finalidade de orientar o desenvolvimento.

### Quadro 7 – Síntese da Tipologia da Pesquisa

Aspectos	Descrição
Quanto a natureza	Aplicada
Quanto a abordagem	Qualitativa
Quanto aos objetivos	Exploratória, diagnóstica e descritiva
Quanto aos procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários

Fonte: Elaboração própria (2019)

#### 6.2 Instrumentos para coleta de dados

Há uma ampla gama de métodos utilizados para coletar dados para análise e, por consequência, inúmeras ferramentas disponíveis para esse fim. Quanto a natureza dessa pesquisa, utilizou-se: a aplicação de questionários. (APPOLINÁRIO, 2016)

Empregou-se o questionário sociodemográfico (Apêndice A), pois conta inicialmente com um módulo de perguntas fechadas que possibilita fazer a caracterização do indivíduo, mapear as características gerais como gênero, idade, escolaridade, região do país, segmento em que atua, tempo na empresa e na função, além de informações do ambiente onde trabalha ou trabalhou.

#### 6.3 *Framework* da pesquisa

No quadro 8 apresenta-se o *framework* desta pesquisa, com o objetivo de sintetizar os elementos e o desenvolvimento percorridos.



## Quadro 8 – *Framework* da Pesquisa

<b>Introdução/ Referencial Teórico</b>
Contextualização do ambiente empresarial, aplicabilidade dos <i>designs</i> colaborativos e comportamento das pessoas.
<b>Problema da Pesquisa</b>
Quais ações ou reações do comportamento humano são decorrentes do desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos nas organizações?
<b>Objetivo Geral</b>
Estudar o desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos e como interferem no comportamento humano nas organizações
<b>Objetivos Específicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mapear ferramentas, metodologias e tecnologias utilizadas pelas empresas que adotam ambiente de trabalho colaborativo;</li> <li>b) Diagnosticar como os ambientes colaborativos de trabalho contribuem com a criatividade e a geração de conhecimento e de novas tecnologias nas empresas.</li> <li>c) Estudar como as práticas do ambiente de trabalho colaborativo interferem no comportamento das pessoas</li> <li>d) Diagnosticar os impactos da mudança organizacional no comportamento e relacionamento dos colaboradores no ambiente de trabalho</li> </ul>
<b>Pressupostos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) As empresas que adotam ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração entre seus colaboradores potencializam os processos de criatividade e inovação das equipes de trabalho, o que, por sua vez, pode incorrer em vantagem competitiva.</li> <li>b) Entender o comportamento humano nos processos de criação é fundamental para a adequada gestão e pode facilitar os processos de mudança na organização.</li> <li>c) Ao implementar ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração entre os colaboradores, as organizações aceleram os processos de criação e inovação, os quais também demandam alterações e transformações na própria empresa e nas pessoas envolvidas. Os focos de resistência à mudança surgem naturalmente, muitos ficam mais propensos a participar do processo e acabam transformando o próprio comportamento.</li> </ul>

<b>Justificativa</b>
<p>O desenvolvimento do contexto empresarial, das tecnologias e das pessoas, tornou o ambiente mais complexo e culminou na sociedade do conhecimento. As organizações buscam por modelos de gestão que potencialize a criatividade e a inovação, como alternativa para desenvolver e manter a vantagem competitiva. Os ambientes de <i>coworking</i> se encontram em fase de expansão e podem representar um efetivo <i>hub</i> de inovação.</p>
<b>Metodologia</b>
<p>Estudo do perfil de empresas e dos profissionais que atuam em nível de Analista, Especialista, Supervisão ou Gerencia e atuam em áreas não operacionais.</p>
<b>Análise de Dados</b>
<p>Os dados da pesquisa foram analisados de forma qualitativa, por meio da interpretação dos resultados e a relação com a teoria pesquisada.</p>
<b>Conclusão</b>
<p>Panorama das empresas que adotam ambientes colaborativos e do seu impacto sobre a criatividade e inovação, a partir do ponto de vista das pessoas empregadas.</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

#### **6.4 Matriz Metodológica**

No Quadro 9 encontra-se a matriz metodológica, que tem como finalidade estabelecer os vínculos entre o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, pressupostos e metodologia.

**Quadro 9 – Matriz Metodológica**

<b>PROBLEMA DA PESQUISA</b>		
Quais ações ou reações do comportamento humano são decorrentes do desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos nas organizações?		
<b>OBJETIVO GERAL</b>		
Estudar o desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos e como interferem no comportamento humano nas organizações		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PRESSUPOSTOS</b>	<b>METODOLOGIA</b>
Mapear ferramentas, metodologias e tecnologias utilizadas pelas empresas que adotam ambiente de trabalho colaborativo.	As empresas que adotam ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração potencializam a criatividade e inovação	Utilizar questionário e pesquisa bibliográfica
Diagnosticar como os ambientes colaborativos de trabalho contribuem com a criatividade e com novos conhecimentos.	Demanda entender o comportamento humano para potencializar a criatividade, a inovação e gerir os processos de mudança na organização.	Utilizar questionário e pesquisa bibliográfica
Estudar como as práticas do ambiente de trabalho colaborativo interferem no comportamento das pessoas	O contexto empresarial, devido a sua dinamicidade, induz mudanças para o desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva.	Utilizar questionário e pesquisa bibliográfica
Diagnosticar os impactos da mudança organizacional no comportamento e relacionamento dos colaboradores no ambiente de trabalho	A adoção de ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração entre os colaboradores, aceleram os processos de criação e inovação, porém demandam alterações e transformações na própria empresa e nas pessoas envolvidas.	Utilizar questionário e pesquisa bibliográfica

Fonte: Elaboração própria (2019).

## 7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

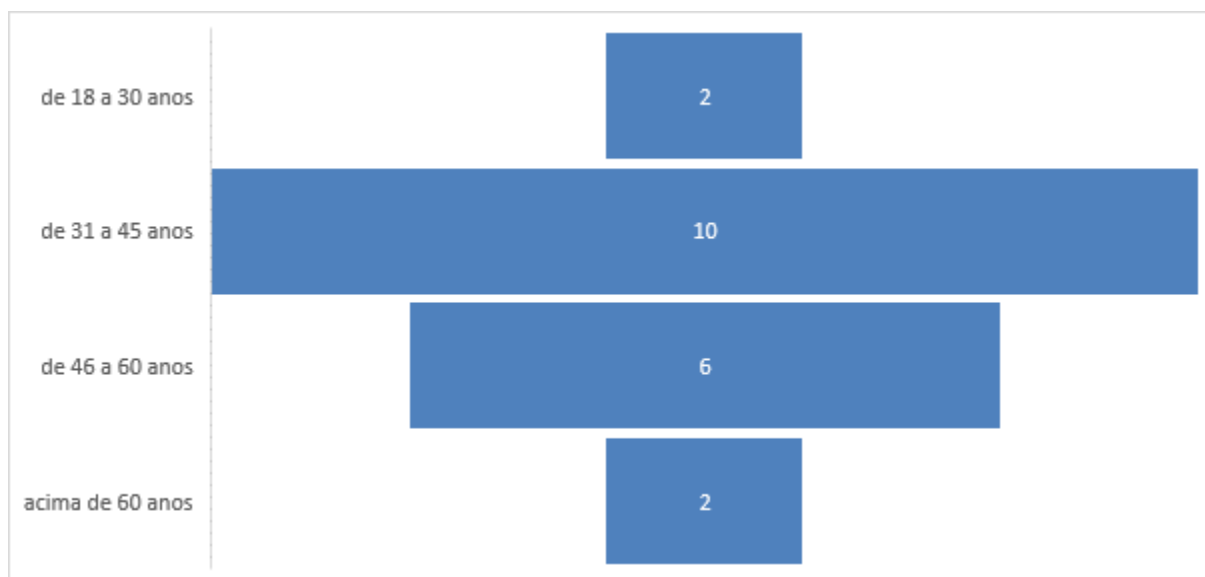
Este capítulo aborda a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da coleta de dados realizada junto a um grupo de trabalhadores da cidade de Piracicaba ou região que foram convidados a participar da pesquisa. Apresenta-se inicialmente o perfil da amostra pesquisada e na sequência os resultados coletados no questionário aplicado.

### 7.1 Perfil da amostra

Vinte trabalhadores das empresas de Piracicaba ou região que responderam ao questionário elaborado para esse fim (Apêndice A) e aplicado no período de 08 a 14 de outubro de 2019.

As figuras de 7 a 13 apresentam o perfil da amostra por faixa etária, escolaridade, cargo ocupado, setor de trabalho, assim como dados das empresas onde atuam, como segmento de atuação, origem e tamanho. Estes resultados serão cruzados com os dados do ambiente e condições de trabalho para fins de análise.

**Figura 7 – Trabalhadores por faixa etária**

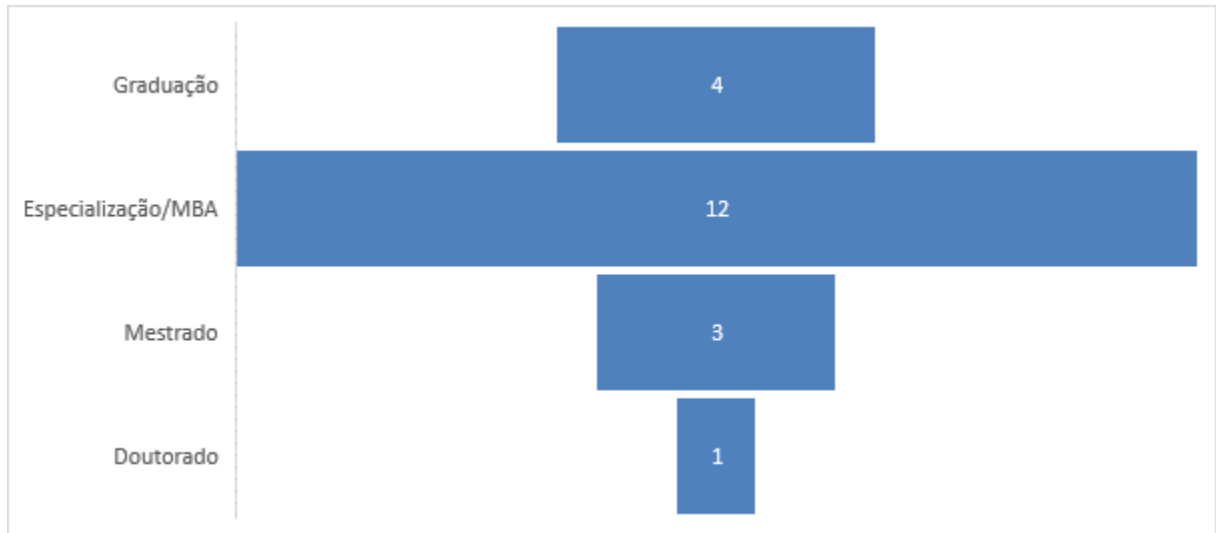


Fonte: Elaboração própria (2019).

