UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marina Cerqueira Marinho

Tradução do conhecimento científico: implementação em projetos de sucesso

São Paulo

2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Marina Cerqueira Marinho

Tradução do conhecimento científico: implementação em projetos de sucesso

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Corrigida
Versão original disponível na biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2022

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Marinho, Marina Cerqueira.

Tradução do conhecimento científico: implementação emprojetos de sucesso / Marina Cerqueira Marinho. - São Paulo, 2022.

149 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.
Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. tradução do conhecimento científico. 2. modelo de tradução. 3. projetos de sucesso. 4. replicação de trabalhos. 5. experiências de vida. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Nome: Marina Cerqueira Marinho

Título: Tradução do conhecimento científico: implementação em projetos de sucesso

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: 11 DE NOVEMBRO DE 2022

Banca Examinadora

Professor Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida (Presidente)

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Professora Dr. Mário Pereira Roque Filho

Instituição: FATEC

Julgamento: APROVADO

Professor Dr. Armando Lourenzo Moreira Junior

Instituição: FAPP ES

Julgamento: APROVADO

Professora Dr. Antonio Lobosco

Instituição: FATEC

Julgamento: APROVADO

À minha família, por
acreditar na realização de nossos sonhos,
com amor, fé, cuidado e carinho.
Ao meu orientador, Prof.
Martinho, por transformar a minha vida e
iluminar meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus por essa experiência divina da vida e permissão à co-crição com ele deste trabalho. À minha mãe, Diana Soldá Cerqueira, primeira professora que me ensinou com amor sabedoria e conhecimento. Pelos momentos de paz e experiências e me ensinar a ler em doces momentos escrever com 3 anos.

À minha irmã, que com alegria e companheirismo me ensinou a arte da docência, ao construirmos juntas o nosso ambiente de sala de aula.

Ao meu padrinho, Ivan Soldá, por me ensinar a magia e beleza da vida, com experiências incríveis, despertando minha imaginação com suas viagens.

À minha madrinha Eliana Marinho, por ensinar o zelo e carinho, o valor da verdade e amor aos números. À minha tia Fernanda Leal por ensinar o dom da dedicação, com amor.
À toda a família Marinho, que me ensinou o poder da nossa força interior e às navegações na posição de capitã da vida.

À toda família Cerqueira por me ensinar o poder da união para o crescimento. Em especial, à Maurice Soldá e Nancy Soldá que juntas, ensinaram o valor da parceria. E ao Prof. Dr. Adermar Orsi, que generosamente, compartilhou seus valiosos ensinamentos e a biblioteca particular em sua experiência.

Agradeço também à família Lessa Siqueira, em especial a Luísa Lessa, por compartilharem comigo tanto conhecimento e esta jornada de amizade em família.

Um profundo agradecimento ao Prof. Dr. Martinho, que possibilitou este momento incrível de minha vida, grande doutor e mestre das mais belas lições, com amor, protagonismo, humanidade e valor. Obrigada por me proporcianar esta experiência magnífica de transformação e transmitir à mim momentos de alegria e realização. Por toda sua orientação, mentoria, paciência, confiança e missão. Assim como um imenso agradecimento ao seu orientador, Prof. Dr. Adalberto A. Fischman, que despertou em nós o amor por esta arte da administração. A todos os participantes do grupo de pesquisa, assim como os consultores, mentores e líderes entrevistados que de imensa generosidade co-criaram comigo esta jornada comigo.

À todos os amigos e colegas da vida que compartilharam esta experiência comigo, assim como suas valiosas sabedorias, expertises e experiências colaborativamente.

Agradeço à FEA-USP e à coordenação do programa de mestrado acadêmico, assim como

os funcionários e colaboradores do departamento de administração. À Universidade de São Paulo por todo ensino e estrutura.

Agradeço à todos os docentes de administração, em especial de empreendedorismo e inovação.

Agradeço aos amigos e colegas que acompanharam comigo esta jornada. Agradeço por fim, ao Pedro Guilherme Martarelli de Melo, administrador, que me ensinou com amor a visão justa e humanitária e a importância transformação da visão do 'eu' para a visão de nós. Assim como o valor da colaboração, inocência e humanidade. Que você esteja com Deus.

“Só o amor faz o mundo andar.”
– Luiza Marinho, *irmã*

RESUMO

Marinho, M. C. (2022). *Tradução do conhecimento científico: mecanismos de implementação em projetos de sucesso* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Traduzir o conhecimento científico é compartilhar a experiência vivida de forma a facilitar que seja replicada.

Nas teses e dissertações acadêmicas nota-se que os trabalhos baseiam-se sobretudo na parte técnica e há o potencial para serem estruturados de forma a facilitar a sua replicação.

Visando a problemática, para compreender a utilização aplicada dos trabalhos de teses e dissertações, procurou-se saber como os consultores buscavam o conhecimento para iniciar suas consultorias e novos campos de atuação. A observação mostrou que os consultores traduziam o conhecimento científico técnico para outros formatos a serem apresentados para os clientes e interessados, facilitando a experiência do conhecimento. O conhecimento técnico era adaptado levando-se em conta os aspectos humanos e as cirscunstâncias da sua implementação.

Para investigação, este trabalho fez primeiramente, uso do método misto, com o levantamento bibliomético da literatura de tradução do conhecimento a embasar a pesquisa com os 7 consultores entrevistados. Identificou-se as 75 principais obras nas 5113 publicações da literatura internacional sobre a temática, que está distribuída em 172 áreas da ciência. O levantamento bibliométrico permitiu a identificação do tema central a ser explorado no trabalho e o refinamento da pesquisa, considerando as ciências administrativas, que mostra que são inúmeros os aspectos e mecanismos que facilitam a tradução do conhecimento, como por exemplo, a expressão em formatos simples e curtos, que também foi expressa pelos consultores.

Com convergência nas respostas, todos os entrevistados valorizam a parte de relações humanas e as circunstâncias de aplicação. Para eles, a tradução do conhecimento seria facilitada com pontos importantes além das técnicas

Além das técnicas de tradução, são valorizadas as expressões de como foi lidado com o relacionamento humano, pois qualquer intervenção em uma organização ou inovação implica em mudanças no trabalho e adaptação das pessoas que estão implementando o projeto. Deve-se levar em conta as cirscunstancias nas quais a organização, grupos ou indíviduos estão inseridos.

A presente dissertação propõe uma nova visão sobre a tradução, com a apresentação de um modelo de trilogia, em três vertentes prismáticas: a parte técnica, a parte humana e as cirscunstâncias vividas. A parte técnica, sendo o ponto de partida, deverá posteriormente ser adaptada às circunstâncias e as pessoas envolvidas.

Palavras-chave: tradução do conhecimento científico; facilitadores da tradução; replicação do conhecimento; projetos de sucesso; experiências vividas; humanização; circunstâncias.

ABSTRACT

Marinho, M. C. (2022). *Translation knowledge: mechanisms of implementation in successful projects* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Translating scientific knowledge is sharing a lived experience in a way that allows it to be replicate.

In academic research, thesis mainly based on technical part and have the potential to be technical constructions and to allow their replication.

With this problem in view, in order to understand the use of applied works of theses and dissertations of works, the research explores how consultants seek knowledge to start their consultancies and new fields of activity. The vision designed for consultants who prepare them for technical knowledge the formats presented to scientific clients and to other consultants for the translation of knowledge. The technical knowledge was adapted taking into account the human aspects and the circumstances of its implementation.

For investigation, this work began with the survey to base the method of knowledge translation literature to base the research translation method with the 7 consulted consultants. The design of research identified as 75 main works in the 5113 publications of the literature on the subject, which is internationally distribute in 172 areas of science. The survey of the bibliometric translation for the identification of the theme of the work and the refinement of the research, as an administrative example, which shows that there are countless aspects and mechanisms that facilitate the knowledge of the aspects and mechanisms, the expression in simple formats and short formats, which was also expressed by the consultants.

Converging, all applications value the response part of human relationships and application circunstances. For them, the translation of knowledge would be facilitate with important points beyond the techniques.

In addition to translation techniques, they are valued as expressions of how human relationships, as any intervention in an organization or innovation implies changes in the work and adaptation of the people who are implementing the project. Consideration must be given to the circumstances in which an organization, groups or individuals are inserted.

The present dissertation describes a new vision of a presentation, with a presentation of a trilogy model, three in prismatic aspects: the technical part, the human part and the lived circumstances. The technical part, being the starting point, later people will be adapted to the circumstances and how involved.

Keywords: translation of scientific knowledge; translation facilitators; knowledge replication; successful projects; lived experiences; Humanization; circumstances.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo tradução do conhecimento científico 19
Figura 2. Resultados da pesquisa web-of-science em tradução e replicação do conhecimento 22
Figura 3. Capítulos da Dissertação 24
Figura 4. Dimensões do referencial teórico 25
Figura 5. Modos de conversão do conhecimento 30
Figura 6. Hierarquia do conhecimento 31
Figura 7. O processo de adaptação 36
Figura 8. A tela do modelo de negócios 40
Figura 9. Sintetização dos facilitadores da tradução do conhecimento a partir da literatura ... 46
Figura 10. Modelo Teórico da Pesquisa 47
Figura 11. Citações e H-index 50
Figura 12. Evolução do tema tradução do conhecimento com as palavras-chave mais recorrentes 52
Figura 13. Sub-temas estudados na literatura a partir de 2018 53
Figura 14. Metodologia da Pesquisa Bibliométrica para o estudo 55
Figura 15. Estágios de pesquisa 56
Figura 16. Perfil dos entrevistados 65
Figura 17. Modelo tradução do conhecimento científico 67
Figura 18. Detalhamento do processo de análise 103
Figura 19. Propostas para traduzir o conhecimento científico 122
Figura 20. Fotografia como forma de expressar a experiência vivida na dissertação 127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução de publicações no período de 1969 a 2021 49
Gráfico 2: Histórico do número de citações nos últimos 5 anos no grupo selecionado 50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: três principais linhas da tradução do conhecimento científico 27
Quadro 2: Caracterização metodológica da pesquisa de campo..... 57
Quadro 3: Definição dos entrevistados..... 63
Quadro 4: Nomeação e perfil acadêmico dos entrevistados..... 64
Quadro 5: Experiência prévia no mercado 64
Quadro 6: análise de respostas às questões abertas 104
Quadro 7: Sintese, descrição e exemplos observados pela análise da relação simbólica..... 114
Quadro 8 - Facilitadores do conhecimento científico identificados na pesquisa 117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Facilitadores da tradução do conhecimento científico com base naliteratura 38
Tabela2:Sintetização a tradução do conhecimento.....46
Tabela 3: Autores mais produtivos 51

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
BCG	*Boston Consulting Group*
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
KS	*Knowledge Sharing*
CEO	*Chief Executive Officer*
E&Y	*Ernest & Young Global Limited*
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEA USP	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo
MBA	*Master of Business Administration*
M&C	*Mckinsey and Company*
OECD	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PME	Pequena e Média Empresa
PPM	*Project Portfolio Management*
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SME	*Small and Medium Enterprises*
TC	Tradução do Conhecimento
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17
1.1 MODELO DE TRADUÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO 19
1.2 PROBLEMA E QUESTÕS DE PESQUISA 20
1.3 OBJETIVOS 21
1.3.1 Objetivo geral 21
1.3.2 Objetivos complementares 21
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES 22
1.5 CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO 24
2 REFERENCIAL TEÓRICO 25
2.1 DEFINIÇÃO DOS TERMOS 25
2.2 AS TRÊS PRINCIPAIS LINHAS DE TRADUÇÃO DO CONHECIMENTO 27
2.3 A CONCEPÇÃO DE TRADUÇÃO DO CONHECIMENTO 28
2.4 AS ABORDAGENS E LINHAS PARA A TRADUÇÃO DO CONHECIMENTO 32
2.4.1 Linha 1: o modelo de tradução do conhecimento 32
2.4.2 Linha 2: relação com as artes e design e inovação aberta 34
2.4.3 Linha 3: influência das circunstâncias, relacionamentos humanos e estado de fluxo 35
2.5 FACILITADORES DA TRADUÇÃO DO CONHECIMENTO 37
2.5.1 Criatividade 39
3.5.2 Design 39
2.5.3 Artefatos em 3D 39
2.5.4 Modelo de negócios 40
2.5.5 Influenciadores 41
2.5.6 Vídeos curtos 41
2.5.7 Fotografia 41
2.5.8 Podcasts e blogs 42
2.5.9 Artigos de opinião 42
2.5.10 Narrativa empreendedora 42
2.5.11 Mídias sociais e infográficos 42
2.5.12 Design sptints 42
2.5.13 Valores comuns 43
2.5.14 Alinhamento organizacional 43
2.5.15 Comunidades de prática 43
2.5.16 Campus Virtuais 43
2.5.17 Ecossistemas culturais 43
2.5.18 Incubadoras de negócios tecnológicos 44
2.5.18 Competência de traduzir o conhecimento 44
2.5.19 Sintetização 44
2.5.20 Storytelling 45

2.5.21 Livros 45
2.5.22 Colaboração 45
2.5.23 Mapas Mentais 45
2.5.24 Aquarela 45
2.6 SINTETIZAÇÃO DA TRADUÇÃO DO CONHECIMENTO 45

3 METODOLOGIA 47

3.1 MODELO TEÓRICO 47
3.1.1 Objetivos da pesquisa bibliométrica 48
3.1.2 Resultados da pesquisa bibliométrica 48
3.2 ABORDAGEM MISTA 53
3.2.1 Design da pesquisa 53
3.2.2 Método da pesquisa bibliométrica 54
3.2.3 Método de pesquisa qualitativa básica 56
3.3 ANÁLISE DE DADOS 61
3.4 LIMITAÇÕES 62

4 RESULTADOS 63

4.1 CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS 63
4.1.1 Considerações sobre a escolha do perfil 66
4.1.2 Considerações sobre a análise 66
4.2 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS E ANÁLISE DO RELATO DAS EXPERIÊNCIAS COMPARTILHADAS PELOS ENTREVISTADOS 67
4.2.1 Entrevista 01 – Consultor, especialista em gestão do conhecimento (E1) 67
4.2.2 Entrevista 02 – Consultor e líder empreendedor (E2) 72
4.2.3 Entrevista 03 – Líder Empreendedor (E4) 77
4.2.4 Entrevista 04 – Mentora e Líder Empreendedora (E4) 84
4.2.5 Entrevista 05 – Mentor e Líder Empreendedor (E5) 88
4.2.6 Entrevista 06 – Designer e Líder Empreendedor (E6) 93
4.2.7 Entrevista 07 – Consultor, especialista em gestão do conhecimento e docente acadêmico 96
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 103
4.4 DESIGN DA PESQUISA 104
4.5 ANÁLISE DESCRITIVA E DE CONTEÚDO 109
4.5.1 Análise descritiva dos mecanismos técnicos facilitadores 109
4.5.2 Análise descritiva sobre mecanismos relacionais facilitadores 110
4.5.3 Análise descritiva sobre mecanismos circunstanciais facilitadores 112
4.6 SÍNTESE DA PESQUISA 113
4.7.1 Aspectos técnicos 115
4.7.2 Aspectos humanos 115
4.7.3 Aspectos de circunstâncias 116
4.7 OS FACILITADORES DA TRADUÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO 116
4.7.1 Facilitadores técnicos 117
4.7.2 Facilitadores humanos 119

4.7.3 Facilitadores de circunstâncias 121
4.8 PROPOSTAS PARA TRADUZIR O CONHECIMENTO CIENTÍFICO PRESENTE EM UMA TESE OU DISSERTAÇÃO 122
4.8.1 Curadoria e fragmentação 123
4.8.2 Sintetização 123
4.8.3 Visualização em desenhos, imagens ou protótipos 3D 123
4.8.4 Roteirização 123
4.8.5 Narrativa empreendedora e experiências vividas 123
4.8.6 Replicação em aúdios ou podcast 123
4.8.7 Desenho em estilo “Draw My Life” e artes visuais 124
4.8.8 Recorrência de compartilhamento 124
4.8.9 Replicação em vídeos 124
4.8.10 Jornadas do conhecimento e gameficação 124
5 CONSIDERAÇÕES 125
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE COMO REALIZAR A TRADUÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO 125
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS 126
REFERÊNCIAS 129
APÊNDICES 137

1 INTRODUÇÃO

Com base nas experiências humanas, o ser humano cria uma matriz pessoal de informações em suas mentes. Do primeiro vislumbre do rosto de sua mãe às teses de doutorado, os indivíduos passam por suas vidas tentando notar e compreender a ordem do que veem ao redor. Incorporando cada informação que recebem em uma complexa matriz de experiências, a medida que são adicionadas novas informações, transformações acontecem, com a reorganização a níveis maiores de ordem que simplificam seu sistema, em um delicado equilibrio (Judith, 2022).

Nas organizações o conhecimento e seu complexo sistema pode ser compreendido com olhar estratégico e práticas para a simplificação são adotadas, como a tradução do conhecimento. Considerando o conhecimento produzido pelas universidades, em trabalhos de teses e dissertações, a tradução do conhecimento encontra fonte e terreno fértil para ser explorada. Observada como um prisma a tradução, pode ser observada por diversos ângulos, indo além de técnicas para simplificar o conhecimento. Para traduzir o conhecimento é necessário explorar os aspectos humanos e as circunstâncias do contexto, traduzindo também as experiências vividas.

Segundo Almeida (2019) o compartilhamento de experiências como boas práticas seria um caminho e boa oportunidade para a replicação do conhecimento e sucesso.

Essa é a temática explorada neste trabalho. O propósito é encontrar uma forma de tradução dos trabalhos de tese e dissertação das universidades, ampliando assim a contribuição social, responsabilidade corporativa e inovação dos trabalhos e pesquisas. Observando casos de sucesso de tradução do conhecimento, na literatura internacional e na prática é possível identificar que processo da tradução científica necessita de facilitadores que auxiliam a fluidez da transmissão e sua replicação entre indivíduos, de forma simples e clara.

Primeiramente, é preciso compreender o que é tradução. O termo “tradução refere-se à versão de uma língua para a outra” ou “transposição de uma forma gráfica para outra”, figurativamente como aquilo que reflete, que expressa de modo indireto, repercussão, imagem, reflexo, ou ‘explicação do significado de algo, interpretação, compreensão’, segundo o dicionário de Oxford Languages (2022). E a tradução do conhecimento científico, é compreendida por este trabalho como a simplificação do conhecimento científico. Uma ideia complexa se torna simples e pode posteriormente ser transmitida em formatos visuais, de áudio ou protótipos.

A transmissão, por sua vez, refere-se ao compartilhamento de conhecimento somado à

experiência. Difere-se da tradução por ser a passagem do conhecimento, adicionando-se o testemunho pessoal, compreendida como a experiência vivida (Adler, 1996; Audi, 1997).

Inseridos em fases distintas, a tradução e transmissão podem ser combinadas de modo que um conhecimento perpetue através de centenas de séculos, como no caso das escritas de Aristóteles que foram traduzidas para a Idade Média. Portanto, a ideia de transmissão pode ser relacionada à longevidade e legado a humanidade (Leemans, 2010).

A tradução do conhecimento pode também ser compreendida como uma técnica de criar um artefato que capte o conhecimento especializado para que ele possa ser transmitido de maneira facilitada. Envolve o processo de explicitar o *know-how* implícito que ainda não está expresso e transformá-lo em forma explícita. Da criação de uma wiki à um podcast, o uso de fotografias, transferência de narrativas, mentoria, experiência ou experimentações guiadas, a tradução se refere à como empacotar a experiência de uma forma que possa ser facilmente compreendida por indivíduos menos experientes em relação ao conhecimento. Essa transmissão, ocorreria de forma estruturada, visível e transparente, podendo ser transformado para que seja replicado (Leonard & Martin, 2019).

É importante compreender também a ideia de replicação, que se refere à utilização de um conhecimento em outro contexto, de forma adaptada às necessidades específicas dos indíviduos. Como exemplo, um mesmo projeto, que adquire um extenso estoque de conhecimento, pode ser replicado para um novo cenário, considerando que exista uma similariedade, com mesma linha de ideias. Este processo fundamenta-se como o *design* ou desenho de mecanismos de compartilhamento e tradução para facilitar a transferência do conhecimento.

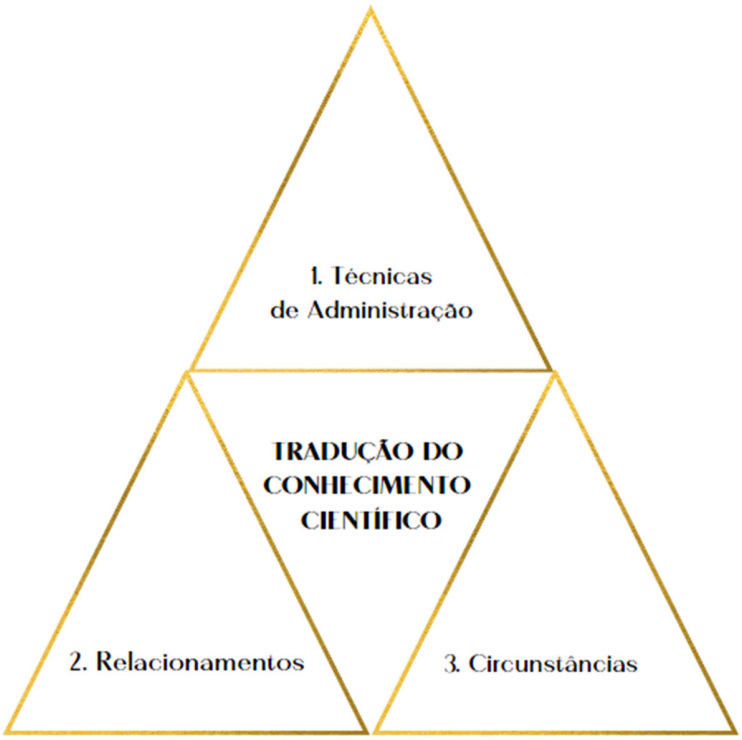
São inúmeros os mecanismos e facilitadores do processo de tradução e transmissão e esses são os objetos de estudo que este trabalho irá investigar. O design de pesquisa, estruturado em duas etapas distintintas, apresenta um levantamento quantitativo bibliométrico e entrevistas qualitativas, que convergem para iluminar os mecanismos facilitadores, a fim de facilitar a elaboração de novos *designs* do conhecimento.

1.1 Modelo de Tradução do Conhecimento Científico

O modelo de tradução é a proposta apresentada para elucidar o problema e questões de pesquisa apresentados a seguir. Este modelo apresentado foi co-criado em grupo de pesquisa de estratégia e gestão do conhecimento, na Universidade de São Paulo. O principal objetivo do grupo é estudar temáticas relacionadas à gestão, compartilhamento, tradução e transmissão do conhecimento científico para a sociedade. Para isso, conta com docentes, discentes da pós-graduação e especialistas de mercado em gestão do conhecimento e empreendedorismo. O principal objetivo do grupo é encontrar uma maior utilização para os trabalhos acadêmicos, em ambientes organizacionais, aplicação prática e gestão.

O modelo foi constituído como referência, sendo a pesquisa foi desenvolvida simultaneamente à sua co-criação. Observa-se que a tradução do conhecimento é um processo dinâmico e fluído, que poderia ser compreendido por três partes:

Figura 1: Modelo tradução do conhecimento científico



Fonte: Co-criado em grupo de pesquisa de estratégia e gestão do conhecimento (2022).

(1) Parte técnica: conhecimentos técnicos seriam iluminados na tradução do conhecimento e esses seriam transformados a partir de técnicas de linguagem, visuais, artísticas e transformado e adaptados para outros modelos e formatos curtos e simplificados.

(2) Parte humana: o conhecimento seria também individual, mental, cognitivo e relacional e transmitido considerando os aspectos de relacionamento humano. Um conhecimento técnico, para ser transmitido e traduzido precisaria ser enriquecido com o compartilhamento das experiências vividas ao longo do projeto, assim como apresentada a forma de lidar com pessoas, as crenças, valores, propósito individual, propósito coletivo, motivações e modelos mentais compartilhados.

(3) Parte de circunstâncias: a tradução soferia influências das circunstâncias. Para ser traduzido o conhecimento precisaria ser adaptado e iluminados os aspectos de circunstancia, como o ambiente no qual foi desenvolvido, o propósito, objetivos da pesquisa e a jornada do aprendizado dentro da tema.

Em complemento, este trabalho, objetivou realizar um levantamento bibliométrico, que contribuiu para a análise dos campos da gestão e relacionados à transmissão do conhecimento, como forma de verificar as oportunidades para aprofundamento de estudos.

1.2 Problema e questõs de pesquisa

A sociedade pressiona as universidades de pesquisa a demonstrar valor, impactos sociais e econômicos de suas produções científicas. Por outro lado, sabe-se a dificuldade que pesquisadores enfrentam ao traduzir complexos conhecimentos para atender às questões sociais e de organizações. Pierro, B. (2018)

E as universidades e organizações de pesquisa buscam técnicas aplicadas para facilitar a transmissão de seu conhecimento dos projetos científicos, invenções e inovações. Formatos de vídeos e aúdios, como os exemplos de "*Draw my life*" e podcasts no compartilhamento de experiências exitosas nas ciências biológicas

A área da psicologia, também são estudados os circuitos cerebrais humanos em neuromarketing, sendo esse a base para retenção e lembrança da informação, assim como as comunicações não verbais, os pensamentos, sentimentos e intenções. Presentes nas funções cognitivas e nas emoções subjetivas, são estudados mecanismos para criar associações emocionais

positivas que contribuem para a percepção, atenção e memória. Essas técnicas utilizadas no marketing de produtos e serviços. (California Management Review, 2021).
Nas ciências exatas e medicinais, a tradução de conhecimento científico poderia ser facilmente observável, por meio de tecnologias, protótipos, produtos e modelos (Shane, 2004).

Ao contrário, nas ciências administrativas, observa-se um maior grau de dificuldade nas atividades de tradução, devido ao caráter abstrato dos resultados de pesquisa e soluções. Para uma melhor compreensão, ideias e modelos exigem maior atenção de indivíduos que as observam e estuda-se a implementação de ideias e projetos na prática. Dessa forma, ilumina-se uma lacuna de potencialidade de estudo (Olmos-Peñuela *et al.*, 2014).

Observando que consultores e mentores realizam a tradução do conhecimento de forma adaptada às necessidades de clientes e compartilham conhecimento simultaneamente ao momento de aprendizagem em um projeto, sendo estes experts na aquisação e tradução, este trabalho investiga como os consultores bucam e replicam o conhecimento científico acadêmico.

Para tanto, desenhou-se uma estratégia de pesquisa para responder a seguinte questão:

Quais mecanismos de tradução do conhecimento poderiam ser utilizados para a facilitar a replicação de conhecimento gerado em projetos de sucesso?

1.3 Objetivos

Serão apresentados os objetivos gerais e complementares definidos para atingir a proposta do estudo.

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver uma proposta para facilitar a tradução e replicação do conhecimento de projetos de sucesso.

1.3.2 Objetivos complementares

- Identificar os principais facilitadores de tradução do conhecimento através de uma pesquisa bibliométrica na literatura científica.

- Pesquisar com consultores quais seriam os principais facilitadores para a tradução do conhecimento.
- Elaborar propostas para melhor traduzir e replicar o conhecimento de teses e dissertações.

1.4 Justificativa e Contribuições

A dificuldade de comunicação dos resultados de pesquisa da academia para sociedade tem sido discutida há décadas e apresenta-se em evidência em 2020. Agências de fomento ressaltaram a urgência de discussão da problemática entre as comunidades científicas. Em efervescência, são lançadas propostas para o aperfeiçoamento do sistema de criação e geração do conhecimento nas universidades, com a realização de testes no 'mundo real" (Collings, Dew, & Dowse, 2021; Rynes, Bartunek, & Daft, 2021).

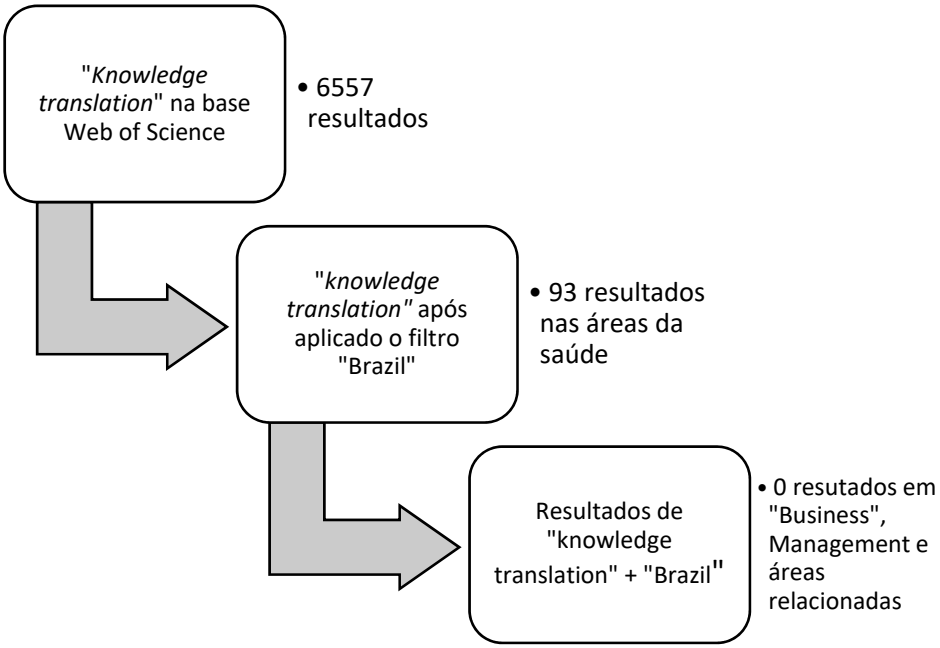
Neste sentido, universidades nos anos 2022 priorizam a gestão e envolvimento de stakeholders para a produção e compartilhamento de conhecimento valioso e útil. Barjak, F., e Heimsch, F. (2021).

Entretanto, o compartilhamento do conhecimento nas ciências administrativas apresenta barreiras. Neste contexto, os facilitadores, assim como as práticas, mecanismos e ferramentas de tradução ganham destaque (Cleveland & Ellis, 2015; Schaillée *et al*., 2019).

Porém, a temática da perspectiva da administração ainda se encontra em fase embrionária no país. Embora, relevante no cenário internacional, nenhum trabalho científico brasileiro em administração foi identificado na busca realizada na base *web of science*, em janeiro de 2022.

Consultado as palavras-chave e suas variações de "knowlesge transation", obtem-se um total de 6557 artigos sobre o tema. No refinamento por país, são visualizadas 93 publicações na região "Brazil". Aplicado o filtro de áreas do conhecimento é possível concluir que há publicações na área da saúde, entretanto as ciências administrativas apresentam oportunidade de estudo, conforme a figura 2 abaixo e tabela, apresentada no apêndice A:

Figura 2: Resultados da pesquisa web-of-science em tradução e replicação do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Identificada a oportunidade de exploração, a pesquisa buscou contribuir com a configuração da literatura tradução de conhecimento no campo das ciências administrativas e investigar como o conhecimento poderia ser modificado e incorporado até ser útil para os usuários e formuladores de políticas (Thorpe *et al*., 2011).

Do ponto de vista prático, a pesquisa destinou-se a orientar o design de mecanismos de compartilhamento para facilitar a tradução e replicação. Com uma proposta de modelo para a tradução do conhecimento científico e iluminando os principais facilitadores, visou contribuir com a disseminação do conhecimento gerado em projetos de sucesso pela comunidade acadêmica.

Contribui também para a construção de universidades empreendedoras, a medida que embasa o fomento de políticas de incentivo e programas para a tradução do conhecimento de maneira sistematizada. O conhecimento, visto como um prisma, pode ser simplificado até atingir a utilidade em um projeto de sucesso.

