



**Universidade da Beira Interior
Ciências Sociais e Humanas**

**O Efeito do Conhecimento Tácito
nas Decisões de Gestão**

Versão final após defesa

Manoel Luís Cabral da Silva

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2.º Ciclo de Estudos)

Orientador Prof. Doutor: Paulo Gonçalves Pinheiro

Março de 2025

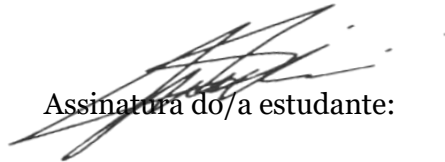
Declaração de Integridade

Eu, Manoel Luís Cabral da silva, com o número de inscrição M12202, no 2.º ciclo em Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o Código de Integridade da Universidade da Beira Interior.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de fraude académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens, e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 29/03/2025

Assinatura do/a estudante:



Dedicatória

Dedico esta dissertação a minha amada esposa Kelli Cabral e o meu querido filho Micael Cabral, que nestes dois anos de intenso estudo e empenho recebi o apoio incondicional. É um privilégio caminhar ao lado da minha querida e amada Família, meus maiores incentivadores, o que só aumenta a responsabilidade em correspondê-los, não por obrigação, mas por respeito, carinho, alegria e por fazer parte desse que foi o passo mais importante, o meu compromisso de amá-los, o que farei enquanto vivo estiver. Obrigado a minha amada esposa kelli Cabral, sempre determinada e decidida, certa do que faz e com uma coragem invejável, sendo capaz de mover o mundo por aqueles a quem ama com uma força incalculável, séria e sempre pronta em buscar o que sonha, ao lado desta joia não tem como fraquejar, sou um privilegiado em tê-la como companheira de vida, e ao meu querido filho Micael Cabral, o presente mais valioso, dedicado em tudo que se propõe a realizar com tamanha seriedade e compromisso, não é capaz de desistir e luta pelos seus objetivos, tem muitos talentos e uma inteligência admirável, é um privilégio ser seu pai.

E finalmente, ao olhar para o que estamos construindo, sinto-me grato por receber o incentivo necessário, o que torna prazeroso e reconfortante viver ao lado da minha Família.

Agradecimentos

Considero um privilégio ser acolhido por tão honrada instituição, a Universidade da Beira do Interior (UBI), que nestes dois anos de intenso estudo colocou à disposição os melhores docentes, capazes de guiar-nos ao conhecimento, usando todos os seus recursos para orientar-nos, desta feita, a quem dedico o meu profundo agradecimento. Ademais, congratulo os meus caros colegas desta diletta turma de Mestrado em Gestão (2022-2024), pelos benefícios de ter partilhado os seus melhores conhecimentos. E finalmente, a minha melhor recompensa, ter desfrutados de imensos aprendizados com o Professor Doutor Paulo Gonçalves Pinheiro, um grande amigo, que tenho a alegria em expressar minha genuína gratidão, carinho e respeito, com um grande talento, porém uma humildade imensurável, dedicado as causas que defende, um incansável trabalhador pelos seus, estou privilegiado por ser seu orientado, agradeço intensamente pelos conhecimentos adquiridos e aplicados, entendo que em mim ficou uma parte do seu legado, que terei o privilégio de partilhar.

Resumo

Esta dissertação buscou investigar o efeito do Conhecimento tácito no âmbito operacional ao considerar possíveis ferramentas e orientações apropriadas para as decisões de gestão, contribuindo com um relevante capital intangível que habilita o colaborador a lidar com situações excepcionais e inesperadas, permitindo que os tomadores de decisões entendam os possíveis cenários e ambientes, com o escopo em estabelecer diferentes práticas que reforçam suas competências aperfeiçoando seus desempenhos.

Com o objetivo em aferir o uso do conhecimento tácito para tomar as melhores decisões foram formuladas duas proposições de investigação que buscam responder se os colaboradores utilizam o conhecimento tácito em circunstâncias incertas onde não existam situações semelhantes ou se a informação disponível não serve para esclarecer a problemática.

Ademais a revisão de literatura permitiu apurar os principais temas que sustentam esta investigação, relacionados ao efeito do Conhecimento tácito como um componente útil a vida organizacional ao vislumbrar como os colaboradores lidam com situações excepcionais e inesperadas como alternativa nas tomadas das decisões.

Na metodologia foi desenvolvido um estudo de natureza exploratória com carácter holístico, reunindo informações obtidas mediante o levantamento de dados por meio de uma pesquisa qualitativa e um entendimento indutivo interpretativo de fontes empíricas e primárias para responder questões ou solucionar problemas de investigação e pelo método da análise em Bardin (2006) foi obtida nas descrições das mensagens as inferências de conhecimentos relativos às condições de recepção destas mensagens permitindo ao pesquisador interpretar o que percebe, vê e ouve durante a pesquisa.

A partir da recolha e tratamento dos dados na apresentação e discussão dos resultados as respostas aos questionamentos anteriormente enunciados, com a identificação de informações relevantes através do questionário, onde foram analisados 12 indicadores, combinados por conceitos e uma construção criteriosa a partir da reação dos colaboradores vislumbrada, fornecendo resposta as proposições desta investigação.

O estudo conclui com as limitações do estudo e recomendações para futuras linhas de investigação.

Palavras-chave:

Conhecimento tácito. Decisão de Gestão. Gestão do Conhecimento. Tomadas de decisões.

Abstract

This dissertation sought to investigate the effect of tacit knowledge in the operational sphere by considering possible tools and appropriate guidelines for management decisions, contributing relevant intangible capital that enables employees to deal with exceptional and unexpected situations, allowing decision-makers to understand possible scenarios and environments, with the aim of establishing different practices that reinforce their competences and improve their performance.

With the aim of gauging the use of tacit knowledge to make the best decisions, two research propositions were formulated that seek to answer whether employees use tacit knowledge in uncertain circumstances where similar situations do not exist or if the information available does not serve to clarify the problem.

In addition, the literature review made it possible to identify the main themes underpinning this research, related to the effect of tacit knowledge as a useful component in organizational life, by glimpsing how employees deal with exceptional and unexpected situations as an alternative in decision-making.

In terms of methodology, an exploratory study of a holistic nature was carried out, gathering information obtained by collecting data through qualitative research and an interpretative inductive understanding of empirical and primary sources in order to answer questions or solve research problems. Using Bardin's (2006) method of analysis, inferences of knowledge relating to the conditions in which these messages were received were obtained from the descriptions of the messages, allowing the researcher to interpret what they perceive, see and hear during the research.

From the collection and processing of data in the presentation and discussion of the results, the answers to the questions posed above were identified, with the identification of relevant information through the questionnaire, where 12 indicators were analysed, combined by concepts and a careful construction based on the reaction of the employees glimpsed, providing an answer to the propositions of this investigation.

The study concludes with the limitations of the study and recommendations for future lines of research.

Keywords:

Tacit knowledge. Management decisions. Knowledge management. Decision-making.

Índice

Declaração de Integridade	iii
Dedicatória.....	v
Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract.....	xii
Índice	xv
Lista de Tabelas	xvii
Lista de Figuras.....	xx
Lista de Acrónimos	xxii
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão de literatura	4
2.1 Aplicação do conhecimento tácito como alternativa nas tomadas de decisões	5
2.2 Interação operacional do conhecimento tácito nas tomadas de decisões	6
Capítulo 3 – Metodologia	10
Capítulo 4 - Análise e discussão dos resultados	12
4.1 Análise das entrevistas no uso do conhecimento tácito nas decisões de gestão.....	14
4.1.1 Confiança nos dados	14
4.1.2 Saber mais do que pode expressar	16
4.1.3 Visão prática.....	18
4.1.4 Ação impensada	19
4.1.5 Experiência.....	21
4.1.6 Intuição	22
4.1.7 Habilidade	23
4.1.8 Saber/Intenção.....	25
4.1.9 Autonomia.....	26
4.1.10 Regras fixas.....	28
4.1.11 Redundância	30
4.1.12 Variedade.....	31
4.2 Apresentação e discussão dos resultados	33
4.2.1 Resposta a aplicação do CT como alternativa nas TD.....	34

4.2.2 Resposta a interação operacional do conhecimento tácito nas tomadas de decisão.....	38
4.3 Síntese dos resultados relativos à importância do conhecimento tácito nas decisões de gestão	43
Capítulo 5 – Conclusão	46
Bibliografia.....	48
Anexo A - Modelo de guião para entrevista estruturado e aberto para etapa qualitativa	55

Lista de Tabelas

Tabela 1. Principais indicadores relativos ao efeito do conhecimento tácito nas decisões de gestão.	4
Tabela 2. Análise procedente dos entrevistados em relação às PME.	12
Tabela 3. Perfil dos entrevistados.	13
Tabela 4. Resultados das entrevistas relativo à conceitos sobre a confiança em fatos e números, registados em manuais ou em banco de dados.	16
Tabela 5. Resultados das entrevistas obtidos de conceitos relativos à possibilidade de saber mais do que pode expressar ao agregar valor a atividade profissional.	17
Tabela 6. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre utilização da visão prática nas tomadas de decisões.	19
Tabela 7. Resultados das entrevistas obtidos através de conceitos por ações que são executadas de maneira impensada como parte do ritmo de trabalho.	20
Tabela 8. Resultados das entrevistas obtidos de conceitos em experiências profissionais ao trazer vantagens ao lidar com cenários complexos.	22
Tabela 9. Resultados das entrevistas que indicam conceitos se a intuição é uma importante ferramenta ao tomar decisões.	23
Tabela 10. Resultados das entrevistas que indicam conceitos se as habilidades profissionais fazem parte da rotina de trabalho.	24
Tabela 11. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre até que ponto o seu saber/intenção é sentido pela empresa como uma mais-valia.	26
Tabela 12. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre colaboradores que atuam de forma autónoma nas empresas se aumentam a chance de introduzir oportunidades inesperadas.	28
Tabela 13. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre regras nas empresas permitirem diferenças.	29

Tabela 14. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre ações repetitivas que estimulam a busca de novos métodos.....	31
Tabela 15. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre variedades de conhecimentos que encorajam as equipas ao olhar para um projeto sob diversas perspetivas.	32
Tabela 16. Objetivo e proposição de investigação.....	33
Tabela 17. Indicadores relativos aos resultados da aplicação do conhecimento tácito como alternativa nas tomadas de decisão e na interação operacional do conhecimento tácito nas tomadas de decisão.	34
Tabela 18. Síntese dos indicadores e conceitos em relação ao posicionamento dos colaboradores.....	43
Tabela 19. Síntese das proposições	44

Lista de Figuras

Figura 1. Representação esquemática com agrupamento nos indicadores conceituados das entrevistas.....	34
Figura 2. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à confiança nos dados.....	35
Figura 3. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à saber mais do que pode expressar.	36
Figura 4. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à visão prática.	37
Figura 5. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à ação impensada.	37
Figura 6. Representação esquemática do agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à experiência.	38
Figura 7. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à intuição.	39
Figura 8. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à habilidade.	39
Figura 9. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo ao saber/intenção.....	40
Figura 10. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo à autonomia.	41
Figura 11. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo às regras fixas.....	41
Figura 12. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo à redundância.....	42
Figura 13. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo à variedade.	42

Lista de Acrónimos

CT - Conhecimento Tácito

DG - Decisões de Gestão

GC - Gestão do Conhecimento

PME - Pequenas e Médias Empresas

TD - Tomadas de decisões

P1 - Proposição 1

P2 - Proposição 2

Capítulo 1 - Introdução

Esta dissertação tem como perspectiva investigar o efeito do conhecimento Tácito (CT) nas decisões de Gestão (DG) no campo da gestão do conhecimento (GC), ao esclarecer as suas principais contribuições e como agregam valor às atividades organizacionais. Para Davenport e Prusak (1998); Polanyi (1962), é consenso planejar o CT como um ativo poderoso e insubstituível, potenciador da criação de riqueza para a melhoria dos processos individuais e organizacionais, por entenderem o seu impacto significativo devido às suas características intangíveis e personalíssimas, com propriedades diferenciadoras que envolvem habilidades ou destrezas que permitam fazer ou criar soluções.

Bolisani e Bratianu (2018) destacam que o CT desempenha um papel essencial na GC, enquanto Choo (2006) enfatiza que o sucesso organizacional depende da capacidade de adquirir e aplicar novos conhecimentos, ao reforçar a importância do CT em contextos organizacionais dinâmicos.

Ademais a relevância desta investigação reside na necessidade de decifrar como o CT influencia as DG na melhoria do desempenho organizacional, dada a crescente complexidade em ambientes de negócios, que nos leva a examinar a sua eficiência e eficácia do CT nas decisões corporativas em pequenas e médias empresas (PME), ao considerar os desafios e possíveis limitações do conhecimento individual, como um elemento indispensável nas ações de gestão (Davenport e Prusak, 2003; Polanyi, 1962). Assim, a investigação abordará tanto os aspetos teóricos quanto empíricos da sua aplicação.

Portanto, compreender a evolução de uma sociedade cada vez mais exigente e globalizada impulsiona as empresas a buscar inovações, ações criativas ao abordar problemas complexos, associando seu sucesso ao tipo de conhecimento utilizado e a prontidão com que adquirem e aplicam novos conhecimentos ao acessar diversas perspectivas, abordagens, alternativas e *insights*, levando a melhores resultados (Davenport e Prusak, 1998; Boamah et al., 2023; Alves & Pinheiro, 2022).

De facto, as estruturas organizacionais têm sido transformadas ao longo dos anos, dando lugar a uma economia baseada no conhecimento. Esse aspeto é cada vez mais crucial à medida que as empresas se tornam intensivas em conhecimento ao agregar valor às suas atividades (Quaddus e Xu, 2005; Anwar, 2017; Choo, 2006). Segundo Ipe (2003), o conhecimento é uma ferramenta essencial e sustentável. De acordo com Becerra-Fernandez et al. (2004) aplicar o conhecimento envolve utilizá-lo para realizar as tarefas e fazer cumprir a missão organizacional, especialmente durante as Tomadas de decisões (TD), ao contribuir efetivamente para a melhoria do desempenho das organizações. Para Empson (2001);

Bechina e Ndlela (2007), o conhecimento quando tácito é considerado um importante critério que pode facilitar a GC.

Neste ínterim é pertinente compreender como o efeito do CT influencia a qualidade das DG nas PME, sob a esfera do contexto operacional, contribuindo para o avanço das organizações ao ajudar na criação, manutenção ou melhoria das competências através dos seus colaboradores. Isso inclui atividades como avaliar oportunidades de compra, negociar, adquirir produtos e serviços, avaliar fornecedores, definir expectativas de qualidade e estabelecer requisitos de entrega, permitindo que os membros da equipa aprendam com as experiências e perspectivas uns dos outros, promovendo uma compreensão coletiva e base de conhecimento (Giunipero, Dawley e Anthony, 1999; Majeed et al., 2023).

Ao considerar esse processo como um fenómeno nas organizações, o nosso objetivo aponta para a identificação do conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades que sustentam o cenário operacional, permitindo uma estabilidade nas suas operações, padrões e adaptação ao ambiente organizacional (Nelson e Winter, 1982; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000).

Apesar do seu promissor reconhecimento, a implementação do CT nas organizações como prática regular, depara-se com algumas particularidades, em relação a sua complexa capacidade em codificar, ver, estimar, formalizar, descrever, capturar ou comunicar com precisão. Esses desafios nos levam a investigar as implicações do CT no desempenho das DG, por entender que as suas ações estão enraizadas nos procedimentos, compromissos, valores e emoções, por tratar-se, de um conhecimento adquirido principalmente através da observação, imitação ou por interação (Dalkir, 2005; Haldin-Herrgard, 2000; Kikoski e Kikoski, 2004; McAdam et.al, 2007; Pavlicek, 2009).

Esta dissertação se desenvolve com um enfoque operacional e tem como ponto de partida o CT, propondo uma variedade de ferramentas e orientações essenciais para a condução desta investigação, em razão de estudos transversais anteriores, que pouco exploram o CT combinado com as DG como método para comprovar o seu efeito nas organizações.