Observa-se que na Figura 7, quando classificados por faixa etária, metade da amostra, 10 pessoas, estavam entre 31 a 45 anos, outras 6 pessoas,

aproximadamente 30%, na faixa etária de 46 a 60 anos, 2 participantes na faixa etária de 18 a 30 anos e outros 2 acima de 60 anos.

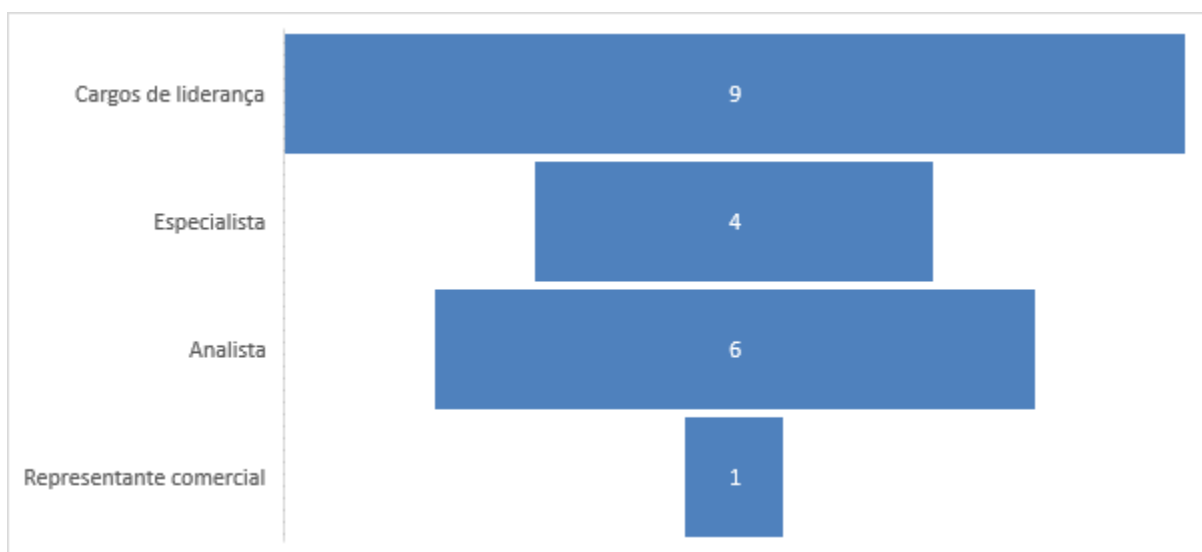
**Figura 8 – Trabalhadores por nível de escolaridade**



Fonte: Elaboração própria (2019).

Na Figura 8 observa-se que a grande maioria da amostra, 80%, possui pós-graduação, sendo 12 em nível de especialização, 3 em mestrado e 1 em doutorado.

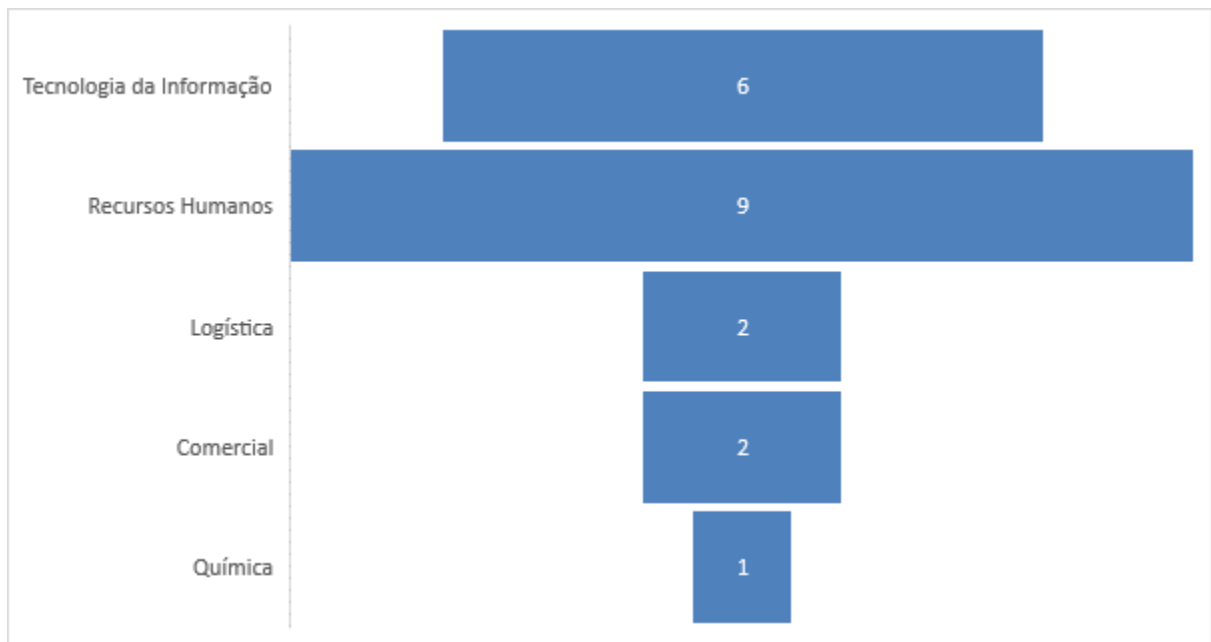
**Figura 9 – Trabalhadores por cargo ocupado**



Fonte: Elaboração própria (2019).

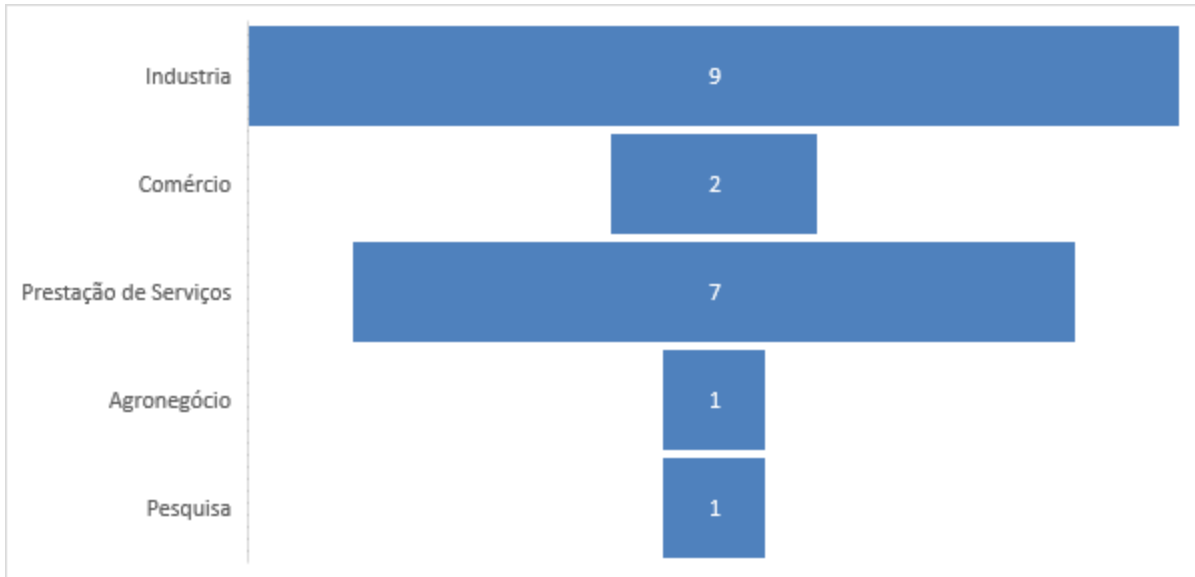
Na Figura 9 observa-se que aproximadamente 50% da amostra ocupa cargos de liderança, 7 pessoas, seguidos por 6 analistas, 4 especialistas e 1 representante comercial. Cruzando os dados acima com os expostos na figura 11, pode-se inferir que cargos ocupados pelos participantes da pesquisa retratam a maturidade do público.

**Figura 10 – Trabalhadores por setor onde atuam**



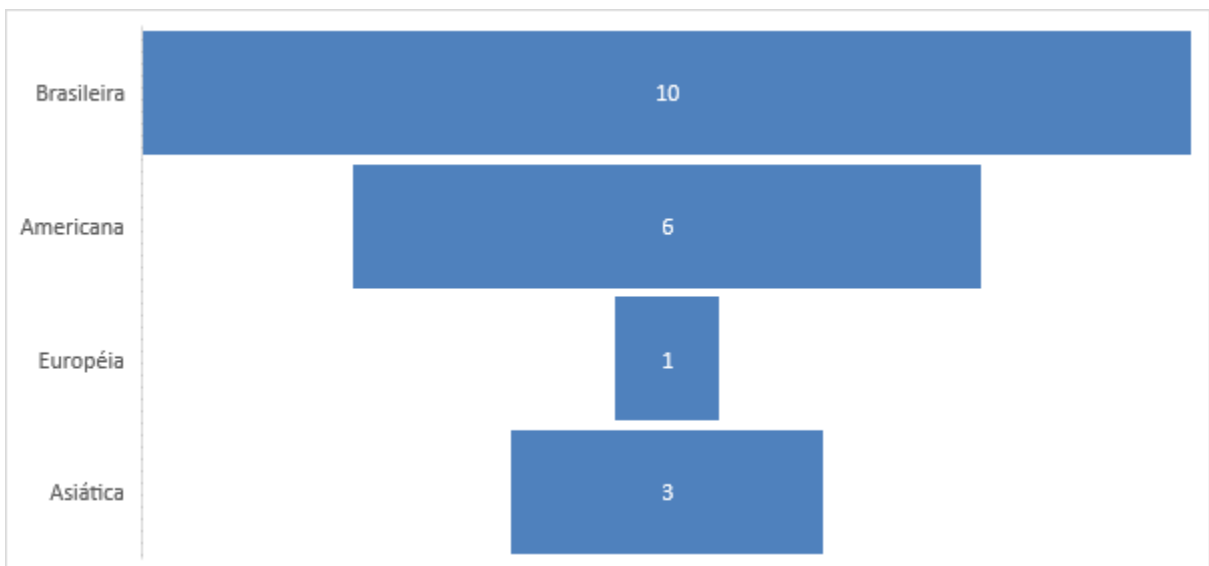
Fonte: Elaboração própria (2019).