De forma ampla, considerou a ampliação do impacto acadêmico na sociedade, também observando a tradução como uma nova etapa na trajetória de carreira científica. Em adição, o intuito é contribuir com profissionais, estudiosos e *experts* administradores desejam expressar seus conhecimentos adquiridos nos seus anos acadêmicos, vendo-os materializados em apresentações de sucesso, novos empreendimentos ou as mais variadas formas de expressão de seu legado.

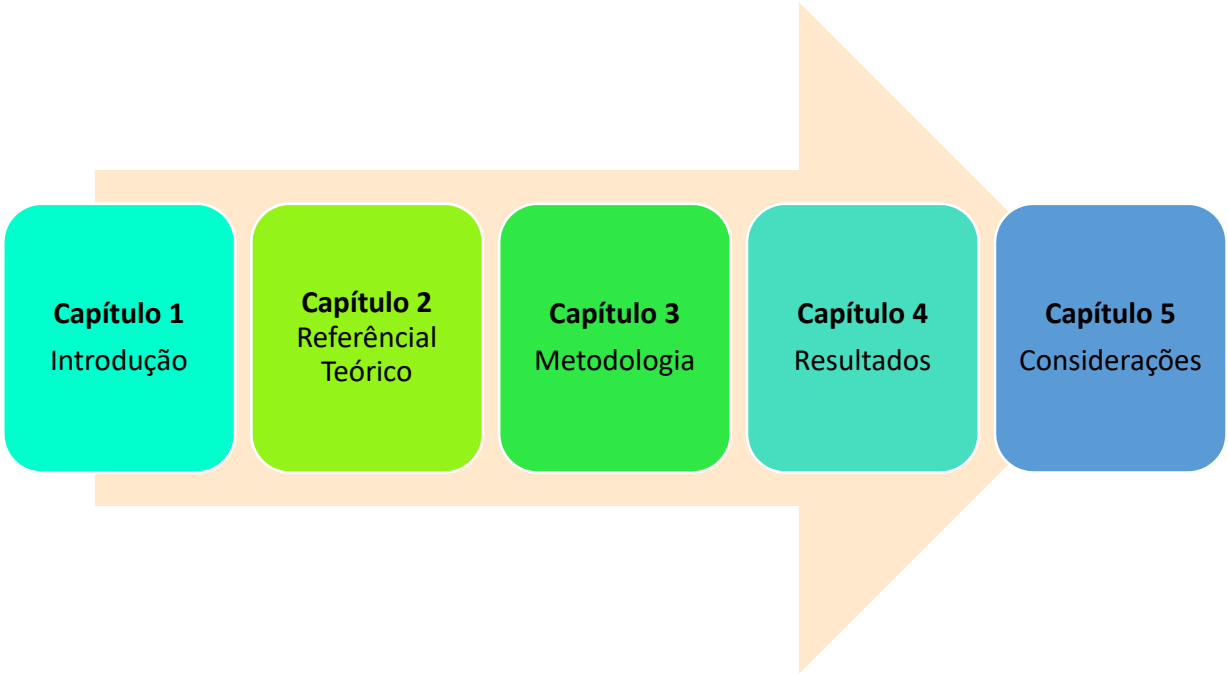
Por fim, para que os pesquisadores possam vivenciar e compartilhar os conhecimentos das experiências obtidas em sua jornada de vida e aprendizado, deixando registrado e transmitindo seu legado à humanidade, explicando de maneira clara suas invenções e inovações.

1.5 Capítulos da Dissertação

O capítulo 1 apresentará a identificação e construção do problema de pesquisa, assim como os objetivos propostos. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico com a iluminação da literatura de tradução do conhecimento científico, considerando a concepção, abordagens, linhas e facilitadores, artefatos da tradução do conhecimento, assim como a sistetização.

O capítulo 3 descreve a metodologia da pesquisa mista, considerando as etapas bibliométrica quantitativa e a qualitativa básica, utilizadas para composição do estudo. O capítulo 4 apresenta a discussão da análise das entrevistas e sua triangulação com a literatura. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais.

Figura 3: Capítulos da Dissertação

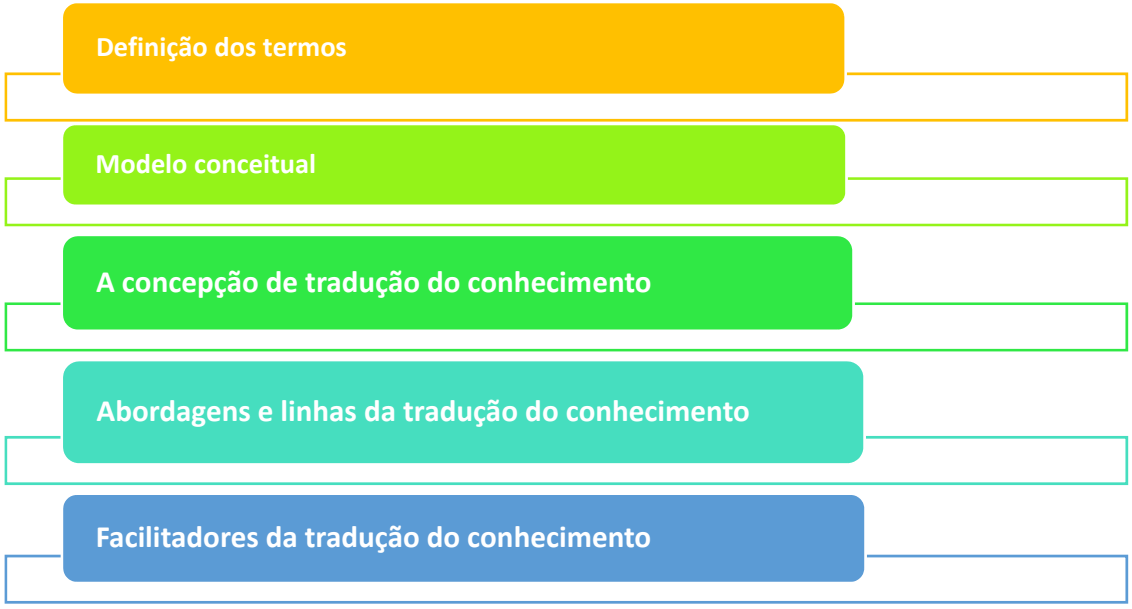


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O que é tradução do conhecimento científico? Este capítulo da dissertação trará luz à esta questão. Apresentando a literatura científica que deu suporte a realização da pesquisa de campo e investigação, serve de base para identificação dos facilitadores da tradução da perspectiva literária. Como resultado da pesquisa bibliométrica, o referencial considerou os principais trabalhos da ciências da administração. Composto em três partes, conforme a Figura 7, o capítulo navega concepção, as abordagens e linhas e facilitadores da tradução do conhecimento.

Figura 4: Dimensões do referencial teórico



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

2.1 Definição dos termos

A Tradução do Conhecimento, como dito anteriormente, é um tema multidiciplinas. Para facilitar a organização dos temas relacionados e necessários para compreensão do estudo, este item apresenta a sistematização e definição dos temas centrais e complementares para a construção do conhecimento.

Liderança Empreendedora: é o papel de liderança desempenhado em empreendimentos

empresariais, e não no sentido mais geral de um estilo de liderança empreendedora. (Renko *et al*., 2015) A liderança empreendedora implica influenciar e dirigir o desempenho dos membros do grupo para a realização de objetivos organizacionais que envolvem reconhecer e explorar oportunidades empreendedoras (Leitch & Volery, 2017).

Arte: interpretada como uma pedra angular da vida humana, fornece um veículo que pode inspirar e melhorar a gestão da vida de hoje, fornece um veículo que pode inspirar e melhorar a disciplina e as práticas de gestão de hoje (Adler, 2006; Taylor & Ladkin, 2009).

Conhecimento: estado de espírito, concentrado em permitir que os indivíduos expandam seu conhecimento pessoal e o apliquem às necessidades da organização (Liyanage *et al*., 2009).

Compartilhamento do Conhecimento: meio e canais de comunicação entre os indivíduos pelo qual organizações têm acesso ao seu conhecimento e ao de outras organizações (Cummings, 2003) em um fluxo de troca de experiências, informações e percepções de especialistas (Wiewiora *et al*., 2013) que podem ser transformados em prática e inovação de processos de negócios, (Oyemomi e*t al*., 2016).

Design: comentada por Dal Mas et al (2021), Magistretti *et al*. (2020), como a“a forma deliberada e racional de moldar e fazer nosso ambiente de maneiras que satisfazem as nossas necessidades e dão sentido às nossas vidas.

Estratégia da organização: caminho que se deve seguir. Os conceitos de missão os valores da organização que também nortearão toda a estratégia da empresa. A visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve também indicar como atingi-lo (Almeida & Almeida, 2021).

Missão: Dentro do universo organizacional existe a missão, que é a razão de ser da entidade e que serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações (Almeida & Almedida, 2021).

Planejamento Estratégico: técnica administrativa que procura ordenar as ideias de pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenadas as ideias, são ordenadas as ações, que é de implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção ppretendida.

Stakeholders: partes interessadas em uma atividade (Boaventura, 2009; Boaventura *et al.*, 2020).

Vocação: conceito vinculado ao individuo, ele engloba o gosto e a facilidade de executar determinada atividade (Almeida & Almedida, 2021).

Tecnologias estéticas: Representam meios pelos quais é possível aprimorar, engajar, implantar e empregar os sentidos humanos para melhor compreender a realidade e objetos a serem compreendidos e gerenciados (Simeone *et al*., 2018).

Tradução do Conhecimento: Traduzir o conhecimento científico é compartilhar a experiência vivida de forma a facilitar que seja replicada.

Transmissão do conhecimento: compartilhamento de conhecimento somado à experiência. Difere-se da tradução por ser a passagem do conhecimento, adicionando-se o testemunho pessoal, compreendida como a experiência vivida (Adler, 1996; Audi, 1997).

2.2 As três principais linhas de tradução do conhecimento

A tradução do conhecimento como campo de estudo se intensifica a partir dos anos 2000. O quadro 1 apresenta as três principais linhas de tradução do conhecimento. A primeira linha, apresenta os os fundamentos teóricos e concepções de modelos para a tradução do conhecimento. A segunda, desenvolvida principalmente na Itália, aborda as técnicas translacionais e artefatos, relacionando a arte e design com os elementos de negócios e inovação aberta, para que haja a transformação do conhecimento. Por fim, a terceira linha, estuda as influências das circunstâncias e as aspectos humanos na tradução.

Quadro 1: três principais linhas da tradução do conhecimento científico

Linha 1: modelo de tradução do conhecimento	**Linha 2: o papel das artes e design e mecanismos em inovação aberta**	**Linha 3: influência das circunstâncias, relacionamentos humanos e estado de flow**
Liyanage (2009); Krylova (2016); Babour (2018); Corbo, Mahassel e Ferraris (2020).	Kolko (2011); Simone (2017); Simeone, Secundo e Schiuma (2018); Secundo, Del Vecchio, Simeone, e Schiuma (2019); Secundo (2020); Dal Mas et al., (2021).	Bowe (1981), Csikszentmihalyi (2006); Lander (2016); Fulop *et al*. (2019); Cobianchi (2020); Kianto (2021); Laustsen *et al*. (2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para a jornada de tradução do conhecimento, as três principais linhas serão apresentadas a seguir.

2.3 A Concepção de Tradução do Conhecimento

A teorias de gestão do conhecimento, comunicação, tradução e transmissão do conhecimento caminham juntas em sua concepção. Boettinger (1975) apresenta os fundamentos da tradução do conhecimento ao defender a transmissão de conhecimentos de líderes para equipes como um processo artístico de desenho, visão e comunicação. Líderes precisam de habilidades de expressão de si mesmos, visão e paixão para realizar aquilo que imaginaram. Após a imaginação é necessário desenhar as organizações e comunicações para que possa inspirar as pessoas a trabalharem em sentido do que visualizaram.

A imaginação e visão, conceitos abstratos, caminham junto criatividade e conhecimento. A criatividade nasceu para puxar as pessoas para o extremo e desenvolver ambientes inovadores. (Imai, Nonaka & Takeuchi, 1984; Haapasalo, H. & Kess, 2001). Da visão dos autores, sua gestão está relacionada ao desenvolvimento de processos flexíveis, como:

1. Altas lideranças como catalizadores
2. Auto-organização de times de projetos
3. Sobreposição de fases de desenvolvimento
4. Multiploaprendizado
5. Controle sútil
6. Organização da transferência do aprendizado.

A transferência do conhecimento poderia ser observada compartilhamento do conhecimento que poderiam também ser utilizados para a mudança organizacional e inovação (Hendriks, 1999; Liyanage *et al.*, 2009; Harney & Collings, 2021; Zheng, 2017).

Ipe, M. (2003) observa o conhecimento como um recurso estratégico importante para as organizações e seu processo crítico para o sucesso, sendo o compartilhamento diferente entre os diferentes níveis da organização.

Entretanto, para inovar ou mudar seria necessária a gestão do conhecimento. Lyange (2009) relembra que a gestão do conhecimento a partir da perspectiva de gestão poderia ser observado como:

(1) Estado da Mente

(2) Um objeto

(3) Um processo

(4) Uma condição de ter acesso à informação

Como um estado da mente, o conhecimento poderia ser transmitido entre gerações, rituais e traduzido por meio de mapas e modelos mentais compartilhados e culturas experimentais. Krylova *et al*. (2016).

Como um objeto passa a ser estudado na década de 1990, por Davenport e Prusak (1998), que desenham os fundamentos da tradução do conhecimento científico administrativo por três dimensões: visual, cultural e estrutural.

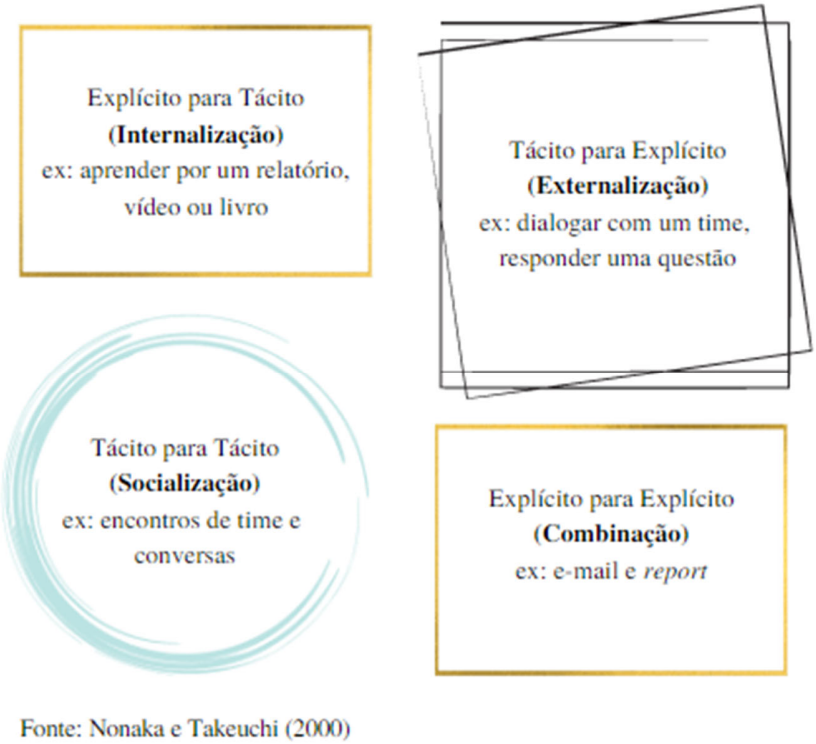
(1) Visual – estudo de ferramentas visuais para tornar visível o conhecimento organizacional administrativo, com aplicação de técnicas de desenho e imagem. São constituídos desenhos em papel e arquitetura de uma organização, principalmente através de mapas, páginas amarelas e ferramentas de hipertexto;

(2) Cultural – estímulo à criação de culturas de compartilhamento, com os incentivos ao uso intensivo do conhecimento, em contraponto ao acúmulo;

(3) Estrutural – construção de uma infraestrutura ambiental para promover a tradução por meio de uma rede de conexões entre pessoas e espaço, tempo, assim como ferramentas técnicas e canais de acesso.

Nesse período, Nonaka e Takeuchi (1991) ressaltam a dificuldade da tradução do conhecimento estaria associada a dificuldade de transmissão, que seria subjetiva, como experiencias, valores, crenças, que são os mais difíceis de serem capturados. Em seu modo de conversão do conhecimento, estariam as formas de tradução, como apresentado na Figura 16.

Figura 5: Modos de conversão do conhecimento

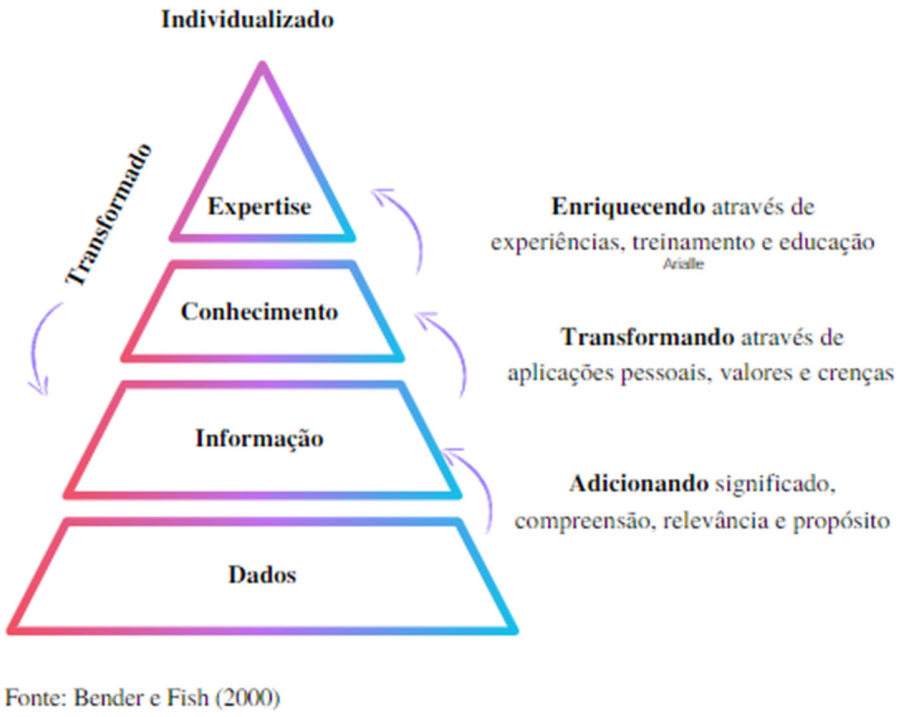


Fonte: adaptado pela autora

Os estudos dos processos de tradução são observados na década de 2000. Observando os estudos de tradução do conhecimento poderia ser observada a partir de processos e modelos de conversão de conhecimento tácito e explícito. (Alavi e Leidner 2001; Watson & Schneider, 1999).

Bender e Fish (2000) desenham a hierarquia do conhecimento, desenvolvimento de *expertise,* que seria um conhecimento profundo em determinado campo e adquirida através da experiência, treinamento e educação, requerindo um longo tempo para processada. O processo estaria relacionado ao desenvolvimento de *expertise.*

Figura 6: Hierarquia do conhecimento



Fonte: adaptado pela autora

A expertise estaria relacionada ao desenvolvimento de experiência e pode ser facilmente observada em consultores profissionais, que são experts do conhecimento e criam soluções customizadas para seus clientes. Esses profissionais fazem uso intensivo do conhecimento e aplicam em determinado contexto, que pede intensa socialização, códigos e normas. Alguns profissionais trabalham como empregados e outros iniciam um novo negócio, para praticar, como por exemplo, uma startup (Stewart, 2018).

A tradução do conhecimento, assim como suas ferramentas é amplamente estudada nas empresas intensivas de uso do conhecimento (Nakano, 2002; Mazorodze & Buckley, 2020).

Para a legitimação e início de novos negócios seria necessária a tradução de conhecimento armazenado em *expertise* em algo prático. (Delmar, F. & Shane, S., 2004).

2.4 As Abordagens e linhas para a Tradução do Conhecimento

Observando os trabalhos mais citados, a temática de tradução pode ser dividida em de três abordagens e linhas: modelo de tradução do conhecimento, o papel do design e das artes na tradução e tradução do conhecimento na área da saúde.

Na construção do modelo, a tradução do conhecimento seria um ato para a transferência do conhecimento, para facilitar a comunicação, através da mudança da forma, formato ou aparência do conhecimento na extremidade repectora. Desta forma, haveria a necessidade dos indivíduos interpretarem essa transformação do conhecimento de uma forma significativa, para que seja utilizado de forma eficaz pelo receptor (Lyanage, 2009). De maneira geral a transferência seria um processo de seis etapas:

(1) Conhecimento
(2) Aquisição
(3) Transformação
(4) Associação
(5) Aplicação
(6) Externalização do conhecimento e *feedback*

A combinação de teorias de transferência, tradução e comunicação iluminaria as necessidades de responder algumas questões priortitárias para realizar a implementação dos mecanismos de transferência.

2.4.1 Linha 1: o modelo de tradução do conhecimento

Lyanage (2009) propõe 9 etapas para o processo de tradução:

1. Analisar quem precisa do conhecimento.
2. Analisar quais unidades (da cadeia de valor) estão envolvidas no processo de transferência do conhecimento.
3. Definir qual a ‘‘fonte’’ mais adequada para adquirir o conhecimento necessário
4. Decidir quais tipos de conhecimento serão transferidos.
5. Decidir como devem ser transferido (modos de transferência de conhecimento).

6. Análise dos fatores que irão influenciar no processo de transferência de conhecimento e o que é seu nível de impacto.
7. Analisar ações para potencializar os fatores que influenciam positivamente no processo de transferência de conhecimento e reduzir o impacto dos fatores que influenciam negativamente no processo de transferência de conhecimento
8. Identificar que mecanismos devem ser usados pelo receptor para, em última análise, utilizar o conhecimento.
9. Verificar se o processo de transferência de conhecimento atingiu com sucesso seus objetivos (desempenho medição).

Krylova *et al*. (2016), comentam o trabalho de Eisenhardt e Brown (1997) sobre a flexibilidade da mente humana e adaptações de comportamento de acordo com o ambiente. Compreende assim que a atividade de networking seria:

1. A tradução como uma atividade de *networking*;
2. Qualidade do processo e do produto final;
3. Níveis de precisão;
4. Restrições à produção de boas traduções (Holden & von Kortzfleisch, 2004; Liyanage, Elhag, Ballal & Li, 2009).

Para as autoras, os mecanismos de transferência estariam relacionados ao processo de tradução e a improvisão efetiva seria um facilitador. Em diferentes contextos, os mecanismos seriam observados em conextos organizacionais e grupais:

1. Contexto organanizacional – cultura experimental e estrutura mínima
2. Contexto de grupo – práticas de storytelling e modelos mentais compartilhados.Em uma outra linha, a tradução estaria relacionada com o papel das artes e design no campo das ciências administrativas. Segundo Taylor e Ladkin (2009), as artes e seus métodos, aplicados no desenvolvimento e mudança organizacional, contribuiriam para o desenvolvimento de gestores e líderes de organizações individuais, através de:
    1. Transferência de habilidades artísticas
    2. Técnicas projetivas
    3. Evocação de “essência”

4. Criação de artefatos, como máscaras, colagens, esculturas, em um processo de “fazer”.

Barbour *et al*. (2018) observa a criação de culturas para o compartilhamento, sendo as comunidades de prática facilitadores que permitem as pessoas compartilhar conhecimento, inovação e progresso em um ponto em comum. Desta aborsagem é importante os possibilitadores para a tradução do conhecimento:

Possibilitadores da tradução do conhecimento:

1. Estrutura de uma comunidade de prática incluindo o desenvolvimento de networking, segurança no aprendizado e time estruturado para reflexões, clara articulação dos planos de aprendizado para os membros.
2. Facilitação, incluindo criação de significados e aproveitamento das capacidades construindo oportunidades e um relacionamento de confiança com o facilitador
3. Atividades, incluindo interações frequentes, solução de problemas em grupo, atividades customizadas de tradução do conhecimento para encontrar as necessidades de subgrupos dentro da relação e consistência de interações estruturadas com clara proposta e descrição dos papéis.

2.4.2 Linha 2: relação com as artes e design e inovação aberta

Simeone, Secundo e Schiuma (2018) sugerem que a tradução do conhecimento estraia relacionada as artes e design no contexto de gestão e inovação aberta, entre organizações e universidades. Quatro ideias nesta abordagem são importantes:

1. O componente relacional é um elemento chave para o engajamento de comunidades e criação de valor.
2. Nem todos os pesquisadores e cientistas estão equipados com modelos de negócios e detalhes financeiros quando interagem com interessados no projeto. Nestes contextos, artes e design podem ser implementados como meios para ativar processos de tradução que alinham as pessoas interessadas e ajudam na colaboração.
3. As artes apresentadas em vídeos artísticos, musica, instalações, fotografia e poesia e experiências imersivas complementam os diagramas visuais, esboços e protótipos, com um

impacto emocional e cognitivo nas pessoas que possuem experiências estéticas distintas formas distintas de ver o mundo.

4. A tradução do conhecimento com artes, reduz a complexidade e promove a abertura à colaboração, diversidade e constrói convergências.

Esses artefatos são reconhecidos como facilitadores da tradução, em ambientes de negócio que promovam a inspiração, criatividade e melhor expressão de ideias. Toda expressão artística poderia ser utilizada como uma forma de replicação. Poesias, fotografias, pinturas, protótipos, modelos 3D, imersões e laboratórios meta (Dal Mas *et al*., 2021; Secundo, Del Vecchio, Simeone, & Schiuma, 2019).

Do ponto de vista estratégico, a tradução do conhecimento poderia ser adotada para o desenvolvimento de novos negócios, com o desenvolvimento do plano de negócios, desenvolvimento de responsabilidade social e na adoção de práticas de co-criação. (Dal Mas *et al.*, 2020; Dal Mas *et al.*, 2021; Dal Mas *et al.*, 2022).

Técnicas de design poderiam ser utilizadas para a tradução e adicionadas para a mudança de comportamento, organizacional, política e de sistemas. Nessa perspectiva, comportamentos, ações e pensamentos seriam moldados, sendo estruturados em símbolos, coisas, ação e artefatos tridimensionais. (Kolko, 2011)

Corbo, Mahassel e Ferraris (2020) argumentam que o modelo de negócios poderia ser um modelo de tradução do conhecimento em negócios.

2.4.3 Linha 3: influência das circunstâncias, relacionamentos humanos e estado de fluxo

De uma outra perspectiva Laustsen *et al*. (2021) apresentam uma interessante análise da influência das cirscunstâncias e relacionamentos de confiança na percepção de profissionais da saúde. Nesta visão, as circunstancias influenciam o compartilhamento e tradução do conhecimento. Os autores apresentam:

1. A influência das circunstâncias
2. Relacionamentos de confiança
3. Condução pelos pesquisadores
4. Defesa da prática
5. Negociação

6. Novas descobertas
7. Co-criação

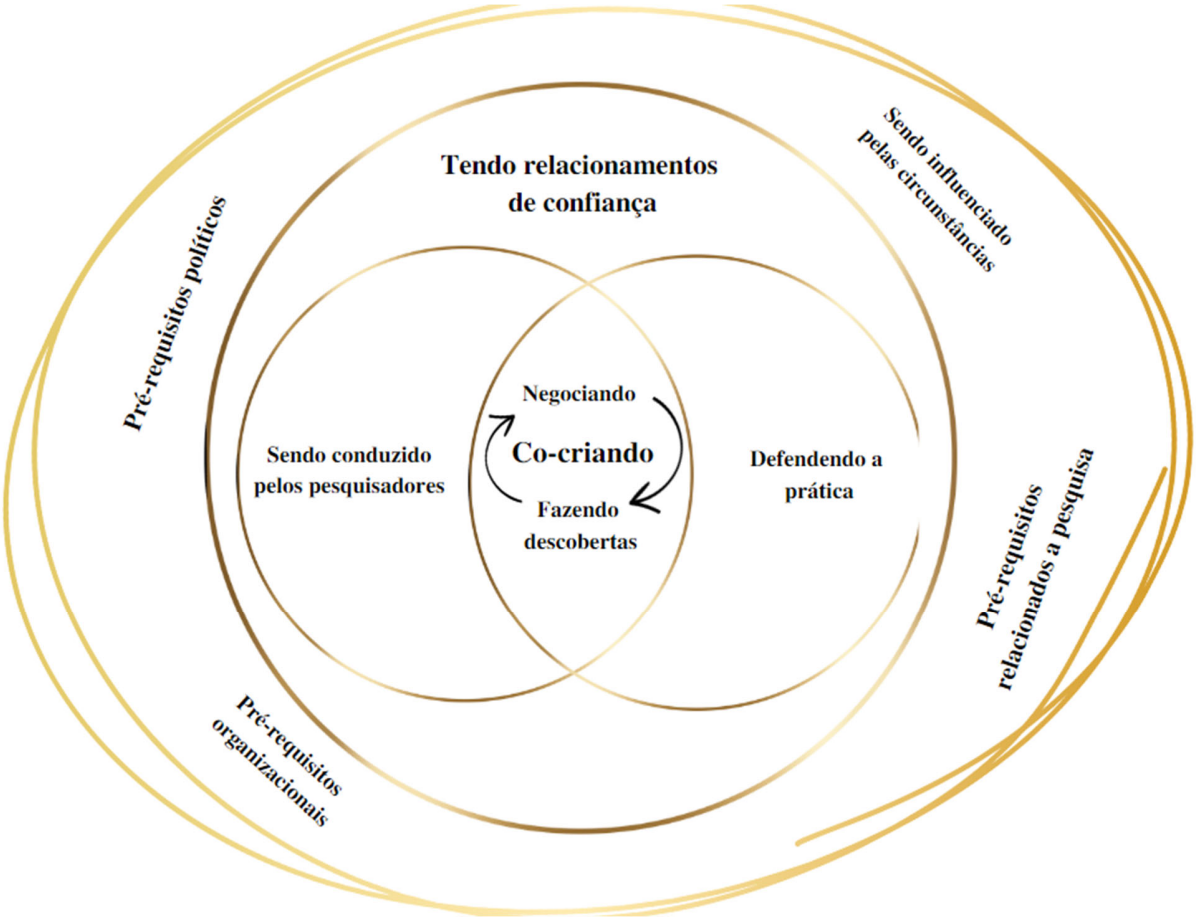
Três ideias nesta abordagem são importantes para a tradução e replicação:

1. A influência das cirscunstâncias no processo de adaptação.

2. A importância de possuir relacionamentos de confiança.

3. A co-criação como ponto central e individual, que flui com a negociação e novas descobertas.

Figura 7: O processo de adaptação



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Laustsen et al (2021)

Reforçando a linha que relaciona a tradução do conhecimento aos relacionamentos humanos, o estudo de Fulop *et al*. (2019) demonstra que à nível de grupos de trabalho, a tradução ocorreria com maior facilidade em dinâmicas estruturadas que visam construir experiências

positivas. Apreciativas entre times e colaboradores. Neste ponto adiciona-se a visão da psicologia positivista, para melhor compreensão do estudo.