Neste sentido propõe-se especificar objetivos que possam contribuir de forma significativa para os processos das TD em relação ao CT, bem como, identificar se os colaboradores que possuem CT tomam melhores decisões em circunstâncias incertas, onde não há situações semelhantes para comparação, e verificar se as informações disponíveis são suficientes para esclarecer a problemática. Desta feita foram formuladas duas proposições de investigação:

a) Proposição 1 (P1): os colaboradores utilizam o seu CT para tomar melhores decisões em circunstâncias incertas onde não existam situações semelhantes.

b) Proposição 2 (P2): os colaboradores utilizam o seu CT quando a informação disponível não serve para esclarecer a problemática nas TD.

Portanto, essas proposições de investigação tem o intuito de explorar até que ponto o CT é manifestado nas TD. O objetivo final é fornecer às organizações *insights* práticos que as ajudem a entender e adotar estilos alternativos de gestão, considerando os fatores de sucesso que aumentam a probabilidade de êxito em diferentes níveis no processo investigativo, desenvolvendo a confiabilidade da aplicação do CT contribuindo para o avanço científico, por meio de um modelo de investigação prévio apoiado em entrevistas exploratórias e na análise de dados coletados.

Por conseguinte, a elaboração desta dissertação é dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada uma introdução à investigação científica, ao expor o tema à busca do efeito do CT nas DG. Além disso, são identificadas a problemática a ser tratada e as razões pelas quais foram escolhidas, bem como os objetivos que irão contribuir com o avanço do conhecimento e as metas que a serem validadas.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura, onde são abordados e discutidos os principais temas que sustentam a investigação. Inicialmente, são destacados conceitos fundamentais que delineiam as principais características do CT. Em seguida, são reunidos elementos do CT que influenciam as DG, com ênfase nas atividades operacionais em PME. Concluimos esta etapa reforçando atributos construtivos que vão orbitar a criação do CT.

No terceiro capítulo é explicada a metodologia, onde estão reunidos os métodos utilizados para a coleta de dados da investigação, incluindo a natureza da pesquisa, a unidade de análise, a validade do caso, os objetivos e questão de investigação, a estratégia de recolha de dados e o protocolo de pesquisa.

No quarto capítulo constam as descobertas obtidas através das entrevistas, discussões e análises dos resultados relativos aos dados qualitativos coletados durante o estudo e suportados pela literatura.

O quinto capítulo oferece as conclusões de investigação, que inclui recomendações práticas e sugestões para futuras linhas de investigação.

Capítulo 2 - Revisão de literatura

Nesta dissertação examinaremos as possibilidades atinentes ao efeito do CT nas DG, com o propósito em esclarecer o seu desempenho organizacional, considerando as suas características e desafios, apresentando os fundamentos essenciais no uso do conhecimento, sobre tarefas ou situações específicas, definidas por um compromisso de agir (Klein, 2015; Pacharapha e Ractham, 2012; Salas, Rosen e Diazgranados, 2009; Brockmann e Anthony, 2002; Uriarte, 2008).

Desse modo, os esclarecimentos encontrados nessa revisão de literatura remetem-nos analisar um conjunto de temas relevantes, relacionados a aplicação do CT como alternativa nas TD, com particular ênfase a indicadores próprios da literatura, conforme a Tabela 1, com uma abordagem aplicada a análise dos resultados, contribuindo com a construção de questões que apresentem umas perspectivas as proposições de investigação.

Tabela 1. Principais indicadores relativos ao efeito do conhecimento tácito nas decisões de gestão.

Indicador	Autor(es)
Confiança nos dados	(Davenport e Prusak, 1998)
Saber mais do que pode expressar	(Polanyi 1966; McInerney, 2002)
Visão prática	(Sternberg e Horvath, 1999)
Ação impensada	(Brockmann e Anthony, 2002; Nonaka e Takeuchi, 1995)
Experiência	(Wagner e Sternberg, 1985)
Intuição	(Johnson, 2007)
Habilidade	(Adloff, Gerund e Kaldeway, 2015)
Saber/Intenção	(Nonaka e Takeuchi, 1995)
Autonomia	(Nonaka e Takeuchi, 1995)
Flutuação	(Nonaka e Takeuchi, 1995)
Redundância	(Nonaka e Takeuchi, 1995)
Variedade	(Nonaka e Takeuchi, 1995)

Fonte: Elaboração própria a partir da literatura

A este respeito é consenso explorar entre os pesquisadores desta área o que é, e como tais conhecimentos tornam-se um componente útil a vida organizacional no aumento do seu rendimento, condicionado aos melhores resultados na capacidade das TD promovendo a aquisição de competências e CT para a realização de tarefas (Girard, 2015; Sokhanvar et al., 2014; Schoemaker e Russo, 1993; Mohamad et al., 2023; Oliveira, 2019).

2.1 Aplicação do conhecimento tácito como alternativa nas tomadas de decisões

A aplicação do CT no campo da GC ao assumir uma forma progressiva, emerge como ativo valioso para o desempenho organizacional, Davenport e Prusak (1998) consideram como um relevante capital intangível, uma mistura fluida de experiência condensada em valores, informação contextual e *insight* experimentado, proporcionando uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências, com origem e aplicação na mente dos conhecedores, proporcionando uma melhor eficiência na capacidade em criar conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo aos seus produtos, serviços e sistemas, contribuindo com o seu desempenho.

Com isso o uso do CT pelos indivíduos tem agregado valor a diversas atividades organizacionais nas TD, construindo alternativas, como o uso de rotinas, regras, atitudes e ideais, para simplificar e legitimar ações no processo de criatividade e ao capturar, extrair e disseminar o CT no seio das organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995; Choo, 2006; Beamer e Varner, 2001; Davis, 2002).

Segundo Walsh (1995), essas estruturas de conhecimento ao basear-se nas TD, pode processar e facilitar as informações. Para Davenport e Prusak (1998), é importante perceber a disponibilidade dos dados, informações ou conhecimentos que a gestão precisa lidar para se estabelecer a confiança no sucesso ou fracasso de uma organização. Contudo, Koblitz (2008) entende que ao distinguir o conhecimento entre aquela que está na cabeça do tomador de decisão e a que existe objetivamente, pode haver um conhecimento fragmentado de condições em torno das suas ações, possivelmente influenciando na capacidade de estabelecer uma relação exata entre alternativas e consequências.

Ademais, a aplicação do CT desempenha um papel significativo nas estruturas organizacionais e nos seus indivíduos nas TD, por trata-se de um conhecimento enraizado na ação, nos procedimentos, nos compromissos, nos valores e nas emoções, habilitando o indivíduo a melhor lidar com situações excepcionais e inesperadas, entendido como, saber mais do que pode ser verbalizado ou escrito, apresentando uma inclinação interna que é difícil de codificar e extrair, pois lida essencialmente com o conhecimento pessoal incorporado à experiência do indivíduo e partilhado através da conversação, imbuído em histórias, sustentado por *insight*, entendimentos, julgamentos, suposições, relações, normas e valores. (Polanyi, 1966; McInerney, 2002). Logo, o conhecedor sabe mais do que pode relatar, parafraseando o fato de não conseguir esclarecer completamente o efeito do conhecimento que levam em consideração nas TD (Muñoz, Mosey e Binks, 2015).

De facto, a principal característica do CT reside na crença da sua natureza pessoal, tendo uma visão prática, pois é predominantemente sobre como fazer as coisas (Stanton e Stammers, 1990; Sternberg e Horvath, 1999). Sendo assim, é possível perceber as TD no cotidiano das organizações, encontradas nos atendimentos aos clientes e na roteirização das suas tarefas, em relação à possibilidade de serem passíveis de sofrerem mudanças ou alterações, dado que seu objetivo consiste em procurar alternativas que estejam sendo vivenciadas (Nelson e Winter, 1982; Bingham, Eisenhardt e Furr, 2007).

Em um ambiente cada vez mais pautado nas práticas de sistemas em gestão, é possível viabilizar que os impactos no desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, em toda a organização, proporcionam um insumo, onde os colaboradores aplicam numa dada situação as suas decisões com práticas não pensadas, em razão do hábito, sendo essencial distinguir o nexos entre o conhecimento e os contextos geradores (Brockmann e Anthony, 2002; Nonaka e Takeuchi, 1995).

A eficiência no processo de interpretação nas TD, segundo Simon (1983) permite que os tomadores de decisões entendam os cenários, sobre as condições futuras, relativo ao próprio ambiente nos quais atuam; além das mudanças nas ações dos agentes ao longo do tempo e a redução de percepção em assimilar um conjunto de informações que inviabilizam a busca de resultados, sugerindo que os decisores acabem por limitar uma sobrecarga de informação, usando apenas os aspectos relevantes.

Para Wagner e Sternberg (1985), isso geraria um estoque subjetivo ancorado no CT, reunido aos anos de experiência e interação direta dentro de um domínio ou profissão, tornando-se integrada as ações como uma segunda natureza onde as impressões recolhidas orientam as suas ações.

2.2 Interação operacional do conhecimento tácito nas tomadas de decisões

Johnson (2007) concorda que a compreensão de um indivíduo que está ligado a outros entendimentos pessoais, constituído pelo CT, onde a sua acumulação requer tempo e o seu uso requer intuição, sujeito ao contexto e o caminho seguido pelo indivíduo. Neste sentido, Becker (2001) e Bender (2000) acrescentam que a informação transferida pelas crenças e os valores é moldado sobre a interação do meio físico e social a partir das decisões.

Os estudos de Brockmann e Simmonds (1997); Giunipero (1999) indicam que ao avaliar o CT nas organizações durante as TD, os indivíduos tipificados como intuitivos e dispostos de mais anos de experiência se servem mais do seu CT nas TD. Segundo tais autores, a relação entre a experiência e o CT é influenciado pela habilidade, já que os indivíduos não são dotados das mesmas capacidades. Desta forma, os que experimentam mais problemas e soluções terão um maior repositório de CT, aumentando a agilidade organizacional, permitindo que os indivíduos se adaptem rapidamente com base em sua expertise (Jingkun et al., 2022).

Segundo Brockmanne e Anthony (1998), a eficiência nas TD tende a melhorar com a mobilização do CT, assim como o desempenho, o que explicaria, em parte, o aumento da qualidade do trabalho, ao justificar o alto grau de proficiência profissional. As observações de Adloff, Gerund e Kaldewey (2015) revelam que as habilidades, competências individuais e performances guiam a forma pela qual interagimos com o mundo e as pessoas cujas tarefas são muito difíceis de ser explicadas. Para O'Dell e Grayson (1998) há muito conhecimento a ser descortinado pelas empresas, especialmente com relação à aplicação do CT e as suas melhores práticas, sendo vital para a organização no aprendizado e na inovação dos processos decisórios reduzindo a duplicação de esforços, promovendo a eficiência nas TD ao proporcionar que os colaboradores adquiram novas habilidades e competências (Argyris, 1999; Choo, 2003; ul Musawir et al., 2020; Umar et al., 2021).

Conforme Fleury e Oliveira (2001), as organizações deparam-se com ambientes em constantes transformações e uma intensa concorrência, necessitam aprender a criar novos conhecimentos para que seus colaboradores enquanto recursos e estejam preparados para as TD diante de um cenário de mutações e progressiva complexidade, de modo, a contribuir com o desempenho organizacional. Charles, Gafni e Whelan (1997) ressaltam que é necessário os indivíduos demonstrem conhecimento e compreensão de um problema para desenvolverem as condições necessárias na busca da solução.

Para Garvin (1993), as organizações que aprendem e aperfeiçoam suas ações são capazes de criar, adquirir e transmitir conhecimentos a modificar os seus comportamentos para novos conhecimentos. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) ensinam que o CT dos indivíduos constitui uma das bases para o processo da criação do conhecimento organizacional, proporcionando um contexto adequado na ampliação e direcionamento das aspirações e metas, no esforço em alcançar a intenção organizacional, representado pelo tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido, operacionalizado e alcançado.

Destarte Bettman, Luce, Payne (1998), nos lembram que as organizações constantemente irão se deparar com situações desafiadoras, e por isso devem tomar decisões de maneira a contribuir com o desenvolvimento organizacional, no entendimento de Grant (1996), é viável que as organizações integrem o conhecimento individual ao instigar a aprendizagem e criar um ambiente para propiciar a propagação do conhecimento.

Neste aspeto, Nonaka e Takeuchi (1995) consideram que ideias originais emanadas de indivíduos autónomos difundem dentro da equipa e aumentam a possibilidade em criar conhecimentos, ampliando as chances em introduzir oportunidades inesperadas no ambiente de trabalho. Segundo Batt (2002), o desempenho organizacional é um fator relevante, pois permite a cada colaborador utilizar os seus conhecimentos na resolução dos problemas e a geração de soluções inovadoras.

Neste sentido Nonaka e Takeuchi (1995) destacam a importância no fortalecimento das relações entre os indivíduos e as organizações, permitindo uma flutuação, isto é, rever atitudes e postura diante da realidade, por meio de mudanças, rotinas e hábitos estimulando a inovação, instaurando o diálogo e promovendo a interação na busca de novos conceitos. Winograd e Flores (1986) ensinam que a flutuação é um colapso ou uma interrupção do nosso estado habitual e confortável.

Diante de desafios, os membros de uma organização experimentam uma quebra de rotinas, hábitos e estruturas cognitivas, ocasionado por avarias periódicas que proporcionam oportunidades importantes para reconsiderar pensamentos e perspectivas, ajuda a transcender fronteiras existentes para definir um problema e resolvê-los por um caos criativo consistindo em um processo contínuo de questionamento e reflexão por parte dos indivíduos da organização, sendo um grande estímulo para a criação do conhecimento podendo ser gerado de forma intencional ou natural (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Ademais ao considerar os diferentes recursos de gestão que auxiliam a compreensão dos indivíduos e os seus papéis dentro da organização em relação a pensamentos e ações, é notório que o diálogo e a comunicação contribuem para criar um terreno cognitivo entre os funcionários, aumentando o volume de informações ao lançar uma redundância, que facilita a transferência de CT e permite difundir novos conhecimentos por meio da organização de modo que possa ser internalizada pelos funcionários, facilitando a compreensão mútua entre os diferentes indivíduos ou diferentes departamentos (Lloria, Moreno-Luzón, 2005; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Contudo, o processo da criação do conhecimento envolve particularidades essenciais em razão da sua dimensão tácita relacionado com a percepção, através da interação presencial, conversas informais, trato direto, conto de histórias, *mentoring*, *networking* ou estágios, o que pode indicar, ser uma tarefa complexa (Polanyi, 1966; Teece, 2000 e Ivona, 2009).

Nonaka e Takeuchi (1995) ensinam que os membros de uma organização ao enfrentar muitas situações por possuírem uma variedade de requisitos, podem ser aprimoradas através da combinação de informações de uma forma diferente, tornando-se mais aptos a enfrentar problemas num ambiente cada vez mais complexos e com um melhor desempenho. Assim sendo, a variedade de requisitos vai permitir que o somatório de conhecimentos e as conceções dos seus atos contribuam na solução dos problemas (Lloria e Periz- Ortiz, 2014). Fotler (1981) concluiu que as organizações que atuam em contextos dinâmicos e complexos, podem conduzir a valiosas reflexões sobre o comportamento organizacional aprimorando a GC.

Capítulo 3 – Metodologia

Este capítulo enfatiza uma fase importante no trabalho de investigação, pois constitui um elo, sendo fundamental a apresentação e explicação deste estudo científico e todos os seus passos e elementos utilizados (Quivy e Campenhoudt, 1998). Ao investigar a frequência que ocorre a aplicação dos fenómenos abordados e a compreensão da sua natureza e características, pretende-se contribuir com um melhor entendimento no comportamento e atuação (Yin, 2005).

Esta dissertação descreve a natureza metodológica de pesquisa, pela abordagem qualitativa, considerando como importante o carácter holístico e exploratório, tratado ao longo da investigação, reunindo uma gama de informações obtidas através de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências, permitindo o pesquisador interpretar o que percebe, ouve e vê durante a pesquisa (Unisa, 2009; Creswell, 2009).