Analisando a Figura 10 observa-se que a maioria da amostra, atua no departamento de recursos humanos, 9 pessoas, 45%, seguidos por 6, 30%, de tecnologia da informação, 2, 10%, do comercial, 2, 10%, de logística e 1, 5%, da química.

**Figura 11 – Trabalhadores por segmento de empresa**

Fonte: Elaboração própria (2019).

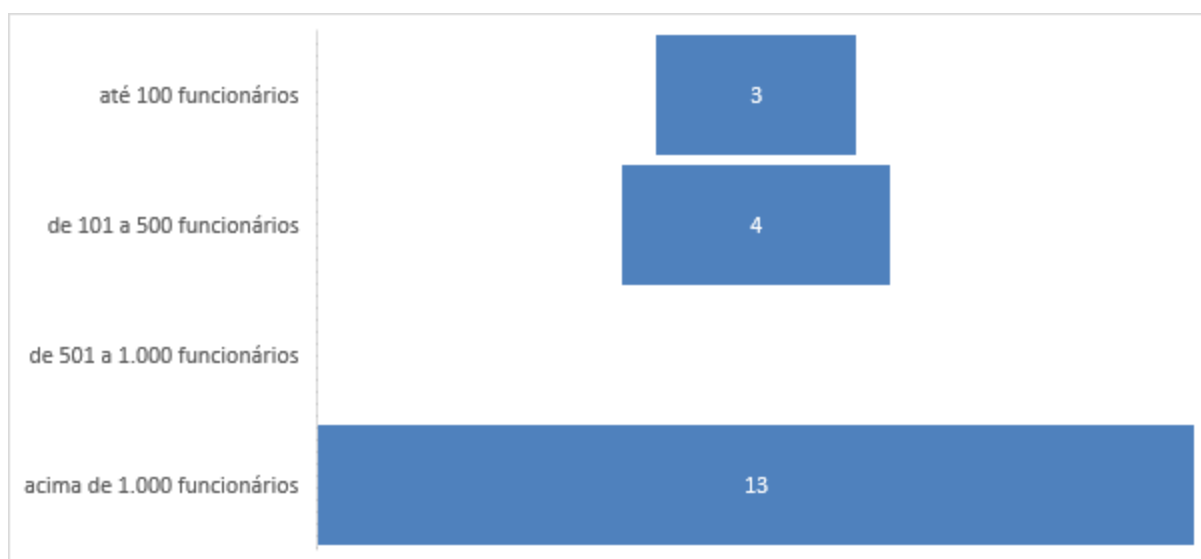
Analisando a Figura 11 observa-se que a maioria da amostra atua em empresas do segmento de indústria, 9 pesquisados, seguidos por 7 da prestação de serviços, 2 do comércio, 1 do agronegócio e 1 de pesquisa.

**Figura 12 – Trabalhadores por origem da empresa**

Fonte: Elaboração própria (2019).

Analisando a Figura 12 observa-se que metade dos participantes da pesquisa atua em empresas brasileiras, seguidos por, 30%, 6 em organizações americanas, 15%, 3 em asiáticas e 5%, 1 em europeia.

**Figura 13 – Trabalhadores por tamanho da empresa**



Fonte: Elaboração própria (2019).

Com relação ao tamanho da empresa, conforme detalhado na Figura 13, observa-se que na amostra pesquisada, 65%, 13, pessoas trabalham em empresas que empregam mais de 1.000 funcionários, 20%, 4 de 101 a 500 funcionários e 15%, 3 até 100 funcionários.

## 7.2 Características do ambiente e condições de trabalho

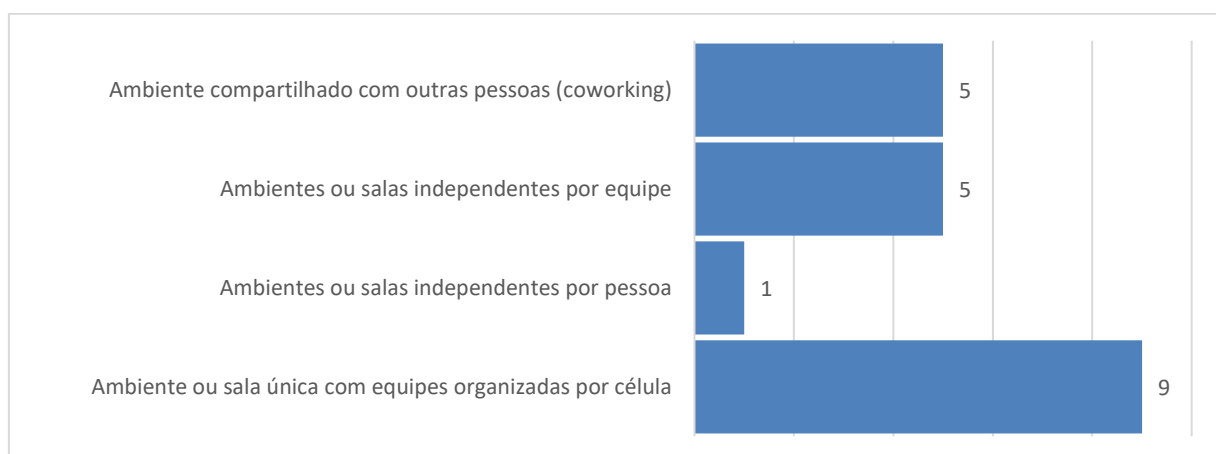
Nesta sessão apresenta-se os dados coletados durante a pesquisa com informações relacionadas às características e condições nas quais cada trabalhador realiza suas atividades laborais. Para fins da análise estes dados serão cruzados com os resultados da sessão anterior.

As figuras de 14 a 22 apresentam o perfil da amostra por arranjo físico do local, tecnologias disponíveis, tecnologias empregadas, percepção dos recursos disponíveis como facilitadores do compartilhamento de informações e conhecimentos, percepção em relação a disposição das pessoas em facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos, ações relacionadas a documentos compartilhados no



repositório usado na empresa, percepção quanto a importância que a empresa dá aos processos de compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, frequência de participação em reunião e características de reunião que participa.

**Figura 14 – Trabalhadores por arranjo físico do local de trabalho**



Fonte: Elaboração própria (2019).

Analisando a Figura 14, observa-se as características do ambiente de trabalho dos trabalhadores pesquisados, sendo que 45% da amostra, 9 estão alocados em ambientes com equipes organizadas por célula, 25%, 5 em ambientes compartilhados com outras equipes, 25%, 5 em salas independentes organizadas por equipe e 5%, 1 em sala independente por pessoa.

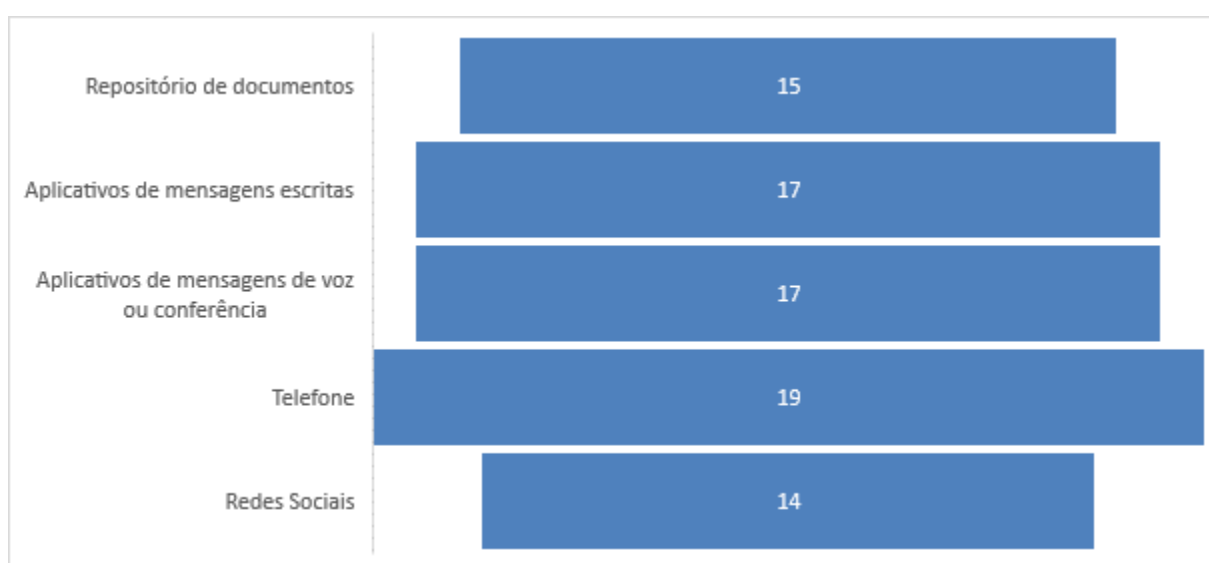
Ao analisar o perfil de idade dos trabalhadores que trabalham em ambientes compartilhados com outras pessoas (coworking), detalhado na Figura 6, verifica-se que a grande maioria 80% deles está na faixa etária de 31 a 45 anos e 20% de 46 a 60 anos. Ao cruzar ainda essas informações com os resultados da Figura 15 observa-se ainda que 100% da faixa analisa acredita que os recursos disponíveis são favoráveis aos processos de compartilhamento.