A piscicologia positivista, linha alternativa da psicologia tradicional, apresenta a visão de busca pela plenitude e tem como o estado de fluxo um de seus temas de estudo. O estado de fluxo, definido pelo psicólogo é uma imersão em uma atividade com fluxo contínuo de conhecimento, seria experiência subjetiva e contribuiriam para o aumento da criatividade nos individuos, uma melhor qualidade de vida, bem-estar e emoções positivas (Csikszentmihalyi, 2006). As emoções positivas, por sua vez, estariam associadas as memórias de longo prazo e o compartilhamento do conhecimento. Os estudos da memória, cuidam em explicar como a informação é selecionada, armazenada e recuperada. Para Bowe (1981), memóris felizes seriam recuperadas com novos espisódios felizes. Assim, a tradução de conhecimento positivos, poderia estar associada a produção de conhecimentos positivos.

Podemos estender esta análise à evolução adicionando às técnicas empregadas para a tradução do conhecimento. Lembrando que a primeira linha defende a tradução do conhecimento como um processo humano e mental. Ao notar as características e tendências atuais são:

1. Análise dos atores envolvidos na tradução
2. Construção de relacionamentos de confiança
3. Flexibilidade mental
4. Adaptação do comportamento humano
5. Comunidades de prática
6. Artes e design para artefatos de tradução
7. Criatividade
8. Positivismo
9. Estado de Fluxo

2.5 Facilitadores da tradução do conhecimento

Para atingir o primeiro objetivo da dissertação, que apresentado no item 1.3.2 do capítulo 1, foi realizada uma pesquisa de palavras-chaves dos artigos mais citados de tradução do conhecimento. A imagem apresentada nos apêndices B e C do presente, pode ser sistematizada conforme a tabela 3, apresentada a seguir.

Tabela 1 - Facilitadores da tradução do conhecimento científico com base na literatura

Mecanismos	**Tecnológicas ou Digitais**	**Influenciadores humanos**	**Experiências**
Livro	Navegação	Líder de enfermagem sênior	Gestão do serviço de experiência
Modelos	Plataforma aberta	Membro da equipe	Experiência dos gerentes de serviço
Implementação de programa	Blog	Líder de enfermagem clínica	Envolvimento do consumidor alvo
Facilitador	Podcast	Rede de excelência em pesquisa	Arte Melhores práticas
Proposta	Rede social		
Educação médica	3D		
Artigo de opinião			
Guia de prática clínica			
Treinamento sob medida			
Prática de dividir a pesquisa			
Taxonomia organizacional			
Análise setorial			
Prática relacional			
Projeto de modelo de negócios			
Estrutura de validação contínua			
Comunicação de conhecimento			
Metalab			
Unidade de tradução de conhecimento			

Fonte: Elaborada pela autora (2022) com base nos resultados da WoS.

Os principais facilitadores são agrupados em mecanismos, tecnológicas, influenciadores humanos e experiências. Foram observados os principais facilitadores encontrados nos artigos mais citados, que serão descritos a segur.

2.5.1 Criatividade

Segundo Secundo *et al.* (2020) a criatividade seria um facilitador da tradução do conhecimento, promovendo o engajamento entre *stakeholders.* Combinando o estímulo de criatividade de múltiplos stakeholders, incluindo empreendedores, estudantes e acadêmicos em um processo de inovação aberta e compartilhado conhecimento, a transferência de pesquisas acadêmicas para os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e empresas poderia ser facilitada.

3.5.2 Design

Para Corbo, Mahassel e Ferris (2020), empresários e administradores utilizam esboços, diagramas e outros artefatos visuais para expressar suas ideias, conceitos complexos e ideias empreendedoras em formatos que são mais rápidos de entender para públicos externos, como potenciais clientes e potenciais investidores. Da mesma o design tem sido frequentemente utilizado em estudos relacionados a modelos de negócios. A relevância de mecanismos de tradução dentro do design de modelos de negócios tem sido destacada em um dos os primeiros estudos sobre modelos de negócios. Relembrando o trabalho de Osterwalder et al. (2005), comentam que que abstrações também são úteis para traduzir o conhecimento complexo e tácito em uma linguagem mais fácil de entender para os receptores de conhecimento que residem fora da empresa. No contexto dos primeiros empreendimentos de estágio, por exemplo, pode assumir a forma de um empreendedor lançando seus empreendimentos.

Outros estudos recentes consideram cada vez mais o design como um mecanismo de tradução para alinhar as necessidades e interesses de várias partes interessadas. O design seria um facilitador de modo que dá sentido às coisas, incluindo suas práticas, métodos pesquisas de usuário, prototipação e técnicas de visualização para solução de problemas. O design seria conhecido como um tradutor de ideias, e seu processo em que um diagrama visual traduz ideias complexas em algo simples de entender. O design também apresentaria um papel central como mecanismo de tradução em projetos de inovação aberta e pesquisacientpifica. (Simeone *et al.*, 2018; Secundo *et al.*, 2019).

Técnicas para tornar o conhecimento em algo visual também contribuiriam para a tomada de decisão em desenvolvimento de produtos no processo *lean* Canonico *et al.* (2021).

2.5.3 Artefatos em 3D

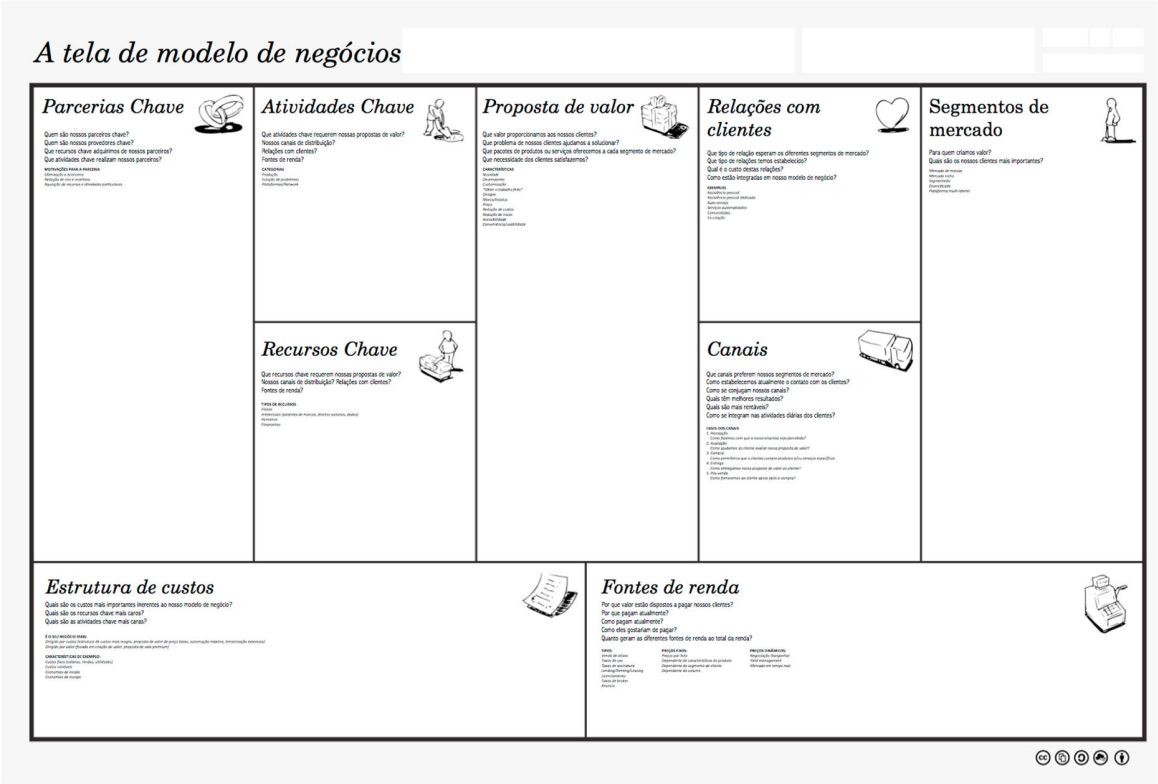
Segundo Simone *et al.* (2020) o design em seu papel de traduzir informações técnicas, científicas e conhecimento especializado específicas em recursos visuais e representações físicas,

facilita a colaboração de multilos stakeholders. Apresenta diversos mecanismos tradutores, tais quais esboços, renderizações 3D, visualização de dados, gráficos em movimento animações e protótipos Brereton e McGarry (2000).

2.5.4 Modelo de negócios

O canvas em modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010), poderia ser considerado um facilitador da tradução do conhecimento. Este trabalho tem como objetivo simplificar um conhecimento complexo e torná-lo em algo visual e equalizar a comunicação entre distintos stakeholders. (Annosi, Marchegiani & Vicentini, 2020).

Figura 8: A tela do modelo de negócios



Fonte: Osterwalder et al., 2011, p. 44.

Neste sentido, Corbo, Mahassel e Ferraris (2020) complementam afirmando que o modelo de negócios com a introdução de estrutura de validação contínua (CVF), também serviria como

mecanismo para decodificar conceitos complexos em novos negócios e produtos.

Para Stefanelli, Boscia e Toma (2020), a tradução contribuiria para afastar as startups do vale da morte, a medida que possibilita os empreendedores a acessar crédito e instrumentos financeiros.

2.5.5 Influenciadores

Os influenciadores definidos como pessoas que muito influentes, são profissionais com potencial de facilitar a implantação de projetos, apoiando e dando suporte. Estabelecer uma relação com colegas que tenham este perfil pode ser a chave para o sucesso na implementação de projetos e ideias de lideranças empreendedoras. (Lourenzo, 2022)

2.5.6 Vídeos curtos

Para navegar na era do marketing de influência, as organizações procuram colaboração e realizam investimentos na colaboração com usuários populares em plataformas como Tik Tok e Instagram e publicam fotos e vídeos que juntamente com as histórias e experiências de seus clientes e da própria empresa. Vídeos em formatos curtos apresentam-se como potenciais facilitadores (California Management Review, 2019).

Vale pontuar que as redes sociais podem se apresentar como um canal nocivo à mente humana, devido ao excesso de informações absorvidas pela mental. Para solucionar esta questão são desenvolvidos laboratórios de tecnologia e pesquisas de soluções para voltadas para a curadoria do conteúdo e focados em uma saúde mental digital para novos adultos. Essas empresas, buscam criar comportamentos saudáveis e soluções de bem-estar, sugerindo formatos de conteúdos curtos. (California Management Review, 2019).

Neste contexto, cabe a tradução simplificar o conhecimento complexo para algo sintetizado, assim como as etapas de curadoria do conhecimento, que auxiliam a identificação do conteúdo relevante à solução e prática.

2.5.7 Fotografia

A fotografia seria um facilitador da tradução do conhecimento em ambientes de culturas distintas e com o intuito de impacto a ativação social. Seria um facilitador para impulsionar projetos de vida expressão com registro de momentos e cirscunstâncias específicas.

2.5.8 Podcasts e blogs

Segundo A palavra “podcast” é uma combinação de “iPod” (uma marca de uma linha de players de mídia portáteis pela Apple) e “broadcast”, e descreve uma série episódica online de áudio ou vídeo digital arquivos de mídia. Depois de acessar a plataforma de podcasts e, às vezes, uma curta assinatura onde os usuários são solicitados a preencher seus dados para acompanhamentos e atualizações, o visitante/assinante pode ouvir diferentes ou baixar episódios de podcast. O acesso aos podcasts geralmente é gratuito, pois operadores de podcast muitas vezes dependem de publicidade e patrocínio em vez de taxas de assinatura. Esse facilitador contribui para o impacto social. (Samuel-Azran, Laor & Tal 2019).

Os podscasts e blogs são facilitadores compreendidos como importantes e possibilitadores de uma rápida tradução do conhecimento. São utilizados para facilitar a disseminação do conhecimento nas áreas da saúde e utilizados com outros recursos online, como sites e vídeos, que são acessados por alunos em seu próprio tempo e em um ritmo que responda as suas preferências. (Boreskie *et al.* 2022).

2.5.9 Artigos de opinião

Segundo Sacherer et al (2019) artigos de opinião, disponibilizados em blogs e podcasts seriam um facilitador no contexto de aula invertida, na qual os alunos colaboram na criação dos recursos e conhecimentos compartilhados.

2.5.10 Narrativa empreendedora

A narrativa empreendedora pode ser um facilitador na expressão de insights sobre as condições e circunstâncias no desenvolvimento de novos negócios. Gartner (2010).

2.5.11 Mídias sociais e infográficos

Mídias sociais associadas com sites, infográficos e podcasts são facilitadores na disseminação e Thoma *et al*. (2018).

2.5.12 Design sptints

Para Magistretti, Dell’Era e Doppio (2020) o sedign sprint seria um facilitador no contexto das PME’s. Em seu trabalho comentam que o mecanismo seria o motor para impulsionar a prática de gestão da inovação, e um novo conjunto de processos, mentalidades, capacidades e configurações organizacionais.

2.5.13 Valores comuns

Dameri e Demartini (2020), apresentam como facilitador para a tradução o compartilhamento de valores comuns (ou seja, sociais, culturais, éticos e estéticos), que emergem como base para construir a inovação aberta e a circulação do conhecimento. Nesta visão, discute-se o papel da universidade na implementação da tradução seria de catalizador ou mediador, por meio de um processo não linear de atividades específicas de coleta de conhecimento e recombinação de conhecimentos.

2.5.14 Alinhamento organizacional

Segundo Annosi *et al.* (2020) o alinhamento organizacional de informações é um facilitador da tradução do conhecimento em sistema de gestão de portfólio e seleção de ideias inovadoras.

2.5.15 Comunidades de prática

Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham ideias e artefatos relacionados a um interesse ou paixão comum, que eles usam para melhorar sua prática. (Thoma *et al*. 2018).

2.5.16 Campus Virtuais

Segundo Lourenzo (2022), as organizações tem investido em espaços educacioanis para estimular uma experiência sensorial e expansão dos sentidos humanos. Em parceria plataformas de ensino, espaços online são construídos e podem ser considerados facilitadores dedicados a melhorar a experiência de formação, concentrar mapas de aprendizagem, curadoria de cursos, politicas e procedimentos, jornadas de liderança transformativa, links para a plataformas globais, repositórios de materiais e guia para facilitadores e programas de aceleração de carreiras são desenvolvidos. Construídas jornadas dedesenvolvimento, esses espaços apresentam soluções de Inteligência artificial para solucionar dúvidas e equalizar o conhecimento, traduzindo-o em diferentes idiomas.

2.5.17 Ecossistemas culturais

Dameri e Demartini (2020), observam que a tradução em ecossistemas culturais promove o compartilhamento de valores comuns (ou seja, sociais, culturais, éticos e estéticos) para construir a inovação aberta e a circulação do conhecimento, sendo a universidade a seria um “catalisador”

ou “mediador” catalisadora, transmitindo, conhecimento para estimular startups culturais, eventos e iniciativas de base, que, em por sua vez, alimenta uma espiral virtuosa de crescimento do conhecimento dentro do ecossistema cultural e com propósito de alavancar oportunidades.

2.5.18 Incubadoras de negócios tecnológicos

Segundo Lobosco *et al*. (2020) as incubadoras podem ser usadas estrategicamente como mecanismos para a inovação e o desenvolvimento econômico.

Segundo Dameri e Demartini (2020), as incubadoras, em universidades empreendedoras, são ambientes que facilitam o fluxo de informações nos processos de tradução e transferências de conhecimentos customizados para educação empreendedora e mentoria de potenciais empreendedores, oferecendo aceleração aos estudantes, em especial em startups culturais.

2.5.18 Competência de traduzir o conhecimento

No entanto, é importante observar que a tradução do conhecimento, na perspectiva das organizações, pode ser compreendida como uma competência. Na visão de Dondi, Panier e Schubert (2022) a habilidade de tradução do conhecimento em diferentes contextos seria uma competência cognitiva de flexibilização mental, com a criatividade, imaginação, adoção de diferentes perspectivas, adaptabilidade e habilidade de aprender. É oportuno pontuar que competências cognitivas de comunicação como *storytelling* e fala ao público, perguntar a questão correta, sintetização de mensagens e escuta ativa podem também ser observadas para atender a proposta do estudo.

A competência de tradução do conhecimento também estaria relacionada à competências de coerência e flexibilidade. (Collings, Dew & Dowse 2021).

Em carreiras científicas, a tradução do conhecimento estaria relacionada o desenvolvimento de carreira dos cientistas. (Estabrooks *et al*., 2019).

2.5.19 Sintetização

Para Jon Kolko (2011), a sintetização é o processo ou resultado da construção de elementos separados, especialmente ideias, conectados com um todo. Esse seria um elemento central para a transmissão de ideias, projeção de projetos, prototipação de produtos e estratégias. Separado em duas etapas principais: *sensemaking* e enquadramento, que representam o sentido do objeto e a delimitação do foco de exibição, esta seria uma metodologia relacionada ao design.

2.5.20 Storytelling

Para Boyd, J. A. (2020). A prática de ativar o coração por meio de storytteling seria um facilitador do conhecimento.

2.5.21 Livros

Retomando os estudos dos anos 2012, os livros apresentam-se como um mecanismo de tradução como um facilitador que apresenta um dado conhecimento ao individuo. Segundo Serenko, Bontis e Moshonsky (2012), mesmo que a maioria dos profissionais de negócios não leia o conteúdo do livro, o conhecimento é apresentado e entregue por eles.

2.5.22 Colaboração

Para Wehrens *et al*. (2011) a colaboração é um facilitador da tradução nas áreas de saúde pública.

2.5.23 Mapas Mentais

Os mapas mentais poderiam ser considerados a último facilitador do conhecimento. Com o objetivo de sistematizar ideias e conceitos complexos de forma visual, apresentam uma estrutura de organização e disposição visual do conhecimento (Lima, 2004).

2.5.24 Aquarela

A técnica de aquarela, em pintura, também pode ser um facilitador da tradução do conhecimento. Nas áreas de tecnologia, é utilizada para representar as estruturas do conhecimento.

2.6 Sintetização da tradução do conhecimento

A Tabela 2 apresenta a sistematização da literatura de tradução do conhecimento.

Tabela 2: Sintetização da tradução do conhecimento

Abordagem de tradução	Período	Possíveis aplicações	Conceptores	Pontos de interesse	Aspectos facilitadores	Lições Apren
Gestão do conhecimento	2008-2011	Transferência de tecnologia	Cientistas Administrativos, análise de conceitos	O modelo	Comunicação e ato de traduzir	O conh como c
Evidência e Política	2012-14	Inovação Aberta, Mudança	Cientistas Administrativos	Framework, impacto	Improvisação para proteção do conhecimento	Mecani facilita
Comunidades de Prática	2014-16	Melhoria nas entregas	Cientistas da Saúde e Gestores da Saúde	Compartilhamento do conhecimento,	Estrutura, desenvolvimento de networking	Cultura traduçã
Mecanismos translacionais	2018-	Design Management, technovation	Cientistas Administrativos e Cientistas das Artes	Artes, design, Criatividade, engajamento de stakeholders	Artes e design para emoção e cognição	Visuali linguag univers
Experiências de vida e modelos de tradução		Co-criação e circunstâncias; Design de negócios	Cientistas da Saúde e Gestores da Saúde	Exeriências de vida em projetos de pesquisa		Influên circuns Influên aspecto

Fonte: Elaborada pela autora (2022) com base nos resultados da WoS.

Figura 9: Sintetização dos facilitadores da tradução do conhecimento a partir da literatura

Fonte: Elaborada pela autora (2022) com base nos resultados da WoS.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas as metodologias utilizadas, assim como a justificativa de escolha.

3.1 Modelo teórico

Como apresentado na introdução, a pesquisa parte da problemática de como compartilhar e traduzir o conhecimento científico de um trabalho de tese ou dissertação acadêmico. Para tanto, a figura X apresenta o modelo teórico da pesquisa, com a proposta de estudo, de identificar os principais mecanismos facilitadores da tradução.

Figura 10: Modelo Teórico da Pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Para atingir os objetivos apresentados no item 1.3, a pesquisa identificou os facilitadores de tradução do conhecimento científico a partir da literatura acadêmica e por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória com consultores e gestores que haviam traduzido conhecimento científico na implementação de projetos de sucesso.

3.1 Pesquisa bibliométrica

3.1.1 Objetivos da pesquisa bibliométrica

Para solucionar o problema de pesquisa e objetivo proposto no item 1.3.2, de identificar os principais facilitadores na literatura científica, a pesquisa bibliométrica procurou responder as seguintes questões:

3.1.1 Qual a evolução temporal do tema *tradução do conhecimento científico* na literatura acadêmica em *Business and Management*?

3.1.2 Quais são as principais autores produzem conhecimento neste tema e quais trabalhos mais citados?

3.1.3 Quais os principais termos de estudo e tendências relacionados à temática *tradução de conhecimento científico*?

3.1.2 Resultados da pesquisa bibliométrica

A seguir serão discutidos os resultados. A questões principais que esta etapa do estudo se propôs a responder foi: como o tema *knowledge translation* tem sido endereçado na literatura acadêmica científica e quais os facilitadores de tradução do conhecimento científico. Para resolver estas questões, foram analisados: (1) Evolução no tempo, com o número de artigos publicados (2) Análise de autoria, citações e as obras mais citadas (3) Evolução dos principais subtemas: palavras chaves e *clusters* de sub-temas em tradução do conhecimento. (4) Análise de palavras-chave e *clusters* de facilitadores.

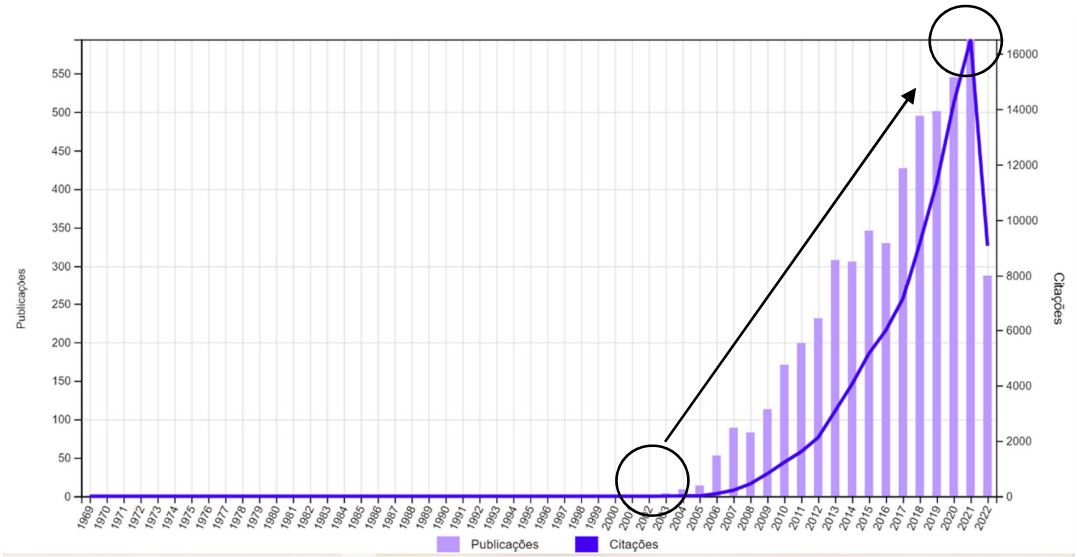
3.1.2.1 Evolução no tempo: número de artigos publicados ao longo do tempo

A análise sobre a evolução do tema *tradução do conhecimento* considerou o o período entre 1969 e 2021 para identificar as produções literárias sobre a temática. A partir do ano de 2000 intensificam-se as publicações acerca da temática, com o crescimento positivo de estudos até agosto de 2022 e um total de 5113 publicações de artigos científicos.

Diferentes perspectivas científicas trabalham com a temática, sendo este um tema

interdisciplinar e estudado por 172 áreas e especialidades do conhecimento, o que demonstra interesse expressivo da academia. Como observado no Gráfico 1, a partir de 2017, observa-se um crescimento ainda mais acentuado das publicações. No ano de 2021, em especial, concentra-se 11,61% das publicações. Conclui-se que esta é uma temática atual e de possíveis oportunidades para futuros pesquisadores.

Gráfico 1: Evolução de publicações no período de 1969 a 2021



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

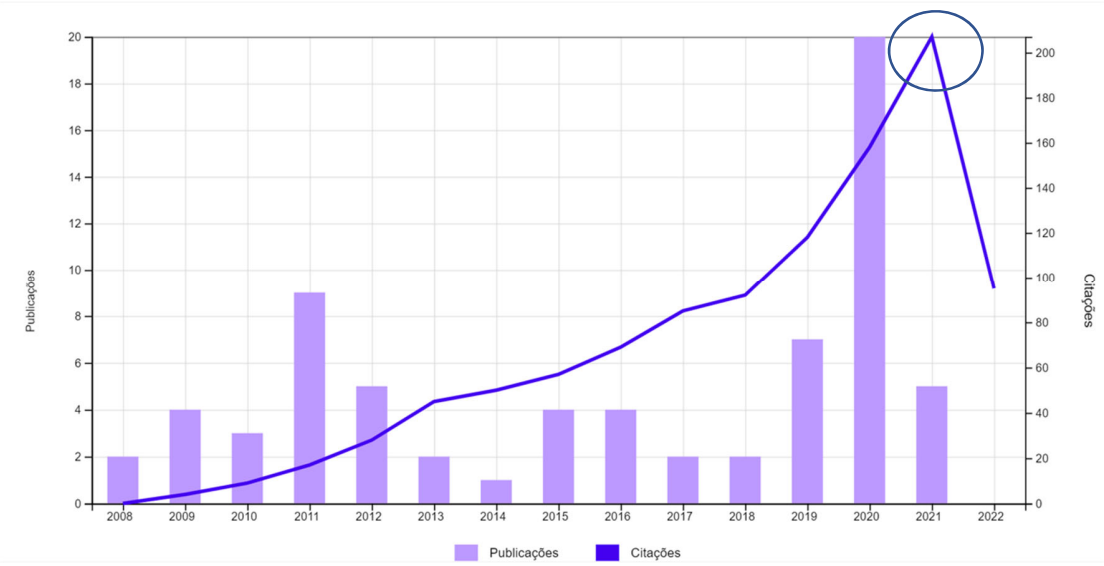
Desta forma, a tradução do conhecimento seria um tema em fase de florescimento, que tem atraído trabalhos inéditos e apresenta diferentes caminhos e linhas de pesquisa. Nota-se o crescente interesse por meio do número de citações, que atingiu um total de com 92.267, considerando as 5113 publicações totais do período, em todas as 172 áreas e especialidades do conhecimento. Verifica-se que 77.428 trabalhos foram produzidos sem autocitações, o que indica um possível ineditismo das produções do tema.

Figura 11: Citações e H-index

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Em adição, o Gráfico 2, revelou um pico de citações no ano de 2021, o que confirma a relevância e interesse pelo tema, conforme apresentado a seguir. Este é um tema discutido pela comunidade acadêmica, no ano de 2022.

Gráfico 2: Histórico do número de citações nos últimos 5 anos no grupo selecionado



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.1.2.2 Autores mais produtivos e sub-temas mais citados

É importante observar que os artigos produzidos e mais citados a partir de 2018 abordam a

temática da perspectiva de negócios associado às artes e design, em contextos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Inovação Aberta e Empresas Intensivas no Uso de Conhecimento. Estes serão apresentados no capítulo do referencial. É possível verificar a lista dos trabalhos mais citados no apêndice A. Destacam-se as produções de Dal Mas F, Massaro M. e Secundo G, seguidos por Dadich A, Schiuma G e Simone L, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 3: Autores mais produtivos

Classificação	Authors	Record Count	% of 1.321
1	Dal Mas F	5	7.143
2	Massaro M	5	7.143
3	Secundo G	5	7.143
4	Dadich A	4	5.714
5	Schiuma G	4	5.714
6	Simeone L	4	5.714
7	Bontis N	2	2.857
8	Canonico P	2	2.857
9	Cobianchi L	2	2.857
10	De Nito E	2	2.857

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da WoS.

Seguindo a metodologia utilizada por Krakauer (2011), foram observados o número de citações nos trabalhos e selecionados aqueles com maior volume de citações para inclusão no referencial. Após o levantamento realizou-se a leitura crítica e análise da pertinência do conteúdo para atender o objetivo do trabalho de identificar os facilitadores da tradução. Foram excluídos trabalhos de natureza demasiadamente específicos. Para a construção do referencial, é indicado observar as citações dos últimos 5 anos. Em adição, para compreensão do tema, a análise de palavras-chave, iluminou as relações entre autores, subtemas e possibilidades de pesquisa. A Figura 5, desenhada a partir dos 75 trabalhos selecionados, evidenciou dois caminhos a serem seguidos. O primeiro seria referente à ciências da saúde em evolução aos estudos das comunidades de prática. O segundo, estudo de mecanismos de tradução do conhecimento, a partir da prática e políticas para a tradução. Considerando a proposta abrangente para replicabilidade do estudo, neste momento, optou-se pela contribuição à esta segunda linha.

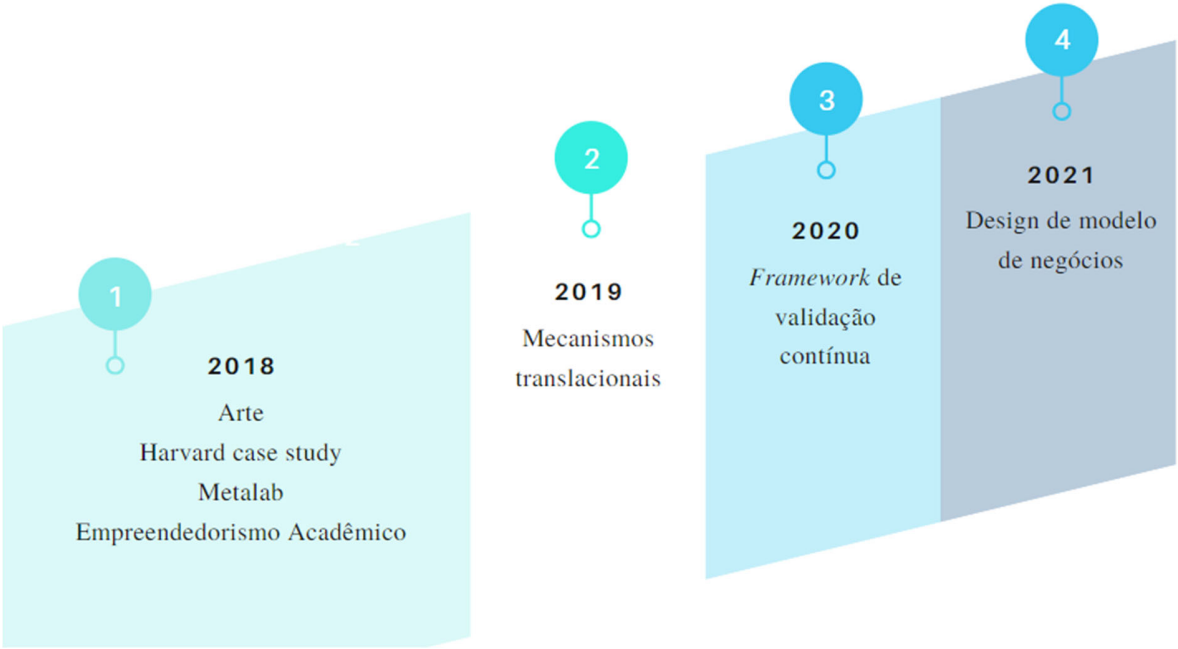
Figura 12: Evolução do tema tradução do conhecimento com as palavras-chave mais recorrentes

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da WoS e Voz Viwer (2022).

Os trabalhos da linha da saúde também foram observados, entretanto, os mecanismos de tradução foram utilizados para aprofundamento do referencial. Ainda no mapa observa-se a evolução dos sub-temas no tempo. No ínico dos anos 2010, as produções foram orientadas à discussão de políticas de tradução. Em 2010-2012 a discussão das práticas ganhou destaque, e em 2016, as comunidades de tradução. A partir de 2018, os mecanismos são apresentados como a discussão central.