Contudo, trataremos a partir de um entendimento indutivo e interpretativo obtidos por amostras as análises das informações de fontes empíricas e primárias. Polit e Hungler (1995) salientam que o método científico aponta para um conjunto abrangente de procedimentos ordenados e disciplinados, com o propósito de responder questões ou solucionar problemas de investigação. Para Bardin (2006), a análise do conteúdo corresponde como um conjunto de técnicas que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, na descrição das entrevistas que permitam as inferências de conhecimentos relativos às condições de receção destas mensagens.

Ao verificar as questões de investigação buscaremos extrair como unidade de análise o efeito do CT nas DG, em um contexto operacional nas PME, ao compreender de que forma os colaboradores utilizam o CT. Tendo como base revisão de literatura, rastreamos o processo pelo qual o CT é compreendido, absorvido e mantido por um indivíduo e em quais circunstâncias a sua identificação em relação as TD assumem uma importância fundamental no seio das organizações, convertidas em duas proposições que esclarecem de que forma os colaboradores utilizam o seu CT para tomar melhores decisões em circunstâncias incertas onde não existam situações semelhantes e como os colaboradores utilizam o seu CT quando a informação disponível não serve para esclarecer a problemática nas TD.

O presente estudo foi realizado no Concelho de Castelo Branco, na região Central de Portugal, em centros comerciais, cuja finalidade é atender às questões de pesquisa e aos seus objetivos na recolha de dados. Esta etapa foi conduzida pessoalmente pelo pesquisador mediante visitas aos respetivos estabelecimentos comerciais.

Ademais, foi elaborado um conjunto de entrevistas semiestruturadas, com um guião pré-aprovado com 12 perguntas, por uma abertura suficiente para que se alterassem a ordem das questões, incitando eventos operacionais, tendo a contribuição constituída por 10 entrevistados, com resultados relativos à diferentes contextos, considerado pelas atividades desempenhadas, o qual a mais-valia assenta numa lógica que busca o CT nas DG. As entrevistas foram realizadas e registadas por meio de gravações no próprio lugar da prestação de serviço, em horário conveniente, retratado a realidade do questionário.

Consoante a verificação da existência do CT identificados nas DG, tem como precedente de utilização a elaboração das análises nas fonte de evidência, referente as recolhas de dados: revisão de literatura (artigos científicos, livros, dissertações e teses); formulação dos pressupostos teóricos a serem investigados empiricamente; desenvolvimento do protocolo de pesquisa; aplicação e condução da pesquisa em entrevistas estruturadas com questões abertas, refletindo as atividades dos funcionários nas respetivas empresas; tratamento e análise dos dados; apuração e considerações finais e as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Com a recolha dos dados foi possível, sintonizar as relações que serão suportadas nos resultados obtidos, ao construir e gerar questões que aperfeiçoem a busca de dados complementares ou mais específicos, que testem as interpretações, permitindo a identificação de dados e informações relevantes para o estudo (Miguel, 2007). Na fase dos resultados, foi respondido um grupo de perguntas, embasados por constatação nas entrevistas, por gravações e observações, com o cuidado de incentivar os entrevistados em expor as suas próprias intenções (Yin, 2005).

Capítulo 4 - Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo são analisados os dados procedentes das entrevistas em relação a 5 PME, identificadas como: A, B, C, D e E, respetivamente, apurando o número de entrevistados e o total de funcionários, além da região e país, o distrito, concelho e freguesia e o centro comercial, concomitantemente, no mesmo local, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2. Análise procedente dos entrevistados em relação às PME.

PME	Número de Entrevistados	Total de Funcionários	Região/País	Distrito/ Concelho/ Freguesia	Local da Pesquisa
A	5	5	Centro/ PT	Castelo Branco	Fórum Castelo Branco e Alegro Castelo Branco
B	2	5	Centro/ PT	Castelo Branco	Fórum Castelo Branco e Alegro Castelo Branco
C	1	5	Centro/ PT	Castelo Branco	Fórum Castelo Branco
D	1	3	Centro/ PT	Castelo Branco	Alegro Castelo Branco
E	1	4	Centro/ PT	Castelo Branco	Fórum Castelo Branco

Fonte: Elaboração própria

Ademais, procedeu-se à criação de um perfil de cada entrevistado, conforme a Tabela 3, colhido os seguintes dados: número de entrevista, género, data da entrevista, cargo que ocupa, tempo empregado nesta unidade, período do cargo, idade e Habilitação académica. Neste ínterim, as entrevistas seguiram uma cronologia, respetivamente, realizadas entre o dia 04 de abril de 2024 a 30 de maio de 2024.

Os entrevistados compõem uma amostra de 10 funcionários inquiridos por um questionário com 12 questões (preenchendo um total de 120 respostas) composto por 7 indivíduos identificados pelo género masculino (M) e 3 do género feminino (F), prevalecendo uma máxima masculina.

Os cargos ocupados pelos entrevistados no desempenho das suas funções nas diferentes empresas alternam desde Técnicos de reparação com 5 funcionários, responsáveis de loja com 3 funcionários a vendedores com 2 funcionários, abrangidos pelo tempo empregado nestas unidades, concomitante ao período nos cargos, cumprindo um decurso entre 1 ano a 14 anos de atividades laborais análogas às responsabilidades ocupadas, o que perfaz um total de 3 funcionários que trabalham 1 ano e outros 3 funcionários que trabalham há 2 anos e 4 funcionários que trabalham, cada qual, na ordem de: 4, 9, 10 e 14 anos.

as idades dos entrevistados oscilam de 21 aos 46 anos, sendo que, entre os 21 aos 29 anos verificam-se 6 entrevistados, entre os 33 aos 39 verificam-se 3 entrevistados e apenas um entrevistado com 46 anos.

As habilitações académicas dos entrevistados modulam entre o 12.º ano, Licenciatura e Bacharelato: o 12.º ano (maior representatividade), com 6 funcionários (4 M / 2F), os que concluíram a Licenciatura, com 3 funcionários (2 M / 1F) e que finalizou o Bacharel, com 1 funcionário (M).

Tabela 3. Perfil dos entrevistados.

Entrevista	Género	Data da Entrevista	Cargo que Ocupa	Tempo Empregado Nesta Unidade	Período no Cargo	Idade	Habilitação Académica
E – 1	M	04/04/2024	Técnico de reparação	2 anos	2 anos	23 anos	12.º ano
E – 2	M	15/04/2024	Técnico de reparação	11 anos	11 anos	39 anos	Bacharel
E – 3	M	25/04/2024	Técnico de reparação	10 anos	10 anos	33 anos	12.º ano
E – 4	M	30/04/2024	Técnico de Reparação	1 ano	1 ano	29 anos	Licenciatura
E – 5	M	06/05/2024	Técnico de Reparação	1 ano	1 ano	21 anos	12.º ano
E – 6	F	10/05/2024	vendedora	2 anos	2 anos	28 anos	Licenciatura
E – 7	M	15/05/2024	Responsável de Loja	4 anos	1 ano	26 anos	Licenciatura
E – 8	F	20/05/2024	Responsável de Loja	2 anos	2 anos	46 anos	12.º ano
E – 9	F	25/05/2024	Responsável de Loja	14 anos	14 anos	37 anos	12.º ano
E – 10	M	30/05/2024	Vendedor	1 ano	1 ano	25 anos	12.º ano

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1 Análise das entrevistas no uso do conhecimento tácito nas decisões de gestão

A análise dos resultados das entrevistas e a frequência do CT no contexto laboral, a partir das perspectivas dos entrevistados, relativo ao ambiente na qual se desenvolve a análise qualitativa, assegura o entendimento atribuído ao fenômeno, como também, apura as crenças ou opiniões sobre esses acontecimentos, em relação às decisões operacionais (Strieder, 2009).

Disto isso, é imperativo com os recursos das entrevistas, aceder as interpretações, ou novas fontes de evidências, onde nos remeta a uma abordagem científica quanto aos incidentes de estudo que iremos investigar encontrados nas DG, permitindo uma análise desses dados mediante o método escolhido. Foram referenciados 12 indicadores, com base nas seguintes questões: “Confiança nos dados”, “Saber mais do que pode expressar”, “Visão prática”, “Ação impensada”, “Experiência”, “Intuição”, “habilidade”, “Saber/Intenção”, “Autonomia”, “Regras fixas”, “Redundância” e “Variedade.”

As características que influenciam a investigação, vislumbram os objetivos que irão inspirar os processos das TD em relação ao CT, ao observar entre as proposições se os colaboradores que possuem CT tomam melhores decisões em circunstâncias incertas, onde não há situações semelhantes para comparação, e verificar se as informações disponíveis são suficientes para esclarecer a problemática. Desta feita, ao finalizar essa dissertação, apresentaremos no contexto da discussão dos resultados as respostas as proposições de investigação, em ato contínuo, uma síntese relativa à importância do CT nas DG.

4.1.1 Confiança nos dados

A primeira questão propõe entender se os funcionários ao confiarem demais em fatos e números, registados em manuais ou em banco de dados resultaria em uma decisão ruim ou irrealista. Segundo Walsh (1995), essas estruturas de conhecimento, ao basear-se nas TD, pode processar e facilitar as informações. Para Davenport e Prusak (1998), é importante perceber a disponibilidade dos dados, informações ou conhecimentos que a gestão precisa lidar para se estabelecer a confiança no sucesso ou fracasso de uma organização. Contudo, os tomadores de decisões buscam alternativas, para simplificar e legitimar as suas ações neste processo de capturar, extrair e disseminar o CT no seio das organizações (Nonaka e Takeuchi, 1995; Choo, 2006; Beamer e Varner, 2001; Davis, 2002).

A este respeito constatou-se que a confiança em fatos e números, registados em manuais ou em banco de dados, por parte dos funcionários não se verifica na generalidade, como sendo ruim ou irrealista. Os E7, E9 e E10 descreveram que a disponibilidade dos dados é um facilitador, no planeamento dos resultados:

“Nosso sistema é todo informatizado, procuramos trabalhar seguindo as orientações dos bancos de dados, sem eles o trabalho trava. Tudo precisa ser registado e se preciso consultar algo procuro recorrer e buscar as respostas e sempre as alcançamos. Conseguimos atingir as metas que são estipuladas e nos esforçamos para isso, não temos nenhuma dificuldade em cumprir nossos objetivos.” E7

“Tudo que precisamos está registado, e se não os tenho não posso tomar decisão. Nós geralmente temos os nossos gráficos de vendas, fazemos a comparação de um ano para o outro e isso ajuda bastante. Conferindo com a realidade e por nossa empresa ser familiar, conseguimos fazer um atendimento mais personalizado, o que se ajusta com nossas perspectivas e objetivos planeados por nossos gráficos.” E9

“Quando testada e aprovada, ajuda nas tomadas das decisões. A informação em nosso sistema é importante, o que depende de muita atenção para formatar e disponibilizar, e como podemos errar é importante sempre verificar, mas acredito que não é uma decisão ruim confiar nos dados”. E10

Porém, notou-se entre os E1, E2, E3, E4, E5, E6, e E8 uma cautela na credibilidade da funcionalidade dos dados, como fonte de orientação, pois com o passar do tempo os resultados podem desviar-se do seu propósito, diminuindo a confiança, como foi parafraseado, em conformidade, pelo E2:

“Tem sua importância, precisamos estudar para ter a uma base naquilo que fazemos e analisar muito bem. Entendo que esses dados nos dão uma certa direção, considero que precisamos ter um meio-termo, nem a necessidade de muitos registos o que dificulta o andamento, ou pouco o que nos deixaria sem direção. Há verdade é que no dia a dia é bem diferente, as coisas tendem a mudar, e não é bom acreditar em tudo que se lê.” E2

Consideração dos resultados obtidos a partir da confiança em fatos e números, registrados em manuais ou em banco de dados baseados nas DG, conforme a Tabela 4.

Tabela 4. Resultados das entrevistas relativo à conceitos sobre a confiança em fatos e números, registrados em manuais ou em banco de dados.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados consideram que a confiança nos dados facilitam as TD.							X		X	X
Os entrevistados descreveram alguns fatores que apontam para diminuição na confiança, dos dados.	X	X	X	X	X	X		X		

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.2 Saber mais do que pode expressar

A segunda questão visa entender se saber mais do que pode expressar agrega valor a sua atividade profissional. A aplicação do CT desempenha um papel significativo nas estruturas organizacionais e nos seus indivíduos nas TD, por trata-se de um conhecimento enraizado na ação, nos procedimentos, nos compromissos, nos valores e nas emoções, habilitando o indivíduo a melhor lidar com situações excepcionais e inesperadas, é comumente entendido como, saber mais do que pode ser verbalizado ou escrito, apresentando uma inclinação interna que é difícil de codificar e extrair, pois lida essencialmente com o conhecimento pessoal incorporado à experiência do indivíduo e partilhado através da conversação, imbuído em histórias, sustentado por *insights*, entendimentos, julgamentos, suposições, relações, normas e valores (Polanyi, 1966; McInerney, 2002). Logo, o conhecedor sabe mais do que pode relatar, parafraseando o fato de não conseguir esclarecer completamente o efeito do conhecimento que levam em consideração nas TD (Muñoz, Mosey e Binks, 2015).

Segundo as informações fornecidas, verificou-se nas respostas a confirmação de uma inclinação pessoal e particular, difícil de explicar com o uso da teoria, segundo, os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8 e E10. As aptidões desenvolvidas nas atividades laborais estavam em maior quantidade internalizadas, presentes num costume próprio de elaborar as tarefas, houve casos que faltavam elementos para descrever os resultados, em razão da complexidade, contudo, foi constatado uma adaptação, o que levava ao desencadeamento de outros conhecimentos, reforçando o fato que as suas ações exprimem mais do que pode ser verbalizado ou escrito, o que reforça a natureza tácita no uso das decisões, como salientado, em conformidade, pelo testemunho E5:

“Na prática, é o que mais acontece, apesar de ter uma boa formação nesta empresa, ainda tenho dificuldade de expor muitos termos técnicos e explicá-los, mas ao fazer os consertos me surpreendo e os clientes ficam satisfeitos.”

Entretanto, foi possível perceber a existência do interesse pelo conhecimento teórico, com o objetivo em reproduzir exatamente o que é exigido, ainda sim, é possível parcialmente sentir involuntariamente um conhecimento interno na resolução de problemas, referido na E7 e E9:

“Na minha função é necessário ter conhecimento do que tratamos, não vejo a necessidade de inventar o que não se sabe, se mostro um produto preciso descrever o que sei, geralmente as informações estão na embalagem o que facilita e as formações contribuem e melhoram o meu serviço, e as pesquisas que faço ajuda a aprofundar os assuntos. Existem situações que me surpreendo com tanto conhecimento que passo ao cliente, as vezes sem perceber, concordo que é fruto do interesse pelo que proponho em realizar.” E7

“Atualmente não tenho que me preocupar, faço o básico, e não há o que inventar, a nossa loja é bem objetiva, o cliente entra observa e leva o que possa interessar. Se o cliente tem dúvidas vai-se à internet e tudo se acha, contudo, existem situações que falo por te algum conhecimento prático, por está aqui já um bom tempo, o que ajuda a desenrascar.” E9

Resultados das entrevistas que salientam se saber mais do que pode expressar agrega valor a sua atividade profissional, conforme a Tabela 5.

Tabela 5. Resultados das entrevistas obtidos de conceitos relativos à possibilidade de saber mais do que pode expressar ao agregar valor a atividade profissional.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientaram que saber mais do que expressa está enraizado nas ações, reforçando a sua natureza tácita nas DG, situações inesperadas.	X	X	X	X	X	X		X		X
Os entrevistados descreveram que saber mais do que expressa reforça a natureza tácita no uso das DG em atitudes involuntárias.							X		X	

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.3 Visão prática

A terceira questão pretende aferir se os funcionários têm por hábito utilizar sua visão prática nas TD. A principal característica do CT reside na crença na sua natureza pessoal, tendo uma visão prática, pois é predominantemente sobre como fazer as coisas (Stanton e Stammers, 1990; Sternberg e Horvath, 1999). Sendo assim, é possível perceber as TD no cotidiano das organizações, encontradas nos atendimentos aos clientes e na roteirização das suas tarefas, em relação à possibilidade de serem passíveis de sofrerem mudanças ou alterações, dado que o seu objetivo consiste em procurar alternativas que estejam sendo vivenciadas (Nelson e Winter, 1982; Bingham, Eisenhardt e Furr, 2007).