Desta forma, é possível inferir que os trabalhadores da faixa etária de 31 a 45 anos de idade tiveram amplo acesso a recursos tecnológicos e tal fato além de facilitar a sua adaptação a novos formatos de trabalho também favoreceram a predisposição em atuar em ambientes onde as posturas de colaboração são mais presentes. (SILVA; SIMÕES, 2015; NICOLACI-DA-COSTA; PIMENTEL, 2011)

Também ao cruzar os dados relacionados ao arranjo físico com aqueles apresentados na Figura 9, observa-se que a maioria dos pesquisados ocupavam

cargos de liderança, o que permite inferir que mesmo os indivíduos que ocupam cargo de gestão, compartilham o ambiente de trabalho com a equipe. Esta característica além de conferir agilidade ao processo de gestão, apresenta-se como uma vantagem, uma vez que a proximidade possibilitará ter mais clareza do nível de competência de cada um, viabilizando a organização das equipes multidisciplinares, essencial à criatividade e à inovação. (EKVAL, 1996; BASADUR, 2004; SOUZA *et al.*, 2018)

**Figura 15 – Trabalhadores por tecnologias disponíveis**



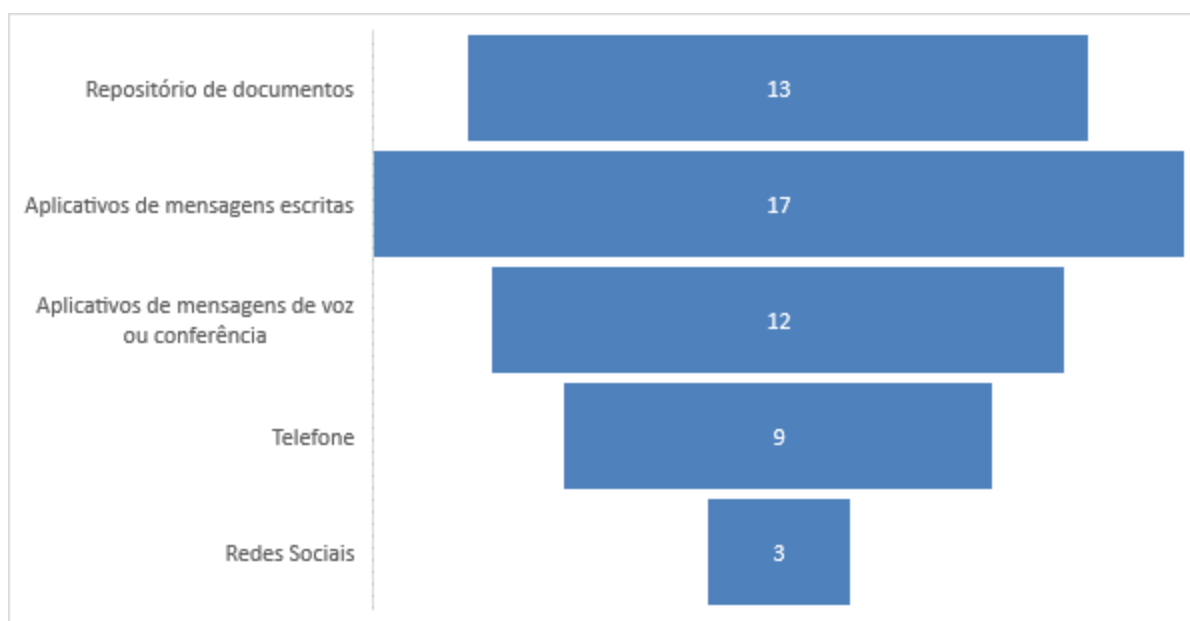
Fonte: Elaboração própria (2019).

A Figura 15 apresenta as principais tecnologias disponíveis para a amostra realizar o seu trabalho, as quais podem ser usadas de forma combinada ou isolada. O telefone foi indicada pela grande maioria da amostra como o principal meio para compartilhar informações, 95% do público pesquisado, que equivale a 19 usuários, seguidos de 85%, 17 de aplicativos de mensagens escritas, 85%, 17 de mensagens de voz ou conferência, 75%, 15 repositório de documentos e 70%, 14 redes sociais.

Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, outros mecanismos favorecem o contato entre as pessoas, como os aplicativos de mensagens instantâneas. O telefone celular, por exemplo, apresenta atributos que vão muito além da chamada por voz e oferece uma infinidade de alternativas de conexão, representando assim fontes relevantes de aumento de produtividade para todos os setores da economia. (NERIS *et al.*, 2014)

Dessa forma, pode-se inferir que o uso da telefonia convencional tende a ser reduzida em virtude das outras opções de contato que já são empregadas no contexto empresarial.

**Figura 16 – Trabalhadores por tecnologias empregadas no trabalho**



Fonte: Elaboração própria (2019).

A Figura 16 apresenta as principais tecnologias utilizadas pela amostra durante a realização de seu trabalho, observa-se que os aplicativos de mensagens escritas é a principal tecnologia empregada, sendo usada por 17 pessoas, que equivale a 85% da amostra, seguidos por 13 usuários de repositórios de documentos, 65%, 12 de aplicativos de mensagens de voz ou conferencia, 60%, 9 de telefone, 45%, e 3 de redes sociais, 15% do público pesquisado.

Cruzando estes dados com os resultados listados na Figura 15, observa-se que a disponibilidade do recurso não indica o efetivo uso pelos pesquisados. O telefone indicado como o principal recurso disponível para compartilhar informações não representa a solução mais utilizada para esse fim, observa-se que menos da metade da amostra, 45%, adota o equipamento. Assim como os repositórios de documentos apresentaram adesão ao uso 10% menor às declarações de disponibilidade, quando confrontados os resultados das Figuras 15 e 16, 85% da amostra indicou dispor do ferramental, enquanto 75% reportou que usa.

Diante o exposto pode-se depreender que o contexto empresarial está em transição e se ajusta para empregar com mais eficácia os novos recursos. Por outro lado, também demanda mudanças comportamentais dos trabalhadores para que todas as alterações necessárias se efetivem satisfatoriamente. Daí a importância, segundo Robins (2005), de entender os fatores determinantes do comportamento dos indivíduos. Ressalta-se ainda o papel da liderança que deve funcionar como um catalisador das mudanças no ambiente organizacional. (SOHMEN, 2015)

Como abordado por Dias *et al* (2014), o mundo organizacional está em plena transição e acredita-se que a vida das empresas será movida por novos conceitos, como equipe, conjunto, colaboração, cooperação, parceria, criatividade, conhecimento, inovação, competência, valores e objetivos comuns, que se traduzem em atitudes. Dessa forma, fazer a gestão do ambiente organizacional para favorecer comportamentos relacionados a esse novo contexto é um fator decisivo de sucesso nos negócios.

Veloso (2016) infere que o Modelo de Liderança Criativa sugere que líderes adotem um estilo mais participativo e apoiador, que valorize a mutualidade e a cooperação, para viabilizar resultados que beneficiam o grupo todo ao mesmo tempo. Neste modelo, assim como ocorre em outros tantos, o gestor é reconhecido como principal catalisador do comportamento das pessoas e das equipes no contexto organizacional. Muzzio (2017) complementa que seu comportamento tem considerável efeito sobre a forma como os trabalhadores pensam a criatividade, por isso, demanda ao líder clareza em relação as reais necessidades de criação e inovação para alcançar os objetivos propostos, a fim de orientar a equipe.

**Figura 17 – Trabalhadores por percepção dos recursos disponíveis como facilitadores do compartilhamento de informações e conhecimentos**



Fonte: Elaboração própria (2019).

Na Figura 17, observa-se a percepção dos trabalhadores em relação aos recursos disponíveis como facilitadores do compartilhamento de informações e conhecimento. Para coleta desta informação, criou-se uma escala de 0 até 10, possibilitando variar de pouco até muito favorável. Dentre a amostra, 65%, 13 pessoas foram classificadas como Promotores, são aquelas que acreditam que os recursos são favoráveis aos processos de compartilhamento, por isso atribuíram de 9 a 10. Outros, 20%, 4 participantes foram classificados como Passivos, ao atribuírem de 7 a 8, são aqueles que usam apenas os recursos necessários e não se entusiasmam com as facilidade de compartilhamento que podem trazer. Foram classificados como Detratores dos pesquisados que atribuíram de 0 a 6, totalizaram 3, 15%, são aqueles que não veem benefício no uso do recurso, podendo inclusive julgá-los como desnecessário ou até interpretar que dificultam a realização dos trabalhos. Tais resultados corroboram com Sales e Dornelas (2014), que apontam que é fundamental planejar o arranjo do ambiente e empregar tecnologias de comunicação que facilitem a atuação no coletivo.

**Figura 18 – Percepção em relação a disposição das pessoas em facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos**



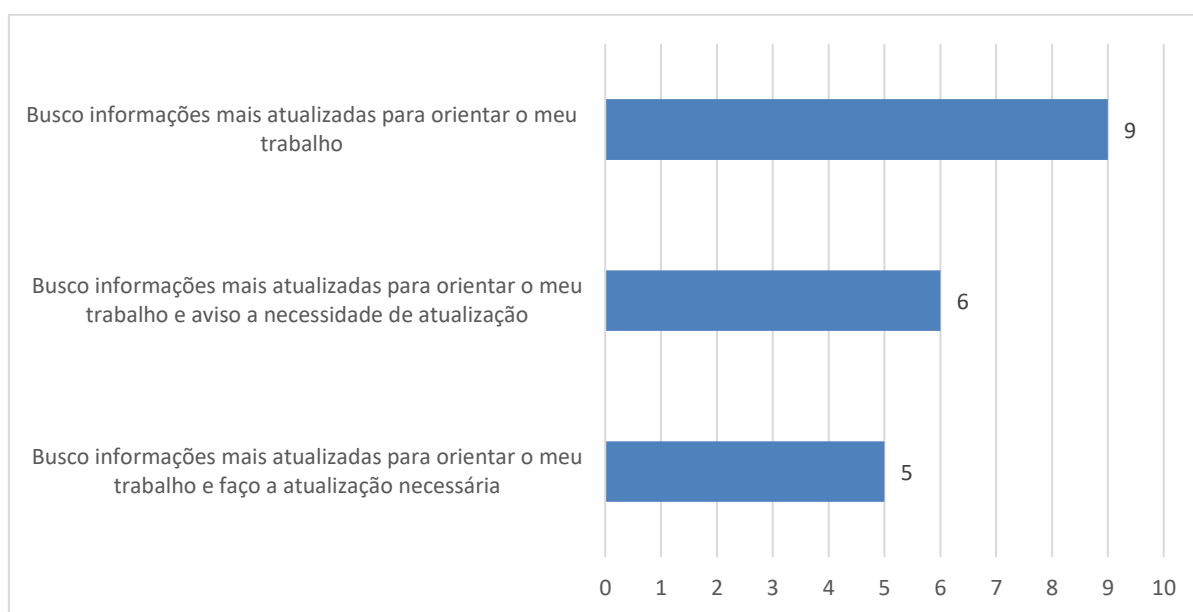
Fonte: Elaboração própria (2019).