Dentre os trabalhos mais citados, a Figura 6 apresenta em quatro grupos principais: (1) relacionados à arte e design e no contexto da universidade empreendedora, (2) mecanismos translacionais e (3) validação contínua e (4) design de modelos de negócios.

Figura 13: Sub-temas estudados na literatura a partir de 2018



Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da WoS e Voz Viwer (2022).

Todos os trabalhos que originaram a Figura 6 foram considerados para a composição do referêncial, apresentado no capítulo 2.

3.2 Abordagem mista

3.2.1 Design da pesquisa

A pesquisa foi desenhada segundo o método misto, por meio quantitativo e qualitativo, seguindo o método convergente, apresentado por Merriam e Tisdel (2016). Em uma pesquisa convergentes, a coleta de dados quantirativos e qualitativos a coleta de dados pode ocorrer mais ou menos simultaneamente. Optou-se por esta metodologia para elucidar a questão proposta. Os dados foram analizados e os resultados comparados, de forma a possibilitar o melhor enquadramento da temática a ser estudada.

A pesquisa qualitativa foi realizada a partir da coleta de artigos científicos das áreas de administração e negócios, com a utilização da base de dados Web of Science (WOS). Simultâneamente os achados permitiram o enquadramento do estudo sobre os mecanismos translacionais, sub-tópico que apresentou-se para a exploração. Foram utilizados os critérios para

seleção dos materiais a serem analisados:

- Artigos
- Área do conhecimento de administração e negócios
- Área do conhecimento multidisciplinar.

Os métodos de pesquisa serão apresentados a seguir.

3.2.2 Método da pesquisa bibliométrica

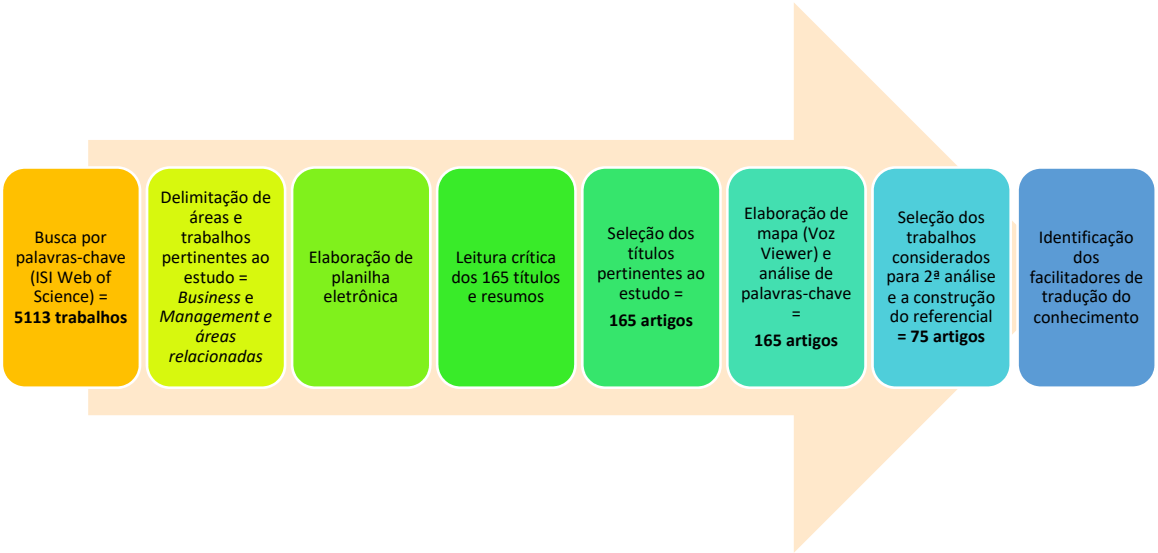
Para lapidar o conteúdo a ser abordado e melhor definir o caminho da pesquisa e identificar os facilitadores da tradução do conhecimento científico na literatura, no presente trabalho utilizou-se a metodologia da pesquisa bibliométrica, observando as principais paroduções na temática. O mapeamento quantitativo considerou a literatura internacional de tradução do conhecimento científico entre o período de 1969 a 2021.

Considerando a metodologia proposta por Donthu et al. (2021) para levantamento amostral, foi utilizada a base de dados *ISI Web of Science*, com inserção da palavras-chave '*knowledge translation'* e suas variações, resultando um total de 5113 publicações de artigos científicos.

Para armazenamento e leitura crítica dos títulos foi construído um banco de dados por meio da ferramenta Microsoft Excel e para a análise das relações foi utilizada a ferramenta Vosviewer.

Foram selecionados 165 artigos das áreas científicas de administração, gestão e negócios e, em complemento, áreas interdisciplinares da educação, que totalizar passaram pela etapa de leitura crítica de títulos. Após a leitura crítica dos títulos, os trabalhos selecionados foram analisados com a ferramenta *Voz Viwer*, o que permitiu o estudo das palavras-chave. Nesta etapa, considerou-se a exclusão de 90 trabalhos que estavam distantes do objeto central de estudo deste trabalho, o que resultou na identificação de 75 trabalhos que poderiam contribuir para a elucidação da problemática e construção do referencial teórico.

Figura 14: Metodologia da Pesquisa Bibliométrica para o estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para Almeida, Francesconi e Fernandes (2019, p. 53) "*a pesquisa de caráter exploratório é própria para quando se deseja investigar um assunto pouco explorado e pouco definido.*". Observa-se que para a exploração, podem ser consideradas etapas teóricas e/ou práticas.

Para Merriam e Tisdel (2016), diversas áreas de ciências humanas conduzem estudos qualitativos e a diferença ocorre nas perspectivas sobre as questões investigadas e envolvem diferentes estratégias e procedimentos. Desta forma, o presente estudo considera a visão da ciência administrativa, desenhando a pesquisa para elucidar o problema e objetivos apresentados.

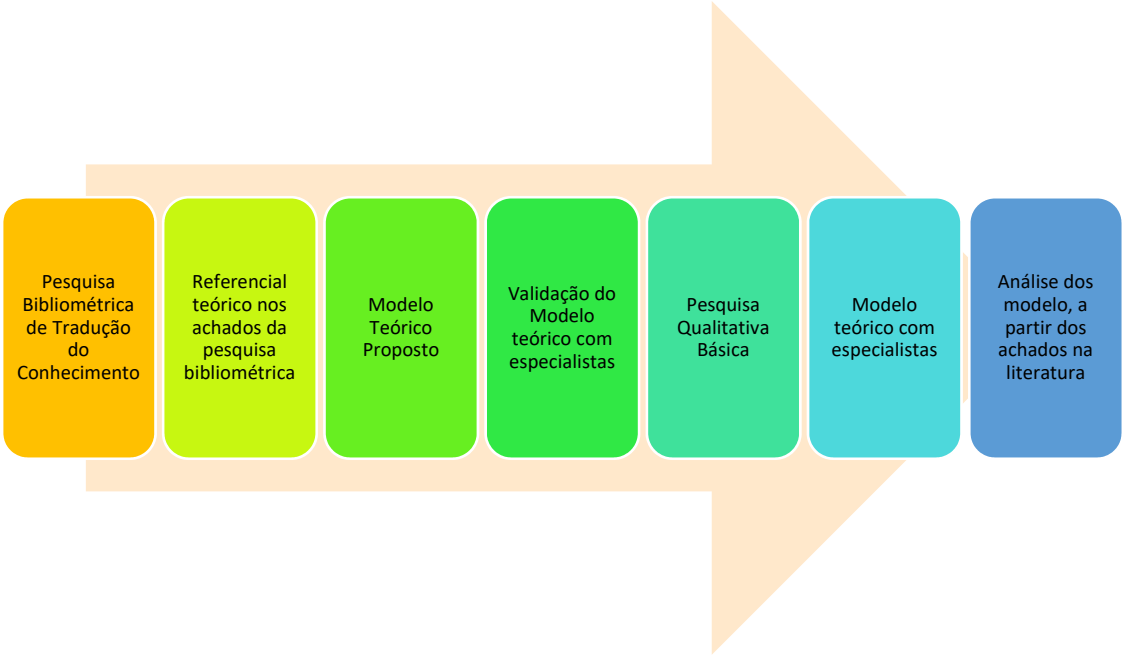
Este trabalho está dividido em três partes e a consolidação:

- Pesquisa bibliométrica: a primeira parte consiste na análise da pesquisa bibliométrica sobre a literatura científica do tema Tradução do Conhecimento, os alicerces conceituais e que objetiva a construção dos elementos da pesquisa, como roteiro e demais instrumentos e informações complementares, por Merriam e Tisdel (2016).
- Pesquisa secundária: a segunda parte apesenta na literatura complementar e nos tópicos emergentes a partir da análise.
- Levantamento primário: realizada uma pesquisa de campo de natureza qualitativa que segue a proposta de compreender o significado que as pessoas têm construído, ou seja, como elas

constroem o sentido do seu mundo e as experiências que elas têm deste mundo, definido por Van Maanen (1979).

- Consolidação: a quarta parte consolida os conceitos coletados para identificar e classificar os mecanismos de tradução do conhecimento na implementação de projetos de sucesso, que serão apresentados no item. A Figura 18 desenha o procedimento metodológico.

Figura 15: Estágios de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

3.2.3 Método de pesquisa qualitativa básica

Para Merriam e Tisdell (2016) a abordagem qualitativa básica é uma opção de pesquisa para estudos com o intuito de compreender "(1) como as pessoas interpretam suas experiências, (2) como constroem seu mundo e (3) qual o significado elas atribuem às suas experiências. Em outras palavras, o propósito é compreender como pessoas sentem as suas vidas e experiências.

De acordo com o apresentado acima, a presente pesquisa possui natureza exploratória, uma vez que objetivou observar a tradução do conhecimento sobre a ótica das percepções e narrativas construídas a partir de experiências em papéis sociais de consultores, mentores e líderes

empreendedores com a implementação de projetos de sucesso.

Quadro 2: Caracterização metodológica da pesquisa de campo

Dimensão	Caracterização	Aporte teórico
Natureza da Pesquisa	Exploratória	Merrian e Tisdell (2016)
Abordagem	Qualitativa básica	Merrian e Tisdell (2016) e Almeida, Francesconi e Fernandes (2019)
Método	Levantamento de Experiência	Merrian e Tisdell (2016) e Krakauer (2011)
Unidade de Análise	Consultores, Mentores e Líderes Empreendedores	Definido de acordo com a proposta de pesquisa
Sujeitos Sociais	Consultores, Mentores e Líderes Empreendedores	Definido de acordo com a investigação da pesquisa
Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada	Merrian e Tisdell (2016)
Análise dos dados	Análise de conteúdo	Roque (2005), Bardin (2016) e Oliva (2021)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.2.3.1 Seleção dos sujeitos sociais

Para Merriam e Tisdell (2016) a estratégia de pesquisa consiste em identificar um pequeno grupo de participantes chave que facilmente estariam dentro dos critérios estabelecidos. O presente estudo considerou os seguintes critérios para a seleção. Primeiramente foi definido o modelo conceitual da pesquisa, conforme apresentado no item 3.1 deste capítulo. Os entrevistados foram selecionados por sua localidade e conveniência. Foram entrevistados alunos e egressos dos programas de mestrado e doutrado profissional da FEA/USP. Seguindo a metodologia, a seleção da amostra e convocação de novas entrevistas foi considerada a observar o ponto de saturação e redundância da pesquisa.

A amostra foi escolhida considerou os requisitos de seleção:

- Os entrevistados deveriam ser consultores, mentores ou líderes empreendedores.
- Experts, com experiência superior à 10 anos no mercado de trabalho e implementação de projetos.
- Fossem além de profissionais do mercado, titulados, docentes ou alunos de pós-graduação em Administração de Empresas.
- Tivessem experiência com liderança, gestão ou fundação de um novo negócio.

Almeida, Francesconi e Fernandes (2019, p. 59) recomendam que na pesquisa qualitativa,

na prática, não existe uma amostra a ser determinada e sua aplicação pode se limitar ao número que proporcione clareza de resultados de tal forma que se chega a um ponto em que não há necessidade de novas entrevistas e há a exaustão. Desta forma, constatou-se a repetição a partir da sexta entrevista.

As entrevistas serão apresentadas no Capítulo 4, com a descrição do perfil dos entrevistados. Todos concordaram com a gravação do vídeo.

3.2.3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais com os sujeitos. Para tanto, foi utilizado como instrumento de pesquisa um roteiro semiestruturado, conforme o apêndice E e que, após pré-teste, foi reajustado conforme o apêndice F. Além das questões, permitia-se que ao entrevistado discorrer livremente sobre um tópico explorado, de modo a expressar livremente seu pensamento.

A coleta consistiu em entrevistas em tempo real, permitiu a observação de (1) experiências e comportamentos, (2) opiniões e valores, (3) questões de sentimento, (4) questões de conhecimento, (5) questões sensoriais e (6) *background* demográfico dos entrevistados.

Seguindo a procedimento de coleta apresentados por Merriam e Tisdell (2016), uma das formas de condução de estudos é a entrevista online. Para tanto, são utilizadas ferramentas de Informação e Comunicação (TICs). Com duração de 45 minutos a 1 hora por meio das ferramentas Zoom, Google Meeting e gravações pelo aplicativo oCam. Para convite à entrevista e explicação prévia do estudo, foram utilizadas as ferramentas de e-mail e whatsapp. Nestes canais foram agendados os encontros e enviadas explicações prévias sobre a proposta do estudo. Confirmada a participação, foram agendados encontros individuais, para aprofundamento e exploração das experiências.

Para um melhor detalhamento e descrição do tema explorado, foram utilizadas técnicas para deixar espaço à descrição livre do campo, com dados e histórias sobre o fenômeno estudado, conforme apresentado. Optou-se por esta observação centrada na experiência do usuário, seguindo as etapas:

(1) Explicação prévia do tema a ser pesquisado
(2) Desenvolvimento do roteiro
(3) Realização da entrevista pré-teste

(4) Ajuste do roteiro

(5) Elaboração de um protocolo da entrevista, com as percepções e observações do pesquisador com relação à comunicação, atitude e ambiente de coleta.

3.2.3.3 Realização do pré-teste dos instrumentos e entrevista

O pré-teste foi realizado em novembro de 2020 para teste dos instrumentos de pesquisa. Para tal, foi selecionado um entrevistado chave, o Dr. Leandro Loss, especialista em Gestão do Conhecimento e ex-consultor da E&Y, que poderia observar o problema sobre a perspectiva acadêmica e mercadológica. O perfil demográfico era semelhante aos demais entrevistados.

Seguindo a metodologia de Krakauer (2011), foram identificadas as falhas do roteiro, ao que se refere ao (1) entendimento das questões, (2) necessidade de inclusão de novas questões (3) exclusão de questões e (4) alinhamento da resposta com o tema proposto.

Na análise inicial, verificou-se a necessidade de ajuste de questões para focalização no problema estudado. Entretanto, após realização das demais entrevistas e análise de acordo com o referencial teórico, delimitou-se o enquadramento apresentado pelo entrevistado. A descrição de sua análise será apresentada no item 5. As principais modificação foram:

- Modificação na temática central estudada de compartilhamento para tradução do conhecimento.
- Eliminação de questões sobre o processo e foco nos mecanismos de tradução.
- Melhor explicação sobre ferramentas técnicas de tradução do conhecimento.
- Melhor explicação da problemática estudada, com foco em disseminação e tradução de trabalhos acadêmicos de administração.
- Adição da observação de experiência narrada de tradução do conhecimento para um colega de profissão.
- Redirecionamento para a identificação de outros fatores de influência, expandindo para além de aspectos técnicos da tradução.
- Inclusão de observações sobre a perspectiva humana e contextual da experiência narrada.

Os instrumentos foram testados em novembro de 2020, com um consultor especialista em gestão do conhecimento Dr. Leandro Loss, com o perfil semelhante ao público-alvo da pesquisa.

Considerou-se para o teste o roteiro semiestruturado, previamente citado e ferramentas de comunicação digitais, como planilha de excel, e-mail, whatsapp e plataforma zoom. Foram verificados (1) a disponibilidade e disposição do consultor para participar da pesquisa, (2) o horário que seria adequado para realização da entrevista (3) o tempo da entrevista, (4) o entendimento das questões (5) necessidade alteração da sequência de questões (6) qualidade dos comentários e alinhamento com o objetivo de pesquisa.

Surgiram dúvidas quanto ao roteiro qualificador, ao que se refere ao processo de resgate das informações e utilização de ferramentas para a consultoria. Ao iniciar a entrevista com estas questões, os comentários tornaram-se abrangentes e distantes do foco de pesquisa. Foi necessária uma nova explicação ao decorrer da entrevista para que se pudesse ser resgatado o objetivo central. Deste modo, optou-se pela reformulação do roteiro, com a exclusão de questões de abrangência mais ampla e a inclusão de questões que apresentassem um foco orientado ao compartilhamento de histórias de experiências e casos de sucesso.

Para listagem dos potenciais entrevistados será construída uma base com os dados dos potenciais participantes. Serão utilizadas ferramentas como LinkedIn, email e whatsapp ou whatsapp para contato com os consultores e convidados a participar da entrevista com previsão de duração de 1 hora. O material documental incluirá o áudio das gravações das entrevistas, a transcrição e as análises, que posteriormente serão analisados. As pré-entrevistas e entrevistas finais serão individuais, aplicada de modo aprofundado, própria para a metodologia de Merriam e Tisdell (2016).

3.2.3.4 Realização das entrevistas

O primeiro contato com os entrevistados ocorreu por meio de convite, seguido de uma breve explicação da proposta do estudo. Com intervalos de até uma semana foram agendadas as entrevistas individualmente, sendo realizada uma entrevista a cada semana, para possibilidade de análise junto a literatura e considerando a disponibilidade para entrevista. Adiciona-se que os entrevistados exercem funções de liderança, gestão ou são consultores com atendimento a empresas de médio e grande porte. Todas as entrevistas foram consideradas válidas.

De forma a preservar a identidade, os entrevistados foram nomeados com as siglas E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7. As entrevistas foram gravadas em formato de vídeo e áudio e o texto transcrito por meio de ferramenta eletrônica Transkriptor e foram anotados os pontos de destaque e

comentários da pesquisadora. Estes, foram utilizados na categorização inicial dos achados. As falas apresentadas no capítulo de análise são trechos fiéis às falas dos entrevistados. Estas foram agrupadas de acordo com o mecanismo observado, para facilitar a leitura do conteúdo.

3.3 Análise de dados

Segundo Merriam e Tisdell (2019), no coração da investigação narrativa estão as "as maneiras como os humanos experimentam as palavras (Connelly & Clandinin, 1990, p. 2) e o conteúdo expresso pode ser objeto de análise. Como uma técnica de pesquisa, o estudo da experiência é realizado através de histórias. Enfatizar na história que os indivíduos contam e como essas histórias são comunicadas – a linguagem utilizada para contar essas histórias.

Este estudo observa relatos de experiência em primeira pessoa, que formam o texto narrativo objetivo estudado desta abordagem de pesquisa. Considera-se uma análise holística, na qual "cada história é vista como parte de um todo e as partes são interpretadas com relação à outras partes da história. Conforme Merriam eTisdell (2019) propõem, este estudo contempla trechos de relatos de biográficos e histórias de vida orientados à profissão de consultoria, mentoria e experiência empreendedora

Partido da perspectiva de uma análise de ciências humanas, enfatiza a estrutura de narrativa e sua relação com o contexto social e "o processo de compreender, recontar e resumir histórias – e curtamente memorizar – característica de uma abordagem psicológica. Expandindo à perspectiva antropologista, que está interessada em como a narrativa histórica varia através de culturas, como no "padrão cultural de costumes, crenças, valores, performance e contextos sociais de narração, este estudo considera o ambiente de comunicação e organização com uma cultura única e compreende os diversos ambientes nos quais consultores transitam para realização de sua atividade e tradução de conhecimentos entre partes.

Conforme Riessman's (2007), o livro de métodos narrativos focaliza em quatro métodos analíticos para analisar histórias – temática, estrutural, performance dialógica e visual. Neste estudo optou-se pela análise temática de Tradução do Conhecimento. Esta metodologia levou em conta as falas coletadas nas entrevistas realizadas e as interpretações baseadas em transcrições das entrevistas, com a interpretação visual dos vídeos. Os autores propõem as seguintes etapas para

3.4 Limitações

Algumas limitações são apresentadas no estudo. Em primeiro plano está a dificuldade de mapear todos os mecanismos, visto que podem ser dimensionados por diversas lentes da ciência. Deste modo, o estudo centra-se em observar a tradução sobre os aspectos das ciências administrativas e com públicos específicos. Deve-se ponderar que muitos estudos possuem limitações neste sentido, segundo Krakauer (2011).

Uma segunda limitação é referente à compreensão dos conceitos da temática pelos entrevistados e delimitação do campo de pesquisa, uma vez que na literatura científica encontra-se em contínua construção.

Considera-se também que as entrevistas foram realizadas considerando o contexto empreendedor brasileiro e sua cultura, podendo apresentar variações em outros locais.

4 RESULTADOS

O capítulo 4 apresenta a iluminação dos resultados identificados na pesquisa de campo. O método segue o trabalho de Krakauer (2011) e Bardin (2021). Serão apresentadas as experiências dos entrevistados.

Este capítulo foi dividido em três itens: (1) Descrição das entrevistas, relatando as experiências compartilhadas pelos entrevistados, (2) as discussões dos resultados contemplando o referencial teórico apresentado, (4) discussão temática à luz do referencial teórico consultado (3) síntese e análise de conteúdo.

4.1 Caracterização e perfil dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas entre o período de janeiro de 2022 à abril de 2022, de acordo com a metodologia apresentada no Capítulo 4. Foram entrevistados profissionais de administração– sendo que 3 com experiência como consultores, 2 como mentores e 2 especialistas em gestão do conhecimento.

Todos os entrevistados possuíam experiência acadêmica em pós-graduação, experiência na liderança de um projeto ou criação de um novo negócio ou inovação e possuem perfil de líderes empreendedor.

Quadro 3: Definição dos entrevistados

Entrevistados	**Código**	**Anos de experiência profissional**	**Áreas de Especialização**	**Setor de atuação**
Entrevistado E1	E1	>10	Gestão do conhecimento	Consultoria
Entrevistado E2	E2	>10	Administração estratégica	Consultoria
Entrevistado E3	E3	>10	Experiência do consumidor	Consultoria
Entrevistado E4	E4	>10	PMEs e Vendas	Gestão e mentoria
Entrevistado E5	E5	>10	PMEs e Inovação	Educação
Entrevistado E6	E6	>10	Design e Inovação	Governo e Inovação
Entrevistado E7	E7	>10	Gestão do Conhecimento	Educação

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 4: Nomeação e perfil acadêmico dos entrevistados

Entrevistados	Código	Experiência Acadêmica em Pós-graduação	Especialista em GC	Empreendedorismo Profissional
Entrevistado E1	E1	Sim	Sim	Não
Entrevistado E2	E2	Sim	Não	Sim
Entrevistado E3	E3	Sim	Não	Sim
Entrevistado E4	E4	Sim	Não	Sim
Entrevistado E5	E5	Sim	Não	Sim
Entrevistado E6	E6	Sim	Não	Sim
Entrevistado E7	E7	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A apresentação dos entrevistados contemplava o tempo e uma breve descrição das experiências acadêmicas e mercadológicas dos entrevistados, assim como a citação das principais competências técnicas (*hard-skills*) e área de expertise.

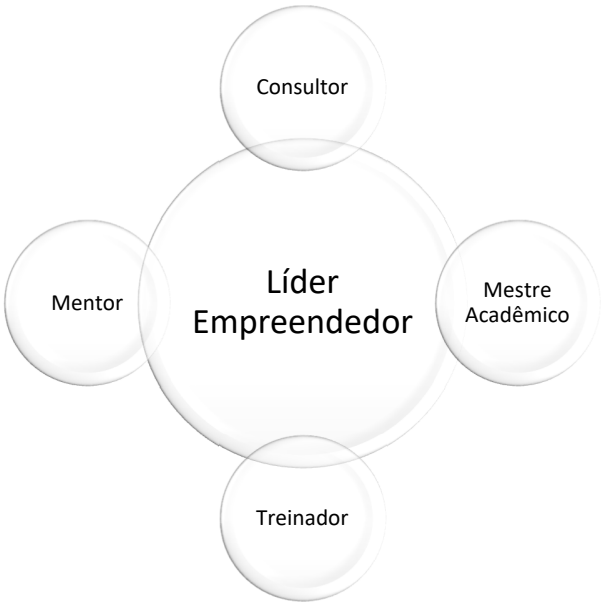
Quadro 5: Experiência prévia no mercado

Entrevistados	Código	Tempo de experiência	Consultor	Mentor	Líder Empreendedor
Entrevistado E1	E1	> 10 anos	Sim	Não	Sim
Entrevistado E2	E2	> 10 anos	Sim	Não	Sim
Entrevistado E3	E3	> 10 anos	Não	Não	Sim
Entrevistado E4	E4	> 10 anos	Sim	Sim	Sim
Entrevistado E5	E5	> 10 anos	Não	Sim	Sim
Entrevistado E6	E6	> 10 anos	Não	Não	Sim
Entrevistado E7	E7	> 10 anos	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para as entrevistas foram selecionados que possuíam perfil de líder empreendedor, que possuia experiência como Líder Empreendedor. Além desta experiência, os entrevistados também desempenhavam papéis como consultor, mentor, docente ou gestor. A Figura 20 demonstra o perfil dos entrevistados considerados para a entrevista.

Figura 16: Perfil dos entrevistados



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

As entrevistas que foram analisadas foram realizadas seguindo o mesmo padrão de formato. Foram divididas em quatro partes principais, que considerou os estudos prévios nos tópicos de compartilhamento e tradução do conhecimento e um espaço aberto para sugestões e comentários com relação ao problema exposto: a necessidade de ampliação do impacto e utilização das teses e dissertações acadêmicas.

A primeira sessão foi sobre a implementação de um projeto de sucesso, no qual detalhavam a descrição de um projeto que lideraram e obtiveram resultados e alto impacto positivo. A segunda sessão questionava, para além das competências técnicas, os comportamentos e atitudes e as competências comportamentais (*soft-skills*) utilizadas no processo de compartilhamento e tradução de conhecimento colegas de profissão. Nesta sessão foram descritos comportamentos em ambientes formais e informais que não eram explicitados formalmente em seus trabalhos de administração.

A terceira sessão aprofundava a investigação dos fatores humanos e comportamentais que influenciavam a implementação exitosa dos projetos. A última parte explorava os fatores contextuais que facilitavam ou impulsionavam a implementação com sucesso. Por fim, eram solicitadas as contribuições referentes ao objetivo principal da proposta de estudo – observações

sobre as oportunidades de melhoria em compartilhamento do conhecimento acadêmico dos projetos de teses e dissertações dos cursos de pós-graduação.

4.1.1 Considerações sobre a escolha do perfil

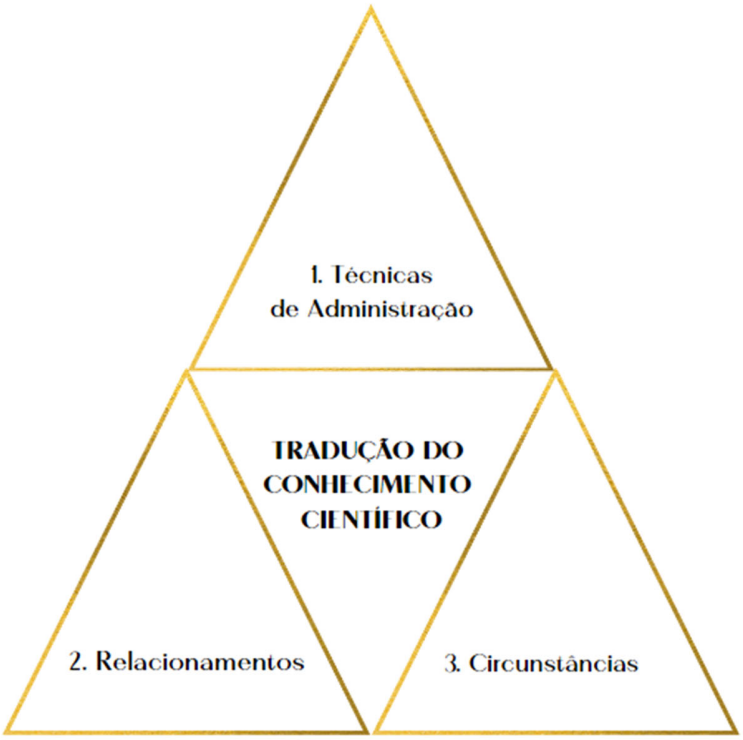
Segundo Stewart (2018), especialista e empreendedor são profissionais com domínio exclusivo de pesquisa de empreendedores de serviços profissionais. Os PSEs são únicos porque seu trabalho é caracterizado pela aplicação personalizada de seu conhecimento especializado aos problemas e necessidades dos clientes. Em segundo lugar, os profissionais muitas vezes têm identidades únicas associadas ao seu trabalho (o que eles fazem é quem eles são). Processo de construção de identidade e conhecimento prático, como resultado da sua socialização nas associações em que eles estão.

Para PSEs mais clássicos, o tempo e as exigências cognitivas da intensa socialização limitam sua exposição fora de suas respectivas instituições profissionais (Bird, 1988; Cardon *et al*., 2009; Pratt *et al*., 2006). Os consultores são profissionais que priorizam o relacionamento com seus clientes e a conexão entre sua expertise para a criação de valor e propostas de soluções customizadas para os problemas apresentados. As PSEs em neoprofissões, como consultoria e publicidade, ainda devem estar em conformidade com as regulamentações de seus setores e devem lidar com o vínculo reputacional entre sua experiência e o valor de suas soluções personalizadas para seus clientes (Reihlen & Werr, 2015).

4.1.2 Considerações sobre a análise

O modelo conceitual apresentado, foi co-criado em um grupo de pesquisa que visa estudar a estratégia, gestão e compartilhamento do conhecimento acadêmico para a sociedade e organizações, conforme apresentado no capítulo 1. As análises foram feitas de maneira circular e simultaneamente ao processo de entrevista. Como indicado por Bardin (2016) no momento da leitura flutuante podem surgir intuições que convém formular hipóteses, com as relações que individuo mantém com o objeto estudado. Neste momento, foi formulado um modelo inicial, elaborado a partir dos *insights* das leituras flutuantes dos primeiros achados. Apresentado e discutido com o grupo de pesquisa, o modelo foi adaptado para o modelo apresentado na Figura 17.

Figura 17: Modelo tradução do conhecimento científico



Fonte: Co-criado em grupo de pesquisa de estratégia e gestão do conhecimento (2022).

4.2 Descrição das entrevistas e análise do relato das experiências compartilhadas pelos entrevistados

Nesta parte serão apresentados os detalhamentos da pesquisa, assim como a análise flutuante e insights de identificação de mecanismos de tradução. Foram consideradas as experiências como consultor, mentor, líder empreendedor ou docentes.

4.2.1 Entrevista 01 – Consultor, especialista em gestão do conhecimento (E1)

O primeiro entrevistado identificado como Entrevistado 1 e selecionado para o pré-teste é expert em gestão do conhecimento e possui experiência prévia a atuação como consultor especialista no tema em uma empresa de consultoria de grande porte e no momento da presente

pesquisa atuava em uma organização internacional gestora de fundos e investimentos para a sustentabilidade de países desenvolvidos e em desenvolvimento.

O entrevistado inicialmente descreveu a postura de um gestor de conhecimento:

> De qualquer forma, a postura que eu tento ter com relação à gestão do conhecimento é que todo mundo com quem eu interajo sempre são meus clientes internos. Então, independente se é uma consultoria que eu estou vendendo um projeto ou estou trabalhando com eles, é a minha postura. É sempre tentar ser o consultor que leva, é as soluções para os clientes dentro do da organização, não é?