Neste sentido, foi possível verificar entre os E2, E3, E5, E6, E9 e E10 um relevante interesse na contribuição com ações que permitem a utilização de uma visão prática nas TD, consoante ao uso do CT demonstrados através das suas competências, ao considerar a capacidade de cada respondente em apresentar soluções em casos que, o cliente traz objeções e logo se traça uma alternativa que simplifica o resultado, ou uma postura atenta e estratégica ao rececionar o cliente que fomente objetividade no atendimento, em conformidade, pelo testemunho E10:

“Os clientes estão sempre com muita pressa, e um atendimento prático e objetivo auxilia a gerir o nosso tempo. Por isso, nos colocamos em loja em uma posição estratégica, para encaminhá-los ao que procuram e tirar-lhes quaisquer dúvidas.” E10

Ademais, para o E1 e E4, a busca da sua visão prática nas TD pode ser constatada a partir de uma análise de possíveis causas de insatisfação, quando da impossibilidade de reparação ou quando uma peça avariada não poder se consertada e recomenda-se a substituição:

“Se algum cliente me traz uma peça muito danificada ou algo que talvez não é possível reparar, evito executar o serviço.” E1

“Tento simplificar o que posso e torno os consertos o mais objetivo possível, os clientes já entendem a nossa maneira de trabalhar e confiam quando não recomendamos o conserto ou apresentamos outras alternativas.” E4

Para os E7 e E8, torna-se importante esquadrihar o perfil do cliente na busca de uma ação mais convincente, reunindo elementos que se alinhem ao seu gosto pessoal:

“Todos temos um jeito pessoal de ver e tomar decisões, a nossa empresa incentiva esta prática, por exemplo, um olhar mais atento ao gosto do cliente ao seu estilo e modo, adaptando a venda.” E7

“Nesta atividade é essencial ter uma visão prática. Ao olhar para o cliente é fundamental traçar um perfil de atendimento, ou quando percebo que um funcionário apresenta uma dificuldade, consigo visualizar pelo que ela faz qual ajuda precisa.” E8

As entrevistas apontam que os funcionários têm por hábito utilizar a sua visão prática nas TD, conforme a Tabela 6.

Tabela 6. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre utilização da visão prática nas tomadas de decisões.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados demonstraram que a visão prática facilita na apresentação de soluções consoante ao uso do CT nas TD.		X	X		X	X			X	X
Os entrevistados descreveram que a visão prática nas TD, consoante ao uso do CT, antecipa os imprevistos que estejam sendo vivenciadas.	X			X						
Os entrevistados consideram que a visão prática nas TD consoante ao uso do CT mantém um atendimento personalizado.							X	X		

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.4 Ação impensada

A quarta questão procura entender se ação impensada, faz parte do seu ritmo de trabalho. Em um ambiente cada vez mais pautado nas práticas de sistemas em gestão, é possível viabilizar que os impactos no desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, em toda a organização, proporcionam um insumo, onde os colaboradores aplicam numa dada situação as suas decisões com práticas impensadas, em razão do hábito, sendo essencial distinguir o nexó entre o conhecimento e os contextos geradores (Brockmann e Anthony, 2002; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Ao estabelecer ação impensada no ritmo de trabalho, notou-se um impulso na melhoria dos resultados, em razão de fatores consistentes, fruto de um conhecimento amadurecido e de uma clara noção das atividades desempenhadas, segundo os testemunhos E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10 obtidos, tais respostas correspondem com que frequência os trabalhos são

executados, os respondentes na sua maioria indicam que grande parte das soluções advém de forma automática, em conformidade, referido pelo E6:

“Temos um ritmo dinâmico e automático em desenvolver nosso trabalho, o que facilita o andamento, se o cliente pede um sapato, uma bolsa ou roupa, sem pensar me desloco ao sítio certo e já trago e se possível outros modelos associados ao seu gosto.” E6

Segundo os E1, E2 e E5 há outros fatores que embasam a relação impensada no ritmo de trabalho, aparados no cotidiano e na rotina:

“No meu cotidiano em razão da rotina é normal entender todo procedimento que irei adotar em uma reparação, em relação ao material e ferramenta que preciso usar, tornando meu trabalho mais rápido e aprimorado, o interessante é que isso acontece naturalmente, pois Já tenho enraizado na mente em que sítio está e como proceder.” E1

“Tenho muito tempo de serviço nesta empresa, as atividades vão se tornando rotineiras e o trabalho ocorre com muita facilidade e praticamente tudo vai acontecendo sem que se perceba. Acredito que para os novos funcionários é um pouco difícil entender como tudo funciona, mas com o passar do tempo a rotina ajuda a melhorar os resultados.” E2

“O trabalho é sempre o mesmo o que ajuda a memorizar quase tudo e as vezes faço reparações sem exigir muito da atenção, pegamos os materiais e as peças de conserto e o serviço fica bem executado.” E5

As entrevistas afirmam que a ação executada de maneira impensada faz parte do ritmo de trabalho, conforme a Tabela 7.

Tabela 7. Resultados das entrevistas obtidos através de conceitos por ações que são executadas de maneira impensada como parte do ritmo de trabalho.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientaram que um adequado ritmo de trabalho, melhora os resultados e reforça a natureza tácita nas DG.			X	X		X	X	X	X	X
Os entrevistados descreveram que a melhora na execução do trabalho surge a partir do CT nas DG.	X	X			X					

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.5 Experiência

A quinta questão considera se a experiência profissional traz alguma vantagem ao lidar com cenários complexos. A eficiência no processo de interpretação nas TD, segundo Simon (1983) permite que os tomadores de decisões entendam os cenários, sobre as condições futuras, relativo ao próprio ambiente nos quais atuam; além das mudanças nas ações dos agentes ao longo do tempo e a redução de percepção em assimilar um conjunto de informações que inviabilizam a busca de resultados, sugerindo que os decisores acabem por limitar uma sobrecarga de informação, usando apenas os aspectos relevantes. Para Wagner e Sternberg (1985), isso geraria um estoque subjetivo ancorado no CT, reunido aos anos de experiência e interação direta dentro de um domínio ou profissão, tornando-se integrada as ações como uma segunda natureza onde as impressões recolhidas orientam suas ações.

O reconhecimento da experiência profissional, permite que se alcancem inúmeras vantagens em cenários complexos no campo de trabalho, propiciando uma melhor adaptação. Os entrevistados reconhecem a importância da experiência como uma ferramenta capaz de proporcionar resultados seguros. Neste sentido, os E2, E3, E4, E5 e E9 consideram que o CT associado a experiência contribui com o desenvolvimento das atividades, apurando o profissionalismo e a aptidão em resolver cenários complexos, em conformidade, como ressaltado pelo E4:

“O tempo que trabalhamos em uma empresa faz muita diferença, nós temos ferramentas difíceis de manusear e só com o auxílio da experiência podemos operar as máquinas com a força correta e segurança, o que evita o desperdício de material ou danificar a peça do cliente, o que seria uma dor de cabeça. Concordo que a experiência me ajudou a ter tranquilidade na execução do meu serviço.” E4

Em razão da experiência o tomador de decisões, se torna mais seletivo ao vislumbrar as possibilidades de acordo com as impressões colhidas, como indicam os E1, E6, E7, E8 e E10 em seus testemunhos, foi observado que quando um cliente adentra ao estabelecimento é natural distinguir seu interesse, e temperamento, em conformidade, segundo o E6:

“Principalmente com clientes difíceis e exigentes, as vezes não entendem a falta de algum item ou não aceitam a troca do produto por outro, a experiência me ajudou a entender e tomar decisões positivas, evitando sobre cargas.” E7

As entrevistas revelam que a experiência profissional traz vantagens ao lidar com cenários complexos, conforme a Tabela 8.

Tabela 8. Resultados das entrevistas obtidos de conceitos em experiências profissionais ao trazer vantagens ao lidar com cenários complexos.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientaram que o CT associado a experiência é traz eficiência nos resultados.		X	X	X	X				X	
Os entrevistados descreveram que o CT facilita uma melhor percepção nos atendimentos aperfeiçoando as TD.	X					X	X	X		X

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.6 Intuição

A sexta questão considera se a intuição é uma importante ferramenta nas TD. Johnson (2007) concorda que a compreensão de um indivíduo que está ligado a outros entendimentos pessoais, constituído pelo CT, onde a sua acumulação requer tempo e o seu uso requer intuição, sujeito ao contexto e o caminho seguido pelo indivíduo. Neste sentido, Becker (2001) e Bender e Fish (2000) acrescentam que a informação transferida pelas crenças e os valores é moldado sobre a interação do meio físico e social a partir das decisões.

Verificamos que os E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10 reconhecem a intuição como um excelente instrumento nas TD. Há situações que precisam ser rápidas, é possível identificar testemunhos que narram circunstâncias sensíveis, como: dúvidas, manifestações de impaciência, aborrecimento ou um interesse parcial, que pode ser identificado, na compra de um produto, onde a inclusão de um acessório complementar a venda, aumentando a satisfação e o resultado, em conformidade, como cita E6:

“No caso dos atendimentos, ao perceber o cliente entrar na loja faço uma leitura atenta da sua maneira de agir, a sua vestimenta e o seu falar e tomo algumas iniciativas que vai facilitar a minha venda. Sempre me antecipo, e me preparo para situações boas ou ruins. Por exemplo, se o cliente está interessado em um ténis aproveito e trago outras cores e modelos e também incluo meias e o que for preciso. Sempre funciona, pois está associado a descontos. Quando existe insatisfação, troco logo, e as vezes por um item mais caro e com outros acessórios, o importante é que o cliente fique satisfeito.” E6

No entanto, a situações que os respondentes acham que a intuição é uma ferramenta duvidosa em parte e que precisamos ter cuidado ao usá-la, como menciona os E5 e E9:

“Há situações que o resultado surpreende, eu acho que vai ser difícil, mas tudo acaba ficando muito bom. A reparação é muito incerta, vai depender de muitos fatores que não consigo controlar, procuro apenas realizar o meu trabalho.” E5

“Não há muito o que fazer, o trabalho é simples e faço o que pedem, posso entender que não é bom, mas cada um sabe de si, sinto que em determinadas situações não é bom interferir.” E9

As entrevistas apontam se a intuição é uma importante ferramenta ao tomar decisões, conforme a Tabela 9.

Tabela 9. Resultados das entrevistas que indicam conceitos se a intuição é uma importante ferramenta ao tomar decisões.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientaram que a intuição é um excelente instrumento na interação no atendimento ligado as TD.	X	X	X	X		X	X	X		X
Os entrevistados descreveram que a intuição é uma ferramenta que precisa ter critério ao usá-la nas TD, pois o resultado pode variar, sujeito a Causas de incertezas.					X				X	

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.7 Habilidade

A sétima questão pretende aferir se as habilidades profissionais fazem parte da rotina de trabalho nas TD. Segundo Brockmanne e Anthony (1998), a eficiência nas TD tende a melhorar com a mobilização do CT, assim como o desempenho, o que explicaria, em parte, o aumento da qualidade do trabalho, ao justificar o alto grau de proficiência profissional. As observações de Adloff, Gerund e Kaldeway (2015) revelam que as habilidades, competências individuais e performances guiam a forma pela qual interagimos com o mundo e as pessoas cujas tarefas são muito difíceis de ser explicadas. Para O’Dell e Grayson (1998) há muito conhecimento a ser descortinado pelas empresas, especialmente com relação à aplicação do CT e as suas melhores práticas, sendo vital para a organização no aprendizado e na inovação dos processos decisórios (Argyris, 1999; Choo, 2003).

Ao interpretar informações relevantes e tomar decisões eficazes, permitimos enfrentar obstáculos e buscar estratégias para resolver qualquer questão no aprimoramento das atividades laborais, os, E2, E4, E6, E7, E8 E9, E10 defendem que para se ter êxito nos

atendimentos é necessário estar atendo, pois a qualquer momento o cliente pode desistir de uma comprar e mostrar-se hostil e insatisfeito, os testemunhos descritos ressaltam que ter habilidade em reverter tais condições e essencial, na busca de resultados positivos, em conformidade, dito pelo E4:

“Cada colaborador tem um jeito de trabalhar, considero que a habilidade nos ajuda a resolvermos muitas questões, por exemplo, é natural que o cliente quando insatisfeito solicite o seu dinheiro de volta ou desista da compra, mas com nossa habilidade contornamos a situação e ainda vendemos mais e tudo se resolve.” E4

Para E1, E3 e E5 as suas habilidades são demonstradas pela destreza com que manuseiam as ferramentas e pela complexidade, pois a falta de atenção pode ocasionar prejuízo ou acidentes:

“Ao aplicar as minhas habilidades em tarefas complexas, necessito ter muito cuidado, pois, temos algumas colas que se não for usada direito ficamos com os dedos colados ou machucados. No começo era assim, depois fui adquirindo habilidade no manuseio, o que me ajudou a lidar com esse e outros materiais.” E1

“Consigno imaginar um jeito de fazer e pôr em prática o trabalho que é solicitado, utilizo minha a habilidade par dar forma a quase tudo, existem tarefas difíceis que sem habilidade não pode ser concluída.” E3

“O meu trabalho exige uma grande habilidade, pois manusear o maquinário de forma inadequada pode danificá-lo e inutilizar a reparação, ocasionando grandes prejuízos.” E5

As entrevistas indicam que as habilidades profissionais, fazem parte da rotina de trabalho em aspetos variados, conforme a Tabela 10.

Tabela 10. Resultados das entrevistas que indicam conceitos se as habilidades profissionais fazem parte da rotina de trabalho.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientaram que o aumento na qualidade da decisão resulta em bons resultados.		X		X		X	X	X	X	X
Os entrevistados descreveram que Tarefas complexas aumentam a destreza nas DG.	X		X		X					

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.8 Saber/Intenção

A oitava questão procura entender até que ponto o seu saber, é sentido pela empresa como uma mais-valia para agregar valor. Conforme Fleury e Oliveira (2001), as organizações deparam-se com ambientes em constantes transformações e uma intensa concorrência, necessitam aprender a criar conhecimentos para que os seus colaboradores enquanto recursos estejam preparados para as TD diante de um cenário de mutações e progressiva complexidade, de modo, a contribuírem com o desempenho organizacional. Charles, Gafni e Whelan (1997) ressaltam necessário os indivíduos demonstrarem conhecimento e compreensão de um problema para desenvolverem as condições necessárias na busca da solução. Para Garvin (1993), as organizações que aprendem e aperfeiçoam as suas ações são capazes de criar, adquirir e transmitir conhecimentos a modificar os seus comportamentos para novos conhecimentos. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) ensinam que o CT dos indivíduos constitui uma das bases para o processo da criação do conhecimento organizacional, proporcionando um contexto adequado na ampliação e direcionamento das aspirações e metas, no esforço em alcançar a intenção organizacional, representado pelo tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido, operacionalizado e alcançado. É possível perceber pelos testemunhos E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10 que o saber organizacional como condicionante é intensamente manifesta por todos os respondentes ao contribuírem com os propósitos da empresa, na criação do conhecimento, proporcionando um ambiente que promova a intenção no cumprimento da missão organizacional, reconhecido por cada colaborador, na sua capacidade em criar alternativas que vão além do praticado e ensinado, em conformidade e reproduzido pelos E2 e E3:

“Penso ser um funcionário capaz de oferecer muito a empresa pelos conhecimentos que tenho adquirido. Durante meus 11 anos de serviço procuro ir além do que é feito na loja, entendo ser minha obrigação manter e melhorar o legado da empresa, e vejo que meu trabalho está surpreendendo e percebo que sou bem-visto pela empresa.” E2

“Sinto que nos meus 10 anos na empresa sou uma mais-valia, apesar de não ser insubstituível, iriam sentir a minha falta por várias coisas que sou capaz de criar e praticar, e cada vez mais faço questão de tornar difícil minha substituição, por ter um trabalho diferenciado, em cumprir as minhas tarefas como é solicitado e colaborar com sugestões, o que visto por meus superiores como algo bom.” E3

Segundo os E8 e E9, o comprometimento em repercutir as tarefas repassadas, a partir da intenção em fomentar o conhecimento, direciona os colaboradores na realização das suas atividades:

“A empresa trata os seus funcionários mais experientes como uma mais-valia e reconhecem que são um excelente recurso para ajudar não só a nossa equipa como também em outras lojas, dando formação ou orientando com novos procedimentos.” E8

“Trabalho nesta loja há 14 anos, e percebo que ter alguém aqui com os meus conhecimentos é importante, e entendo que sou valorizada, compartilho meus conhecimentos com outras colegas, entendo que meus ensinamentos facilitam o aprendizado.” E9

As entrevistas procuram entender até que ponto o seu saber/intenção, é sentido pela empresa como uma mais-valia, conforme a Tabela 11.