Na Figura 18, observa-se a percepção dos trabalhadores em relação à disposição das outras pessoas em compartilhar de informações e conhecimento. Para coleta desta informação, criou-se uma escala de 0 até 10, possibilitando variar de pouco até muito favorável. Para coleta desta informação, criou-se uma escala de 0 até 10, possibilitando variar de pouco até muito favorável. Dentre a amostra, 15%, 3 pessoas foram classificadas como Promotores, são aquelas que acreditam que os recursos são favoráveis aos processos de compartilhamento, por isso atribuíram de 9

a 10. Outros 55%, 11 participantes, foram classificados como Passivos, ao atribuírem de 7 a 8, segundo a metodologia desse gráfico são aqueles que percebem os recursos, porém usam apenas os necessários e não se entusiasmam com as facilidades encontradas. Foram classificados como Detratores os pesquisados que atribuíram de 0 a 6, totalizaram 20%, 6 e são aqueles que não veem benefício no uso do recurso, podendo inclusive julgá-los como desnecessário ou até interpretar que dificultam a realização dos trabalhos.

Ao comparar esses dados com o exposto na Figura 17, pode-se inferir que por mais que os recursos são percebidos como facilitadores do compartilhamento de informações e conhecimentos, a percepção quanto a disposição das pessoas em compartilhar representa um desafio e é quase que inversamente proporcional.

**Figura 19 – Ações relacionadas a documentos compartilhados no repositório usado na empresa**



Fonte: Elaboração própria (2019).

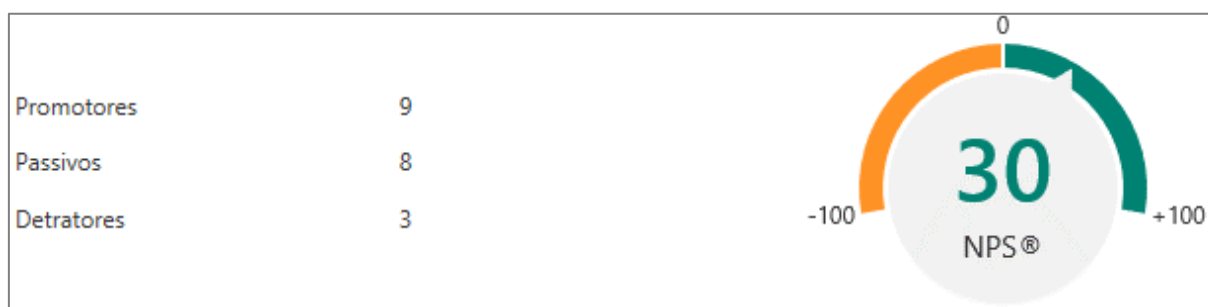
Na Figura 19, apresenta as ações relacionadas a documentos compartilhados no repositório usado na empresa. Observa-se que aproximadamente 45% da amostra, 9 participantes, declara que buscam informações mais atualizadas para realizar o trabalho, enquanto 30%, 6 pessoas, buscam informações mais atualizadas para realizar o trabalho e avisa a necessidade de atualização e 25%, 5

pesquisados, buscam informações para realizar o trabalho e faz a atualização necessária.

Cabe destacar que muitos profissionais não fazem a devida atualização por não ser de sua atribuição a atualização ou não tenha acesso a alterar documentos. Porém os dados que indicam que mais da metade do público pesquisado, 55%, atualizam documentos ou demandam a necessidade a outros é um indicador de compromisso com o adequado compartilhamento de dados e informações.

Segundo Amabile (1997), para que a criatividade genuína aconteça demanda a integração de três itens bases, a expertise, as habilidades criativas e a motivação para as tarefas. Por isso, é essencial entender o comportamento humano nos processos criativos para direcionar as ações de gestão em amparo ao processo.

**Figura 20 – Percepção quanto a importância que a empresa dá aos processos de compartilhamento de dados, informações e conhecimentos**



Fonte: Elaboração própria (2019).

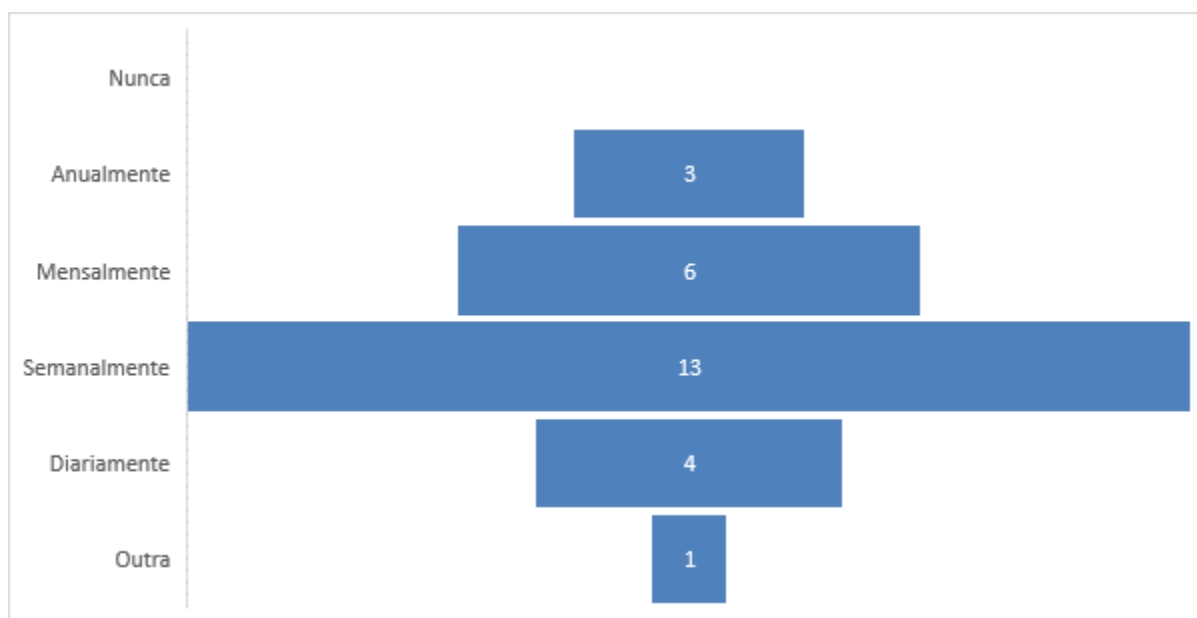
Na Figura 20, observa-se a percepção dos trabalhadores em relação à importância que a empresa dá aos processos de compartilhamento de dados, informações e conhecimentos. Para coleta desta informação, criou-se uma escala de 0 até 10, possibilitando variar de pouco até muito favorável. Para coleta desta informação, criou-se uma escala de 0 até 10, possibilitando variar de pouco até muito favorável. Dentre a amostra, 45%, 9 pessoas foram classificadas como Promotores, são aquelas que acreditam que os recursos são favoráveis aos processos de compartilhamento, por isso atribuíram de 9 a 10. Outros 40%, 8 participantes foram classificados como Passivos, ao atribuírem de 7 a 8, segundo a metodologia desse gráfico são aqueles que percebem os recursos, porém usam apenas os necessários e não se entusiasmam com as facilidades encontradas. Foram classificados como

Detratores os pesquisados que atribuíram de 0 a 6, totalizaram 15%, 3 e são aqueles que não veem benefício no uso do recurso, podendo inclusive julgá-los como desnecessário ou até interpretar que dificultam a realização dos trabalhos.

Considerando que mais da metade da amostra pesquisada, 65%, são Passivos ou Detratores, pode-se inferir que o contexto empresarial ainda não está estável em relação às práticas e compartilhamento de informações e conhecimento, uma vez que a maioria dos participantes apresentam comportamentos que demonstram falta de entusiasmo e interesse, assim como acreditam que as atividades relacionadas são desnecessárias e até dificultam as rotinas de trabalho, representam portanto ameaças reais à continuidade .

Com a finalidade de reduzir os riscos deste cenário, demanda do líder a adoção de um estilo mais participativo e apoiador, que valorize a mutualidade e a cooperação, que ajude seus liderados a perceberem os benefícios do formato de trabalho. (GOMES *et al.*, 2016)

**Figura 21 – Trabalhadores por frequência de participação em reunião**



Fonte: Elaboração própria (2019).

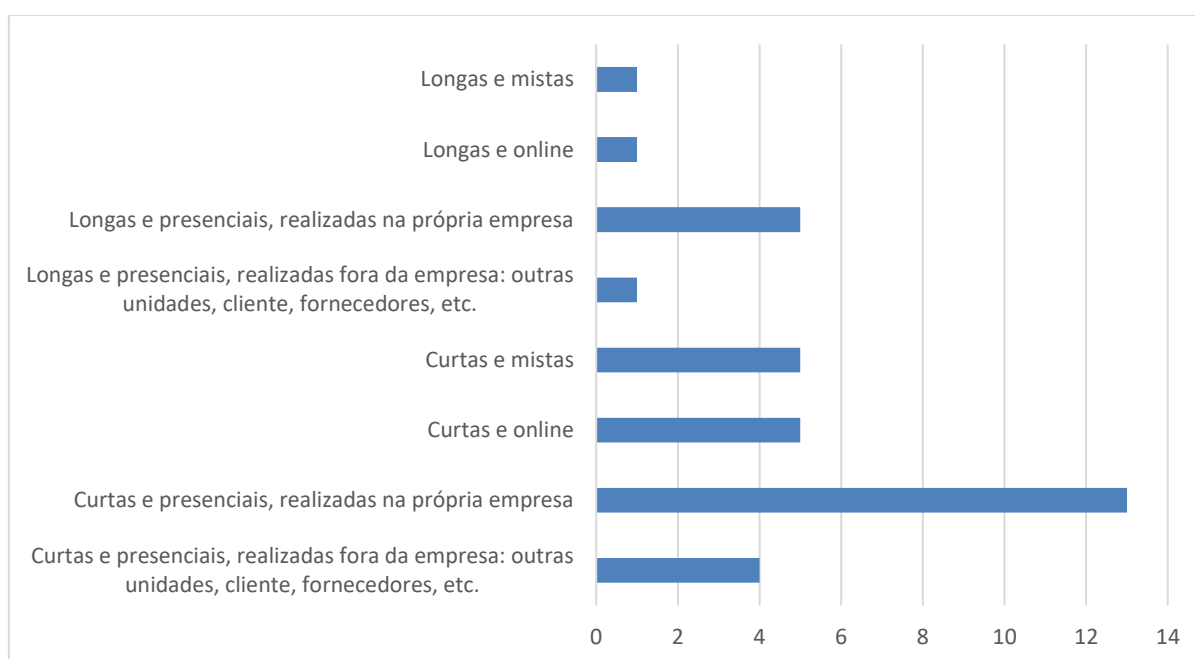
Na Figura 21 é apresentado a frequência de participação dos trabalhadores pesquisados em reuniões de trabalho. Observa-se que é mais recorrente os eventos semanais, 65% da amostra, 13 pessoas indicaram que participam de reuniões



semanais, 30%, 6 pesquisados de encontros mensais, 20%, 4 de eventos diários, 15%, 3 anuais e 5%, 1 participante da pesquisa indicou que possui outra frequência além das apresentadas no formulário de pesquisa.