Segundo o entrevistado a gestão do conhecimento científico em administração poderia ser abordada de diversas formas, dependendo de como o olha-se para o fenômeno. Observa-se o ponto de vista da academia que produz o conhecimento e observa-se o ponto de vista do gestor "linha de frente", que faz a utilização nos processos de gestão:

> Eles não valorizam tanto quanto a gente do lado acadêmico, valoriza as definições. Eles é, como dizia um ex-colega meu. Ele, a brincadeira que ele falava era é no INPA, não importa se é pato ou se é pata. Eu quero ver o ovo.

Dessa forma, observa-se que o ponto de valor percebido pelos gestores e acadêmicos é divergente. Acadêmicos preocupam-se com o processo de estruturação e criação do conhecimento e gestores focalizam a entrega de resultados.

Neste sentido, citou que utiliza a gestão do conhecimento como instrumento para ampliar a percepção e valor de seu trabalho e o entendimento de problemas do negócio como mecanismo de tradução do conhecimento: "Então, uma das coisas que eu tento trabalhar sempre é dentro da gestão do conhecimento, para mostrar resultado: é entender o problema de negócio".

Ademais, o entrevistado citou que evita a apresentação formal de modelos científicos e outros mecanismos e ferramentas técnicas são apresentadas pelo entrevistado, de maneira informal e subjetivamente. Em sua narrativa utiliza:

> Então, qual que é o problema que você tem na mão? Independente, a gente vai resolver isso com um sistema, com uma reunião com um *checklist*, não importa. O que importa é entender qual que é o problema que eles têm que resolver, o que que está incomodando esse meu cliente, que pode ser uma empresa terceira, ou pode ser meu cliente interno e com base nisso, tentar entender quais são as ferramentas que vão ajudar a esse cliente a resolver esse problema.

Nota-se que o entrevistado utiliza aspectos humanos, menção à sentimentos e atenção aos objetivos pessoais para a mobilização e ativação com o cliente. Sob o ponto de vista técnico administrativo, citou o Modelo de Negócios em Canvas para uma tradução simples e abrangente:

> Então, das as ferramentas que a gente usa. Uma delas, o que eu, particularmente eu uso e que eu gosto é tentar entender o modelo de negócio do cliente. Não é? É uma coisa que a gente está fazendo aqui, então é eu estou indo em cada uma das áreas e fazendo o desenho do Canvas mesmo. Coisa boa, teoricamente simples, né? Teoricamente super simples e que dá uma visão a mais.
> Abrangente do que cada uma das áreas tem que fazer primeiro, qual é a sua proposta de valor? Quem que são os clientes dessas áreas? Que pode também ser uma outra área, ou pode ser, no nosso caso, um país que está pedindo uma organização, está fazendo uma requisição de verba. Pode ser o teu consumidor final no caso de uma empresa terceira.

Para completar a sua fala, o entrevistado utilizou como segundo mecanismo um artigo acadêmico da revista *Harvard Business Review*, que apresentava como uma estrutura de três temas considerados valiosos e pontos de cuidado: eficiência operacional, proximidade ao cliente e liderança em inovação de produto de prateleira com o objetivo de diferenciação. O entrevistado descreveu a "caixinha de ferramentas da administração".

Para exemplificar os fatores humanos trabalhados e como influência as decisões de clientes, o consultor narrou a sua abordagem por meio de histórias metafóricas. A narrativa histórica de exemplificação apresenta-se como o quarto mecanismo apontado para tradução de seu conhecimento.

> E a gente brinca que a zona do pato não é. Pato voa, o pato corre e o pato, nada. Ele não faz nenhum dos 3 bem feito. Então ele está tentando. Ele quer ser inovador, mas ele quer ser barato e ele quer tentar atender o cliente, mas não quer gastar muito, não é? Então ele não é.

Para completar a sua abordagem à fatores humanos e desenvolver seu plano de relacionamento com cliente, o consultor cita a abordagem para a centralidade do indivíduo cliente e criação de proximidade: ressalta o valor da novidade, inovação, desdobramento em posicionamento estratégico e posicionamento do conhecimento. Como uma lupa, a gestão do conhecimento focaliza a necessidade do cliente:

> Se eu quero proximidade ao cliente, a minha gestão do conhecimento deve focar mais, entender o que que o meu cliente precisa, o que que o meu cliente, como meu cliente quer ser tratado? Quase um ser m da vida, não chega a ser, mas ele tenta entender quais são as necessidades desse cliente. O que tipo de conhecimento que eu consigo aportar? E que tipo de produto que eu consigo trazer

> para satisfazer meu cliente? E se eu tô na ponta da inovação, eu tenho que fazer pesquisa mesmo, né? Eu quero desenvolver coisas novas. Então, se desdobra esse posicionamento estratégico e em posicionamento de conhecimento.

Por fim, como mecanismo de tradução apresenta a visão piscicológica de curadoria, com a definição de gestão de conhecimentos críticos individuais para mobilização para elaboração da estratégia:

> Que em teoria, nada disso tem a ver com a gestão do conhecimento. E na prática, tem tudo a ver com a gestão do conhecimento. Não é porque a gente está falando lá do lado da estratégia aqui em cima é a gente desce um com as práticas e talvez a terceira é mais importante que tenha. Ali é independente de qual seja a tua estratégia. Mas a estratégia vai ajudar a definir para você. É entender quais são os teus conhecimentos críticos.

Segundo o entrevistado 1, os conhecimentos críticos podem ser mapeados e estruturados hierarquicamente, de acordo com a sua taxonomia. A presente estruturação pode ser observada como um outro mecanismo de tradução.

Referente ao processo de resgate e consulta de materiais acadêmicos o entrevistado 1 citou ferramentas de tecnologia como softwares e ferramentas estratégicas para compreensão dos objetivos de negócio, assim como ferramentas de análise, diagrama de Ishikawa e árvore da realidade circular. O presente entrevistado ressaltou em sua fala que faz amplo uso de ferramentas visuais. “É visual. Eu sou muito visual. Então? É, acho que tem assim todo tipo de uma ferramenta que é muito útil.”

Ainda da perspectiva humanista, entrevistado 1 apontou que as ferramentas servem para apresentação de evidências, entretanto percebe-se a necessidade harmonização e diplomacia para a convergência de ideias e opiniões de indivíduos que apresentam diferentes opiniões. Neste sentido, como mecanismo de tradução do conhecimento utiliza um mapeamento cultural, arquitetura do processo e faz uso de ferramentas tecnológicas para identificar os papéis e responsabilidades dos participantes do cenário do cliente.

Ao referente às ferramentas de aquisição de conhecimento, o entrevistado citou a rede pessoal de networking, o compartilhamento de conhecimento pessoal no ambiente de trabalho, a necessidade de curadoria de conhecimento confiável e atividade de resumo de fontes específicas, como mecanismo de tradução:

> É, eu vou lá na mesa do meu colega seu fulano, me dá uma força aqui, não é? Que é o que acontece com todo mundo. Às vezes eu preciso de algum material, mando um WhatsApp para o cara, não é? O fulaninho me dá 11 help aqui, porque não estou conseguindo resolver isso aqui, então é muito. Aí tem todos os tipos de Fontes disponíveis hoje, não é? Vai desde o do site da organização, passando por uma anuais, *checklist*, YouTube, WhatsApp e. É muito difícil. Dizer assim não tem esta fonte, e eu acho que e quando você resume isso para uma fonte específica, isso acaba empobrecendo as alternativas que você tem.

Finalizando a questão humanística, o entrevistado especifica que a tradução de conhecimento para executivos e profissionais multitarefas deve apresentar um formato curto e objetivo. Este poderia ser considerado outro mecanismo: "O nível executivo tem que ser negócio curto, fácil de compreender, porque o executivo ele trabalha com multitarefas, não é? Então, ele, como ele tem que absorver muita coisa, tem que ser muito mastigado para ele."

Entretanto, o entrevistado cita a importância de uma referência confiável, previamente citada e notas de rodapé para elaboração estratégica organizacional.

> Para poder montar o material da estratégia, eu tive que voltar a consultar um monte de coisa que eu tinha lido. [...] Artigo, tudo o que podia ter para poder construir o conceito e acabou indo como anexo da estratégia, mas tinha que ter o conceito bem estabelecido.

Finalmente, o entrevistado 1 aponta que para criação de confiança e trabalhos de consultoria é necessário a curadoria do conteúdo apresentado e assertividade das informações. Fatores humanos e de cultura organizacional e individual orientada à tradução simples são valorizados:

> Então, as pessoas só vão compartilhar alguma coisa quando elas confiam que ele está vindo do outro lado. É? E na confiança, não só daquilo do que eu vou falar, mas também do quanto tempo que eu vou dar para aquela pessoa. Então é você tem que confiar, a pessoa vai ter que confiar em você para ela pegar 1 hora do tempo dela para poder falar as coisas, não é? É cultura.

Por fim, aponta a cultura colaborativa como mecanismo chave para o compartilhamento de conhecimentos e ambiente viabilizador:

> Então, se você está num ambiente onde a cultura organizacional é muito competitiva. Ao compartilhamento de conhecimento pode ser reduzido. Um ambiente que é muito agressivo, que é muito focado em meta, muito individualista. Uma pessoa não vai parar para ajudar o próximo ou não é que não vai parar, é? A probabilidade dela dispor o tempo para fazer isso é menor. É, agora está num ambiente mais colaborativo. Você tem essas vantagens que é. Tem mais aquele senso de família, agregador, todo mundo quer ver o progresso do grupo e não só do indivíduo. Então tem. Essa é a cultura acaba sendo chave nessa nossa questão do compartilhamento. [...] Então, a gestão

> do conhecimento só existe para atender o negócio, mas, para gestão do conhecimento poder existir, ela precisa ter um ambiente fértil. Um ambiente viabilizador.

Vale destacar que o entrevistado 1, iluminou o processo de tradução do conhecimento de teses em dissertações em modelos visuais e simplificados, por meio de técnicas de design:

> Ó, eu gosto muito do exemplo do do Canvas, não é o Business modelo Canvas é um dos autores. É o Alexander osterwalder, não é? É, eu tive. Não sei se foi a Felicidade ou a infelicidade de ler a tese de doutorado dele em 2000. 2008 ou 2009? Porque eu precisava fazer um modelo de negócio. Só em 2011, se não me engano, foi quando ele escreveu o livro e transformou a tese do doutorado dele no Canvas. Papéis do total dele, é intragável. Assim, extremamente difícil, não é? Você não consegue entender direito o que que ele está querendo fazer com aquilo. Quando ele juntou com um designer gráfico que é o tal do iji, alguma coisa lá, não lembro o nome do cara, aí sim, ele traduziu todo o poder da tese do osterwalder dentro do canvas.

4.2.2 Entrevista 02 – Consultor e líder empreendedor (E2)

O segundo entrevistado E2 atua como consultor, com experiência superior há 10 anos de mercado. Possui parcerias com a Universidade e participa de grupo de pesquisa acadêmica. Possui diploma de doutorado.

Para o entrevistado E2 a tradução do conhecimento e implementação de projetos de sucesso está relacionada à elementos mais humanos e troca de experiências, entre perfis complementares em equipes e diferentes tipos de condução de eventos, sendo um processo de retroalimentação.

> É, e essa troca entre pessoas. É esses elementos mais humanos, digamos assim, né? A gente pode chamar dessa forma. E essa troca de experiências para explicar o sucesso também, eu acho que retroalimenta a gente. (...) Então a minha equipe, por exemplo, aqui nós somos em três. É, temos perfis complementares. A forma de eu conduzir uma reunião diferente de uma forma de outro conduzir, não é? Então, também tem essa interferência do próprio perfil do consultor para trazer esses elementos ou se adaptar a essas questões (...).

A troca de experiência requer flexibilidade para compreensão dos indivíduos e adaptação conforme as circunstâncias pessoais, havendo oportunidade para a pesquisa e o ensino em administração.

Conforme a relação com as pessoas, isso é uma coisa que a gente não aprende muito, não aprende na faculdade, quer dizer, a gente a gente aprende a técnica administrativa e parece que aquilo você tem que passar friamente. Não é assim, porque você está mexendo com pessoas, está mexendo com as circunstâncias. Então isso quando você pega uma técnica, você tem que olhar

aquela técnica, é adaptar essa, entender bem a técnica. Logicamente, a pessoa que é o consultor tem que ter um conhecimento.

Conforme citado, uma transmissão e tradução de conhecimento de sucesso ocorre em canais informais, são observados os perfis comportamentais dos indivíduos receptores e adaptado o tema específico a ser desenvolvido para determinado grupo, sendo este o primeiro, segundo e terceiro mecanismos utilizados para a Tradução do Conhecimento pelo consultor:

> São, basicamente, bate-papos informais com outros colegas. Não é, digamos assim, mas a gente vai se normalmente sempre vai tratar os elementos voltados mais outros aspectos. E (observação) sobre os comportamentais do cliente ou das pessoas que formaram um grupo de trabalho em si. Em termos de identificação de perfil, como lidar com cada um. E métodos de como tratar em grupo alguns temas.

Como ponto iluminado na entrevista, destacam-se citações de construção de relações pessoais de longo prazo e criação de confiança para a transmissão e tradução do conhecimento. Observa-se que há oportunidade para aprofundamento neste ponto, uma vez que para consultorias de grande porte utilizam-se da marca para a geração de confiança, enquanto nas pequenas e médias consultorias o consultor necessita estruturar este processo de relacionamento, por meio da tradução de conhecimento e avaliações pessoais de experts, segundo análise da fala do entrevistado E2. Este processo de relação estaria relacionado à mudança de comportamento do indivíduo, com um novo serviço, assemelhar-se-ia à uma relação de assessoria, mentoria ou coaching.

Em pequenas empresas, o entrevistado E2 destaca que o perfil analisado se trata inicialmente do sócio-fundador, com a identificação de valores, preferências e estilo de liderança que poderiam ser os alicerces para a estruturação da cultura organizacional da empresa:

> Vai falar muito dos valores deles, que essa pessoa presa isso, isso aquilo. Então, a nossa comunicação com ele foi dessa forma, ao perfil dele de liderança, é de tal tal tal tipo, então é funciona, as coisas funcionam lá dessa forma, então assim. (...) Acho que identifica não só o perfil do fundador, que se confunde também com a própria, digamos, com a cultura.

Segundo o entrevistado, a cultura prezada pelo fundador, define as dinâmicas de trabalho do contexto e a construção do universo dinâmico não pode ser facilmente identificada e pela própria organização. Para o conhecimento são utilizados como mecanismos a análise da cultura, análise do ambiente interno e observação de comportamentos:

> Não é da empresa identificar esse ambiente e navegar. Na forma de lidar com as equipes de trabalho, com o próprio fundador etc. Esses aspectos mais de comportamento, digamos assim, que definem um pouco das dinâmicas de trabalho.

Para que a tradução do conhecimento complexo ocorra nestes ambientes dinâmicos, é necessária a visão do estabelecimento de relações de longo prazo. Em um caso de implementação de projeto bem-sucedido, inicialmente, foram utilizados modelos previamente estruturados que "não dependem de "coisas que não existam"". Parte-se neste ponto da replicação de ferramentas validadas que possam ser efetivas e demonstrar um resultado esperado rapidamente. Este mecanismo apresenta como função iniciar o estabelecimento do projeto que posteriormente poderia seria melhorado.

> Partindo desses elementos aí de comunicação, obviamente que tem todo o trabalho técnico por trás disso, que é um trabalho bem financeiro, não é de estruturar demonstrativos gerenciais, coisas que não existia. É fazer entregas, adaptando as ferramentas que tinha a mão até aquele momento. Depois fomos evoluindo.

A partir da perspectiva de humanização e experiência personalizada, o entrevistado E2, citou a utilização de mecanismos para a conquista de confiança, como criação de rituais de relacionamento. Com a intenção de criar longevidade nas relações entre indivíduos e laços de sentimento, este mecanismo poderia ser relacionado com comprometimento e sucesso, segundo o entrevistado E2, com compartilhamento de experiências positivas e negativas, em cenários que geram emoções intensas ao cliente, como urgências e comemorações, em sua jornada de experiência como empreendedor:

> Identifiquei esses perfis também. E criei os momentos nossos de relação e de entendimento e aprofundamento do negócio. Creio que tem alguns rituais que gostam, alguns momentos ali de reflexão, momentos para analisar fechamento etc. Mas algo que faz com que a gente permaneça uma forma.

O presente estudo observa que um mecanismo utilizado na implementação de um projeto de sucesso e processo de tradução citado pelo entrevistado é a definição de sucesso, que poderia contribuir para estabelecimento de objetivos e relações de longo prazo, com o aumento do grau de confiança e comprometimento dos indivíduos com a relação:

> É, a gente mede o sucesso também aqui, com o tempo de permanência no modelo de assessoria. Obviamente, não é com o modelo que a gente entra mais no negócio, é que a gente vai conquistando primeiro a confiança. E esse grau de confiança vai se elevando na medida que o cliente consegue enxergar a gente, o nosso grau de comprometimento. Então, se tem um incêndio para apagar lá eles me acionam. Eu vou entrar no incêndio junto com eles e vou fazer A Entrega. Se existe um momento de um ritual de comemoração de conquistas que nós atingimos a meta, a gente participa junto com eles.

Como mecanismo para desenvolvimento do comprometimento o entrevistado citou a atitude proativa em circunstâncias de necessidade. Observa-se que nas citadas circunstâncias pode haver uma maior abertura à aquisição de conhecimento e aprendizagem pelo receptor. "Porque é quando há necessidade, eles observam as nossas atitudes, né? Faz com a gente. Para você conseguir essa confiança".

Descrevendo um contexto no qual obteve uma implementação de projeto bem-sucedida, o entrevistado pontuou que o mecanismo de tradução do conhecimento utilizado foi o estabelecimento de comunicação e cultura de processos de planejamento estratégico no curto prazo, que, segundo o entrevistado, contribuíram para mudanças de comportamento dos indivíduos participantes e aprofundamentos pontuais no longo prazo. O presente estudo observa que foram trabalhados aspectos humanos com o acompanhamento e incentivo recorrente à implementação dos processos e utilização dos modelos apresentados:

> Começamos a estabelecer um processo de planejamento e discutirá. (...) Então, depois, hoje já chega no nível que a gente tem tudo isso e a gente discute estudos pontuais mais profundos, et cetera. Então, essas entregas sucessivas incrementais, coisas que não tinham negócio e são itens relevantes para o negócio, outros que as nossas recomendações também foram se comprovando ao longo do tempo, né.

De acordo com o entrevistado E2, a construção ocorreu por meio de co-criação de processos, métodos, produtos e serviços: "A gente buscou o resultado juntos, estabelecendo os métodos juntos. Recomendamos ações na plataforma deles, né, no negócio. As ações indo para a prática surtiram resultado, então o resultado".

O entrevistado E2 apontou os mecanismos citados anteriormente poderiam contribuir para a criação do valor de "falar a mesma linguagem", com elevado grau de relacionamento e empatia, que definiu como "Elo", um mecanismo adicional apresentado:

> Eu entendo eles, o perfil eu sei me comunicar com eles. Eu falo a linguagem deles já. Eu entrei no negócio, entendo do negócio deles. Agora, as particularidades estão lá, essa empatia, digamos assim, não é essa. Esse, não sei nem como descrever direito, mas há um certo ELO também, pessoal, por esse nível de comprometimento que a gente vai desenvolvendo durante o trabalho em si, não é? Resultados, entendimento, recomendações. E aí vai que vai construindo em cima disso.

Finalmente, acrescentou que para compartilhar experiências com um outro colega de profissão, o mecanismo prioritário seria o entendimento do ambiente político da empresa e estrutura de relacionamento, potenciais sabotadores de projeto e análise dos "papéis" dos indivíduos no ambiente.

> É entender o ambiente, digamos assim. Político da empresa, não é. Como é que se dá as relações entre as pessoas, se tem aquela figura do fundador proprietário, se tem o é uma camada de gestão, mas como que se dá essa camada política de decisão, processo de decisão, processo de hierarquia? Quem comanda ali as reuniões? Como se dá essa esfera dentro daquela cultura, dentro daquela empresa, para entender com quem que vai ter que lhe dar, é a forma que a gente vai ter que tramitar o nosso trabalho também, né? A gente não pode correr o risco de levar o nosso trabalho adiante com um grupo ali de pessoas que vai sabotar o projeto ou não vai levar para cima para quem é devido. Não é que são riscos que a gente corre aqui estão identificar quem é quem na estrutura hierárquica e só se etária também.

Posteriormente, o entrevistado E2 sugeriu a criação dos momentos de entrega- descritos previamente como rituais – com os potenciais utilizadores e responsáveis pela informação. "Criar os momentos de entrega e os momentos de troca com as com os prováveis responsáveis e quem vai utilizar a informação, né? Acho que essa é uma primeira camada básica, professor".

Por fim, acrescentou que o compartilhamento de conhecimento e tradução visual necessita ser variável e adaptada ao contexto específico estudado, com a utilização de notícias de tendência e diálogos sobre estratégia: "A gente troca notícias de do mercado deles. Eu fico antenada no mercado e converso com eles, então a gente conversa de estratégia pura".

Como ponto de destaque, o presente estudo observa que o entrevistado E2 concorda que na elaboração de trabalhos acadêmicos há uma lacuna ao que se refere à apresentação e visualização das relações entre indivíduos, com foco primário no conhecimento técnico. Considera importante que explicações sobre projetos de sucesso apresentem os resultados conquistados, para criação de confiança nos indivíduos e negócios. Como segundo ponto de destaque apresenta-se o entendimento das relações internas entre colaboradores no ambiente do negócio.

4.2.3 Entrevista 03 – Líder Empreendedor (E4)

O entrevistado E3 é líder empreendedor engenheiro de produção e mestrado em administração. É fundador de uma empresa com aproximadamente 200 colaboradores na área de tecnologia da informação.

Como primeiro mecanismo citado para a tradução do conhecimento foi a leitura e em sua visão concorda com existência a lacuna entre o aprendizado na academia e prática. Sua preferência para livros administrativos focaliza os conceitos apresentados e apresenta uma oportunidade no que se refere à "como fazer", sendo indicando o primeiro e segundo mecanismo de tradução, o livro e curso do especialista.

> Eu sempre fui uma pessoa de sempre ler muito. Sempre li muito, muita coisa. E realmente existe um gap muito grande, quando que você aprende numa academia e como você aplica. (...) É, e recentemente ou há tantos anos atrás eu comecei (...) o livro era academicamente muito fraco, mas trazia um bom conceito. Era o cara mesmo que eu li antes, o autor e tal. Mas eu acho muito fraco em termos de como fazer. A gente contratou um curso, não de academia, mas um curso de algum especialista. É desse tipo de tecnologia de entender satisfação de cliente.

O entrevistado citou em sua entrevista três técnicas administrativas: o Balanced Scorecard, NPS e Scrum, assim como métodos para desenvolvimento de equipes ágeis. Os modelos foram considerados mecanismos para a tradução do conhecimento. Outros mecanismos identificados para implementação bem-sucedida do projeto de sucesso foi sua experiência como expert para a transmissão do conhecimento. O estudo observa a recorrência da utilização do mesmo modelo à longo prazo e sua leitura em mescla com a experiência, o que também foi descrito pelo entrevistado E1.

> É, eu aprendi e me encantei com o processo do Kaplan de Balanced Scorecard. É uma técnica, uma técnica de fazer gestão através de indicadores de desempenho. Eu ouvi anos, aquilo é uma academia, se pode chamar que é, enfim, há uma. Há um curso, não curso, não é de mestrado e tal, hã, aprendi aquilo lá. Li um ou 2 ou 3 livros do Kaplan e do colega dele e implantei na minha empresa, usamos até hoje. (...) Não usei recursos da academia para isso. Usei meu conhecimento que eu aprendi, tá?

Demonstrando o fluxo de informações entre mercado e academia, o entrevistado E3 discorreu sobre os três tipos de sistemas existentes, a natureza do conhecimento e o esforço necessário para a tradução. A academia como fonte primária de conhecimento e sua autonomia no processo de tradução do conhecimento, uma fonte primária de mercado, fornecedora de conceito e

curso como mecanismo de tradução e, por fim, a dissertação do mestrado e seu desenvolvimento como processo de tradução.

> Então percebe que é a, aliás, só academia. Na primeira usei a academia, mas fiz sozinho. Na segunda, o seu conceito não acadêmico e usei um curso genérico de mercado sobre isso, mas era de mercado. Ele não tinha nenhum vínculo com a academia não. Terceiro assunto minha dissertação de mestrado, ela versou sobre.

Assim como os entrevistados E1, E2 e E4, o entrevistado E3 afirma atuar com diferentes papéis no processo e jornada de tradução do conhecimento. Nas etapas iniciais, seu papel é como pesquisador especialista do conhecimento e, posteriormente, transforma-se para um ou mais papéis socialmente engajados. Ainda de acordo com o entrevistado E2, citou o entendimento de perfis, adicionando a aplicação de treinamentos e incentivos à mudança de comportamento, fala que complementa o apontado pela entrevista E4, que também percebe a tradução do conhecimento sobre os aspectos de comportamento humano e incentivo à mudança.

> Aí, pessoalmente como eu era um mestrando da USP com meu projeto, eu implantei isso lá na empresa. Eu entendi os perfis (dos colaboradores) e a gente começou a dar alguns treinamentos ou incentivar algumas coisas onde esses gaps de comportamento podiam ser supridos para eles serem mais bem sucedidos.

Aprofundando o mecanismo de treinamento, foram iluminados os direcionados ao desenvolvimento de *soft-skills*, com curta duração, sendo este utilizado com a finalidade de aproximação dos sócios da empresa. Este ponto encontra-se de acordo com o previamente citado pelo entrevistado E1, que observou que para sócios e executivos formatos curtos e objetivos são preferenciais. A equipe de recursos humanos da organização também atuou como colaboradora na co-criação deste mecanismo e a gestão do seu conhecimento interno e sua tradução é observada em acrescimento pelo presente estudo, assim como a equipe de canais.

> A gente tem a equipe que cuida de canais, que tem uma gerência, programa de canais, a gente comentou isso e sugeriu, e fizemos alguns treinamentos, não com muita profundidade (...) usamos o RH, que conhece um pouco disso, conhece alguns treinamentos e usamos a área de canais para poder se aproximar com os respectivos sócios das empresas dos canais, tá?

Por sequência foi utilizado como mecanismo de tradução a articulação interna para validação do conhecimento. Neste ponto, o entrevistado apresentou-se como mecanismo de

tradução, observando em sua análise sua diferenciação de experiências prévias no ambiente interno da organização e sua posição como CEO, definindo sua postura como vendedor de ideias. Este papel de vendedor de ideias pode ser considerado um outro mecanismo.

> Acadêmicos ou o que, que na literatura independente, acadêmica ou não, eu sou um que traz esses conceitos, tá? Apesar de ter várias pessoas que já fizeram, só são muitos graduados fizeram suas graduações. São poucos que trazem esse alguma coisa mais teórica, tá? Então, primeira coisa, as pessoas acabam ouvindo, eu não sei se eles ouvem, porque eu sou o dono da empresa ou se eles ouvem, porque, ham, acaba fazendo sentido, mas eu não sou uma pessoa de ficar em ponto, olha, vai fazer isso. Você acaba trazendo conceitos e alguns desses conceito. (...) Eu. Eu sou um vendedor de ideias, eu leio muitos livros e a gente vê alguns deles me cá me cativam. É, e se faz sentido ao negócio. Aí eu venho da ideia, por exemplo.

De acordo com a entrevistada E4, que será apresentada posteriormente, o entrevistado apontou sua liderança e delicadeza na apresentação do conhecimento, evitando a imposição e um cenário do uso do conhecimento para inovação. Neste ponto, focalizou o conceito "inteligente" em si, sem aprofundamento e posteriormente solicitando o aprofundamento pelo usuário da informação para implementação da ideia ou projeto, seguindo o fluxo do macro para o micro. Este aspecto também indica que executivos poderiam preferir conceitos curtos.

> Ah em geral, não é por imposição. Esta é por trazer um conceito inteligente. Hoje estou com 57 anos, eu acabo não me aprofundando com tanto detalhe, na maior parte das coisas, mas eu trago conceito. Entendo que a coisa faz sentido e a gente pede a profundos que se fizesse sentido para as pessoas, aprofunda. Por favor, vira um projetinho e a pessoa faz, executa dentro com uma variação ou porque, no fim das contas, você traz o conceito amplo. A pessoa vai no micro aí pode ser que não seja o que você sonhou no início.

Considerando organizações com distintos perfis e gerações o entrevistado E3 cita a sua percepção sobre as preferências da geração Millenium, a sensibilidade na seleção de palavras, compartilhamento de conhecimento e experiências no contexto de equipes multidisciplinares.

> A gente lida hoje com pessoas e cada vez mais os milênios todos muito sensíveis. (...) Eu acho que as melhores coisas que a gente faz hoje em dia tem a ver com o compartilhamento de informações, compartilhar experiências.

A criação de um senso de construção comum, com colaboração e co-criação também aparece em sua fala. Este mecanismo estaria relacionado com a análise de competência dos participantes e visão de tradução do conhecimento para o desenvolvimento de pessoas e empoderamento, assim como posteriormente citado pela entrevistada E4, adicionando o seu foco de oportunidades ensino-aprendizado de conhecimentos desconhecidos.

> E acaba, você acaba tendo um participação de um senso de construção comum, e não só uma coisa que vem da liderança. (...) É empoderar as pessoas, competência delas, o que elas não sabem, a gente ensina ou traz conhecimento ou lidera para algumas outras coisas, tá?

Como ponto a ser iluminado pelo presente estudo é a percepção do entrevistado E3 que para promover mudanças é necessária a busca e conexão com os indivíduos da organização que podem auxiliar o desenvolvimento do projeto, independentemente da posição hierárquica visa a equalização e aproximação de pessoas que estarão em uma mesma jornada, por meio da mudança no tom de linguagem utilizado e criação de um novo ambiente, clima harmonioso para estabelecimento de uma nova relação de longo prazo e visão de que todos podem contribuir e desenvolver-se mutuamente.

> Independente da hierarquia, é, vamos dizer, não ponderando as pessoas naquela mudança organizacional para que toda vez que você fala de um projeto novo numa organização, você está falando de uma mudança organizacional e a resistência é algo natural, que ocorre e que dificulta a mudança. (...) Então não precisa em um achar o outro, vamos olhar para o negócio com o que cada um pode. Entender que vai ser diferente. Para isso não pode falar que o Mário (exemplo) fez tudo errado, porque esse era a primeira fases. Era uma agressividade de falar, "não é meu. A empresa falou..," (falas de funcionários) Não, ninguém vai comi nada, a gente só quer aprender essa jornada mesma de atuação. É uma coisa de longo prazo. A gente quer sair do +15 para mais de 40 para +50, para mais de 60 em 23 anos, então não precisam se sentir acuados e amedrontados.

O estudo observa o cuidado e atenção da liderança do projeto com os sentimentos e emoções colaboradores, com a intenção de diminuir os sentimentos de medo. Neste sentido, compreende que a gestão de sentimentos e sensações poderia estar relacionada à criação de um novo ambiente de colaboração com atenção ao desenvolvimento das pessoas e sentimentos para a aprendizagem.

Em adição o entrevistado compartilhou que este mecanismo estaria relacionado à mudança de fluxo e circuito de interações para compartilhamento. Assim, como observado no entrevistado E2, o entrevistado E3 atribuindo sua visão de sucesso para a equipe e ambiente criado. Nota-se que este mecanismo pode estar relacionado à um autoconhecimento pessoal e mudança de comportamento individual, com posição de abertura para aprender, melhorar e lidar com os problemas. Neste ponto percebe-se o mecanismo de apresentação de autoliderança e crenças pessoais para a mudança. "Hoje em dia, essa área é um sucesso, por a gente conseguiu inverter o circuito de falar a culpa é do outro para eu tenho que aprender eu posso melhorar e eu quero aprender como lidar com isso".