Tabela 11. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre até que ponto o seu saber/intenção é sentido pela empresa como uma mais-valia.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados reconhecem que o saber/intenção agregar valor nas TD ao criar conhecimentos.	X	X	X	X	X	X	X			X
Os entrevistados descreveram que o conhecimento (tácito) enquanto recursos e uma mais-valia nas TD.								X	X	

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.9 Autonomia

A nona questão procura esclarecer se os funcionários, ao atuarem de forma autónoma, a empresa aumenta a chance de introduzir oportunidades. Bettman, Luce, Payne (1998), nos lembram que as organizações constantemente irão se deparar com situações desafiadoras, e por isso devem tomar decisões de maneira a contribuir com o desenvolvimento organizacional, no entendimento de Grant (1996) é viável que as organizações integrem o conhecimento individual ao instigar a aprendizagem e criar um ambiente para propiciar a propagação do conhecimento. Neste aspeto, Nonaka e Takeuchi (1995) consideram que ideias originais emanadas de indivíduos autónomos difundidas dentro da equipa aumentam a possibilidade em criar conhecimentos, ampliando as chances em introduzir oportunidades inesperadas no ambiente de trabalho. Segundo Batt (2002), o desempenho organizacional é um fator relevante, pois permite a cada colaborador utilizar os seus conhecimentos na resolução dos problemas e a geração de soluções inovadoras.

A partir de uma perspectiva autónoma, foi possível aferir que os colabores E1, E2, E4, E5 e E7 sentiram-se estimulados em criar, sendo motivados por um senso de realização ao terem os seus conhecimentos aproveitados pela empresa, em conformidade, referido pelo E1:

“Apesar de termos certas diretrizes de funcionamento, a nossa autonomia ajuda a melhorar o trabalho que prestamos. Existem certas ferramentas que foram introduzidas por nós, pela oportunidade que a empresa deu ao encontrarmos alternativas nos consertos, o que melhorou e tornou rápido certas reparações. A empresa tem muitos exemplos de peças criadas pelos próprios funcionários, e que hoje são utilizados e vendidos. Percebo que a empresa permite que criemos soluções para os problemas, por exemplo, aqui utilizamos um material para solas pouco seguro aos idosos, foi quando tomei a decisão em buscar um jeito melhor em colocar, o que tornou mais seguro, a empresa gostou e passou a incentivar o uso nas outras lojas”. E1

Os E3, E6, E8, E9 e E10 retratam que o uso da autonomia ajuda a gerir e auxiliar as demandas, em conformidade, como destacado pelo E10:

“Em nosso trabalho adaptamos muitas maneiras de aperfeiçoar o nosso atendimento, personalizando nosso tratamento aos clientes. Temos muitas iniciativas, e por vezes sugerimos a empresa em presentear o cliente ao fazer uma compra significativa ou oferecemos descontos, estas ações contribuem para aumentar as nossas vendas. Procuro sempre dar sugestões a empresa, a nossa arrumação e um bom exemplo, temos várias prateleiras e tem alguns jogos que são a preferência dos miúdos e coloquei mais em baixo, e outro colega colocou os celulares na altura mais acima e na parte da frente da loja, pois acabam por chamar a atenção de quem passa.” E10

As entrevistas esclarecem que os funcionários ao atuarem de forma autónoma as empresas aumentam a chance de introduzir oportunidades inesperadas, conforme a Tabela 12.

Tabela 12. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre colaboradores que atuam de forma autónoma nas empresas se aumentam a chance de introduzir oportunidades inesperadas.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientaram que a autonomia estimula e motiva a criação de conhecimentos (tácitos) que são aproveitados pela empresa ao introduzir oportunidades inesperadas no ambiente de trabalho.	X	X		X	X		X			
Os entrevistados descreveram que o uso da autonomia ajuda a auxiliar e gerir demandas ao utilizar conhecimentos na resolução dos problemas e na geração de soluções inovadoras.				X		X		X	X	X

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.10 Regras fixas

A décima questão permite aferirmos se as regras nas empresas são fixas ou permitem alguma diferença. Neste sentido Nonaka e Takeuchi (1995) destacam a importância no fortalecimento das relações entre os indivíduos e as organizações, permitindo uma flutuação, isto é, rever atitudes e postura diante da realidade, por meio de mudanças, rotinas e hábitos estimulando a inovação, instaurando o diálogo e promovendo a interação na busca de novos conceitos. Winograd e Flores (1986) ensinam que a flutuação é um colapso ou uma interrupção do nosso estado habitual e confortável. Diante de desafios, os membros de uma organização experimentam uma quebra de rotinas, hábitos e estruturas cognitivas, ocasionado por avarias periódicas que proporcionam oportunidades importantes para reconsiderar pensamentos e perspetivas, ajuda a transcender fronteiras existentes para definir um problema e resolvê-los por um caos criativo consistindo num processo contínuo de questionamento e reflexão por parte dos indivíduos da organização, sendo um grande estímulo para a criação do conhecimento podendo ser gerado de forma intencional ou natural (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Tendo em vista o interesse recíproco pelo crescimento da empresa é possível descrever que os E1, E5, E6, E7, E8, E9 e E10 reagiram positivamente ao entender que existe uma boa vontade dos gestores quando confrontados em rececionar as mudanças apresentadas por seus colaboradores, ao sentirem como parte de empresa que zela pelo seu progresso, em conformidade, como justificado pelo E7:

“A empresa tem por hábito escutar a todos, nos dão a liberdade em falar, e sempre que é viável aplicam as nossas sugestões. Para a empresa o conhecimento que temos e as decisões que tomamos é fator importante, pois geram muitas mudanças para o benefício de todos.” E7

Ao estimular a interação entre a empresa e os colaboradores e compreensível sentir pelos testemunhos que a rigidez em certos padrões são rompidos na busca do aprimoramento, o que, a princípio gera uma confusão, contudo, é natural que se crie alternativas dando liberdade para se melhorar, citado pelo E2, E3 e E4:

“No geral melhorou muito, por ser uma empresa antiga e tradicional, a sua flexibilidade está sempre se alterando, o que cria uma confusão, mas, a empresa procura escutar os funcionários, e vejo que isso traz benefícios. Precisamos tomar muitas decisões e as vezes estão fora do que é exigido, mas o resultado é que importa e a empresa fica satisfeita e aceita quando improvisamos.” E2

“Antigamente quando entrei na empresa as regras eram mais rígidas, agora já permitem que haja algumas diferenças, há situações em é possível questionarmos.” E3

“Existem regras que não podem ser alteradas, é o caso do uso de uniforme, alguns procedimentos que precisamos aplicar ao usar o maquinário e mais uma ou outra, as vezes acho complicado, mais a troca de conhecimento ajuda a melhorar, e vamos aprendendo.” E4

As entrevistas esclareceram que as regras nas empresas permitem algumas diferenças, conforme a Tabela 13.

Tabela 13. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre regras nas empresas permitirem diferenças.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientaram que rever atitudes e posturas diante da realidade estimula mudança na busca de novos conceitos nas TD.	X				X	X	X	X	X	X
Os entrevistados descreveram que ao romper a rigidez, o que a princípio gera um caos, cria alternativas no aprimoramento dos padrões nas TD.		X	X	X						

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.11 Redundância

A décima primeira questão procura entender se ações repetitivas estimulam a busca de novos métodos. Ademais ao considerar os diferentes recursos de gestão que auxiliam a compreensão dos indivíduos e os seus papéis dentro da organização em relação a pensamentos e ações, é notório que o diálogo e a comunicação contribuem para criar um terreno cognitivo entre os funcionários, aumentando o volume de informações ao lançar uma redundância, que facilita a transferência de CT e permite difundir novos conhecimentos por meio da organização de modo que possa ser internalizada pelos funcionários, facilitando a compreensão mútua entre os diferentes indivíduos ou diferentes departamentos (Lloria, Moreno-Luzón, 2005; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Em relação ao proveito extraído de ações repetitivas, foi constatado pelos E1, E4, E5, E6, E7, E8, e E10 que com o passar do tempo são desenvolvidos novos métodos e surgindo outras técnicas, em alguns casos podendo simplificar e melhorar o entendimento que passa a circular pela equipa. Em conformidade, como abordado pelo E6:

“Entendo que quanto mais pratico aprendo e ensino novos métodos. Isso tem me ajudado a criar alternativas em simplificar o que faço e diminuí o tempo que demoro em uma reparação. Por este motivo insistir e repetir o que faço é muito útil na descoberta de novos caminhos.” E6

Não obstante, foi ratificado pelos respondentes E2 e E9, que a redundância pode frustrar as expectativas, ao encontrar pouca disposição da empresa em explorar este campo:

“Como já disse, por ser uma empresa antiga e tradicional, ela tem dificuldade em aceitar certas mudanças por parte dos funcionários. Por mais que eu demonstre domínio no que faço, acredito que a repetição tem aperfeiçoado o meu trabalho e com isso criamos jeitos, mas a empresa tem dificuldade com as mudanças.” E2

“A empresa tem trabalhado do mesmo modo há muitos anos e considera que tudo está bem e seus métodos estão corretos e não há o que mudar, pois o trabalho é simples e não há necessidade de inventar.” E9

As entrevistas esclarecem se as ações repetitivas estimulam a busca de novos métodos, conforme a Tabela 14.

Tabela 14. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre ações repetitivas que estimulam a busca de novos métodos.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientam que o volume de informação gera redundância e permite difundir novos conhecimentos (tácitos) na organização, facilitando a compreensão mútua entre os indivíduos.	X		X	X	X	X	X	X		X
Os entrevistados descrevem a falta de interesse da empresa em explorar a compreensão mútua e a busca de novos métodos nas DG.		X							X	

Fonte: Elaboração própria do autor

4.1.12 Variedade

A décima segunda questão verifica se a variedade de conhecimentos encoraja a equipa a olhar para um projeto sob diversas perspetivas. O processo da criação do conhecimento envolve particularidades essenciais em razão da sua dimensão tácita relacionado com a perceção, através da interação presencial, conversas informais, trato direto, conto de histórias, *mentoring*, *networking* ou estágios, o que pode indicar, ser de uma tarefa complexa (Polanyi, 1966; Teece, 2000 e Ivona, 2009). Nonaka e Takeuchi (1995) concluem que, se os membros de uma organização enfrentarem muitas situações, e se possuírem uma variedade de requisitos que podem ser aprimoradas através da combinação de informações de uma forma diferente, tornaram-se mais aptos a enfrentar problemas em um ambiente cada vez mais complexos e com um melhor desempenho. Assim sendo, a variedade de requisitos vai permitir que o somatório de conhecimentos e as conceções dos seus atos contribuam na solução dos problemas (Lloria e Periz- Ortiz, 2014).

Através das variedades de combinações, o conhecimento adquirido torna-se um diferencial nas TD, segundo pelos E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10 foi possível entender que o alto nível de perceção sobre as áreas de atuação exercidas pelos membros da equipa quando compartilhada aumenta a capacidade de reação, como relatado pelo E8:

“Entendo que cada um tem um jeito de pensar e isso pode agregar resultados, constantemente estamos nos reunindo e procurando trocar informações, e na prática consigo perceber um assunto de diversas formas, o que me ajuda a lidar com muitos conflitos e ter uma boa perceção em antecipar o problema, me ajudado a dar uma resposta mais completa e isso acontece com clientes insatisfeitos ou

com funcionário que começam a apresentar dificuldades em assimilar orientações.” E8

Para os E2 e E3 é essencial a empresa disponibilizar mecanismos que promovam soluções de forma flexível e rápida, e por igualdade, sendo um acesso de informação para toda a empresa:

“Eu acho até que as empresas devem estimular os funcionários a perceber o melhor, como é que funcionam e qual é a opinião pessoal, para melhorar os projetos em andamento. Acredito que todos temos um ponto de vista e isso é importante para chegarmos a uma solução.” E2

“Considero a percepção uma importante ferramenta para resolver os problemas que aparecem, cada questão tem sua particularidade que precisa ser examinada com cuidado, e ter a nossa disposição um canal direto com a empresa ajuda a dar sentido ao trabalho que é executado.” E3

As entrevistas esclarecem que as variedades de conhecimentos encorajam as equipas a olharem para um projeto sob diversas perspetivas, conforme a Tabela 15.

Tabela 15. Resultados das entrevistas que indicam conceitos sobre variedades de conhecimentos que encorajam as equipas ao olhar para um projeto sob diversas perspetivas.

Conceito - Perspetiva dos entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Os entrevistados salientam que as variedades em combinações de informação tornam-se um diferencial ao enfrentar problemas em um ambiente cada vez mais complexos com um melhor desempenho.	X		X	X	X	X	X	X		X
entrevistados descrevem a falta de interesse da empresa em explorar a compreensão mútua e a busca de novos métodos nas DG		X							X	

Fonte: Elaboração própria do autor

4.2 Apresentação e discussão dos resultados

Após as análises dos resultados é possível admitir que a intensidade do CT nas TD nessa dissertação vislumbrou os efeitos obtidos nas DG, por permitir reunir evidências e apresentar uma concisa discussão ao apurar e verificar as respostas dos entrevistados as questões suscitadas, considerando a relevância dos dados, a partir do cruzamento das informações extraídas das interpretações por parte dos inquiridos.

Neste sentido, uma vez analisados as abordagens trazidas a essa discussão em relação aos entrevistados, procederemos à identificação para obtermos respostas a uma pluralidade de cenários permitindo preencher importantes resoluções, com vista aos objetivos e proposições de investigação, conforme a Tabela 16.

Tabela 16. Objetivo e proposição de investigação.

Objetivo	Proposição de Investigação
- Identificar se os colaboradores providos de CT tomam melhores decisões em circunstâncias incertas onde não existam situações semelhantes.	1. Os colaboradores utilizam o seu CT para tomar melhores decisões em circunstâncias incertas onde não existam situações semelhantes.
- Apurar quando a informação disponível não serve para esclarecer a problemática.	2. Os colaboradores utilizam o seu CT quando a informação disponível não serve para esclarecer a problemática.

Fonte: Elaboração própria do autor

A seguir, conforme a Tabela 17, serão discutidos os resultados mais significativos, em dois importantes momentos, com base na revisão de literatura, respondendo à aplicação do CT como alternativa nas TD e a interação operacional do CT nas TD. Desta forma, será viável desenvolver importantes estratégias que permitam suportar duas proposições de investigação:

a) P1: os colaboradores utilizam o seu CT para tomar melhores decisões em circunstâncias incertas onde não existam situações semelhantes.

b) P2: os colaboradores utilizam o seu CT quando a informação disponível não serve para esclarecer a problemática.

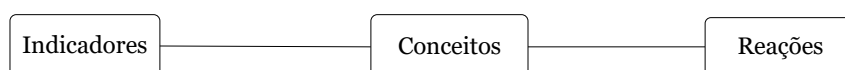
Tabela 17. Indicadores relativos aos resultados da aplicação do conhecimento tácito como alternativa nas tomadas de decisão e na interação operacional do conhecimento tácito nas tomadas de decisão.