As reuniões podem representar um momento formal de trocas, onde informações e conhecimentos são compartilhados. Contudo, as condições do ambiente precisam ser adequadas para incentivar a participação de todos, assim como o objetivo e formato do evento devem favorecer isso. Segundo Muzio (2017) o líder potencializa a criatividade do contexto ao criar mecanismos que estimulem novas ideias e inspire a confiança interpessoal.

**Figura 22 – Trabalhadores por características de reunião que participa**



Fonte: Elaboração própria (2019).

A Figura 22 apresenta as características das reuniões de trabalho. Observa-se que as reuniões curtas e presenciais, realizadas na própria empresa, é o formato mais recorrente, 65%, 13 trabalhadores indicaram que participam deste tipo de reunião, 25%, 5 pessoas participam de reuniões curtas e mistas, 25%, 5 também indicam reuniões curtas e *online*, 20%, 4 reportaram reuniões curtas e presenciais, realizadas fora da empresa, 5%, 1 de reuniões longas e presenciais, realizadas fora da empresa, 5%, 1 de reuniões longas e presenciais, realizadas na própria empresa, 5%, 1 de reuniões longas e online e 5%, 1 de reuniões longas e mistas.

Analisando os dados, constata-se que as reuniões curtas é uma demanda comum, combinando o formato presencial ou a distância, conforme necessidade. Cruzando esses dados com os resultados da Figura 15, pode-se inferir que há recursos disponíveis que não utilizados em plenitude, neste caso específico as ferramentas de conferência e reuniões virtuais podem se traduzir como um facilitador das atividades e gerar redução de tempo e dos gastos envolvidos.

Os sistemas de comunicação da atualidade se expandiram de várias formas e possibilitaram a virtualização da comunicação. Por um lado, tais ferramentas agilizam os trabalhos, o compartilhamento de conhecimento e os processos de tomada de decisões. Por outro, pode levar o usuário ao isolamento e reduzir sua capacidade de interação presencial com os outros indivíduos, uma vez que telas, sistemas e equipamentos podem representar um mecanismo de proteção à exposição. Cabe aos gestores fazer o acompanhamento e orientar as pessoas para reduzir impactos. (LEVY, 2000; GOULÃO, 2016; COSTA, 2016)

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa estudou o desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos e como interferem no comportamento humano nas organizações, identificando as ações e reações que esses ambientes podem causar nos indivíduos.

Para isso, abordou-se constructos decorrentes dos ambientes colaborativos tais como aprendizagem organizacional, comportamento, processos de mudança, compartilhamento de conhecimento, criatividade e inovação.

Observou-se que o tema da criatividade e inovação tem merecido cada vez mais interesse no campo da gestão, em virtude dos desafios e complexidade do mundo empresarial, em busca de vantagem competitiva.

Entendeu-se que os ambientes colaborativos, combinados a práticas, disponibilidade de recursos, e comportamento das pessoas impulsionam os processos de criação e inovação. (NARDELI, 2018; NAKAO; MUSSI, 2018). Corroborado por Amabile (1997); Maia (2014); Lourenço (2016) e Muzzio (2017) organizações inovadoras se sustentam pela força de sua cultura, já que a capacidade de inovar depende das habilidades e atitudes das pessoas, que necessitam ser encorajadas por requisitos organizacionais que impulsione a participação e propicie o trabalho em equipe, essenciais ao compartilhamento do conhecimento, que por sua vez, é uma das principais forças propulsoras da criatividade e da inovação.

Com base nos dados já apresentados, verificou-se que a maioria dos participantes da pesquisa classificam-se na faixa etária de 31 a 45 anos, possuem pós-graduação em nível de especialização, ocupam cargo de liderança, trabalham nas áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, logística, comercial ou química, em empresas do segmento de indústrias ou prestação de serviços.

Os resultados levantados neste estudo, respondem a cada um dos objetivos específicos, ora citados. Em relação às ferramentas, metodologias e tecnologias adotadas pelas empresas que adotam ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração potencializam a criatividade e inovação, verificou-se que os participantes da pesquisa indicam que os ambientes de trabalho onde estão inseridos disponibilizam recursos que favorecem o trabalho em equipe, assim como os processos de compartilhamento de informações e conhecimentos. Porém

também reconhecem que nem todos estão comprometidos em usar tais recursos, respondendo à demanda de entendimento do comportamento humano. Tal qual afirma Valentim (2008), Inazawa (2009) e Santos *et al.* (2019), essa condição traz riscos e cabe a empresa identificar os fatores restritivos e potencializadores para influenciar o desenvolvimento e manutenção de uma cultura que favoreça partilha.

Confirma-se assim o pressuposto de que tal contexto induz empresas e pessoas a mudanças. Ao iniciar a pesquisa, a autora pressupôs que as empresas que adotam ambientes e ferramentas que facilitam a colaboração entre as pessoas, potencializam a criatividade e inovação, que se tornaram determinantes para o sucesso organizacional, porém demandam alterações na estrutura das empresas e no comportamento das pessoas.

Observou-se ainda, que as práticas relacionadas ao trabalho colaborativo podem incorrer em vantagem competitiva, uma vez que a maioria dos participantes desta pesquisa atuam em empresas de destaque e empregam mais de 1.000 funcionários.

Com relação aos impactos da mudança organizacional no comportamento e relacionamento dos colaboradores no ambiente de trabalho, verificou-se, segundo Capdevilla (2014), que a colaboração facilita e agiliza futuras colaborações ao criar relações de confiança entre as partes e contribui para o desenvolvimento de uma comunidade maior predisposta a cooperar entre si. Contudo, conforme abordado por Slack *et al.* (2009) e Macedo (2017) a disposição em se relacionar para colaborar ou cooperar com o outro está diretamente associada à presença de um elemento-chave, a confiança, que incorre na crença de que a relação é benéfica a ambos, mesmo que não haja garantias explicitadas.

Por fim, as empresas como um ambiente em constante transformação, geram continuamente novos aprendizados, tanto em nível individual quando no coletivo, demandam a adoção de estratégias para reter o conhecimento adquirido e potencializar a geração de novos. (KUNTZ; GOMES, 2012). Portanto, nesta linha, demandam alterações e transformações na própria empresa e nas pessoas envolvidas.

A conclusão final desta pesquisa é que as empresas para se manterem competitivas precisam adotar estratégias para identificar, captar, desenvolver e reter as competências necessárias. A estrutura do contexto organizacional e do trabalho

em si, por sua vez, devem privilegiar o compartilhamento de dados, informações e conhecimento, com a finalidade de potencializar a criatividade e a inovação. Dessa forma, é requisito fundamental tanto para as organizações quanto para as pessoas continuar aprendendo.

Observa-se que os objetivos do estudo foram alcançados, em estudar o desenvolvimento e aplicabilidade dos ambientes colaborativos e como interferem no comportamento humano nas organizações, identificando as ações e reações que esses ambientes podem causar nos indivíduos.

Mesmo diante deste panorama positivo, novos estudos são sugeridos a fim de aprofundar os resultados encontrados e esclarecer tendências detectadas.

## REFERÊNCIAS

ABDUL-CADER, K.M.; GAPAR, M.D.; JOHAR, A. Comparison of Factors Influencing Knowledge Sharing through EKR among Sri Lankan and Singaporean Knowledge Workers. **International Journal of Emerging Trends & Technology in Computer Science (IJETTCS)**, v. 4, Issue 6, November – December. 2015.

ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **Management Information Systems Quarterly**, 25(1), 107-136.

AMABILE, T. M. (1997). **Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do**. California management review, 40(1), 39-58.

AMABILE, T.M. & MUELLER, J.S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: na exploration of the componential theory of creativity. In J. Zhou & C.E. Shalley (Orgs.). **Handbook of Organization Creativity** (pp. 33-55). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, K. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, 40 (5), 1297-1333.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. **Organizational learning: From experience to knowledge**. **Organization Science**, 22(5), 1123-1137. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>>. Acesso em 15 set. 2018.

APPOLINÁRIO, F. **METODOLOGIA DA CIÊNCIA: FILOSOFIA E PRÁTICA DE PESQUISA**. SÃO PAULO: CENGAGE LEARNING, 2016.

BALSAN, L. A. G.; FALLER, L. P.; PEREIRA, B. A. D. A TRANSFORMAÇÃO DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL EM COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS. **Revista Estudo & Debate**, v. 22, n. 2, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/661/651>>. Acesso em: 30/09/ 2019.

BASADUR, M. **LEADING OTHERS TO THINK INNOVATIVELY TOGETHER: CREATIVE LEADERSHIP**. THE LEADERSHIP QUARTERLY, 15, 2004.

BERGUE, Sandro T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008

BERTONCELO, V.; JUNQUEIRA, L. **Novas Formas de Ocupação, do Trabalho e Condições**. Revista Organizações em Contexto, v.14, n.27, p. 187-210, 2018

BIANCHI, E. **Sentido do Trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações**. Tese apresentada à Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BOSSLE, M.B.; BARCELLOS, M.D.; VIEIRA, L.M.; SAUVÉE, L. The drivers for adoption of eco-innovation. **Journal of Cleaner Production**, v.113, p. 861-872, 2016.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à visão do fenômeno de mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2001.

CAPDEVILA, I. **Typologies of Localized Spaces of Collaborative Innovation**. 2013. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2414402>>. Acesso em: 11, set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Different Inter-Organizational Collaboration Approaches in Coworking Spaces in Barcelona**. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2502816>>. Acesso em: 11, set. 2018.