Destaca-se que na visão do entrevistado este seria um processo que faz uso da ciência da psicologia, para mudança da percepção sobre o mundo e formas de lidar perante à novos cenários e problemas apresentados. Esta mudança partiria do nível individual para a construção de um novo propósito coletivo, que distingue-se do propósito individual, sendo co-criado , assim como uma nova jornada coletiva e funcionariam como mecanismo para tradução. A presente fala está de acordo com o identificado na fala do entrevistado E6, que será posteriormente apresentado. Em complemento, aponta que a motivação seria o conhecimento pessoal a ser adquirido ao longo da jornada, sendo observado como jornada individual do conhecimento.

> Que o povo propósito individual foi isso e não é exatamente isso. O primeiro coletivo você tem uma jornada a seguir e cada um teve que aprender do que está se tratando. É com a gente tá falando de conhecimento pessoal.

Finalmente, o entrevistado discorre sobre o conhecimento fluído e transparente, compreendendo a tradução do conhecimento como um processo de comunicação e apresenta o mecanismo de novo curso para conhecimento pessoal e comunicação de propósitos individuais, assim como sentimentos, que estaria relacionado à abertura de pessoas para novos projetos, ideias e criação de novos ambientes.

> É conhecimento fluindo, então eu vou, eu acho, assim, é processo de conhecimento que tem a ver com comunicação das pessoas devidas, comunicar, evitando passar conhecimento entre si e acabam se fechando para fazer o mínimo. Então essa é um e projeto que a gente fez e não envolveu muito isso das pessoas se abrirem, ok, temos um problema, vamos se ajudar, vamos aprender. E nesse caso a gente fez curso para todo mundo. Primeiro a gente levou o gerente da área fazer um curso inicial disso, depois das vários gerentes foram fazer cursos específicos que pudessem melhorar. (...) Essas questões, então a gente acaba tentando trazer conhecimento e comunicar limpos como cada vez mais se comunicar, faz mais sentido. As pessoas não precisam saber de tudo, mas comunicar seus propósitos, ela se comunicarem, as dificuldades dela.

Assim como a entrevistada E4, que será posteriormente apresentada, o entrevistado E3 afirma que o compartilhamento do conhecimento seria um processo humanizado, citando como exemplo o resultado percebido em um cenário de distância presencial, entretanto com foco na humanização, devido ao cenário de pandemia, com recorrência de encontros de 2 meses. Neste ponto adiciona-se o mecanismo de uso das tecnologias para foco na humanização.

> E a gente nunca compartilhou tanto conhecimento com as pessoas, organização e eles nunca deram tanto retorno para a gente quanto agora. Por mais distante que se esteja, a gente tem conseguido se comunicar mais, compartilhar conhecimentos, com compartilhar de dupla mão. Então, mesmo estando podendo fazer as reuniões hoje, eventualmente, presencial, lógico, a gente está mantendo essa comunicação de 2 vezes por mês. Para manter um fluidez do conhecimento da empresa, em volta também dos funcionários. A gente acha que uma, apesar das telas estarem separando, a gente humanizou a empresa muito.

Como recomendação à tradução de trabalho de teses e dissertações, o entrevistado E3 colocou a importância de adicionar à parte de apresentação técnica a conquista da equipe, ou público a utilizar o trabalho.

> Além da boa comunicação entre todo o grupo, seria a gente criar, vamos dizer, na hora que eu tenho. Quer dizer que colocar essa é vamos dizer essa nova técnica administrativa da empresa, que eu vou, que eu vou colocar isso, eu tenho que de alguma forma é ganhar a toda a equipe, que isso seria um objetivo comum da equipe que vai participar, porque se você tiver, vamos dizer pessoas.

Por fim, o estudo observa a gestão de pessoas para a criação de novos grupos, à nível coletivo, com harmonia e objetivos comuns e encontros recorrentes, assim como citado pelo entrevistado E2. O estudo observa o mecanismo de estabelecimento do objetivo comum para toda a organização.

> E fazendo uma mudança na organização, então eu tenho que ter isso de uma forma constante para criar. Vamos ver, para vamos dizer uma harmonia em toda a organização e que todos tenham aquele mesmo objetivo, não fiquem com objetivos diferentes.

Citou em adição o valor da inovação para as empresas e a apresentação do sentido da inovação no contexto de mudança. Segundo o entrevistado, o mecanismo utilizado para transmissão seriam reuniões para transmissão alinhamentos dos objetivos e conceitos pelos líderes e, posteriormente, discussões em grupo direcionadas para implementação por área e reuniões individuais.

> Além disso tem que mostrar isso, quer dizer, você para mudar uma organização para colocar algo novo numa organização, você tem que fazer o sentido na organização com aquela mudança organizacional. (...). A gente faz assim, a gente faz uma reunião de 4 horas virtual, onde os diretores dão as mensagens, eu dou a mensagem. Qual é a estratégia do ano? A gente quer chegar. Quais são os principais pontos dos diretores? Também falam. E aí, como o zoom permite, a gente faz sub salas, então a área de implantação, todo mundo da implantação vai para o seu diretor, do seu gerente,

> o gerente apresenta para o planejamento da área e cada uma das áreas. (...) Só que quando chega. Na reunião individual e dura 2 horas.

A nível individual, a tradução do conhecimento estaria associada ao mecanismo de mentoria comportamental, com a criação de ritmo de implementação, com apresentação de desafios e dicas de leitura de artigos relacionados ao tema a ser implementado.

> Para isso, então a gente vem, ajuda, traz conhecimento, traz ideia de ritmo. Olha, vamos fazer isso semana que vem, vamos, vamos entender aquilo? E aí é isso, tá? Então você é um mentor comportamental dele. (...) Eu fui um pouco mais preguiçoso, eu não li o livro conceitual. Eu li artigos relacionados. (...) Vende a ideia porque está melhor, você faz isso frente algum desafio, um desafio. (...)

O presente estudo observa a característica de perfil do empresário de transmissão do conhecimento do mundo das ideias, que na academia está nas teorias, para o mundo da implementação prática. O entrevistado E3 descreve um processo pessoal de tradução do conhecimento, com as etapas para a implementação de ideias e encantamento dos colaboradores, sendo (1) Leitura de 3 livro pelo líder no tema de interesse (2) Livro como presente de incentivo (4) Curso de incentivo sobre o tema (5) Pedido para apresentação ao CEO para explicar-lhe o aprofundamento (6) Reforço positivo orientado à implementação.

> Primeiro, eu li os livros. Primeiro eu vi as coisas pode reagindo, reagindo a uma questão que estava acontecendo no mundo. Está, por exemplo, perda de clientes. Fui entender como é que eu entendo a satisfação dos clientes. Li um livro, não gostei. Li os 2 livros, não gostei e o terceiro eu não gostei, mas achei a teoria boa que era do Fred Polly. Acho que assim a gente falava da NPS, que era coisa que eu achei que era mais moderno e tal. E chamei meus diretores, meus gerentes, que estavam muito incomodado com essa situação de perder clientes e conta essa história para eles e comprei o livro para eles há. E eles voltaram e falaram desse, o do caramba, adorei. Aí eu falei, pessoal, vamos implantar isso, vamos fazer um projeto piloto na empresa. Mas não sei fazer, não tem problema, vai ver o curso de vocês. Querem fazer? Mandei um gerente, um diretor, fazer o curso que eles escolheram o curso. Eu não fui. Eu não me aprofundei, então vocês vêm e depois me apresentem para a gente. Se é um caminho calma, não é uma decisão se esse se está falando, se esse conhecimento que a gente tá aqui eu trouxe, se é um caminho, os caras voltaram maravilhados. Voltaram maravilhados e aí a gente criou uma área chamada CX (*Customer Experience*). Pense na empresa que hoje tem 67 pessoas.

Outro mecanismo identificado foi a curadoria e recomendação de leituras e cursos de incentivo diretos ou complementares para os colaboradores que gostaria que implementasse a solução proposta.

> E treiná-lo na parte técnica para que esse daí tenha também um desempenho bom, seria isso? Desse? Eu poderia pensar dessa forma, exatamente, professor, exatamente. E eu acho que hoje em dia, cada vez mais as pessoas gostam muito. Quando você desafia elas intelectualmente, quando você propõem para elas um crescimento é diferente. Não é eu falar olha, eu sou um gênio do NPS, sou um gênio do café e sou um gênio dos cursos, sei lá do que que eu sou um gênio. Quando é que eu não sou?
> Eu falei, quer ler? Achei super legal, mostro algumas coisas do que eu lido, que tal quer ler? Quero, estou te comprando o livro e aí, me devolve uma lei, vamos conversar e aí você cria aquela faísca. Aquela fagulha de conhecimento nas pessoas.

4.2.4 Entrevista 04 – Mentora e Líder Empreendedora (E4)

A entrevistada 4 é empreendedora, formada em administração, com especialização em comércio exterior e MBA em gestão comercial, com expertise em área comercial. Realizou a transição de carreira corporativa para fundação de uma startup, uma aceleradora de pequenos negócios, com foco em mentoria.

Para a entrevistada a tradução do conhecimento é observada pela ótica da humanização centralizada no indivíduo, o engajamento e franqueza, com pesquisa e avaliação da satisfação de pessoas e posicionamento do tradutor como intermediador para solução de conflitos.

> Para ser esse engajamento, tem que ter essa humanização. Eu diria, sabe a humanização né? Da empatia? Sem entender é que está dentro do limite, porque ao ser humano é muito complexo. A gente, a gente, as muitas vezes pensa e não explicita, né? A gente não fala aquilo, né? A gente pensa que está tudo bem, que está dando tudo certo, mas em vez da gente falar, a gente fica no pensamento, está tudo funcionando e não tá, sabe?
> Há então, a pesquisa me diz muito também ali, porque é um momento que a pessoa não está falando para o (avaliado) dela, está falando para mim, uma queixa dele, uma dor dela. É uma dificuldade dela. Isso que não está funcionando ano não está funcionando, então eu vou agir como uma intermediadora, né? Das pra resolver a situação. Eu aconselho ter essa conversa franca entre eles, não é? Eu faço essa é.
> Pesquisa aonde ele pode responder friamente, para mim não é diretamente sem se sentir ofendendo o mentor e daí da da pesquisa, eu crio um plano de ação meu pra resolver aquele conflito.

Em complemento, o estudo observa que a entrevistada E4 focaliza em prol da mudança de pessoas e seres humanos, seguindo o citado pelo entrevistado E2, que atua como ator em papéis funcionais flexíveis, de maneira indefinida e fluída, desempenhando em certos momentos funções de consultor, de assessor ou mentor e visando o desenvolvimento pessoal de indivíduos. Ressalta que o conhecimento a ser lembrado é aquele que promove mudanças e é transmitido com a ativação sentimental, demonstração de afeto e utilização de feedback.

A entrevistada apresentou 2 casos observados como tradução do conhecimento no presente estudo, com a implementação de sucesso dos projetos. No primeiro momento, discorreu sobre um projeto comercial para uma organização multinacional americana de grande porte, na qual atuava como gestora e como segundo momento, sobre a criação de sua startup, que se encontrava em fase de validação, na qual apresentou-se como fundadora e líder empreendedora.

De forma geral, entrevistada a compreende que tradução de conhecimento seria visualizada sobre o aspecto de relacionamento e no contexto de melhoria do processo com o cliente, na qual há o comportamento de flexibilidade visando a criação de um leque de novos produtos e serviços e criação de valor em mercados competitivos.

> Eu fiz um projeto de é um projeto comercial, né? Para melhorar o relacionamento com o cliente, porque a gente tinha é, é o mundo das embalagens, é um mercado muito competitivo [...] Então a gente precisava criar um leque de serviços diferenciados, não é para gerar essa oportunidade de negócio, é de relacionamento, de valor para o cliente, né.

A entrevistada apresentou a criação de relacionamento por meio do planejamento de visitas de imersão ao ambiente organizacional de maior porte, detentor do conhecimento a ser traduzido e expertise. O presente estudo também observa o mecanismo de imersão em nova cultura de valor, para tradução em duas culturas de valores distintos.

> Então, lá atrás as pessoas falavam que eu era doida, né, que eu era maluca, porque eu comecei a levar para dentro dos meus clientes, que era de médio, que era que era uma empresa de grande porte, mas a empresa Brasileira não tem essa visão dos americanos. De super é valor para os processos para as é consultorias, não é? Os Americanos são os liderança nessa área de consultoria. Então, dentro da empresa que eu trabalhava, era tudo muito organizado em cima de processos consolidados, metodologias, não é, e nos meus clientes, que eram empresas nacionais, eles não tinham. É essa? Eles não aplicavam, por exemplo, um SOPE né, que é uma metodologia, é um processo de organização de pós-venda, né?

A entrevistada citou adicionalmente o mecanismo de imersão em experiência de processos de consultoria e administração para profissionais técnicos.

> E eu levava, então os engenheiros, as pessoas técnicas da empresa que eu trabalhava para dentro dos meus clientes para ensinar a eles, porque eu, naquele contato do dia a dia, ali, naquela relação que eu tinha conversado com eles, eu observava que ele podia melhorar algum. Algumas fases dos processos deles, tanto em é comercial, pós-vendas, produção, né?

Observa-se que entrevistada E2, no momento posterior de carreira, traduziu o seu conhecimento e expertise originário em sua experiência em empresa de grande porte para fundação de aceleradora própria para pequenos negócios. A criação ocorreu por meio de sua gestão de conhecimento pessoal e tradução de sua expertise entre diferentes contextos.

> Eu ajudava os as grandes empresas. Eu posso ajudar os pequenos, não é? E através de conhecimento, porque o que acelera no final, o que ficou claro para mim é um conhecimento, né? Eu só precisei mostrar para os meus clientes como é que fazia aquilo melhor, né? E eles conseguiram deixar os processos deles mais eficientes, né? Tanto em áreas que não que parecia é que não, não, não ia dar tanto retorno financeiro, mas dá.

Como apresentação final de projeto de sucesso, a entrevistada compartilhou a sua experiência com uma cliente de sucesso e crescimento financeiro. Segundo a entrevistada a experiência bem-sucedida de tradução do conhecimento estaria vinculada à um relacionamento de motivação pessoal, e o estudo observa a motivação própria e atitude como tradutora que faz uso mecanismo do compartilhamento de histórias de sucesso.

> A em 2020, ela deu outro Salto, ela saiu daí de 70000, que foi para 100000. BRL de faturamento, menina, porque daí ela organizou, né? A empresa, de uma forma que ela conseguia é aumentar a captação de pedidos, né? Atender mais clientes. [...] E assim, poxa, histórias assim que motiva a gente, né?

A entrevistada concorda que o processo de tradução do conhecimento estaria relacionado primariamente à aspectos pessoais e disposição, assim como mecanismos para motivação e persistência de indivíduos apresentados pelo tradutor para implementar o projeto foram os aspectos-chave citados pela entrevistada.

> Sabe? A disposição para executar, né? É o projeto é, na minha visão, é o ponto principal, porque ainda tem um problemas com pessoas, por exemplo, hoje, que são resistentes, às vezes a pessoa recebe orientação, mas ela fica. Ah, não sei se vai dar certo, ela nem tenta, sabe ou ela tenta uma vez não dá certo e já desiste.

Segundo a entrevistada, a implementação é um fator comportamental e vinculado aos mecanismos de disciplina, recorrência, propósito de realização e capacitação de líderes de equipes.

> Igual ela tinha que vender, não é todo lugar que você vai que a pessoa quer que a pessoa vai, se você vai ser bem recebido, né? Mas a medida que você tem uma constância que você tem disciplina, sabe

> e se proponha fazer. Então eu sempre falo isso para as pessoas que querer é um fator comportamental, né? É um fator comportamental, esse é, é e aí, se você fosse dar uma dica, então, por exemplo, você vai capacitar o mentor novo da tua equipe que vai.

Como mecanismo facilitador adicional a entrevistada citou a criação de "Kits do conhecimento", com dicas de engajamento com o cliente final, em seu caso, os empreendedores, e co-criação de um plano de ação com os objetivos visando a clareza dos resultados desejados. Ressalta-se a postura de valorização de clareza na comunicação e ambiente colaborativo.

> O nível de cobrança deles é muito alto [...]. Então, para ele, a referência deles é muito diferente, mas ele precisa ter essa motivação. Acho que a dica que eu dou principal é que ele precisa definir um plano de ação. Ele precisa ter clareza nas ações que ele vai fazer [...]. É deixar para o outro fazer, sabe? Então esse alinhamento do plano de ação é a principal dica que eu dou hoje. Eu falo para ele, olha, você tem que ser claro com o, que o que a outra pessoa tem que fazer tem que executar naquele período, né? Com o prazo determinado, então a gente define um prazo de 15 dias no caso para ele executar esse plano, porque daí é fica mais, mas assim, é um alinhamento também não é uma imposição. Né? Eles tinham uma parte de um consenso.

Segundo a entrevistada este mecanismo geraria comprometimento e o estudo observa que este mecanismo pode ser compreendido como o mecanismo de criação de confiança, também citado pelo entrevistado E2.

Em casos de barreiras a tradução do conhecimento a entrevistada cita a necessidade de aprofundamento do contexto e indivíduo usuário do conhecimento, e práticas em ambientes formais e, assim como o entrevistado E2 citou, informais. Nota-se que assim como o entrevistado E1, a entrevistada utilizou histórias metafóricas para construção de sua narrativa adaptadas ao contexto e público receptor.

> [...] Aí eu falo, olha, os japoneses inventaram os 5s, né? Aqui no Brasil a gente, a gente inventou os 4 s, que é o suor, saliva e a sola de sapato, né, esse sapato aí resolve muito problema, né, que é fazer, né?

Finalmente, a entrevistada pontua que a tradução do conhecimento aberta e geralmente ocorre em circunstâncias críticas, de extrema necessidade do receptor e envolve-se com questões de vida do usuário do conhecimento e mudança de comportamento, assim como o incentivo para a mudança do comportamento.

> O ponto principal das circunstâncias, é que geralmente a mudança mais relevante acontece quando a circunstância é mais crítica, né? Então, quando a pessoa realmente chega no fundo do poço, né, que ela chega e te liga, já eu já recebi ligações até de gente falando que queria se suicidar, porque o negócio estava extremamente comprometido com a família, não sabia que a situação era tão grave, sabe?

O presente estudo observa a necessidade de análise de questões de vida do usuário, assim como a análise da motivação e incentivos para mudar, posicionamento de segurança, por meio da demonstração de experiências de vida e profissionais bem-sucedidas, e, por fim, criação de novas crenças como mecanismos de tradução.

E quando a gente está apoiado com pessoas de muito alto nível, que tem mais conhecimento, que já passou por situações piores, é a gente sente uma segurança. Então, da circunstância, o que eu sinto é que essa segurança que uma pessoa mais experiente passa, né? Pra outra, é a que leva ela é pra é sair daquela situação, né? Pra acreditar que o projeto vai dar certo pra acreditar que aquilo ali vai.

4.2.5 Entrevista 05 – Mentor e Líder Empreendedor (E5)

O entrevistado E5 possui experiência em mentoria e consultoria, atuando no Sebrae e como diretor de área de inovação em universidade particular e é líder empreendedor. O entrevistado possui pós-graduação em administração. Na entrevista, apresentou sua experiência como mentor e acelerador de programas de inovação, atuando como expert para implementação de projetos de sucesso no setor de cultura. Adicionou para análise sua experiência com a fundação de sua aceleradora de negócios, especializada em inovação corporativa e executora de programas de aceleração para startups e pessoas, com portfólio de clientes de grandes corporações e Hubs de Inovação.

O primeiro caso citado foi a implementação de um programa de aceleração para uma organização do Estado de São Paulo. O primeiro mecanismo apresentado para a tradução do conhecimento e “tirar a ideia do papel” foi o contato com uma organização de grande porte no setor alimentício para desenho do modelo de um programa de inovação. Este modelo também foi considerado um mecanismo citado no estudo.

> A gente foi eu, convidado pela Empresa 1, com a com a linha de produtos A para realizar um programa de inovação corporativa, então a gente criou de fato, criou de pegar no papel de desenhar um modelo como todo, um programa de inovação.

Avaliando a própria experiência pessoal de sucesso, o entrevistado E5, concordou que para uma implementação de projeto bem-sucedido são necessários elementos além de técnicos e que na experiência de aconselhamento de dicas de sucesso, no compartilhamento de conhecimento e tradução para outra pessoa como mentor e utilizou o mecanismo da descrição de uma história de caso de sucesso realizada na prática, para solução da questão. "Dá pra gente colocar isso na prática? Na verdade está porque nos 2 contextos eu vivi em resolve é, de certa forma, responde esse questionamento".

Descrevendo o primeiro caso de sucesso, o entrevistado E5 iluminou o mecanismo de articulação humana, por meio da interlocução com os todos os coordenadores locais, considerando o contexto de cidades e estados, que ocorria para a co-criação de seu produto final, a metodologia, que posteriormente foi considerado um mecanismo de tradução, assim como seu processo de disseminação interna. "Era o responsável pela interlocução com todos os o os coordenadores locais. Então cada Escada cidade que tinham já está PCP, tinha um coordenador local. Eu era o coordenador estadual."

Na sequência comentou sobre seu processo de sucessão com a transmissão e tradução do conhecimento para outro colaborador. A escolha foi realizada por meio da seleção de um indivíduo que além de competências técnicas, apresentasse experiência de atuação com startups do estado de São Paulo.

Assim como a entrevistada E4, citou a atribuição de criação de relacionamento com o cliente, adicionando a disseminação do conhecimento entre os mentores, disseminando da metodologia e realizando a aplicação interna.

> Eu era responsável pelas pelo acompanhamento dos projetos e o responsável pela também pela disseminação do conhecimento junto com os mentores. [...] Era fazendo essa articulação, eu criava metodologia disseminava metodologia eles aplicavam internamente, certo? Quando eu sair da empresa, eu tive a responsabilidade de colocar alguém no meu lugar.

No processo de sucessão, o estudo observa que a análise do entrevistado que além da avaliação de competências técnicas, observou o poder de engajamento e influência dos candidatos

à sucessor, sendo o selecionado, aquele que conseguiria realizar uma abordagem humanística e comportamental.

> É alguém que engaja nesse momento tão importante quanto alguém técnico precisava de alguém olhar que ajudasse na no engajamento, tivesse um poder de influência no engajamento de pessoas. [...] a parte técnica está conhecimento, vamos chamar assim para o conhecimento.

Segundo o entrevistado, a parte técnica seria a mais importante, porém seria necessária a avaliação do perfil do candidato, assim como a observação de seus gostos e motivações, conforme os entrevistados E2 e E4 também apresentaram. Assim como o entrevistado E2, para implementação, seria necessária a transição entre e atuação de papéis.

> Eu acho que é o mais importante, só que ao mesmo tempo, a que nós estamos conhecimentos está também tinha colocar comportamento nesse aspecto e o comportamento está relacionado com a gostar do job. E aí, particularidades. Na Empresa A. Eu não precisava de alguém que fosse tão, tão engajador, mas que alguém que fosse diplomático, enquanto na Empresa B eu precisava de alguém, que tipo que às vezes transitasse e um papel de engajar a vida dá um pouco de bobo da corte para divertir, porque as pessoas estão no meio de uma corporação.

Adicionalmente, o entrevistado cita a importância de visualizar os objetivos e propósito a serem alcançados após o projeto, assim como a definição de sucesso, assim como o mecanismo de planejamento dos incentivos de motivação relacionados ao engajamento. Este mecanismo estaria associado ao planejamento estratégico, com visualização de posição atual e futura obtida por meio da inovação e planejamento de relacionamento, assim como citado pela entrevistada E4. “Mas às vezes, por exemplo, quando você vai introduzir algo numa nova empresa, quer dizer, pensa, pensa no seguinte, quer dizer, o que é que nós estamos querendo é onde eu quero, onde nós estamos”.

Iluminando como ponto especial de atenção, o entrevistado ressaltou a importância de análise do contexto e ambiente para a implementação e mecanismo de ativação de uma liderança específica para tradução no presente contexto e análise das regras definidas para o respectivo ambiente. Para exemplificar, foi citado o mecanismo de evento de palestras semanais. “Tem uma coisa que eu acho muito importante que a gente precisa observar assim é os contextos [...]. Em que ambiente eu estou? Não é isso que ambiente eu estou, então vou dar um case”.

Para apresentação aos stakeholders, foi utilizada para tradução a proposta comercial do projeto. O entrevistado citou que este é um mecanismo que permite a apresentação de ideias e projetos que direcionados à captação de recursos e lançamento da ideia inicial, juntamente com o

Pitch. A partir deste ponto são adicionados os nortes estratégicos da empresa. Com a evolução do projeto, o entrevistado adicionou o mecanismo de contratação de palestrantes para expansão da disseminação.

> Certo, lá criando projetos na empresa A, substituindo pessoas. Inclusive eu não tinha tanta liberdade porque eu, naquele momento, na primeira edição, eu não tinha 1 Real. Ou eu faço, ou eu criava ou eu não fazia ponto. [...] Com uma proposta comercial e já entendido. Então nós não tínhamos tanta liberdade de escolha mais porque, olha, eu quero um programa para isso que atenda esses objetivos. Ele deu um comando a empresa, ela deu um norteador [...].

Paralelamente, em seu processo de consultoria, o entrevistado citou que utilizava padrões fornecidos pela empresa que contratava e adicionava crenças individuais ao material metodológico, adaptando à contextos distintos. Este processo também apresentou o mecanismo de reorganização e mescla de três metodologias distintas para replicação no contexto específico. O estudo faz observações neste ponto denominando o mecanismo de visualização das circunstâncias, com a definição do problema da organização e local onde o conhecimento será replicado. Estes elementos seriam variáveis e poderiam ser observadas as diferentes perspectivas.

> Certo? Se eu acreditava ou não em algumas metodologias, eu tinha que adaptar as minhas crenças em cima de uma metodologia e crença da organização maior. [...] o contexto da da empresa.

Neste sentido, observa-se também o alinhamento dos perfis de líderes com a cultura e valores organizacionais. Adicionalmente, observa os parceiros de pesquisa que poderiam atuar na co-criação do projeto e, posteriormente, indicá-los à outras organizações. O estudo também observa que para a criação de relacionamento de longo prazo e ampliação da disseminação do conhecimento, o entrevistado citou o mecanismo de replicação de mesma estrutura de projeto, em ambientes distintos em anos distintos e consecutivos.

> Nós estamos reproduzindo o mesmo programa do ano passado para este ano. Certo, mudou a empresa que eles disseram, nós queremos perfis de mentores do ano passado, que era um pouco diferente para aqueles de mentores da edição passada. Entendeu? 2 queriam pessoas menos técnicas do que da edição passada, mais generalistas, mas que tivesse um poder de ser grandes. É.

Por fim, há a análise da rede, com a identificação de possíveis colaboradores individuais para o projeto e formação de equipe de mentores para reforçar a motivação e implementação. Um

ponto observado é a atenção na escolha de mentores de acordo com o perfil e as circunstâncias de aplicação.

> Vou chamar de norteadores de projetos ou cotes de projetos, também um nome bonitinho para isso aí. [...] Mas que sejam pessoas que tenha habilidades de estar sempre dando aquela motivaçãozinha nos projetos, que são todos alunos que participam, são alunos de último ano de graduação.

O estudo observa que para replicar trabalhos de teses e dissertações, o entrevistado indica que seria necessária a indicação do perfil e competências necessárias para a implementação do projeto e do proponente da ideia. Observando que poderia ser representado por meio da elaboração de uma persona e sintonia entre mentor e mentorado. Por fim, apresenta o mecanismo de integração entre as partes.

> Vamos dizer o perfil dessa pessoa, esteja em sintonia com as necessidades da do desenvolvimento daquele projeto que pode ser coisas diferentes, por exemplo, neste caso da é que você está colocando. Nós precisamos de uma pessoa que agregue uma pessoa que motive uma pessoa que desenvolva. Tá certo, pode ser que um ou outro tenha outras motivações, mas nós temos que ter.

A apresentação de uma classificação e tipologia dos projetos, poderia facilitar o processo de tradução do conhecimento.

Finalmente, o entrevistado aponta que haveria uma dimensão cultural, com o propósito institucional e a razão de ser do projeto, que estaria relacionada com a mudança organizacional e mudança de pensamento de pessoas. O estudo observa que a abordagem para mudanças do entrevistado E5 corrobora com os demais entrevistados, que concordam que para a realização de mudanças organizacionais, é necessária uma abordagem humanística que compreende a mudança de pessoas.

O estudo observa adicionalmente a construção da imagem do novo projeto e personagens para a criação da nova realidade e promoção de mudanças de ambiente interno em um dado contexto. Estes apresentam suas qualidades, observadas pelo estudo como virtudes, que são utilizadas como mecanismo de tradução.

> E aí é onde entram as coisas que é cultura organizacional, que é o como fazer talvez propósito institucional, que é o porque fazer. [...] É sobre construção de personagens, né? OK, que o personagem, ele precisa se vestir como agir, como e tendo para aquilo, né? E gente tava vendo cuja mente de pessoas eram era uma conversa, atendo aqui, mas é justamente isso. Quando a gente pensa em pessoas conduzindo, ela tem que ter uma série de talvez de qualidades.

Estes personagens precisariam estar alinhados em um contexto compreendendo a dinâmica do sistema político do ambiente. Para tal, seria necessária a identificação de perfil da empresa com este ambiente externo e relacionamento.

4.2.6 Entrevista 06 – Designer e Líder Empreendedor (E6)

O entrevistado E6 atua como Gestor de Inovação e líder empreendedor no setor público. Sua experiência prévia é de formação acadêmica na área do design e possui Mestrado em Administração e doutorado em desenvolvimento na área da engenharia.

Selecionando um projeto no qual teve experiência exitosa na implementação, o entrevistado citou um programa governamental direcionado à inovação no estado de localização. Como primeiro mecanismo de tradução observado pelo presente estudo, o entrevistado cita a definição do projeto e início e fim estabelecidos e direcionamento à múltiplos *stakeholders*.

> Ele é um projeto, ele é uma política pública, na verdade, mas eu não acho que ele deixa de ser um projeto que ele tem nesse início, meio e fim bem definidos também é, eu diria que é mais um programa ou de um projeto. [...]

Considerando a implementação no contexto das ciências, o entrevistado E6, cita as práticas de Inovação Aberta e mobilização de competências soft-skills. Assim como os demais entrevistados, concorda que o fator humano seria uma dimensão de valor para a tradução do conhecimento.

> Além de capacidades de técnicas mesmo que é conhecimento em relação ao tema, eu acho que tem questões muito fortes de que habilidades transversais de soft-skills, negociação, resiliência, tem questões assim, que eu acho que são habilidades necessárias para uma gestão com o programa, com essas características. Então eu acho que a capacidade não só técnica de e aí eu não falo pessoalmente mais de lidar com as pessoas envolvidas no programa era necessário, mas também um traquejo para lidar com as diferenças, diversidades que fossem surgindo ali.

Como mecanismo complementar cita a governança do projeto e observa das abordagens de metodologias de gestão e de design para implementação. Neste ponto o estudo observa que acredita que sua experiência em design e as ferramentas técnicas desta especialidade contribuíram com a implementação bem-sucedida, assim para com a gestão do projeto. Adiciona a sua visão multidisciplinar, por meio de experiências com diversos temas.