Resposta a aplicação do conhecimento tácito como alternativa nas tomadas de decisão	Resposta a interação operacional do conhecimento tácito nas tomadas de decisão
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança nos dados • Saber mais do que pode expressar • Visão prática • Ação impensada • Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Intuição • Habilidade • Saber/Intenção • Autonomia • Flutuação • Redundância • Variedade

Fonte: Elaboração própria do autor

Para apontar os resultados desejados, foi utilizado com base em uma representação esquemática o agrupamento de indicadores conceituados nas entrevistas por um relevante número de reações dos colaboradores destinados a compreender e comprovar a influência do CT nas TD.

Figura 1. Representação esquemática com agrupamento nos indicadores conceituados das entrevistas.



Fonte: Elaboração própria do autor

4.2.1 Resposta a aplicação do CT como alternativa nas TD

Nesta fase da discussão responderemos importantes indicadores, seguidamente: “Confiança nos dados”, “Saber mais do que pode expressar”, “Visão prática”, “Ação impensada”, “Experiência” e conceituaremos como os seus respetivos respondentes reagem a situações vivenciadas no seu cotidiano no uso do CT com alternativas das TD, relatando as ações utilizadas nas entrevistas, permitindo comprovar com respaldo na literatura os impactos em diferentes perspetivas na atuação profissional.

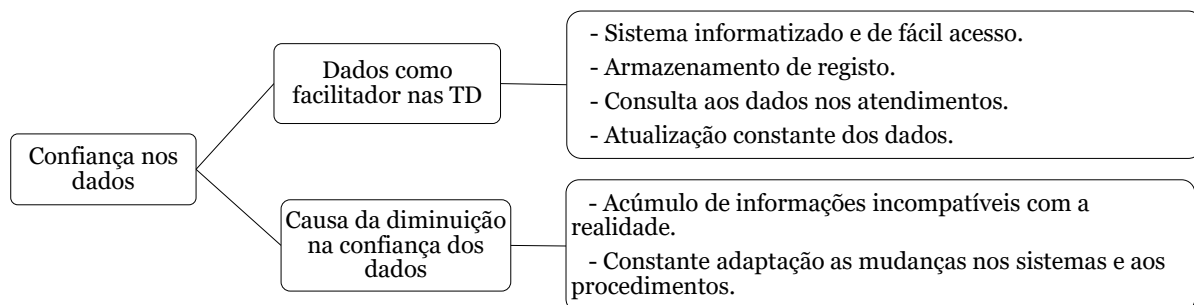
I. Confiança nos dados

Segundo a Figura 2, é identificado que a confiança nos dados gera uma expectativa positiva nas TD, onde constatou-se pelos colaboradores E7, E9 e E10, que a empresa ao disponibilizar suporte técnico facilita o processo das informações no planeamento dos resultados, segundo Walsh (1995). Entre os aspetos que influenciaram as decisões dos colaboradores, se destaca a presença de um eficiente sistema informatizado com armazenamento de registos disponíveis para consultar nos atendimentos e com uma atualização constante das informações contribuindo para comprimento das metas e dos objetivos planeados, beneficiando os

colaboradores em perceber a disponibilidade dos dados em estabelecer confiança ao fornecer respostas em situações divergentes, de acordo com Davenport e Prusak (1998). É ainda possível apurar que a ação sugerida no critério de confiança nos dados se destaca entre os colaboradores que gozam de um maior tempo empregado e quando ocupam cargos de responsabilidade, com o intuito de respaldar as suas decisões.

Contudo os colaboradores E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E8, na sua maioria, com cargos voltado a manualidade desempenham uma atitude criteriosa ao apontar as relações que representam uma diminuição na confiança, pelo excesso de dados, que impacta na falta de realidade ao adaptar-se em constantes mudanças nos sistemas e procedimentos, o que poderia fragilizar qual decisão tomar e que direção seguir, por considerarem no dia a dia certas condições que podem mudar, o que limita distinguir o conhecimento entre aquela que está na cabeça do tomador de decisão e a que existe objetivamente, como salientado por Koblitz (2008). Assim, os resultados discutidos confirmam a utilização do CT pelos colaboradores face à confiança no uso dos dados, por buscar o uso de rotinas, regras, atitudes e ideais, para simplificar e legitimar as suas ações no processo de criatividade e ao capturar, extrair e disseminar o CT no seio das organizações, sendo suportados pelos seguintes autores: Nonaka e Takeuch, (1995); Choo (2006); Beamer e Varner (2001) e Davis (2002).

Figura 2. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à confiança nos dados.



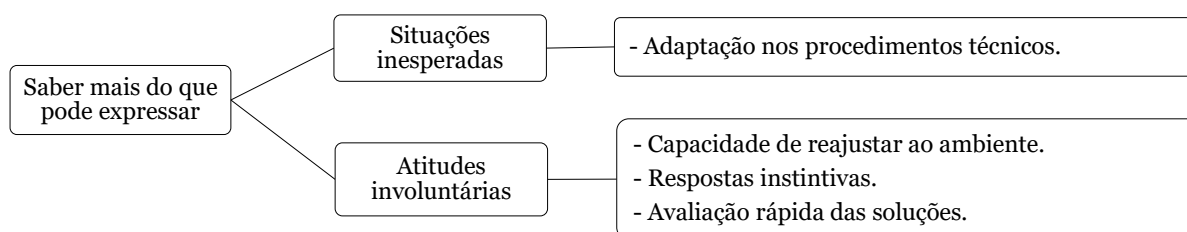
Fonte: Elaboração própria do autor

II. Saber mais do que pode expressar

De acordo como posicionamento dos colaboradores E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8 e E10, conforme a Figura 3, saber mais do que pode expressar reforça o valor da atividade profissional no confronto com situações inesperadas, que na sua maioria, exigiu uma adaptação dos procedimentos técnicos, apontando na prática os resultados mais sustentados em respostas a questões difíceis de verbalizar, por trata-se de um conhecimento enraizado na ação, nos procedimentos, nos compromissos, nos valores e nas emoções, enfatizado por Polanyi (1966) e McInerney (2002).

Contudo, os colaboradores E7 e E9, se destacam pelo cargo e o tempo que desenvolvem as suas atividades como responsáveis de loja, com reflexo em atitudes involuntárias, o que prova a capacidade de reajustar-se ao ambiente, com respostas instintivas e uma avaliação rápida das soluções, evidenciando na equipa uma performance além do esperado na resolução de problemas, o que explica o fato, por não conseguirem esclarecer completamente o efeito do conhecimento que levam em consideração nas TD, destacado por Muñoz, Mosey e Binks (2015).

Figura 3. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à saber mais do que pode expressar.



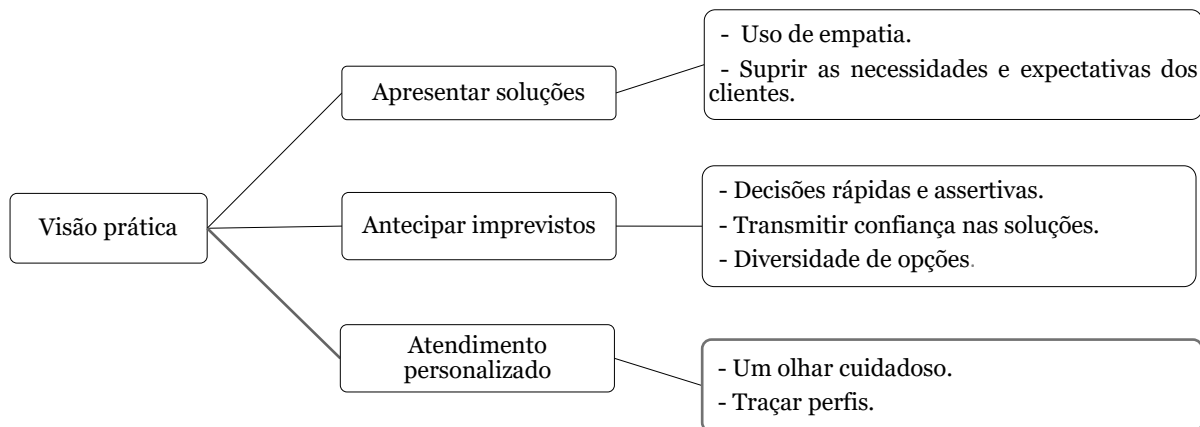
Fonte: Elaboração própria do autor

III. Visão prática

Para os colaboradores E2, E3, E5, E6, E9 e E10 conforme a Figura 4, a visão prática é apontada por apresentar soluções nos atendimentos, pelo uso da empatia e por suprir as necessidades e expectativas dos clientes que exigem uma assistência rápida, prática e objetiva, nesse caso é comum antecipar a abordagens com simplicidade e técnica ao gerir a qualidade por evitar apresentações desnecessárias, evidenciado por uma característica pessoal, pois é predominantemente reconhecido sobre como fazer as coisas, consoante a Sternberg e Horvath (1999).

Outros resultados obtidos, segundo colaboradores E1 e E4 reside em antecipar imprevistos para tomar decisões rápidas e assertivas, em transmitir confiança nas soluções com diversidade de opções, por um bom atendimento, ao evitar questões que comprometam a confiança no atendimento. Contudo, para os 2 colaboradores E7 e E8 as TD baseados na visão prática proporciona um atendimento personalizado por usar um olhar cuidadoso ao traçar perfis consistindo na procura de alternativas que estejam sendo vivenciadas, como ressaltado por Nelson e Winter (1982); Bingham, Eisenhardt e Furr (2007).

Figura 4. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à visão prática.

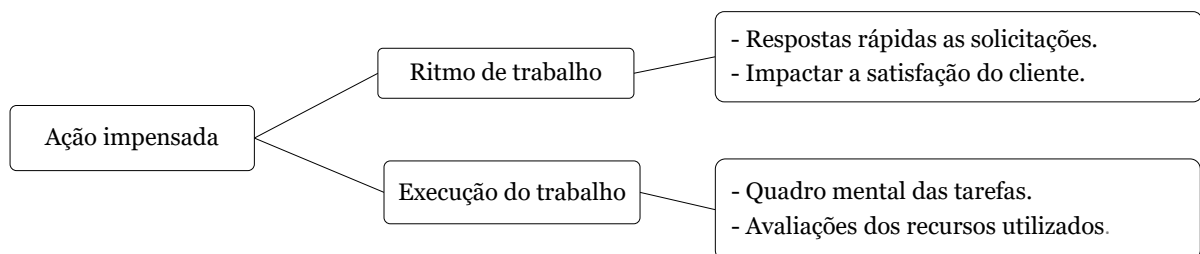


Fonte: Elaboração própria do autor

IV. Ação impensada

Conforme a Figura 5, é notório para os colaboradores E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10 reagir a situações específicas com ações impensadas no ritmo de trabalho com repostas rápidas a solicitações, nas práticas de sistemas em gestão impactando a satisfação do cliente ao facilitar o andamento das exigências, proporcionam um insumo, onde os colaboradores podem aplicar numa dada situação. Outro fator entre os próximos colaboradores E1, E2 e E5 é a melhora na execução do trabalho no uso do quadro mental em tarefas ao avaliar os recursos utilizados no cotidiano possibilitando rapidez e consistência tornando a atividade bem executada, em razão do hábito sendo essencial distinguir o nexos entre o conhecimento e os contextos geradores, como atestado por Brockmann e Anthony (2002) e Nonaka e Takeuchi (1995).

Figura 5. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à ação impensada.



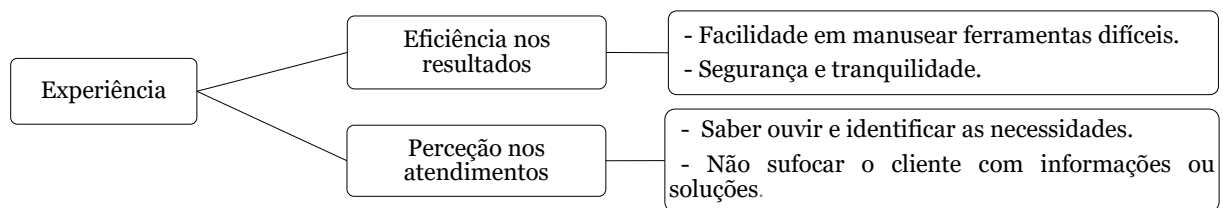
Fonte: Elaboração própria do autor

V. Experiência

As considerações relatadas na Figura 6, identifica que em situações complexas a experiência mostrou-se vantajosa aos colaboradores E2, E3, E4, E5 e E9, por desenvolver eficiência nos resultados, facilitando o manuseio de ferramentas difíceis com segurança e tranquilidade evitando o desperdício de materiais ou danificar peças, o que permite tomar decisões em cenários sobre condições futuras no ambiente que atuam, por limitar uma sobrecarga de informação usando apenas os aspectos relevantes, proposto nos estudos de Simon (1983).

Outra característica essencial reconhecida é a percepção dos 5 colaboradores E1, E6, E7, E8 e E10 nos atendimentos ao saber ouvir e identificar as necessidades e não sufocar os clientes com informações ou soluções, apontando que em clientes exigentes demonstrar interação direta dentro de um domínio na profissão torna-se integrada as ações como uma segunda natureza onde as impressões recolhidas orientam suas ações, citado por Sternberg (1985).

Figura 6. Representação esquemática do agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à experiência.



Fonte: Elaboração própria do autor

4.2.2 Resposta a interação operacional do conhecimento tácito nas tomadas de decisão

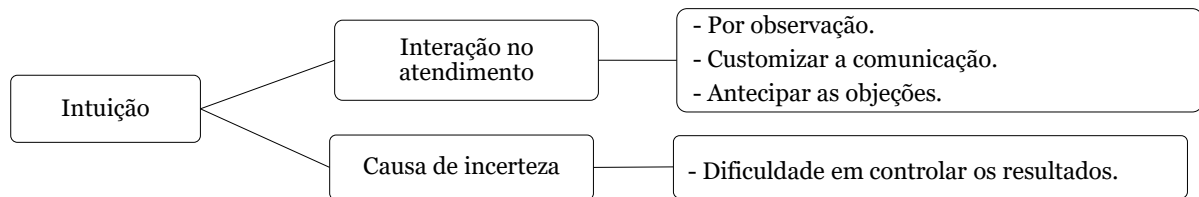
Com propósito em responder os vários meios de interação operacional apontaremos os seguintes indicativos conceituados: “Intuição”, “Habilidade”, “Saber”, “Autonomia”, “Regras fixas”, “Redundância” e “Variedade.” Ademais, em que pese, discutiremos a aplicação desse processo na direção prática de novos conhecimentos por demonstrar as principais fontes do CT como elementos de elevada credibilidade ao incorporar nas TD.

VI. Intuição

A intuição, conforme a Figura 7, é uma importante ferramenta provada pelos colaboradores E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10 usado no atendimento, por aplicar a observação ao customizar a comunicação e antecipar as objeções, identificado nos casos em que uma leitura atenta ao cliente otimiza o planejamento no atendimento, melhorando as vendas, demonstrando coerência com o contexto e o caminho a ser tomado, sendo moldado sobre a interação do meio físico e social a partir das decisões, a este respeito consideramos os contributos de Johnson (2007); Becker (2001) e Bender e Fish (2000).

No entanto, os colaboradores E5 e E9, entendem que a intuição, ao gerar causa de incerteza e dúvidas, é necessário ter cuidado ao usá-la, pois controlar os resultado pode causar dificuldade já que os indivíduos não são dotados das mesmas capacidades. Desta forma, os que experimentam mais problemas e soluções terão um maior repositório segundo Brockmann e Simmonds (1997) e Giunipero (1999).

Figura 7. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à intuição.