COLET, Daniela S.; MOZZATO, Anelise R. **Proposição de um framework da contribuição da aprendizagem organizacional para as micro e pequenas empresas**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 126-136, jun. 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/677>>. Acesso em: 24, set. 2019.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Camila S.; FERNANDES, Vivian O.; ALIXANDRINI, Mauro J. Aplicação de crowdsourcing na gestão e no planejamento de transportes: conceitos, potencialidades e parcerias do Waze. **Revista Brasileira de Geomática**, Universidade Tecnológica Federal do Paraná: Pato Branco, PR, v. 3, n. 2, p.068-080, jul/dez. 2015

COSTA, R. O (des)encantamento jovem no mundo das novas tecnologias de informação e comunicação. **Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE**, Recife, v. I, n. 8, jan/jun, 2016

COWORKING Wiki. (2014, Out.). **Plataforma colaborativa sobre coworking**. Acessado em 20/04/2019, em <http://wiki.coworking.com/w/page/16583831/FrontPage>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNNINGHAM, W. (2014) **Wiki design principles**. Disponível em: <<http://c2.com/cgi/wiki?WikiDesignPrinciples>>. Acesso em 10/05/2019.

DAVENPORT, T., PRUSAK L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DEHEINZELIN, Lala. Ted Conferences. (2014). **Criando Comunidades Criativas e Colaborativas**. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=HoAi9jjm43w>>. Acessado em 27 de julho de 2016.

DIAS, D. T. Á.; NESPOLO, D.; De TONI, D.; LARENTIS, F.; MILAN, G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 4, p. 127-144, 2014.

DOMINGOS, S. G.; NEIVA, E. R. Percepção dos Funcionários sobre Mudanças Transacionais e Transformacionais em uma Organização Pública. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, pp. 118-138, 2014.

DOROW, P.F.; CALLE, G.A.D.; RADOS, G.J.V. O Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Revista Espacios**, v. 36, n. 12, p.126, 2015.

DROPBOX. **Central de Ajuda do Dropbox**. Disponível em: <<https://help.dropbox.com/pt-br>>. Acesso em: 13/05/2019.

ELLIS, C. A.; GIBBS; S. J.; REIN, G. (1991). Groupware: some issues and experiences. **Communications of the ACM**, 34(1), 39-58.

EKVALL, G. **Organizational climate for creativity and innovation**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 1996.



FAUSTO, Sibeles de; DUDZIAK, Elisabeth Adriana; COUTTO, Mariza Leal de Meirelles do. **Wiki como ferramenta de promoção de competências em análise bibliométrica**. Anais. São Paulo: CONTECSI, 2015. Disponível em: [https://bdpi.usp.br/directbitstream/a520f0d9-79e9-43bc-8286-0a9696d23689/002846744\\_1.pdf](https://bdpi.usp.br/directbitstream/a520f0d9-79e9-43bc-8286-0a9696d23689/002846744_1.pdf). Acesso em: 13/05/2019.

FIELDING, R. T. (1999). Shared leadership in the Apache project. **Communications of the ACM**, 42(4), pp. 42-43.

FLORICELA, S. MICHELA J.L.; PIPERCA, S. Complexity, uncertainty-reduction strategies, and project performance. **International Journal of Project Management** v.34, Issue 7, october 2016, pp 1360-1383.

FUKS, H.; RAPOSO, A.; GEROSA, M. A.; LUCENA, C. (2005). Applying the 3C model to groupware development. **International Journal of Cooperative Information Systems**, 14(02n03), 299-328.

GANDINI, Alessandro. **The rise of coworking spaces: A literature review**. **Ephemera**, v. 15, n. 1, p. 193-205, 2015.

GARCIA, R. **Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais**. 2012. 367f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2012. Disponível em: <[http://200.145.6.238/bitstream/handle/11449/103353/garcia\\_r\\_dr\\_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.145.6.238/bitstream/handle/11449/103353/garcia_r_dr_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17/04/2019.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Atlas. 2019.

GOMES, J.; RODRIGUES, A.; VELOSO, A. A importância do indivíduo na Criatividade nas Organizações. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 3, pp 568-589. set/out. 2016.

GONÇALVES, Andressa; SILVA, Liliane S. **Capacidade de Aprendizagem Organizacional: Estudo realizado em uma indústria têxtil**. REEN: Florianópolis. v.9, n. 2, mai/ago. 2016.

GONCALVES, G.; VIEIRA, A.; da SILVA, A.; ALMEIDA, J. **Trabalho colaborativo em serviços de armazenamento na nuvem: Uma análise do dropbox**. In XXXIV

Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos (SBRC). 2016.

GOOGLE (1). **Conhecer o Drive**. Disponível em: < [https://www.google.com/intl/pt-BR\\_ALL/drive/](https://www.google.com/intl/pt-BR_ALL/drive/)>. Acesso em: 13/05/2019.

GOOGLE (2). **Google Search**. Disponível em: < <https://www.google.com/search/about/>>. Acesso em: 13/05/2019

GARVIN, D. A. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work**. Boston, MA: Harvard Business Press, 2000.

GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A.C.; GINO, F. Is yours a learning organization? **Harvard Business Review**, v. 86, n. 3, p. 109-116, 2008.

GOULÃO, M. F. Comunicação e afetividade em ambientes virtuais. **Revista EDaPECI**, São Cristóvão, SE, v.16. n. 1, p.162-177, jan. / abr. 2016

GRAY, B. **Collaborating: finding common ground for multiparty problems**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

GRANOVETTER, M. S. (1973). The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, 78(6), 1360-1380.

GROSZ, B. J. (1996). Collaborative Systems (AAAI-94 Presidential Address). **AI magazine**, 17(2), 67.

HERNANDEZ, J.; Caldas, M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45. 2001.

HOWKINS, John. **Economia Criativa: Como Ganhar Dinheiro com Ideias Criativas**. M Books: São Paulo, 2013.

INAZAWA, F. **O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento**. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo

Horizonte, v.14, n.3, p.206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/726/643>>. Acessado em: 17/04/2019.

ISAKSEN, S. G; DORVAL, K. B.; TREFFINGER, D. J. **Résoudre les problèmes par la créativité: La méthode CPS**. Paris: Éditions d'Organisation, 2003.

JACOMASSI, R.; DEMAJOROVIC, J. Fatores Determinantes da Aprendizagem Organizacional para Inovação ambiente: Um estudo Multicaso. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, at. 5, p 685-709. set/out, 2017.

KING, W. R. **Knowledge management and organization learning**. In: **ANNALS of information system**. 4.ed. New York: Springer, 2009. 11p.

KOKITSU, A. Gestão da mudança organizacional integrada à gestão de projetos para o sucesso do projeto. **Revista Mundo PM - Project Management**, dez. 2011/jan. 2012.

KOTTER, John, P. (1995). **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. 5ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KUNTZ, J. R. C., GOMES, J. F. S. **Transformational change in organizations: A self-regulation approach**. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 143-162. 2012.

LEWIN, K. (1947) Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

LOURENÇO, M.; MOISSA, E., VENDRAMIN, M.; DARIA, V.; SILVA, A.; ROGGE, J. Cultura Organizacional: Produção Científica no Brasil no Período de 2005 - 2014. **Revista Unifama**: Maringá, n. 1, pp 47-68. 2016.

LEITE, A.; FERREIRA Filho, J.; CABRAL, A.; SANTOS, S., PESSOA, M. (2015). Visão compartilhada e comprometimento organizacional: um estudo de caso na Embraccon – empresa brasileira de consórcios. **Revista de Administração da UFSM**, 8(3), pp. 482-498, jul/set. 2015.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2005.

LIMA, Maria Valle S. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LOPES, D.; SANTOS, S.; SILVA, V.; MARTINS, G. Fatores determinantes da inovação gerencial: Uma proposta para análise e investigação. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.12, n.33, p. 2541-2563. Set/dez. 2018.

MAIA, C.; SANTOS, I.; SÁVIO, M.; KUBO, E. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 12, n. 3, – jul/set. 2014.

MACEDO, R. C. Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 330-341, ago. 2017.

MARQUES, A. L. Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho: Estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. **Tese de Professor Titular**. UFMG, Belo Horizonte, 2012.

MARTELETO, R. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em ciência da informação. v. 1 n. 1: **Revista Telfract**, n.º 1/2018. 2018

MATTERA, T. C. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

MICROSOFT (1). **Suporte do OneDrive**. Disponível em <https://support.office.com/pt-br/onedrive>. Acesso em: 13/05/2019.

MICROSOFT (2). **Sharepoint, sua intranet móvel e inteligente**. Disponível em: <https://products.office.com/pt-br/sharepoint/collaboration>. Acesso em 13, mai. 2019.

MICROSOFT (3). **Microsoft Teams**. Disponível em: <https://products.office.com/pt-br/microsoft-teams/group-chat-software>. Acesso em 13/05/2019.

MUZIO, H. **Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade**. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, jan/fev. 2017.

NAKAO, Breno; MUSSI, Clarissa C. Uma nova configuração do trabalho: Análise interpretativa da literatura de coworking. Fortaleza: **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol 16 – Nº 2 – mai/ago 2018

NARDELI, Débora. **Escritórios abertos e a satisfação dos funcionários**. Dissertação (Mestrado), Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISSINOS, São Leopoldo/RS, 2018.

NESPOLO, D. *et al.* **Vantagens competitivas de pequenas e médias empresas com a participação em redes de cooperação: o caso do Mercado Tutto**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, n. 2, p. 145-160, 2014.

NERUR, R. M.; MAHAPATRA, R.; MANGALARAJ, G. Challenges of Migrating to Agile Methodologies: organizations must carefully assess their readiness before treading the path of agility. **Communications of the ACM**, v. 48, p. 73-78, 2005.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília. Brasília/DF, 2004.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, 11(1), pp. 31-52, 2007.

NERIS JR., C.; FUCIDJI, J.; GOMES, R. Trajetórias tecnológicas da indústria de telefonia móvel: um exame prospectivo de tecnologias emergentes. **Economia e Sociedade**. v. 23, n. 2, pp.395-431. 2014.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M; PIMENTEL, M. **Sistemas colaborativos para uma nova sociedade e um novo ser humano**. In: PIMENTEL, Mariano; FUKS, Hugo. Sistemas Colaborativos. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda - Campus, 2011. p.03-15.

NOF, S.; CERONI, J.; JEONG, W.; MOGHADDAM, M. (2015). Revolutionizing Collaboration through e-Work, e-Business, and e-Service. **Springer**, v. 2.

NOGUEIRA, A. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

NOGUEIRA, R.A.; ODELIUS, C.C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 83 a 102, jan. 2015.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.39-53.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005

PMI. **Gerenciando Mudanças nas Organizações: um Guia de práticas**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, R.; BOLDORINI, P.; LIMA J.; **Aspectos da cultura de organizações brasileiras internacionalizadas**. Qualitas Revista Eletrônica, v. 17, n. 1, jan/mar. 2016.