> Então relevante, a governança também, hã? Eu acho que existem abordagens de metodologia. As abordagens de gestão utilizadas também no programa e suas abordagens bem específicas de gestão. Então ele é, e aí tem um pouco da minha experiência, de realmente ter uma abordagem, é que minha bagagem de informação, eu sou designer de formação. [...] Aí eu fui aí no para a política de ciência, tecnologia, inovação nos últimos dos últimos 10 anos.

Compartilhando uma crença pessoal e expressando autoconhecimento, o entrevistado entende que em seu ponto de vista, entende o ambiente como um "grande piloto para validação". A criação de uma nova cultura foi um outro elemento citado, estando em linha com a visão do entrevistado E5, assim como mecanismos de gestão de saúde mental, psicológica e emocional dos colaboradores entrevistado E3.

> Acho que isso cria uma cultura muito interessante, tá? Mas a cultura a que o erro e o aprendizado função inerentes é um processo de um projeto inovador, então assim, e aí eu achei isso, cria de certa forma uma cultura, é relaxante, saudável, onde as pessoas não têm receio de errarem. [...]

Adicionalmente, cita as abordagens e metodologias que reconhece como próprias de culturas de startups. Observa-se indícios de competências de flexibilidade, resiliência e adaptabilidade nas falas do entrevistado e sua citação de foco em gestão do conhecimento.

> Acho que realmente tem um projeto complexo como esse. Eu acho que ele exige um certo grau de flexibilidade, adaptabilidade, com foco em gestão do conhecimento [...]. É interessante porque a gente consegue, de certa forma, ver que é possível fazer grandes inovações com o setor público tranquilamente, né? Desde que, de certa forma, você vai conduzindo e redimensionando a rota a partir de práticas ágeis de gestam, obviamente adaptadas. Não é bom uma startup que é a premissa é totalmente diferente ou utilizando mais isso ajuda muito, então eu diria que são esses elementos aí que eu fui citando de forma meio randômica aqui, mas que eu acho que traz, sabe?

Como elementos gerais, cita a experiência prévia e conhecimento dos colaboradores do projeto, recursos econômicos, relacionamentos e parcerias.

Para o entrevistado, o planejamento também é um mecanismo de transferência, com o seu desdobramento em planos de ação. Em concordância com o entrevistado E2, as estruturas de comunicação, assim como criação de rituais para relacionamento e confiança, e estrutura coesa, observado como harmoniosa são mecanismos citados para a tradução.

> Ter uma estrutura muito coesa, não é? Com estruturas e rituais de comunicação, foi fundamental para essa coisa dar certo, sabe? [...] Então a questão do subjetivo, foi muito importante. Criar

> vínculos de confiança mesmo, você não tendo espaços fixos de troca, que ajudam muito, né? Aquele cafezinho ou dia a dia. A rotina de ajuda muito isso aí, não isso.

Descrevendo seu processo de implementação de rituais de comunicação, o entrevistado cita o mecanismo de ciclos de comunicação, ritos diferentes como reuniões em equipe e individuais, reuniões gerais.

> O negócio ele chegou a ter 16 pessoas, eu Era Eu era líder, 16 pessoas que foram sendo contratadas ao longo do projeto. E esse projeto? Ele, o que? A primeira coisa que eu falei, comunicação.
> Absolutamente, vai ter que criar muitos ciclos de comunicação. Muitos. E aí eu creio várias redes. E assim chegou a ter 8 ritos diferente. E quando eu falo até reunião de equipe, reunião individual, reunião total, que cada um era último objetivo diferente, tá? Não era não era reunião pela reunião, era reuniões para e aí tinha muitas, não tinha não. Eu não tinha outra forma de me comunicar com as pessoas se não fosse co reunião, infelizmente.

Como competências de relacionamentos e pessoas, observado como o estudo como um mecanismo para a tradução cita a escuta ativa e sensibilidade. Estas competências eram utilizadas em um processo individual com os colaboradores do projeto. Observamos que há indícios que assemelham-se a um processo de feedback ou mentoria informal, compreendidos como mecanismos adicionais, assim como os canais de comunicação indiretos.

> É depois, com o tempo, perdeu o significado. Eu fui cortando muitas delas. Conforme presidencial foi voltando, está é? Então esse é um primeiro.eu. Acho que uma escuta ativa realmente tá e a escuta ativa e isso eu já ouvi muita gente falar, eu escuto, não é? E todo mundo escuta.
> E aí vem um pouco, no diga uma sensibilidade, mas vem um pouco de você estruturar o que é o que, né? Nesses ritus, você está tentando capturar? Então eu tive. Eu tinha um ritual que eu parti. Sigo até hoje, que é o *one-a-one*. Assim, uma reunião é uma reunião de feedback, tá? É uma reunião que eu vou simplesmente fazer 2 horas do meu dia para conversar com as pessoas. Vai que uma por uma vez, de analista, até de éter e de todo mundo.
> Esses fatos, mas porque 2 horas? Porque assim é fora do contexto de trabalho, as pessoas e eu pergunto, a pessoa se você quer ficar na organização, se não quer, quais são os seus desafios? E as pessoas não falando, sabe?

Finalmente, o entrevistado cita como de destaque a criação de um novo ambiente, que descreve em seu caso como ambiente vocacionado para inovação, que foi considerado propício para o compartilhamento de conhecimento. O estudo observa que há indícios que este mecanismo também poderia contribuir com uma alta satisfação do líder empreendedor e sua percepção de sucesso.

> Eu acho que foi uma coisa bem bacana, assim que eu fico bastante feliz de ter conseguido realmente criar essa ambiência. Ham de fato que eu acho que é uma ambiência vocacionada para a inovação, sabe porque as pessoas erravam e elas elas não. E elas não tinham vergonha do erro. Elas erraram e compartilhavam abertamente porque não deu, funcionou o que eu faço agora vamos ver, Tá, e aí, isso não é e eu não acho natural isso não é natural ser construído.

Para o entrevistado este mecanismo deveria ser atribuído ao papel de liderança. Observamos o posicionamento como responsável pela solução do problema. "E é papel da liderança se resultado preciso a qualquer liderança, tem que ser responsável por isso".

Por fim, o entrevistado coloca as necessidades de observar as circunstâncias do projeto, para que seja possível a replicabilidade, adaptabilidade e tradução do conhecimento científico. Para o entrevistado, a tradução também seria relacional, com a adaptação às necessidades das pessoas conforme às circunstâncias. Adiciona no fim, o mecanismo de construção de jornada de experiência e proposta de valor do projeto, assim como motivação e geração de sentimentos positivos, descrito como "paixão pelo projeto".

> Essa questão assim, da de realmente ter uma organização, qualquer projeto ou organização, mas eu vou tentar pegar no projeto, é realmente ter uma loja centralizada nas pessoas da organização que vão esgotar os projetos. Eu acho que assim eu eu acho que parece simples, mas não é tão simples, não é porque eu acho que a gente às vezes a gente é motivado pelos resultados do que se espera e não pela pelo processo que está sendo executado. E aí eu acho muito importante essa questão do vamos aproveitar a jornada o passeio. [...] Existe um fator de humanização e de motivação aí então. [...] é um programa e um projeto muito apaixonante [...] Então, sim, a proposta de valor do programa.

Este mecanismo seria utilizado para a criação de uma narrativa do projeto e valor institucional. "Fantástico é um valor para a pessoa, para o, para a equipe e na narrativa é exato. É porque na minha, na minha, na sua fala agora é assim. Existe uma proposta de valor é institucional, digamos assim".

4.2.7 Entrevista 07 – Consultor, especialista em gestão do conhecimento e docente acadêmico

O consultor entrevistado atua atualmente como diretor de operações em uma empresa de consultoria no estado da Bahia, atendendo o tribunal de justiça da Bahia. Com experiência de mais de 30 anos no mercado, atua desde 2004 com consultoria própria trabalhando há muito tempo nessa área, é de consultoria empresarial, especialmente na área de projetos que é uma especialidade muito

forte, minha ou gestão de processos de negócio, gestão da qualidade. Como experiência prévia, trabalhou um longo período na indústria de tecnologia, com um s*oftware* de RP principalmente.

Na perspectiva do entrevistado E7, a tradução do conhecimento estaria relacionada às relações humanas e contexto ambiental.

Para a tradução deveria considerar-se o sistema como um todo e seu ambiente. "Porque na verdade ele está inserido num sistema que é o sistema, né, do ambiente todo, não é no meio ambiente que ele está envolvido que vai influenciar o resultado daquela, daquela daquele momento".

Estaria inserida em um cenário e mecanismo de processo de co-criação e colaboração e formação de equipes multidisciplinares. Em sua visão, a tradução do conhecimento estaria relacionada à conexão entre as diferentes inteligências, complementariedade e alta produtividade.

> E aqui a gente até entra um pouquinho nesse viés da questão da própria, da própria gestão de conhecimento, não é? É, eu até gosto de falar com os meus times que quando a gente está trabalhando esse processo de co-criação. É eu que estou tentando juntar diferentes inteligências. [...] Então, é quando a gente pega uma equipe que a gente percebe que ela acaba tendo uma alta produtividade. Essas equipes de alta produtividade, normalmente elas têm como característica de que são pessoas que têm conhecimentos não somente técnicos muito distintos entre eles e que se complementam, mas que tem também características pessoais.

O processo estaria em um contexto no qual há necessidade de equilíbrio entre opiniões e tomada de decisão. Dessa forma, o entrevistado, assim como os demais, observa que seria um processo humano e comportamento, e assim como o entrevistado E6, indica o mecanismo de ambiente colaborativo utilizado para a tradução em um projeto bem-sucedido. A sinergia seria um outro mecanismo citado.

> É de comportamento, não é? Então, se eu você me perguntar, voltando a sua pergunta, foi, Onde a gente de fato, conseguiu criar um ambiente de colaboração? Onde as pessoas trabalhavam realmente integradas e onde elas é contribuíam com o melhor que elas tinham, não é? De maneira complementar, elas foram se complementando, se juntaram e formaram. [...] É a história da sinergia, né? A outra maior que a soma das partes. [...]Eu Acredito muito mais que o problema é comportamental do que técnico.

As lições aprendidas foi o ponto e mecanismo iluminado pelo entrevistado E7 De acordo com sua fala, este mecanismo seria para o compartilhamento de conhecimento ao longo do projeto, a ser utilizado para a lembrança e destaque dos pontos mais relevantes e poderia ser recorrente,

visto que ao longo do projeto, as informações importantes poderiam se perder caso não sejam registradas ou sistematizadas. Haveria uma oportunidade para melhoria neste sentido.

> Eu acho que (deixa até confessar com vocês), eu acho que no mercado se trabalha muito mal essa questão de lições aprendidas. [...] E estendendo um pouquinho mais a questão de gestão, de conhecimento, você realmente perde muito conhecimento de um de um projeto para outro e é um ambiente que você não poderia perder conhecimento, porque a única coisa que você pode levar de um projeto pronto é conhecimento, porque cada projeto é diferente do outro.

Complementa, citando que em sua visão, a tradução e compartilhamento entre projetos poderia ser ampla e com menos barreiras de proteção, visto que cada projeto é único e distinto dos demais. Compreende que este modelo, seria um ambiente propício à tradução.

> Você vai envolver pessoas diferentes, vai envolver locais diferentes, então ele pode até ter uma característica peculiar, pode ser parecido, pode ser similar, não é? Mas ele nunca vai ser igual, então o que que eu posso levar de um projeto para o outro? Realmente, as lições aprendidas.

Sendo um mecanismo de gestão do conhecimento, o conjunto de lições aprendidas poderia ser relatado para o registro e tradução deste conhecimento. Este é compreendido como mecanismo valioso para a tradução e deveria ser utilizado ao longo do decorrer do projeto e tempo. O estudo observa que o contexto é uma dimensão importante para a compreensão das lições aprendidas em sua clareza e para a tradução. A classificação destas lições seria um mecanismo adicionalmente citado.

> Um conjunto do total de lições aprendidas que você poderia ter relatado. [...] É uma lógica que é uma lógica assim, gente, vamos trabalhar isso ao longo do tempo. [...] Mas elas nunca poderiam estar desamparadas de contexto. [...] Obviamente, classificá-la é uma lição aprendida positiva, negativa, não é?

Para o entrevistado E7, as lições aprendidas poderiam ser registradas em um outro mecanismo, que seria um sistema para relacionamento, semelhante à um sistema de relacionamento com o cliente utilizado nas organizações. E adicionalmente, um encontro de reunião para discutir as lições aprendidas.

> É mais ou menos parecido com os sistemas de ser não é de relacionamento com o cliente, tá? Uma situação aconteceu, ela tem que ser registrada. Se não você perde ela. Então, na verdade, o supra sumo é não tem que esperar a reunião, não tem que esperar em conta, tem que esperar nada. Você vivenciou uma lição aprendida? Registre essa lição aprendida e aí nós temos que dar o que é, então

> mecanismos, não é? Então, entregar mecanismos que permitam que as pessoas facilmente possam fazer esse registro ao longo do tempo.

Em complemento às lições aprendidas, seria necessária a avaliação do contexto na qual ocorreram e as alternativas existentes entre as soluções apresentadas e o caminho de escolha para a solução, com as indicações da motivação para escolha.

> Porque também tem uma outra falha aí, não é? Você pega e leva as lições aprendidas e você leva lá só a solução que você deu. Tá, mas será que você não estudou outras? [...]? É entender o contexto no qual que ela situação aconteceu, entender as alternativas que foram pensadas para tratar e qual a alternativa que foi usada para tratar. [...] Tem alguma que foi tomada e até o de repente, um motivador do porquê que Ela Foi escolhida, não é próprio. Aí eu consigo fazer uma transferência melhor, de conhecimento de um projeto para outro

Para o entrevistado E7, este processo estaria relacionado à gestão de sentimentos das pessoas envolvidas no projeto.

> No nos projetos, e eu estou tentando até trazer um pouquinho do sentimento meu de mercado. Há tem aí uma pesquisa com o numero não tenho, não tenho medo, mas é sentimento, né? Isso a gente tem que acreditar. Às vezes o sentimento da gente é muito natural e vou dizer mais, tá? Se a gente não se policiar muito, a gente faz as mesmas coisas, a gente vai passar pelo projeto, não vai identificar as lições aprendidas ao longo do tempo.

Como ponto de destaque estaria a motivação para compartilhar e a disciplina. O mecanismo de incentivo é observado pelo estudo.

Ao que se refere ao contexto, para o entrevistado, os elementos são variáveis e a análise das relações seria necessária para a tradução. Neste mecanismo, sob diferentes ângulos, a análise observaria as relações à nível individual e à nível contextual. Este mecanismo estaria relacionado à identificação do problema e a competência de sistematização em diagrama é observada.

> N elementos que podem fazer parte daquele contexto e que vão variar de uma situação para outra, não é? [...] O problema está nas variáveis ou será que está na relação? Movimente, está na relação então. [...]Trabalhando num sistema é um sistema que está em torno daquilo ali. Quais são as variáveis envolvidas naquela situação pontual e fazer? Eu até digo assim que a gente faz um tipo, um, zum, zum alt, né? Então ele faz um zoom para poder ir lá na no, na variável e analisar ela, a gente faz um zoom out para ver o todo, vai lá na outra variável volta para ver o todo vai na relação volta para ver o todo aí tem que ficar fazendo esse exercício de ir no detalhe e se afastar um pouco. Né? Imagina que tivesse isso um diagrama na nossa frente, não é? A gente vai lá e volta, vai lá e volta, vai lá e volta.

Para desenvolvimento desta competência, cita a capacitação contínua. “É você conseguir ao longo do tempo desenvolver nele essas habilidades de visão sistêmica, mas que aí nós estamos falando de um processo de desenvolvimento de capacitação contínua, não é?”

Observa que para a tradução do conhecimento é necessária a compreensão das visões e percepções distintas entre seres humanos. Para ilustrar sua visão utiliza o mecanismo de histórias e a visão de *life learning*, na qual o aprendizado seria uma jornada de vida e abordagem contínua. Cita em um segundo momento, uma história metafórica, observada no trabalho como um mecanismo de tradução.

> Aí fala assim, rapaz, mas nós, nós 2 fomos no mesmo lugar. Nós somos no mesmo lugar, está certo, hã? Nós estamos com a mesma finalidade, fazer turismo, passear, se divertir. Nós com a mesma finalidade, para o mesmo lugar e et cetera. E aí, de repente, alguém percebeu coisas que outros não percebeu.

Em complemento, cita ao longo da entrevista, as jornadas do conhecimento e sua construção alinhada com o planejamento estratégico individual.

> A construção de jornadas de de conhecimento. É a questão da jornada de conhecimento, então isso eu achei muito importante e aqui para mim, aqui está 11 questão que conecta com essa coisa do, da gestão de conhecimento, porque que conecta que é o seguinte, é? Cada pessoa a gente vai lá e teria que é motivá-la. A pensar é, quais são os seus objetivos ao longo do tempo? E construir uma jornada de conhecimento que leve ele atingir os objetivos ao longo do tempo, não é? Normalmente quebrando em etapas, não é com objetivos intermediários, mas tem uma coisa que é muito interessante nessa construção de jornada, que é o seguinte. E tem que ser definido para cada um na sua jornada, quais vão ser os meios que ele vai usar para desenvolver?

Outro mecanismo identificado seria o modelo e estilo de liderança. Modelos colaborativos seriam propícios para a tradução, entretanto, haveria necessidade de um individuo para comando. O entrevistado percebe este comando distinto do controle. Este mecanismo é observado em situações de implementação em grupo e desvinculado da estrutura de níveis hierárquicos.

> Que não é necessariamente um modelo colaborativo, modelo. Ele foi sempre foi um modelo muito mais de comando, não é de comando, de controle, não é? É quando a gente pega e parte para porque nós estamos discutindo aqui de você fazer um trabalho colaborativo. É colocar diferentes inteligência para trabalhar em conjunto, et cetera. [...] Joga o crachá para trás. Não existe crachá nessa sala.

O estudo observa que há indícios de que articulação de pessoas à nível de grupo, identificação de pontos fortes sob a perspectiva humana como um todo, independente de

competências técnicas ou tempo de experiência, são mecanismos utilizados para promover um ambiente colaborativo.

> Analista de projeto iniciante que estava começando a trabalhar. Tinha lá gerentes de projeto lá de muitos anos de casa. Tinha lá é, é pessoal da área de muito especializado na área jurídica. Eu tinha pessoas de todas as áreas, está especialistas da área de processos especialista, então cada um dentro da sua especialidade técnica, certo? Cada um com um comportamento muito diferente, né? Em uma pessoa igual a outra, né? Cada um comportamento diferente. [...] Esse é o ambiente que se criou e eles tiveram muita dificuldade para conseguir se organizar. E fazer a condução dos trabalhos, sabe?

Finalmente, o entrevistado E7 completa a entrevista analisando sua percepção sobre os modelos técnicos e frameworks da administração. Para ele, seriam elementos a serem adicionados de maneira traduzida no ambiente e utilizados de maneira indireta. A apresentação e aplicação de modelos e técnicas ocorreria de forma informal, e com utilização de recursos para a aproximação e similaridade.

> Tá, é, eu vou falar um pouquinho sobre como é que eu penso essa questão das diferentes técnicas modelos, framework, et cetera, tá? Eu penso que eles têm que ser, eles têm que ser usados de uma maneira, sem perceber que você está usando. [...] Dentro dessa sala, como tinham pessoas muito diferentes, tem pessoas que conheciam de design fim e em alguns momentos, se a gente, eu, você e o professor entrássemos na sala e olhasse o que eles estavam fazendo, pode ser lá, por exemplo, que eles estavam lá fazendo, sei lá, um mapa de empatia, por exemplo, ninguém diz. Dizia que estava fazendo design. Tá certo, eles estavam. [...] o uso dessas práticas, desses modelos é porque para algumas pessoas, isso pode até espantar. Você fala assim é, né, dia a dia nós chego lá no cliente dizer não vamos marcar uma sessão de design thinking com vocês para não ser o que era para. Cara, design fim, nem que se papo aí, ninguém quer ir na reunião do seu quarto, aí você vai falar assim, gente, vamos fazer o seguinte, vamos marcar um café e vamos marcar um café juntos e vamos discutir um pouco a situação tal. Aí você marcou o café tá aí durante o café, durante o café você vai lá e usa algumas ferramentas dessas, tá certo? Você vai lá usar uma ferramenta, uma ferramenta, mas não fala que está usando a ferramenta.
> Tá, até porque a gente não tem que dizer que estando ferramenta está tem uma quadro branco, tem uma folha de papel em cima da mesa, na no vidro, sei lá, uma caneta que tu possa escrever repente você vai lá e faz um desenho assim no papel, vamos colocar de tal jeito aqui as coisas e tal. E você vai trabalhando com isso de uma maneira natural, tá? É, é sem essa coisa da alma. Agora uma sessão nós vamos começar a nossa seção de não ser o que você não precisa, certo? Porque na verdade o que as pessoas querem é o resultado, elas não querem o meio.

Por fim, a tradução seria um processo relacionado à prática. Cita a exemplo a tradução do Business Model, canvas.

> Mas pratique sem se preocupar com nomes, com jargões, com os pratique só pratica. Precisa ter mais nada, tá certo? É só isso que tem que fazer á vamos aqui pensar num novo negócio? Não. Então nós vamos usar o Business models canvasa. Não precisa dizer nada, entendeu? Assim, risca lá ou

> quer pegar o desenho? Ó, deixa eu pegar esse desenho aqui, ó você que vai ajudar a gente a pensar na ideia pronto, né? E faz lá depois vão ver a sabe esse cartaz aqui tem um nome tal, entendeu ponto, entendeu? Então assim é é, é.

Uma tradução ocorreria com a redução do uso de jargões, incentivo à prática, busca de conhecimentos e sua adaptação à linguagem do "dia-a-dia". "Assim a gente tem que incentivar os nossos a buscar esse conhecimento e, et cetera, mas tem que é depois, de alguma maneira, dizer eles assim aprendam a combinar esses conhecimentos e usar eles no dia a dia".

Cita o mecanismo de palestra e o match entre modelos teóricos, necessidades de conhecimento e replicação do modelo em diversos formatos, completando que a reunião, junção e combinação de diversos modelos deveria ser organizada para solução imediata frente à situação-problema apresentada.

> De novo, tem que ter o conhecimento óbvio, né? Mas muito mais do que ter uma pessoa que conheça vários modelos, tem aquelas que acham que já estão suficientemente e resolvidas com um ou 2 modelos. Já tá bom, né? Aí é tentar copiar e colar ou levar para todo lugar. Da mesma forma, não é? Então assim é se é parafuso ou se é prega, eu sempre uso o martelo, não é não interessa o que é? Eu estou querendo usar o martelo sempre, né? É esse é pra mim já esse é realmente nem caiu na realidade ainda não é assim, ele não vai ter sucesso mas aí a pessoa por mais que ela tenha conhecimento, se ela não souber reunir, juntar, combinar esse conhecimento e para gerar uma solução imediata frente àquela situação, não vai adiantar nada.
> Como mecanismo final identificado foi a construção de uma caixa de ferramentas do administrador.
>
> Não? Então é. É, eu acho que a gente tem essa coisa, consumir o conhecimento, inclusive os conhecimento que vem da academia e tudo mais que a gente se preparar. Eu diria que assim é para abastecer a caixa de ferramenta. Tá usar essa figura então? Assim, isso que eu igual. O hall na academia, e eu vou enchendo a minha caixinha de ferramenta.

Para segurança do conhecimento poderia ser adicionado um mecanismo para reconhecimento da criação da ideia. Há indícios de que este mecanismo incentivaria as pessoas a compartilhar.

> Não é? Então, na verdade, era uma maneira de incentivar as pessoas tão assim, você compartilha o seu conhecimento, mas as pessoas não vão se apoderar dele. Você continua sendo o criador desse conhecimento, você reconhecido por isso, não é.

Poderiam ser utilizados variados formatos, em voz, imagem ou desenho, citando sua experiência com o desdobramento e replicação multicanal.

> A gente chama de podcast, não é? Mas eles podiam, eles podiam escrever. Eles podiam gravar a voz deles, explicando como é que fazia eles podiam desenhar, então qualquer meio que ele tivesse que fosse para ele, o mais fácil dele, compartilhar o conhecimento. Ele compartilhava. Pronto. Era assim, tá? [...] Que eu tenho feito entrevistas, não é pela internet, é transmitido ao vivo pela internet, pelo YouTube, LinkedIn, Facebook e tal. E isso depois também vira podcast. Então você tem entrevista gravada pra lá nos canais do YouTube, aquela coisa toda e depois tem isso transformado em podcast lá. Então quer dizer, é?

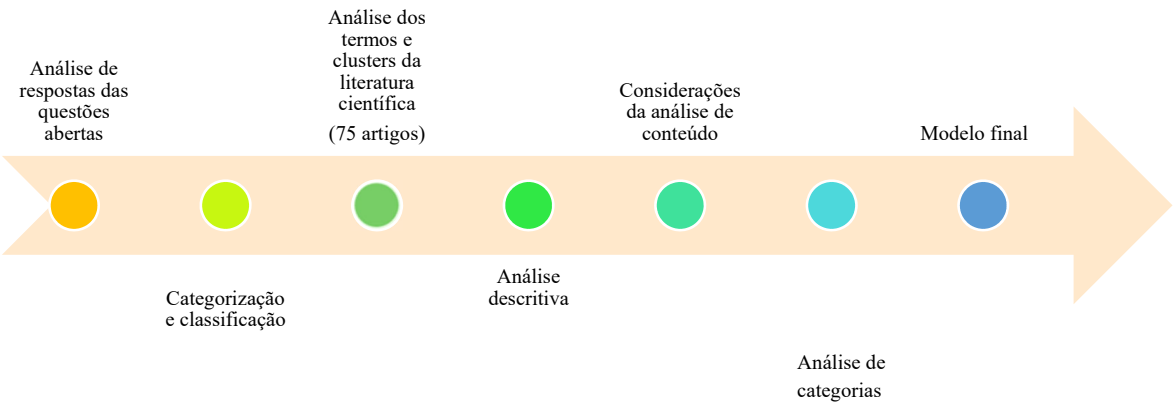
Para o entrevistado E8, a tradução e compartilhamento seria uma abordagem para a motivação, os estímulos e incentivos, um mecanismo para esta.

> Não é para que ele seja usado para alguma coisa, porque ele funcione para alguma coisa. Essa é minha motivação, mas tem outras pessoas que não conseguem perceber isso. Então a gente tem que gerar outros estímulos. Não é para que elas contribuam, tá? E aí que entra essa questão de gerar motivadores, né? Dentro da organização para que eles queiram é compartilhar conhecimento, né? Então essa lógica é que a gente tem que pensar, não é? É em cada, em cada organização e para mim, aí entra uma questão aí da liderança.

4.3 Discussão dos resultados

A análise dos resultados de pesquisa se propõe à iluminar novos caminhos a Tradução do Conhecimento científico. Para Bardin (2016), a análise classificatória é uma prática clássica de se obter respostas à persuntas abertas de questionários. Seguindo sua metodologia, para análise do conteúdo, o presente trabalho realizou a análise nas etapas apresentadas na Figura 18.

Figura 18: Detalhamento do processo de análise



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.4 Design da pesquisa

A análise das entrevistas seguiu o guia definido por Bardin (2016) e Cerchione et al. (2020). A análise de conteúdo foi dividida em duas partes:

(1) Seleção de achados da pesquisa

(2) Análise descritiva: agrupamento dos achados de pesquisa em dimensões espcíficas de análise, para prover diferentes perspectivas sobre o tópico investigado.

(3) Análise de conteúdo: um aprofundamento da análise de respostas às questões abertas, seguindo os procedimentos de classificação dos elementos de significação contidos nas respostas, obtidos e classificados segundo o objeto de comparação invocado e o tipo de relação psicológica que liga o indivíduo à seu tipo de tradução. Bardin (2016).

Segundo Bardin (2016), o modelo clássico classificatório é propício à análise de questões abertas, e trata-se de explicar as relações psicológicas que o individuo mantem com o objeto de estudo. As perguntas que se pretendeu responder na análise foram:

PERGUNTA A: Como o entrevistado busca, compartilha ou traduz conhecimento?

PERGUNTA B: O que isso significa para o entrevistado?