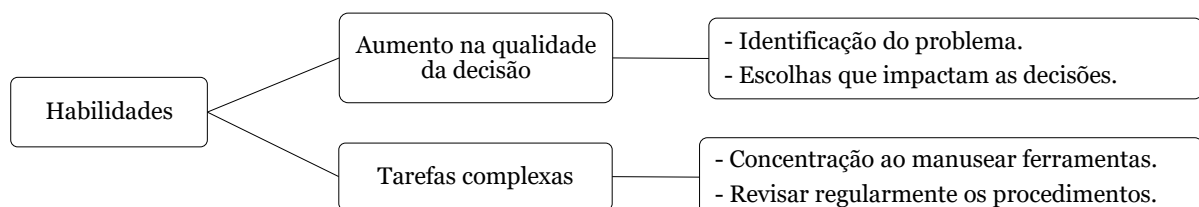
Fonte: Elaboração própria do autor

VII. Habilidade

As habilidades na rotina de trabalho, conforme a Figura 8, proporciona um aumento na qualidade das decisões para os colaboradores E2, E4, E6, E7, E8 E9, E10 apurando a identificação de problemas e escolhas que impactam nas decisões com clientes insatisfeitos por contornar a situação e promover resultados positivos, revelando que as competências individuais e performances guiam a forma pela qual interagimos com as pessoas cujas tarefas são muito difíceis de ser explicadas, de acordo com Adloff, Gerund e Kaldeway (2015).

Os colaboradores E1, E3 e E5 em tarefas complexas demonstram concentração no manuseio de ferramentas e usam regularmente procedimentos para minimizar prejuízos, pois há muito conhecimento a ser descortinado nas melhores práticas, sendo vital o aprendizado e a inovação dos processos decisórios, referido na literatura por O'Dell e Grayson (1998); Argyris (1999) e Choo (2003).

Figura 8. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores conceituados nas reações dos entrevistados relativo à habilidade.



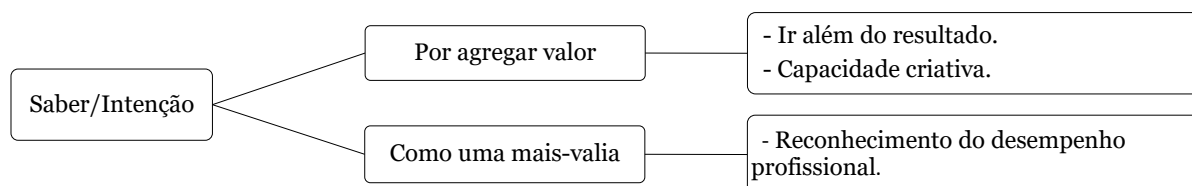
Fonte: Elaboração própria do autor

VIII. Saber/Intenção

Em relação ao saber/intenção, conforme a Figura 9, para os colaboradores E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10 no quesito agregar valor, tiveram resultados que vão além do esperado na capacidade criativa, ao oferecer muito a empresa pelos conhecimentos, ir além do que é feito na loja, surpreender e ser bem visto pela empresa e praticar trabalho diferenciado, tais atitudes facilitaram a resolução de problemas em ambientes em constantes transformações e complexidade, de modo, a contribuírem com o desempenho organizacional, com base em Fleury e Oliveira (2001).

Dessa forma, nos colaboradores E8 e E9 apurou-se que o seu saber/intenção é uma mais-valia em função do cargo que ocupam como responsáveis de loja e no desempenho profissional é reconhecido como um excelente recurso, percebendo o valor pelo nível de conhecimento e aos ensinamentos transmitidos a os demais funcionários, provando que as condições necessárias quando reunidas proporciona a busca da solução, como defendem Charles, Gafni e Whelan (1997).

Figura 9. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo ao saber/intenção.



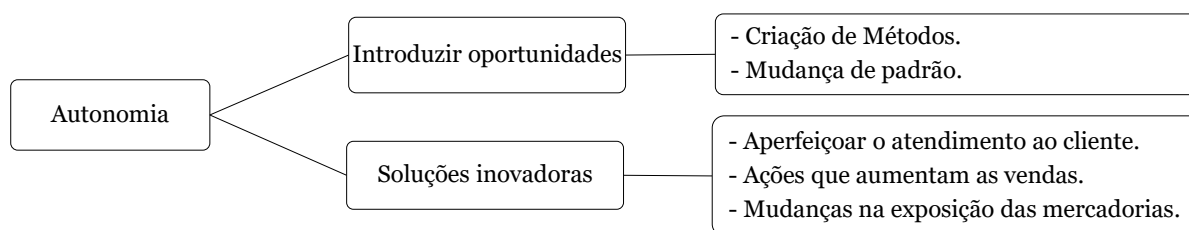
Fonte: Elaboração própria do autor

IX. Autonomia

Por atuar de forma autônoma, conforme a Figura 10, verificou-se que os colaboradores E1, E2, E4, E5 e E7 aumentaram a chance de introduzir oportunidades inesperadas na empresa na criação de métodos e na mudança de padrão por melhorar o trabalho prestado, identificado pela introdução de ferramentas que tornam a atividade mais célere nas situações desafiadoras ao contribuir com o desenvolvimento organizacional, alinhadas com as pesquisas de Bettman, Luce, Payne (998).

A identificação da autonomia nas soluções inovadoras pelos colaboradores E3, E6, E8, E9 e E10 proporcionou o aperfeiçoamento no atendimento ao cliente com ações que aumentam as vendas, com as táticas mais usados pelos profissionais na geração de mudanças, voltado a organização das mercadorias com preços atrativos e promoções, aliado a um atendimento personalizado, reflexo de ideias originais que difundem dentro da equipa e ampliam as possibilidades em criar conhecimentos, e introduzir oportunidades inesperadas no ambiente de trabalho, observados por Nonaka e Takeuchi (1995).

Figura 10. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo à autonomia.



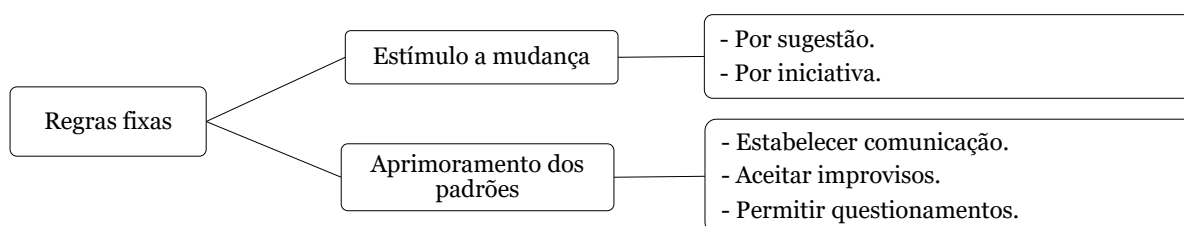
Fonte: Elaboração própria do autor

X. Regras fixas

Em relação às regras na empresa, conforme a Figura 11, é possível perceber pelos colaboradores E1, E5, E6, E7, E8, E9 e E10 que permitem ter diferenças, verificado através de estímulos a mudanças, ocorrendo por sugestão ou com iniciativas, pela liberdade em falar fortalecendo as relações ao consentir rever atitudes e posturas diante da realidade, estimulando a inovação, instaurando o diálogo e promovendo a interação na busca de novos conceitos, segundo Nonaka e Takeuchi (1995).

Outro fator apurado nos colaboradores E2, E3 e E4 é o aprimoramento nos padrões quando estabelece a comunicação com a empresa, resultando no uso de improvisos e questionamentos, como ferramenta na mudança de interesse, demonstrando a tendência em adaptar quando existem diferenças, criando alterações ao melhorar nos resultados a partir da interrupção do estado habitual e confortável, no entendimento de Winograd e Flores (1986).

Figura 11. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo às regras fixas.



Fonte: Elaboração própria do autor

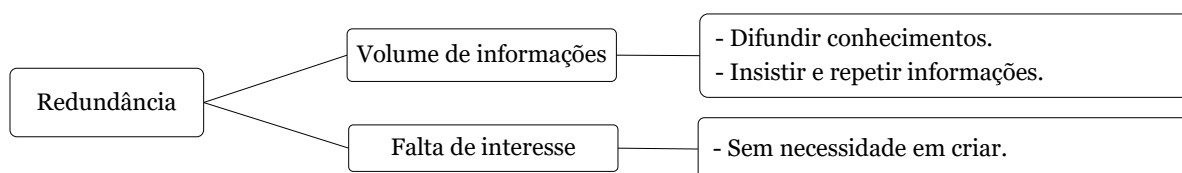
XI. Redundância

As ações repetitivas, conforme a Figura 12, para os colaboradores E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, e E10 a busca de novos métodos gerar redundância sobreposta ao volume de informações para difundir conhecimento em insistir e repetir informações, identificado pela prática aprendido e ao ensinar novos métodos proporcionando amplitude nas descobertas que facilita a transferência de CT e permite difundir novos conhecimentos por meio da

organização de modo que possa ser internalizada, tendo servido de base teórica para Lloria e Moreno-Luzón (2005) e Nonaka e Takeuchi (1995).

Porém, entre os colaboradores E2 e E9, a redundância é verificada independente da pouca disposição por parte da empresa pelo desinteresse em não criar, porem, foi constatado nos testemunhos que o domínio da atividade pela constante repetição aperfeiçoa o trabalho e novos métodos vão surgindo, contudo, é apontado que, a falta de estímulo prejudica o caráter criativo da equipa.

Figura 12. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo à redundância.



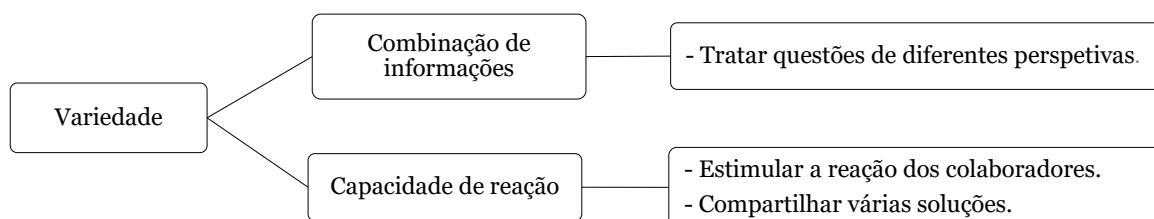
Fonte: Elaboração própria do autor

XII. Variedade

A Variedade de conhecimentos, conforme a Figura 13, envolve particularidades essenciais como a interação presencial, em conversas informais, trato direto, conto de histórias se tratando de uma tarefa complexa, justificado por Polanyi (1966); Teece (2000) e Ivona (2009). Onde os colaboradores E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10 ao olhar para um projeto sob diversas perspetivas, por uma combinação de resultados em questões de diferentes perspetivas, indicaram soluções por reunir e trocar informações ao antecipar um problema tanto com clientes insatisfeitos, ou na equipa que apresenta dificuldade de assimilação.

Para os colaboradores E2 e E3 a variedade de conhecimentos proporciona a capacidade de reação por estimular a compartilha de várias soluções ao entregar o melhor em projetos em andamentos tendo a disposição um canal direto de ajuda que pode ser aprimoradas através da combinação de diferentes formas, tornaram-se mais aptos a enfrentar problemas com um melhor desempenho permitindo que o somatório de conhecimentos e as conceções dos seus atos contribuam na solução dos problemas, segundo Lloria e Periz- Ortiz (2014); Nonaka e Takeuchi (1995).

Figura 13. Representação esquemática em agrupamento dos indicadores nas reações dos entrevistados relativo à variedade.



Fonte: Elaboração própria do autor

4.3 Síntese dos resultados relativos à importância do conhecimento tácito nas decisões de gestão

Através das amostras entende-se que ao utilizar os 12 indicadores foi possível apurar a existência da importância do CT nas DG nos diferentes conceitos em relação ao seu dinamismo que orbita as organizações. Com base na aplicação dos questionários, as respostas materializaram como pano de fundo no pragmatismo de um cenário com vista à implementação de medidas concretas, demonstrado pelo posicionamento dos colaboradores, conforme a Tabela 18.

Tabela 18. Síntese dos indicadores e conceitos em relação ao posicionamento dos colaboradores.

Questão	Indicador	Conceito	N.º Colaborador
1	Confiança nos dados	Dados como facilitador nas TD.	3
		Causa da diminuição na confiança nos dados.	7
2	Saber mais do que pode expressar	Situações inesperadas.	8
		Atitudes involuntárias.	2
3	Visão prática	Apresentar soluções.	6
		Antecipar imprevistos.	2
		Atendimento personalizado.	2
4	Ação impensada	Ritmo do trabalho.	7
		Execução do trabalho.	3
5	Experiência	Eficiência nos resultados.	5
		Percepção nos atendimentos.	5
6	Intuição	Interação no atendimento.	8
		Causas de incerteza.	2
7	Habilidade	Aumento na qualidade das decisões.	7
		Tarefas complexas.	3
8	Saber/Intenção	Por agregar valor.	8
		Como uma mais-valia.	2
9	Autonomia	Introduzir oportunidades.	5
		Soluções inovadoras.	5
10	Regras fixas	Estímulo a mudança.	7
		Aprimoramento dos padrões.	3
11	Redundância	Volume de informações.	8
		Falta de interesse.	2
12	Variedade	combinação de informações.	8
		Capacidade de reação.	2

Fonte: Elaboração própria do autor

Na sequência destes resultados foi possível identificar um conjunto de indicadores que aferem o CT nas TD. Em conformidade com a Tabela 19, destacamos importantes resultados com base nas seguintes proposições:

a) P1: se os colaboradores utilizam o seu CT para tomar melhores decisões em circunstâncias incertas onde não existam situações semelhantes.

b) P2: se os colaboradores utilizam o seu CT quando a informação disponível não serve para esclarecer a problemática nas TD.

Tabela 19. Síntese das proposições

Indicador	Proposição
Confiança nos dados	P1 – Uso de rotinas, regras, atitudes e ideais P2 - Simplificar e legitimar a ações
Saber mais do que pode expressar	P1 - Ações e procedimentos P2 - Valores e emoções
Visão prática	P1 - Traçar alternativas P2 - Descomplicar os resultados
Ação impensada	P1 - Práticas de sistemas em gestão P2 - Avaliar os recursos
Experiência	P1 - Entender cenários futuros P2 - Destreza em esclarecer situações equivocadas
Intuição	P1 - Moldar-se pela interação do meio físico e social a partir das decisões P2 - Repositório de conhecimento
Habilidade	P1 - Reverter condições negativas em bons resultados P2 - Aumento da agilidade
Saber/Intenção	P1 - Busca de novos conceitos ao permitir circular conhecimento P2 -Tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido, operacionalizado e alcançado
Autonomia	P1 - Relevante desempenho organizacional P2 - Geração de soluções inovadoras
Regras fixas	P1 - Desafios experimentados na quebra de rotina P2 - Reconsiderar pensamentos e perspectivas
Redundância	P1 - Criar um terreno cognitivo P2 - Estímulos a novos métodos pelo volume de informações
Variedade	P1 - Interação presencial P2 - Conceções dos atos na solução dos problemas

Fonte: Elaboração própria do autor

Face a isto, na P1 encontramos nos diversos indicadores como os colaboradores utilizam o seu CT para tomar melhores decisões em circunstâncias incertas onde não existam situações semelhantes. Em relação ao uso de “rotinas, regras, atitudes e ideais”, a maioria dos colaboradores discordam, em razão do acúmulo de informações, o que dificulta a aplicação do CT, o mesmo ocorre nas “ações e procedimentos”. Contudo, ao “traçar alternativas”, adotar “práticas de sistemas em gestão”, “entender cenários futuros”, “moldar-se pela interação do meio físico e social a partir das decisões”, “reverter condições negativas em bons resultados”, na “busca de novos conceitos ao permitir circular conhecimento”, um “relevante desempenho organizacional”, “desafios experimentados na quebra de rotina”, “criar um terreno cognitivo” e “interação presencial. Todos esses elementos são moldados pelo CT que permitem os colaboradores dar uma melhor resposta as suas TD, apresentando soluções as necessidades e antecipando as abordagens

Na P2, os indicadores demonstraram que os colaboradores utilizam o seu CT quando a informação disponível não serve para esclarecer a problemática nas TD, em circunstâncias que precisam “simplificar e legitimar a ações”, proporcionando “valores e emoções” ao “descomplicar os resultados” em “avaliar os recursos” com base na “destreza em esclarecer situações equivocadas” gerando um “repositório de conhecimento” com o “aumento da agilidade” pelo “tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido, operacionalizado e alcançado” na “geração de soluções inovadoras” em “reconsiderar pensamentos e perspectivas” com “estímulos a novos métodos pelo volume de informações” na “concepções dos atos na solução dos problemas”, salientando relevância e disponibilidade em esclarecer a problemática nas TD pelo uso do CT.