QUADROS, R.; VIEIRA, G. (2017) **Organização para Inovação: Integrando estratégia, estrutura e processos de gestão**. Disponível em: <https://www.desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1673/3309>. Acessado em: 11 de novembro de 2018.

PARJANEN, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity. Interdisciplinary **Journal of Information, Knowledge, and Management**, 7(1), 109-128.

PERRY-SMITH, J. E., & SHALLEY, C. E. (2003). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. **Academy of Management Review**, 28(1), pp. 69-106.

RAUTA, Jamir; REVILLION, Jean P.; WINCK, Cesar A. **Inovação Organizacional, sistema Tecnológico de Inovação e Cadeia Produtiva de Leite: Tríade Convergente?** Cadernos de Ciência e Tecnologia: Brasília. v. 35, n. 3, p. 361-386, set/dez. 2018

RECUERO, Raquel. **Introdução à análise de redes**. Salvador: EDUFBA, 2017.

RICKARDS, T., & MOGER, S. (2000). Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models. **British Journal of Management**, 11(4), 273-283.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. Atlas: São Paulo, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SALES, J. D. A.; DORNELAS, J.S. Ações Coletivas e Tecnologia da Informação: Efeitos Indutores à Configuração dos Coletivos Inteligentes. **Rev. adm. contemp.** v.18, n.4, pp.487-507. 2014.

SANTOS, F. **Recursos humanos na gestão da mudança organizacional: estudo de caso em uma instituição pública de saúde**. Dissertação (Mestrado), Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2018.

SANTOS, H. M.; FLORES, D. Repositórios digitais confiáveis para documentos arquivísticos: ponderações sobre a preservação em longo prazo. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 20, n. 2, pp.198-218. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2341>. Acessado em 23/04/2019

SANTOS, V.; DAMINA, I.; VALENTIM, M. **A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.29, n.1, p. 51-66, jan./mar. 2019.

SANTOS, J.; SAMPAIO, R. Redes sociais informais e difusão do conhecimento: Uma proposta de modelagem em um ambiente de desenvolvimento de projetos de informal social. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 3, 2016.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D.; MIURA, I. **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.

SEDIGHI, M.; ZAND, F. **Knowledge management: Review of the critical success factors and development of a conceptual classification model**. In:

INTERNATIONAL CONFERENCE ON IEEE ICT AND KNOWLEDGE ENGINEERING, 10., 2012. 9p. Disponível em: <<http://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:9bf6b2fe-3c4c-48e1-a1fa-73547a36d561/datastream/OBJ/download>>. Acesso em: 17/04/2019.

SELIN, S., & CHAVEZ, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. **Annals of Tourism Research**, 22(4), 844-856.

SENGE, P. **As cinco disciplinas**. HSM Management, v. 9, p. 82-88, 1998

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SCHUMPETER, J.A. The theory of economic development. **Cambridge: Harvard University Press**, 1934.

SILVA, L. C.; DAMIAN, I. P.; SANTAREM, J. E. Melhores Práticas para Aplicação de Projetos de Gestão do Conhecimento: Instituinto Ambientes Colaborativos. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 30, n.1, 2016.

SILVA, M. P.; SIMÕES, J. M. O estudo do sentido do trabalho: contribuições e desafios para as organizações contemporâneas. **Revista Capital Científico**. Universidade Estadual do Centro-Oeste. Paraná. 2015.

SILVA, M. P.; ALVES, C. G. **Mudança Organizacional – O caso de uma empresa de Telecomunicações no Brasil**. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília. 2015. Acessado em 13/03/2019 em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR187.pdf>>

SILVEIRA, M.; MARCOLIN, C.; FREITAS, H. Análise da Interação do Waze nas condições do trânsito na cidade de São Paulo. In: **Anais do IV SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015. Disponível em: <<https://singep.org.br/4singep/resultado/246.pdf>>. Acesso em 13/05/2019.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo, SP: Atlas. 2009.

SOARES, J. M. M.; SALTORATO, P. Coworking, uma forma de organização de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, 4(2), 61 – 73. 2015.



SOARES, H. T. M. **Mudança Organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor**. Dissertação de mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Minas Gerais. 2007. Disponível em: [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2007/dissertacao\\_helena\\_teixeira\\_magalhaes\\_soares\\_2007.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf). Acessado em: 19/09/2019.

SOHMEN, V. S. (2015). **Reflections on creative leadership**. *International Journal of Global Business*, 8(1), 1-14.

SOUZA, F.C.; NUNES, F.; MONTEIRO, I.P. Criatividade e Inovação Empresarial nas Indústrias Criativas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, pp. 121-139. 2015.

SPINUZZI, C. (2012, out.). Working alone together: coworking as emergent collaborative activity. **Journal of Business and Technical Communication**, 26(4), 399-441.

STATISTA. **Global social networks ranked by number of users 2019**. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>>. Acesso em 13, mai. 2019.

STEIL, A. V.; PACHECO, R. C. S. **Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento**. Revista eletrônica de estratégia e negócios. v. 1, n. 2, p. 24-42, 2008.

SUTHERLAND, J.J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**/Jeff Sutherland, J.J. Sutherland; tradução de Nina Lua. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

TAKAHASHI, A.; FISCHER, A. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5. 2010.

TARTARI, Jaqueline; WILBERT, Julieta K.; SOUZA, João; DANDOLINI Gertrudes A. Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. **Revista Espacios**, v. 35, n. 11, p. 4-15, 2014.

TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28, 1319-1350.

TEECE, D. J., Pisano, A., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.

TERRA, J. C.. **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

THOMAS, R.; HARDY, L. D. S. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. **Organization Science**, v.22, n.1, p.22-41, 2011.

ULRICH, Dave; ULRICH Wendy. **Por que trabalhamos: Como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VALENTIM, M. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008.

VARGAS, Katiúscia S; MOURA, Gilnei L; MADERS, Terry R. HORBE, Tatiane, A. Relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: Perspectivas e desafios de uma empresa no setor de implementos rodoviários. **Revista Adm. FACES Journal**. Belo Horizonte v.17, n.1, p. 8-28, jan./mar. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração** - 15ª Ed. São Paulo: Atlas. 2014.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WAZE (2019). **Site oficial do Waze no Brasil**. Disponível em: <<https://www.waze.com/ptBR>> Acesso em: 13/03/2019.

WEGNER, D. *et al.* **The dynamics of cooperation: proposal of a life cycle model of small-firm networks**. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, p.118-130, 2016.

WEICK, K. WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oximoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais, vol. 3: Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD, D. J., & GRAY, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 27(2), 139-162.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional: uma introdução ao tema**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

YANOW, D. Translating Local Knowledge at Organizational Peripheries. **British Journal of Management**, v. 15, p. 9-25, 2004.

YIU, M.; LAW, R. Review and Application of Knowledge Management and Knowledge Sharing in Tourism. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 19, n. 7, p. 737-759, 2014.

## APÊNDICE A – Questionário

### 1. Qual a sua idade

- de 18 a 30 anos
  de 46 anos a 60 anos  
 de 31 anos a 45 anos
  acima de 60 anos

### 2. Qual o seu nível de escolaridade?

- Graduação
  Mestrado  
 Especialização/MBA
  Doutorado

### 3. Cargo que você ocupa atualmente?

- Cargos de liderança: gerente, coordenador e supervisor  
 Especialista  
 Analista

### 4. Setor onde desenvolve o seu trabalho:

- Tecnologia da Informação
  Logística  
 Recursos Humanos
  Comercial  
 Outra: \_\_\_\_\_

### 5. Segmento de atuação da empresa onde trabalha:

- Indústria
  Prestação de serviços  
 Comércio
  Outra: \_\_\_\_\_

### 6. Origem da empresa:

- Brasileira
  Asiática  
 Americana
  Outra: \_\_\_\_\_  
 Européia

### 7. Tamanho da empresa:

- até 100 funcionários
  de 501 a 1.000 funcionários  
 de 101 a 500 funcionários
  acima de 1.000 funcionários

### 8. Como é o arranjo físico de seu local de trabalho?

- Ambiente ou sala única com equipes organizadas por célula  
 Ambientes ou salas independentes por pessoa  
 Ambientes ou salas independentes por equipe  
 Ambiente compartilhado com outras pessoas (coworking)

### 9. Quais tecnologias você tem disponível para desenvolver suas atividades laborais?

- Repositório de documentos – como intranet, Sharepoint, OneDrive, Drive ou similares  
 Aplicativos de mensagens escritas  
 Aplicativos de mensagens de voz ou conferência  
 Telefone  
 Redes sociais

### 10. Quais tecnologias você mais utiliza no dia-a-dia de trabalho?

- Repositório de documentos – como intranet, Sharepoint, OneDrive, Drive ou similares
- Aplicativos de mensagens escritas
- Aplicativos de mensagens de voz ou conferência
- Telefone
- Redes sociais

**11. O quanto você percebe que os recursos físicos e tecnológicos que estão disponíveis auxiliam o processo de socialização e compartilhamento de informações e conhecimento?**

<b>Pouco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Muito</b>

**12. O quanto você percebe que as pessoas que trabalham com você estão dispostas a compartilhar dados, informações e conhecimento?**

<b>Pouco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Muito</b>

**13. Quando você consulta o repositório de documentos que a empresa adota e percebe que houve mudanças que alteram as informações disponíveis, o que você faz com mais frequência?**

- Busco informações mais atualizadas para orientar o meu trabalho e faço a atualização necessária
- Busco informações mais atualizadas para orientar o meu trabalho e aviso a necessidade de atualização
- Busco informações mais atualizadas para orientar o meu trabalho

**14. Como você avalia a importância que a empresa onde você trabalha dá aos processos de compartilhamento de dados, informações e conhecimento?**

<b>Pouco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Muito</b>

**15. Com que frequência você participa de reuniões de trabalho**

- Nunca
- Anualmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente
- Outra: \_\_\_\_\_

**16. Quais as características destas reuniões?**

- Curtas e presenciais, realizadas fora da empresa: outras unidades, cliente, fornecedores, etc.
- Curtas e presenciais, realizadas na própria empresa
- Curtas e online
- Curtas e mistas

- Longas e presenciais, realizadas fora da empresa: outras unidades, cliente, fornecedores, etc.
- Longas e presenciais, realizadas na própria empresa
- Longas e online
- Longas e mistas