Apuradas as proposições ressaltamos que a identificação das amostras por género, data da entrevista, cargo que ocupa, tempo empregado nesta unidade, período do cargo, idade e habilitação académica não manifestou mudanças expressivas que preocupasse o sentido de resposta dada a cada um dos indicadores no estudo.

Capítulo 5 – Conclusão

Na conclusão dessa dissertação foi verificado que a GC constitui uma baliza para os colaboradores das organizações, na condução de uma diretriz coesa para obtenção de um desempenho voltado a um conjunto de fatores que auxiliam a identificação do CT e a sua coexistência no seio da organização, sendo possível entender a sua influência nas DG em PME. Com a contribuição da literatura e uma pesquisa enraizada por entrevistas com questões versadas num contexto operacional é construído um resultado na prevalência do CT nas DG, bem como, contributos e limitações e as principais recomendações para estudos futuros.

Doravante, destacamos as principais intervenções do CT na literatura associada as DG nas organizações, desenvolvidas a partir de 12 indicadores: Intuição, Habilidade, Saber, Autonomia, Regras fixas, Redundância e Variedade, com características capazes de influenciar as decisões, proporcionando um caminho para a elaboração do questionário, desenvolvendo um entendimento alinhado a perspectiva dos entrevistados, sendo possível apurar os resultados das suas crenças e opiniões.

Além disso, foi observado um conjunto de conceitos fundamentados no contributo laboral com base nas questões, com apontamentos a um grupo de reações compreendidas holisticamente, que permitiu suportar duas importantes proposições por identificar se os colaboradores que possuem CT tomam melhores decisões em circunstâncias incertas, onde não há situações semelhantes para comparação, e verificar se as informações disponíveis são suficientes para esclarecer a problemática. Logo, os resultados contemplaram amplamente o uso do CT como uma via importante, concordando com os testemunhos recolhidos nas entrevistas, uma vez que, é possível perceber na sequência de eventos operacionais as DG.

Do ponto de vista prático, esta dissertação dispõe de importantes direções a PME ao entender como os colaboradores utilizam o CT nas TD, oferecendo orientação em diferentes abordagens e por proporcionar contribuições empíricas em dados qualitativos aplicada a outros estudos similares, ao estabelecer um ambiente favorável por não se limitar em combinar o uso dos indicadores em diferentes etapas do processo organizacional, estendendo as análises do processo decisório.

Em consequência das especificidades abordados por esta dissertação recomendamos avaliar a possibilidade em explorar algumas das suas principais limitações, aferindo robustez e importância a pesquisa, instrumentalizando o avanço do conhecimento científico, perspetivando algumas das principais conclusões a que este estudo nos conduziu para futuras linhas de pesquisas.

A presente investigação centra-se exclusivamente no CT, desconsiderando outras formas de conhecimento. Neste sentido sugerimos a descentralização por vislumbrar a possibilidade em conjugar o CT com o conhecimento explícito ao aprofundar a sua relação nas TD.

Ademais no que concerne ao tamanho das amostras verificou-se a sua concentração em uma determinada zona geográfica restringindo os seus resultados, podendo alargar as suas perceções sobre a importância atribuída ao efeito do CT nas DG, sendo interessante analisar diferentes regiões e países por produzir interpretações distintas ao verificar se os resultados se confirmam e são possíveis generalizar.

Outrossim, a metodologia utilizada para alcançar o objetivo proposto nesta dissertação foi puramente qualitativa, contudo para ultrapassar as suas respetivas limitações é recomendado uma combinação. de métodos quantitativos e qualitativos na recolha e análise de informação.

Para trabalhos futuros, recomenda-se avaliar o impacto do CT nomeadamente no cumprimento das suas missões, observando as frequentes e constantes alusões à importância do capital intelectual para uma organização, percebendo a real dimensão de uma empresa criadora de conhecimento, tendo consciência do que precisa ser feito para explorá-la efetivamente, com o desafio de tomar decisões assertivas por compreender até que ponto a escassez de informação acarreta dano ao indivíduo com base no CT.

Portanto, este capítulo finalizou com as nossas contribuições teóricas, empíricas, limitações e pesquisas futuras, com as devidas vénias para a comunidade académica.

Bibliografia

- Adloff, F., Gerund, K., and Kaldewey, D. (2015), "Locations, translations, and presentifications of tacit knowledge". In F. Adloff, K. Gerund, and D. Kaldewey (Eds.), "Uncovering the embodiment and explication of tacit knowledge" (pp. 7–17). Publisher: Transcript.
- Anwar, C. (2017), "Linkages between personality and knowledge sharing behavior in workplace: mediating role of affective states". *E & M Economy a Management*, 20(2), 102–115. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-2-008>
- Argyris, C. (1999), "Tacit knowledge and management". In: Sternberg, R. J.; Horvath, J. A. (Ed.). *Tacit knowledge in professional practice: researcher and practitioner perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bardin, L. (2006), "Análise de conteúdo." Edições 70, Lisboa.
- Batt, R. (2002), "Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth." *academy of Management Journal*, v.45, n.3, p.587-597.
- Beamer, L. and Varner, I. (2001), "Intercultural communication in the global workplace". 2nd edition, Boston, Massachusetts: McGraw-Hill.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. and Sabherwal, R. (2004), "Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies". Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Bechina, A. and Ndlela, M. (2007), "Success factors in implementing knowledge-based systems". *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 2, pp. 211-218.
- Becker, F. (2001), "Educação e construção do conhecimento#. Porto Alegre: Artmed.
- Bender, S; Fish, A. (2000), "The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments". *journal of knowledge management*, 4 (2), 125-137.
- Bettman, J., Luce, M. and Payne, J. (1998), "Constructive Consumer Choice Processes". *Journal of Consumer Research* 25 (3), p. 187-217.

- Boamah, FA, Zhang, J., Shehzad, MU, & Ahmad, M. (2023), “O papel mediador da dinâmica social na influência da capacidade de absorção e compartilhamento de conhecimento tácito no desempenho do projeto”. *Revista de Gestão de Processos de Negócios*, 29(1), 240–261.
- Bingham, C., Eisenhardt, K. and Furr, N. (2007), “What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities”. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1, n. 1-2, p. 27–47.
- Bolisani, E.; Bratianu, C. (2018), “The emergence of knowledge management. In: *Emerging Knowledge Strategies*”. *Knowledge Management and Organizational Learning*, vol 4. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6_2.
- Brockmann, E. and Anthony, W. (1998), “The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning”. *Journal of Managerial Issues*, v. X, n. 2, p. 204-22.
- Brockmann, E. and Anthony, W. (2002), “Tacit knowledge and strategic decision making”. *Group & Organization Management*, v. 27, n. 4, p. 436-455.
- Brockmann, E. N. and Simmonds, P. G. (1997), “Strategic decision making: The influence of CEO experience and the use of tacit knowledge”. *Journal of Management Issues*, 9, 454-467.
- Charles, C., Gafni, A., Whelan, T. (1997), “Shared decision-making in the medical encounter: What does it mean? (Or it takes, at least two to tango)”. *Social Science and Medicine*, 44 (5), p.681-692.
- Choo, C. W. (2006), “The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions”. Editora Senac.
- Choo, CW, (2003), “A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões”. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Creswell, J. (2009), “Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches.” 3rd edition, Los Angeles: Sage Publications.
- Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Boston: Elsevier.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998), “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”. Harvard Business Scholl Press.

- Davenport, T. e Prusak, P. (2003), “Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual”. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Davis, A. (2002), “Knowledge management: The four pillars of success”. *Bio Pharm International*, 15(7):44-46.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000), “Dynamic capabilities: what are they?” *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121.
- Empson, L. (2001), “Introduction: knowledge management in professional service firms”. *Human Relations*, vol.54, no. 7, pp. 811-817.
- Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., M. M. (2001), “Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências”. São Paulo: Atlas.
- Fotler, M. (1981), “Is management really generic?”. *Academy of Management Review*, 6(1), pp. 1-12.
- Garvin, D. (1993), “Building a learning organization”. *Harvard Business Review*, p.78-91.
- Girard, J. (2015), “Defining knowledge management: Toward an applied compendium”. 3 (1), 1–20.
- Giunipero, L., Dawley, D., and Anthony, WP (1999), “The impact of tacit knowledge on purchasing decisions”. *Journal of Supply Chain Management*, 35: 42-49. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1999.tb00055.x>
- Grant, R. (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.
- Haldin-Herrgard, T. (2000), “Difficulties in the Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations”. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4): 357–365.
- Ipe, M. (2003), “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework”. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Ivona, O. (2009), “The Importance of Tacit Knowledge Within the Organization”, p. 414–416. Web: <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v4-management-andmarketing/73.pdf>.

- Jingkun, Sihan and Hongyan (2022), "Corporate knowledge governance and tacit knowledge sharing from the perspective of openness". *Science Research Management*, 43(1), 143.
- Johnson, W. (2007), "Mechanisms of Tacit Knowledge: Pattern Recognition and Synthesis". *Journal of Knowledge Management*, 11(4): 123–139.
- Kikoski, C. and Kikoski, J. (2004), "The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation Skills for 21st Century Organizations". Praeger, Westport, CT and London.
- Klein, G. (2015), "Reflections on applications of naturalistic decision making". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 88, n. 2, p. 382-386.
- Koblitz, A. (2008), "Simon e Racionalidade Limitada". *Economia e Desenvolvimento*, vol. 7, no. 2, julho/dezembro, pp. 251-285.
- Lloria, M. B.; Peris-Ortiz, M. M. (2014), "Knowledge creation. The ongoing search for strategic renewal". *Industrial Management & Data Systems*, v.114, n.7, p.1022-1035.
- Lloria, M. B.; Moreno-Luzón, M. D. (2005), "Construction and validation of measurement scales for enablers of knowledge creation". *Management Research*, v.5, n.3, p 223-238.
- Majeed, Irshad, Khan, & Saeed (2023), "The impact of team mindfulness on project team performance: The moderating role of effective team leadership. *Leadership*". *Project Management Journal*, 54(2), 162-178
- McAdam, R., Mason, B. and McCrory, J. (2007), "Exploring the Dichotomies Within the Tacit Knowledge Literature: Towards a Process of Tacit Knowing in Organizations". *Journal of Knowledge Management*, 11(2):43–59.
- McInerney, C. (2002), "Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge". *Journal of the American Society for Information Science Technology*, 53(12): 1009–1018.
- Miguel, P. A. C. (2007), "Case study in administration: structuring and recommendations for your driving". *Production*, v. 17, no. 1, pp. 216-229.
- Mohamad, Özdemir, Mokhtar, & Hasan (2023), "Training environment and transfer of tacit knowledge: the mediating role of training motivation. *motivation. Management*". *Research and Practice*, 15(1), 18-33.

- Muñoz, C. A., Mosey, S., & Binks, M. (2015), "The tacit mystery: reconciling different approaches to tacit knowledge". *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 289-298.
- Nelson, R. and Winter, S. (1982), "An evolutionary theory of economic change". 1a ed. Cambridge: Harvard University Press.
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1995), "The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation". Oxford: Oxford University Press.
- O'Dell, C. and Grayson, C. (1998), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices". *California Management Review*, v. 40 n. 3, p. 154-174.
- Oliveira, Márcio José Sol Pereira (2019), "Sharing tacit knowledge in non-profit organizations: Case study of volunteer firefighters in Portugal". University of Beira interior (Portugal) ProQuest Dissertations publishing. DOI:10.13140/RG.2.2.11945.13921
- Pacharapha, T. and Ractham, V. (2012), "Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source". *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 724-739.
- Pavlicek, A. (2009), "The Challenges of Tacit Knowledge Sharing in a Wiki System". *Proceedings from the IDIMT Conference 2009*: 391–397.
- Polanyi, M. (1962), "Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy". Chicago, Ill: The University of Chicago Press.
- Polit, F. and Hungler B. (1995), "Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem". Porto Alegre: Artes Médicas.
- Quaddus, M. and Xu, J. (2005), "Adoption and diffusion of knowledge management systems: field studies of factors and variables". 18, 107–115. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2004.11.001>
- Quivy, R. and Campenhoudt, L. (1998), "Manual de Investigação em Ciências Sociais". Lisboa: Gradiva Editora.
- Salas, E., Rosen, M. and Diazgranados, D. (2009), "Expertise-based intuition and decision making in organizations". *Journal of Management*, oct.

- Schoemaker, P. J., & Russo, J. E. (1993), "A pyramid of decision approaches". *California Management Review*, 36(1), 9-31.
- Simon, H.A. (1983), "Reason in Human Affairs". Stanford: Stanford University Press.
- Sokhanvar, S., Matthews, J. and Yarlagadda, P. (2014), "Importance of Knowledge Management processes in a project-based organization: A case study of research enterprise". *Procedia Engineering*, 97, 1825–1830. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.12.336>
- Stanton, N. and Stammers, R. (1990), "Learning Styles in a Non-Linear Training Environment". In R. McAleese and C. Green (Eds.), *Hypertext: State of the Art*, Intellect, Oxford.
- Sternberg, R. and Horvath, J. (1999), "Tacit Knowledge in Professional Practice". *Researches and Practitioner Perspectives*, Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Strieder, R. (2009), "Diretrizes para elaboração de projetos de pesquisa". Joaçaba: Editora Unoesc.
- Teece, D. (2000), "Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions". Oxford University Press, New York, NY.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533.
- Ul Musawir, Abd-Karim and Mohd-Danuri. (2020), "Project governance and its role in enabling the implementation of organizational strategy: A systematic literature review. systematic literature review". *International Journal of Project Management*, 38(1), 1-16.
- Umar, Z., Gubareva, M., Tran, DK, & Teplova, T. (2021), "Impact of the panic induced induced by Covid-19 on the equity volatility of environmental leaders, governance leaders: a time-frequency analysis". *Research in International Business and Finance*, 58, 101493. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101493>
- Unisa - University of South Africa (2009), "Research methods in information science; only study guide for Hinkel". Pretoria, South Africa.
- Uriarte, F. (2008), "Introduction to Knowledge Management". Asean Foundation, Jakarta.

- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985), "Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge". *Journal of personality and social psychology*, 49(2), 436.
- Walsh, JP, (1995), "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip to the past". *Organization Science*, 6: 280-321.
- Winograd, T., Flores, F. (1986), "Understanding computers and cognition: a new foundation for design". Addison-Wesley Reading, MA.
- Yin, K. (2005), "Estudo de caso planejamento e métodos". 3rd ed, São Paulo: Artmed.

Anexo A - Modelo de guião para entrevista estruturado e aberto para etapa qualitativa

Entrevista - 1	
Género:	Data da Entrevista:
Cargo que ocupa:	Período no cargo:
Tempo Empregado nesta unidade:	
Idade:	
Habilitação académica:	

1. Confiar demais em fatos e números, registados em manuais ou em banco de dados resulta em uma decisão ruim ou irrealista?
2. Concorda que saber mais do que pode expressar agrega valor a sua atividade profissional?
3. Tem por hábito utilizar sua visão prática ao tomar decisões?
4. Ações que são muitas vezes executadas de maneira impensada, fazem parte do seu ritmo de trabalho?
5. Acha que a experiência profissional traz alguma vantagem ao lidar com cenários complexos?
6. Considera a intuição como uma importante ferramenta ao tomar decisões?
7. Habilidades profissionais fazem parte da sua rotina de trabalho nas tomadas de decisões?
8. Até que ponto o seu saber, é sentido pela empresa como uma mais-valia para agregar valor?
9. Ao permitir que os funcionários atuem de forma autónoma, concorda que a empresa aumenta a chance de introduzir oportunidades inesperadas?
10. As regras na empresa são muito fixas ou permitem alguma diferença?
11. Ações repetitivas estimulam a busca de novos métodos?
12. A Variedade de conhecimentos encoraja a equipa a olhar para um projeto sob diversas perspetivas?