Quadro 6: análise de respostas às questões abertas

Entrevistado 1	
A	B
1. postura de gestor do conhecimento	1.todo mundo com quem interajo são meus clientes internos
2. modelo de Negócios – Canvas	2.coisa boa, teoricamente simples e que dá uma visão a mais abrangente
3. entender o problema	3.o que está incomodando o meu cliente
4. artigo em 3 tópicos	4.caixinha de ferramentas da administração
5. material executivo	6.Curto e fácil de compreender, mastigado
6. notas de Rodapé	8.Referências do estudo
7. anexo da Estratégia	9.Definição de conhecimentos críticos pessoais
8. taxonomia	10.Organização do conhecimento
9. diagramas	11.Ferramenta visual
10. rede de networking	12.Fontes de conhecimento
11. anexo de estratégia	13.Conceito bem estabelecido
12. compartilhamento do conhecimento	14.Confiança e cultura
13. ambiente colaborativo	15.Senso de família, agregador, todo mundo quer ver o progresso do grupo e não só do indivíduo
14. tese do doutorado	16. intragável
15. canvas	17. tradução de todo o poder da tese do osterwalder

Entrevistado 2	
A	B
1. troca entre pessoas	1. elementos mais humanos
2. troca de experiências	2. retroalimenta a gente
3. interferência do perfil	3. traz elementos ou se adapta as questões
4. canais informais	4. bate-papos informais com colegas
5. identificação do perfil	5. como lidar com cada um e métodos de tratar em grupo alguns temas
6. ganhar confiança	6. mostrar resultados
7. falar de valores	7. que a pessoa preza isso ou aquilo
8. perfil do fundador	8. cultura
9. aspectos de comportamento	9. formas de lidar com as equipes de trabalho e próprio fundador
10. elementos de comunicação	10. técnicas de storytteling
11. fazer entregas	11. adaptando as ferramentas que tinha em mão
12. rituais que gostam	12. momentos nossos de relação, entendimento, aprofundamento do negócio, momentos de reflexão
13. momentos para analisar o fechamento	13. algo que faz com que a gente permaneça de uma forma
14. mede o sucesso	14. tempo de permanência
15. grau de confiança	15. grau de comprometimento
16. ritual de comemoração	16. que nós atingimos as metas
17. saber se comunicar	17. falar a linguagem deles
18. entrei no negócio	18. entendo o negócio deles
19. empatia	19. elo pessoal
20. construção	20. resultados, entendimento e recomendações
21. ambiente político	21. como se dá a relação entre pessoas

Entrevistado 3	
A	B
1. Livro academicamente fraco	1. em conceitos de como fazer
2. curso não de academia	2. curso de especialista
3. técnica Balanced Scorecard	3. técnica de fazer gestão através de indicadores de desempenho
4. implantei na minha empresa	4. usamos até hoje
5. curso genérico	5. curso de mercado
6. teinamentos ou incentivos	6. algumas coisas onde gaps de comportamento podiam ser supridos
7. treinamentos	7. sem muita profundidade
8. canais	8. aproximar sócios da empresa
9. você acaba trazendo conceitos	9. eu sou um vendedor de ideias
10. me cativam	10. faz sentido ao negócio
11. conceito inteligente	11. coisa que faz sentido às pessoas
12. compartilhamento de informações	12. compartilhamento de experiências
13. participação	13. senso de construção comum
14. empoderar as pessoas, ensinar, trazer conhecimento	14. ensinar, trazer conhecimento

15. resistência	15. algo natural que dificulta a mudança
16. agressividade	16. a empresa falou
17. jornada de atuação	17. coisa de longo prazo
18. propósito individual	18. jornada a seguir de conhecimento individual
19. conhecimento fluindo	19. processo de conhecimento com a comunicação das pessoas devidas, comunicar, evitanto passar conhecimento entre si e acabam se fechando para fazer o mínimo
20. pessoas se abrirem	20. vamos se ajudar, vamos aprender
21. curso inicial	21. curso para todo mundo
22. cursos específicos	22. curso para gerentes
23. comunicar seus propósitos	23. se comunicarem e as dificuldades delas
24. compartilhar conhecimentos	24. mão dupla
25. objetivo comum da equipe que vai participar	25. ganhar a equipe
26. forma constante para criar	26. harmonia de todos que tenham aquele mesmo objetivo
27. colocar algo novo	27. fazer o sentido na organização
28. ideia de ritmo	28. vamos fazer isso na semana que vem
29. ler artigos relacionados ao tema	29. ser preguiçoso

Entrevistado 4	
A	B
1. engajamento	1. humanização
2. humanização	2. empatia
3. ser humano	3. complexo
4. conversa franca	4. pode responder friamente, diretamente, sem se sentir ofendido
5. plano de ação	5. resolver meu conflito
6. criar leque de serviços diferenciados	6. é de relacionamento, de valor para o cliente
7. levar clientes para a empresa	7. visão de louca, doida
8. ensinar	8. observar processos
9. acelerar o conhecimento	9. mostrar como é que faz aquilo melhor
10. problema com pessoas	10. resistência à orientação
11. consistência	11. disciplina, sabe e se propõe a fazer
12. fator comportamental	12. pessoa querer fazer
13. motivação	13. precisa definir um plano de ação
14. clareza	14. saber o que tem que executar naquele período
15. alinhamento	15. ter parte no consenso, sem imposição
16. circunstancias	16. mudança acontece quando é crítica, situação grave

Entrevistado 5	
1. inovação corporativa	1. criou de fato, pegou o papel e desenhou um modelo como um todo, um programa de inovação
2. acompanhamento do projeto	2. responsável
3. disseminação do conhecimento	3. articulação, criando a metodologia e eles aplicando internamente

4. engajamento	4. poder de influência no engajamento de pessoas
5. comportamento	5. gostar do job
6. transitar	6. engajar, dar vida, um bobo da corte
7. criar	7. ter liberdade de escolha
8. norteador	8. comando da empresa
9. crenças	9. acreditar
10. contexto da empresa	10. crença da organização
11. pessoas generalistas	11. poder para ser grandes
12. circunstancias	12. norteadores de projeto ou cortes de projeto
13. norteadores	13. pessoas que tenham habilidade de estar sempre dando aquela motivaçãozinha no projeto, que todos participem
14. perfil da pessoa	14. sintonia com as necessidades de desenvolvimento do projeto
15. pessoa que agregue	15, que motive uma pessoa que desenvolva
16. cultura organizacional	16. como fazer
17. propósito institucional	17. porque fazer
18. pessoas conduzindo	18. série de qualidades

Entrevistado 6	
A	B
1. política publica	1. projeto ou programa
2. habilidades transversais	2. soft skills, negociação, resiliência
3. lidar com pessoas envolvidas	3. traquejo para lidar com as diferenças
4. governança	4. abordagens de metodologias
5. abordagens de gestão específicas	5. minhas experiências
6. design	6. bagagem de formação
7. cultura de erro e aprendizado	7. cultura interessante, relaxante, saudável, onde as pessoas não tem receio de errarem
8. foco em gestão do conhecimento	8. flexibilidade, adaptabilidade
9. adaptabilidade	9. reconduzindo, redimensionando a rota
10. estrutura coesa	10. rituais de comunicação
11. vínculos de confiança	11. questão do subjetivo
12. espaços físicos de troca	12. ajudam muito
13. rotina	13. cafezinho do dia a dia
14. ciclos de comunicação	14. 8 ritos diferentes
15. escuta ativa	15. sensibilidade, estruturar o que é
16. reunião de feedback	16. one a one
17. ambiencia vocacionada para a inovação	17. fico feliz de ter construído, criar a ambiência
18. natural	18. o que não é construído
19. fator de humanização	19. questão de aproveitar a jornada, o passeio
20. motivação	20. é um projeto muito apaixonante

Entrevistado 7	
A	B
1. processo de co-criação	1. tentando juntar diferentes inteligências

2. equipes produtivas	2. equipes com pessoas com conhecimento distinto entre si e que se complementam
3. maneira complementar	3. as pessoas foram se complementando, se juntando e formaram
4. sinergia	4. soma maior que as partes
5. lições aprendidas	5. única coisa que você pode levar de um projeto ao outro
6. circunstancias	6. vai envolver pessoas diferentes, locais diferentes, pode ter uma característica parecida e similar, mas nunca vai ser igual
7. lógica do projeto	7. conjunto total de lições aprendidas
8. classificação das lições aprendidas	8. positiva ou negativa
9. situação	9. tem que ser registrada, senão você perde ela
10. mecanismos	10. que permitam que as pessoas facilmente possam fazer este registro ao longo do tempo
11. entender o contexto	11. entender as alternativas pensadas para tratar e qual a alternativa foi escolhida
12. motivador	12. porque ela foi escolhida
13. sentimento	14. medo, a gente acreditar
14. fazer um zoom	14. ir na variável e analisar ela
15. zoom out	15. ir para o todo
16. jornada da vida	16. *life learning*
17. experiência	17. percepção coisas que o outro não percebeu
18. jornadas do conhecimento	18. conecta as pessoas, objetivos ao longo do tempo
19. objetivos intermediários	19. quebrando em etapas
20. definir para cada um na sua jornada	20. muito interessante, quais são os meios que ele vai usar para desenvolver
21. modelo colaborativo	21. colocar as inteligências para trabalharem juntas, não existe crachá na sala
22. pessoa diferente	22. comportamento diferente
23. condução dos trabalhos	23. dificuldade para organizar
24. frameworks, modelos e técnicas	24. devem ser usadas de maneira sem perceber que você está usando
25. design	25. você usa a ferramenta, mas não fala que está usando a ferramenta
26. ferramenta	26. folha em branco, mesa, vidro, caneta, desenho no papel
27. trabalhar de maneira natural	27. coisa de alma
28. prática	28. sem se preocupar com nomes ou jargões
29. entender	29. não precisa dizer nada, risca lá ou desenha a ideia
30.consumir conhecimento	30. abastecer a caixa de ferramentas do administrador
31. compartilhar o conhecimento	31. as pessoas vão se apoderar dele
32. criador do conhecimento	32. reconhecido
33. replicação	33. escrever, gravar a voz explicando como é que fez, o que for o mais fácil para ele
34. compartilhar	34. entrevistas, transmissão ao vivo pelo youtube, linkedin, facebook e depois vira podcast
35. gerar estímulos	35. gerar motivadores para que as pessoas contribuam

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Para divisão dos achados, foi utilizada a divisão das respostas segundo os critérios. A seguir será apresentada a análise descritiva dos achados e conteúdo.

4.5 Análise descritiva e de conteúdo

A análise descritiva observa os mecanismos técnicos, humanos e de contexto citadas pelos entrevistados.

4.5.1 Análise descritiva dos mecanismos técnicos facilitadores

Os entrevistados 1, 3 e 7 demonstraram em sua fala de maneira explicita que realizaram a tradução de teses e dissertações acadêmicas. O entrevistado 1, além de citar sua própria tese, também cita o modelo canvas. O entrevistado 3, da mesma forma, cita o modelo de CRM e o entrevistado 7, por sua vez, faz referência apenas ao próprio trabalho.

Corroborando com estudos de Dal Mas *et al*. (2021), o entrevistado 1 faz uso de modelos de negócios para a tradução do conhecimento. Afirmando que este realizou a leitura da tese de doutorado do Steve Blank, e posteriormente utilizou na circunstância, posteriormente, apresentou de forma traduzido ao cliente, confirma também evidencias de Corbo *et al*. (2020), que o modelo também serviria para decodificar conceitos complecos em novos negócios e produtos e à Davenport e Prusak (1998) que indica que um formato visual seria um facilitador à tradução.

Considerando como pontos de iluminação as sugestões dos entrevistados 1 e 7, devido à sua expertise em gestão do conhecimento, destacam-se às sugestões de modelos em três tópicos, como apontado no caso de um artigo na *Harvard Business Review*, material executivo curto e simples.

Linguagens sem jargões e explicações de modelos sem evidenciar o nome ainda foram citados pelo entrevistado 7. Um outro mecanismo citado foi a descrição das alternativas pensadas.

Avaliando os mecanismos citados e confrontando com a literatura, o presente estudo sugere a criação uma versão executiva resumida em três tópicos e disseminada em multicanais de um mesmo resultado de pesquisa, como a exemplo, posdcasts, vídeos de Youtube ou Tik Tok. Para suportar estes vídeos também são sugeridas a a criação de plataformas especializadas á perfis de públicos distintos, com o desenvolvimento e estratégia para esta gestão multicanal.

Foram elementos técnicos citados o destaque de conhecimentos críticos ao sucesso, criação de notas de rodapé com comentários e um modelo visual com técnicas de design aplicadas.

O entrevistado 6 faz citações referentes à indicação de suas competência e descrição de como poderiam relacionar-se com a Tradução do Conhecimento. Ao esclarescer que não sabia se

o projeto havia sido traduzido com sucesso devido à sua abordagem de design, corrobora também com os estudos de Secundo *et al*. (2019), Dal Mas *et al*. (2021), Magistretti *et al*. (2020), Secundo e Schiuma (2018), que enfatizam as abordagens e competências técnicas de design para Tradução.

As falas dos entrevistados 2, 5 e 6 indicam a utilização de técnicas de contação de histórias, narrativas de projeto na Tradução efetiva do conhecimento, conforme apontam Krylova *et al*. (2016). Em adição, o entrevistado 5, nesta linha comenta a apresentação de qualidades e virtudes para a criação.

Um outro facilitador importante citado foram os instrumentos da administração. Considerando as falas do entrevistado 7, a 'caixinha de ferramentas do consultor' poderia ser composta por um modelo simplificado e templates, e segundo os demais entrevistados, foram citados um Kit de conhecimento com dicas de engajamento, pela entrevistada 4, esquema de tipologia e classificação do projeto, imagem do projeto, diagramas e desenho visual de modelos, corroborando com Secundo *et al*., (2019) e suas aplicações visuais por meio de ferramentas 3D.

Para o entrevistado 7, outro mecanismo de detaque seria o estímulo a formatos livres, ou seja, a permissão para recortar o conhecimento e replicá-lo em canais de acordo com a preferência, podendo ser utilizados formatos áudio-visuais, como vídeos, apenas de áudio, como podcasts ou apenas visuais, como desenhos e imagens. Para o entrevistado a replicação poderia ser feita por meio da disseminação de um único modelo entre diferentes formatos e canais.

O entrevistado 5 ainda contribui para a explicação de como o livro funciona no ambiente de tecnologia, de maneira a criar uma confiança inocial e estabelecer motivação à implementação do projeto. Considera também que treinamentos, palestras e cursos para lideranças poderiam ser outros mecanismos de tradução.

4.5.2 Análise descritiva sobre mecanismos relacionais facilitadores

Todos os entrevistados concordam que para além do conhecimento técnico extiste um fator humano, de ligação entre os indíviduos que influencia a tradução. Definida pelo entrevistado 2 como 'elo de ligação' estaria relacionada ao aspecto humano e criação de relacionamento de confiança no longo prazo.

Confirmando o modelo de Nonaka e Takeuchi (2000) ao citar mecanismos de Tradução de Conhecimento informais e transferidos através do modo de socialização, por meio de conversas individuais descontraídas, citadas pelo entrevistado 6, este elo seria construído com competências

interpessoais, de autoliderança e comunicação.

A descrição da existência deste ‘elo pessoal de mesma linguagem’, citada pelo entrevistado 2, indica a existência de um mecanismo de ligação que poderia estar relacionado a valores e sentimentos compartilhados, que podem ser traduzidos por modelos mentais, segundo Krylova *et al*. (2016) e sua visão da tradução como atividade de networking. Em sua visão a confiança estaria associada a ele e a construção para relacionamentos de longo prazo, poderia ser um FCS para o sucesso do projeto.

A criação de um elo também corrobora com Dal Mas *et al*. (2021), que afirma que a tradução está mobilizada do conhecimento seria o elo de ligação entre investigação acadêmica e trabalhos criativos. A autora sugere a criação de um mecanismo que proporcione a construção de um novo elo, com a conexão de valores e vocações dos *stakeholders* internos e externos da organização.

Sobre perfis, o entrevistado 2 e entrevistado 4, acreditam que a Tradução deve ser feita considerando perfis específicos. A autora sugere à criação de um modelo de persona para a identificação do principal perfil a ser beneficiado pela Tradução.

Os entrevistados 2 e 4, evidenciam em suas falas que realizam um planejamento de relacionamentos, com o propósito de criação de confiança e motivação de maneira explicita e sistemática. Ao apresentar exemplos como rituais de relacionamento, gestão da emoção, compartilhamento de experiências em cenários de emoção, como crises e conquistas. Além disso, estas são competências também observadas no modelo da M&C, nas categorias de autoliderança.

Para os entrevistados 2, 4, 6 e 7 a Tradução requer uma articulação das redes de networking e relacionamento.

Ainda no modelo da M&C são observadas as competências cognitivas, que também aparecem nas falas do planejamento diário de trabalho, gestão do tempo e priorização da entrevistada 4.

Em suas falas podem ser identificados também competências e atitudes, consideradas pelo presente estudo como mecanismos, que funcionam para a estabelecimento de relação. Flexibilidade, engajamento, franqueza, disciplina, recorrência, comprometimento, empatia, humildade, colaboração, empoderamento, coaching, *storytelling*, clareza na comunicação também foram habilitades interpessoais, de comunicação e flexibilização apresentadas por ela e demais entrevistados.

Os papéis de atuação foram citados pelo entrevistado 2 e 5, assim como a habilidade de adaptação corroborando com o Krylova *et al*. (2016), de improvisação. Pode-se perceber este mecanismo também na fala do entrevistado 7, que afirma desenhar modelos sem dizer seu nome. Esta citação também contribui ao estudo de Magistretti *et al*. (2020) que alteraram a taxonomia da metodologia para aplicação nas PMEs.

A entrevistada E4, ao citar mecanismos para a motivação de pessoas, assim como o entrevistado 5, corrobora com a Adler (2006) e que se preocupam com veículos para a inspiração e melhorar a gestão da vida hoje. Neste grupo, também estariam mecanismos psicológicos, como propósitos, análise de questões de vida, incentivo à mudança de comportamento, crenças.

Outro mecanismo citado foi o estímulo à abordagem centrada em pessoas, o *life learning,* uma visão filosófica sobre a vida focada no conhecimento e a contrução de jornadas de conhecimento.

As histórias metafóricas, assim como as mentorias informais seriam mecanismos para a tradução de experiências pessoais, com a combinação de elementos do dia a dia.

4.5.3 Análise descritiva sobre mecanismos circunstanciais facilitadores

Todos os entrevistados concordam que a tradução e conhecimento acadêmico tem necessidade de tradutores, ou mecanismos de tradução que facilem a comunicação e replicação em contextos distintos (Simeone *et al*., 2018). Corroborando com a literatura acadêmica, os entrevistados indicam que para uma tradução efetiva seria necessária a criação de um novo ambiente colaborativo, com modelos mentais compartilhados.

Na fala do entrevistado 4, esses ambientes seriam mecanismos para gestão dos sentimentos, diminuição das barreiras de medo, para o 5 seriam para a ressignificação de projetos e união de pessoas em formato de times, para o entrevistado E6 com a construção de um propósito coletivo e para o E7, como forma à contruir um ambiente colaborativo e adptar os estilos de liderança.

O entrevistado 6 corrobora com as perspectivas que afirmam que a competência e abordagem centrada em pessoas e experiências, características do design poderiam ser mobilizadas para a criação desses novos ambientes colaborativos, de conexão e equalização das linguagens de conhecimento entre diversos *stakeholders*.

Os entrevistados 5 e 6 também contribuem para a visão da Krylova *et al*. (2016), de defesa à improvisação, estruturas mínimas, storytelling, modelos mentais compartilhados e culturas

experimentais, contribuem para a tradução. Apresentando a tradução realizada em cirscunstancias de poucos recursos, no caso do entrevistado E5 e necessidade de mudanças e criação de novo ambiente, pelo ambiente E6 devido ao contexto momentâneo, indicam que a estes mecanismos poderiam fomentar também a inovação.

Para o entrevistado E5 ainda é necessário o mecanismo de articulação política para construção de um projeto de sucesso.

O entrevistado 6, ao apresentar o contexto de Inovação Aberta e caso de sucesso do setor governamental, corrobora com os estudos de (Simeone *et al*., 2017), que afirmam que a tradução do conhecimento pode ser utilizada por gestores que desejam articular muitas partes interessadas.

4.6 Síntese da pesquisa

Para atender facilitar a análise de conteúdo foram formuladas as seguintes hipóteses provisórias, segundo a metodologia de Bardin (2016). As hipóteses provisórias são utilizadas para auxiliar a construção do raciocínio lógico de análise.

H1: A tradução do conhecimento estaria relacionada à aspectos técnicos

H2: A tradução do conhecimento estaria relacionada aspectos humanos

H3: A tradução do conhecimento seria influenciada por fatores circunstanciais

H4: Mecanismos, ferramentas e práticas seriam facilitadores da tradução do conhecimento

H5: O compartilhamento de experiências de vida poderia contribuir para a tradução do conhecimento

Na sequência foi realizada a análise quantitativa do conteúdo, com as frequências de citações nas entrevistas. O quadro apresenta a análise e a relação simbólica observada.

Quadro 7: Sintese, descrição e exemplos observados pela análise da relação simbólica

Facilitadores de tradução do conhecimento	**Descrição**	**Exemplos**
Técnicos	São as técnicas, instrumentos, artefatos e sistemas utilizados para a aquisição, curadoria, transformação e disseminação do conhecimento	Técnicas de informação e linguagem, design e artes áudio-visuaisInstrumentos de busca e seleção de informação, mecanismos de compartilhamento, como redes sociais, ferramentas e artefatos, como protótipos e modelos 3D. Plataformas de compartilhamento e sistemas. Técnica para modelo de negócios, quantitativas e qualitativas.
Humanos	São os elementos cognitivos, humanos e relacionais utilizados para a tradução.	Processos psicológicos, como criatividade, relacionais, como criação de confiança.
Cirscunstânciais	São os elementos ambientais, organizacionais, culturais e de contextos que englobam o universo da tradução.	Propósito institucional e coletivo, culturas experimentais e colaboração.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os facilitadores serão detalhados no item seguinte.

A conclusão geral do trabalho será apresentada em três partes, com a abordagem da trilogia, os facilitadores da tradução do conhecimento e propostas para traduzir o conhecimento científico. A abordagem da trilogia considera que na tradução e replicação do conhecimento, devem ser observados três aspectos:

4.7.1 Aspectos técnicos

Os aspectos técnicos, conforme apresentado no capítulo 1, seriam a parte técnica necessária para a criação, transformação e transmissão do conhecimento.

Os conhecimentos técnicos seriam valorizados, iluminados e transformados a partir de também técnicas de linguagem, visuais, artísticas e transformado e adaptados para outros modelos e formatos curtos e simplificados. Envolvem as diversas ciências e as atividades de busca, organização, curadoria e disponibilização do conhecimento em formatos distintos, assim como para a simplificação, visualização, sistematização do conhecimento e apresentação personalizada do conhecimento em formatos que apresentam novos conceitos, modelos designs, formato áudio-visual e contação de histórias.

A busca é realizada de maneira individual e, no processo, são utilizadas fontes e modelos conhecidos. São selecionados três tópicos e utilizadas técnicas de informação e linguagem para a identificação dos do conhecimento, reorganização e definição de estrutura do conhecimento a ser disponibilizado.

Esta etapa consiste na simplificação e resumo em três tópicos principais e apresentação em versão executiva, como por exemplo, vídeos curtos e estaria relacionada a atividade de curadoria estratégica de tópicos relevantes ao público. O conteúdo pode ser enriquecido com técnicas de *storytelling* e adição de elementos históricos, metáforas, construção e exemplos da experiência vivida. O objetivo é a construção de uma narrativa, que pode ser facilitada por um roteiro.

Também são aplicadas técnicas de prototipação e demais ténicas de comunicação e artes para a visualização, como a fotografia, ilustração e desenhos em formato “Draw my life”, 3D ou pinturas. O formato livre e “folha em branco”, com a livre criação pode ser um facilitador.

Números e ideias podem ser expressas com técnicas de modelagem e processos para inovação, por exemplo o *design sprint*.

Por fim, para estruturação, poderiam ser aplicadas técnicas de programação digital, para o desenvolvimento de uma plataforma, site, aplicativo especializado para a disseminação do conhecimento temático e criação de comunidades digitais, sobre determinado tópico ou tema.

4.7.2 Aspectos humanos

Os aspectos humanos seria também a parte individual humana, mental, cognitivo e relacional e transmitido considerando os aspectos de relacionamento humano. Um conhecimento técnico, para ser transmitido e traduzido precisaria ser enriquecido com o compartilhamento das

experiências vividas ao longo do projeto, assim como apresentada a forma de lidar com pessoas, as crenças, valores, propósito individual, propósito coletivo, motivações e modelos mentais compartilhados. São os aspectos de relacionamento entre pessoas que influenciam o compartilhamento de um conhecimento. Incluem a criação de um relacionamento de longo prazo, confiança de compartilhamento do conhecimento. A mobilização de redes de contato, criação de relacionamentos de confiança, rituais e sistemas podem ser construídos para a recorrência de comunicação e experiências humanizadas.

A mobilização de influenciadores e articulação de redes que podem contribuir para o legado e humanidade. Compartilhando as experiências vividas, histórias e crenças é possível humanizar a experiência de tradução do conhecimento, com a transmissão de sentimentos e construção de elos compartilhados.

4.7.3 Aspectos de circunstâncias

Segundo a discussão apresentada no referêncial teórico e no modelo de tradução, apresentado no capítulo1, tradução soferia influências das circunstâncias. Para ser traduzido o conhecimento precisaria ser adaptado e iluminados os aspectos de circunstancia, sobre o ambiente no qual foi desenvolvido, o propósito, objetivos da pesquisa e a jornada do aprendizado dentro da tema. Os aspectos de influência das circunstâncias do contexto que influenciam o compartilhamento do conhecimento. A análise das circunstancias é necessária para a adpatação do conteúdo ao público especifico. Com à observação das cirsuncuntâncias é possível fazer a adaptabilidade e comunicação com clareza aos públicos específicos. Como em um prisma, o conhecimento pode ser movimentado até encontrar seu caminho e luz necessária.

4.7 Os facilitadores da tradução do conhecimento científico

A seguir serão apresentados os principais facilitadores identificados na pesquisa, com a sintetização e consolidação dos achados na literatura e entrevistas.

Quadro 8 - Facilitadores do conhecimento científico identificados na pesquisa

Técnicos	**Humanos**	**Circunstâncias**
Caixa de ferramentas	Curadoria	Clarificação do propósito
Template padrão	Adaptabilidade e flexibilidade	Life learning
A página executiva	Co-criação	Jornada do conhecimento
A página mágica	Elo de mesma linguagem	Experiências vividas
Lições Aprendidas	Histórias metafóricas e cotidianas	Colaboração
KIT de incentivo	Experiências vividas	Cultura experimental
KIT de engajamento	Rituais	Comunidades de prática
Storytelling	Rede de contatos	
Modelo de Negócios	Criação de confiança	
	Influenciadores	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.7.1 Facilitadores técnicos

Os facilitadores técnicos são as técnicas, modelos, instrumentos, ferramentas, sistemas e plataformas de variadas ciências que são utilizados para simplificar a tradução do conhecimento científico e transmissão clara dos conhecimentos. Inúmeros são os facilitadores citados e este trabalho iluminou os principais citados pelos entrevistados. Os facilitadores técnicos citados são das áreas das ciências administrativas, informação e linguagem, artes e design, entre outros. Foram identificados os seguintes facilitadores técnicos, que contribuem para a tradução do conhecimento científico:

4.7.1.1 Caixa de ferramentas

A tradução do conhecimento científico pode ser facilitada por meio de ferramentas padrões. Em um primeiro momento, é importante imaginar que está sendo construída a ‘caixa de ferramentas’ do conhecimento. Este será o material que acompanhará o produtor do conhecimento por toda a sua jornada de replicação.

4.7.1.2 Template padrão

O primeiro passo para replicação, é a criação de um template padrão, com formato executivo. Em linguagem curta, simples e clara, este arquivo deverá apresentar em uma única página o conhecimento a ser disponibilizado para replicação e disseminação do conhecimento. Este seria o arquivo com conhecimentos de alto valor.

4.7.1.3 A página executiva

Consiste na descrição emuma página ou slide, com a síntese da ideia central, com linguagem curta a ser apresentada em linguagem executiva para líderes organizacionais.

4.7.1.4 A página mágica

Na sequência, este material pode ser elaborado em formato livre, em mapa mental, com ilustração, imagens e ou texto curto, enriquecido com técnicas de design em uma única página.

4.7.1.5 Lições Aprendidas

Nesta etapa são descritas as principais lições aprendidas, na experiência de sucesso. Recomenda-se o compartilhamento de lições ao longo do projeto e o registro em ferramenta, com a inclusão dos sentimentos e conquistas de cada etapa.

4.7.1.6 Storytelling

Podem ser aplicadas técnicas de storytelling para a comunicação com clareza.

4.7.1.7 KIT de incentivo

Nesta etapa sugere-se a criação de um kit de incentivo. Este kit teria como função, apresentar conhecimentos sintetizados com incentivos à utilização do material. Poderia criar também um sistema de incentivos recorrentes para a utilização do material com frequência.

4.7.1.8 KIT de engajamento

Nesta etapa sugere-se a criação de um kit de engajamento. Este kit teria como função, apresentar as principais dicas para o engajamento com públicos interessados no conhecimento a ser compartilhado. Este kit pode conter trechos e fragmentos do material complexo, que podem ser úteis à mudança de comportamento das pessoas.

4.7.1.9 Modelo de Negócios

Nesta etapa, o projeto pode ser apresentado em formato de modelo de negócios canvas. Este poderia ser utilizado para inicializar um projeto de empreendimento ou para transmitir a ideia central ao mercado, empresas ou captar investimentos.

4.7.2 Facilitadores humanos

Os facilitadores humanos são os aspectos humanos, mentais, cognitivos, psicológicos, inter-relacionais e sociais, assim como as atitudes e comportamentos que contribuem e influenciam para a clarificação, tradução e transmissão do conhecimento. São trabalhados a nível individual ou grupal. São eles:

4.7.2.1 Curadoria

A tradução do conhecimento científico se iniciaria com uma etapa de curadoria do conhecimento a ser transmitido. Nesta fase inicial, o conhecimento geral, contido em um trabalho extenso é fragmentado em pequenos trechos. Estes trechos, serão os centrais, que poderão ser utilizados para replicação em inúmeros formatos, canais ou artefatos do conhecimento. São ressaltados os conhecimentos centrais e organizados em uma estrutura de três tópicos principais.

4.7.2.2 Adaptabilidade e flexibilidade

Esta etapa consiste na adaptação do conhecimento à situações específicos. Exige a flexibilidade do produtor de conhecimento e sua atuação em um papel específico em um determinada circunstância, adaptação da linguagem e demais elementos.

4.7.2.3 Co-criação

A abordagem da co-criação facilita o processo de tradução. A co-criação permite o contato interno, individual, do tradutor com seu interior, visualização e materialização dos seus objetivos e desejos com os demais colaboradores do projeto.

4.7.2.4 Elo de mesma linguagem

A criação de um elo de mesma linguagem. Experiências de vida são compartilhadas para criar ‘elo’pessoal de mesma linguagem, para conectar dois indivíduos ou um grupo. Comportamentos como comprometimento, franqueza, disciplina e colaboração são facilitadores da tradução. Competências de flexibilidade, adaptabilidade, comunicação e gestão de sentimentos podem ser utilizadas na criação deste elo.

4.7.2.5 Histórias metafóricas e cotidianas

Como facilitadores também estão as histórias metafóricas ou adicionados exemplos do cotidiano para transmitir o conhecimento, assim como as principais crenças e valores que levaram ao sucesso. Como ponto de destaque poderiam ser apresentadas as lições aprendidas e sugestões de caminhos alterantivos para implementação em diferentes circunstancias.

Neste momento, podem ser adicionadas os principais motivos que levaram a implementação do projeto, o que valorizava. Poderiam ser citadas histórias de vida e de metáforas para explicação. Um ponto importante é apresentar a sua definição de sucesso. Nesta fase é importante ter sensibilidade na escolha de palavras, evitando jargões e traduzindo conceitos complexos em frases simples.

4.7.2.6 Rituais

Para a replicação é necessária a criação de rituais para a transmissão do conhecimento. Podem ser desenvolvidos dois rituais, os individuais e os coletivos. Os individuais seriam os rituais para transmissão para um individuo e os coletivos para grupos de pessoas interessadas no conhecimento. Relacionamento e engajamento com as redes e pessoas que podem auxiliar a disseminação do conhecimento. Os rituais podem utilizar da mentoria para a transmissão.

4.7.8.7 Rede de contatos

Nesta atividade se faz necessária a ativação das redes e pessoas que apresentem-se como fontes confiáveis de conhecimento e possíveis disseminadores do projeto. Esta etapa consiste da articulação de pessoas e líderes de grupos que possam utilizar o conhecimento e tornar-se facilitadores de sua disseminação ou tradutores em circunstâncias específicas.

4.7.2.8 Criação de confiança

Para a tradução é necessária a construção de um novo relacionamento de confiança, com os utilizadores do conhecimento. Este relacionamento pode ser estruturado por um plano de encontros, formais e informais, com a recorrência de entregas de conhecimento e comprometimento com os objetivos em comum. Estaria relaciada à visão de relacionamento de longo prazo.

4.7.2.9 Influenciadores

Podem ser selecionados indivíduos com o perfil de influencia para disseminar o conhecimento em um ambiente ou grupo específico. Os detentores do conhecimento podem

selecioná-los e compartilhar os principais tópicos de maneira ampla, para que posteriormente, os disseminem.

4.7.3 Facilitadores de circunstâncias

Os facilitadores humanos são os aspectos circunstânciais de contexto e situação, que são descritos para ilustrar e descrever o ambiente no qual o projeto foi desenvolvido, criando uma ligação coletiva para implementação prática do projeto e atingimento do propósito, metas e objetivos. São trabalhados a nível grupal ou organizacional. São eles:

4.7.3.1 Clarificação do propósito

Nesta etapa, é apresentado o propósito central da pesquisa, assim como clarificados os objetivos, e motivadores para realização do projeto. A intenção é o estabelecimento de um senso de propósito individual e coletivo.

4.7.3.2 Life learning

Descrição dos principais aprendizados para a vida que foram descobertos ao longo da pesquisa. Nesta etapa é construída a jornada do conhecimento e são adicionados elementos das experiências vividas, de modo que são apresentados os aprendizados que o individuo encontra ao trilhar a jornada. Esta jornada estaria relacionada à visão de aprendizados de vida.

4.7.3.3 Jornada do conhecimento

Descrição da jornada do conhecimento, assim como os principais subtemas, tópicos e lições aprendidas, caso seja escolhida esta jornada temática.

4.7.3.4 Experiências vividas

História das principais experiências sentimentais vividas, assim como conquistas, realizações e momentos que merecem iluminação.

4.7.3.5 Colaboração

Nesta etapa são sugeridas as principais oportunidades, necessidades e desejos para colaboração com o propósito e projeto.

4.7.3.6 Cultura experimental

Construção de uma cultura voltada ao aprendizado e experimentos. Descrição dos principais experimentos realizados e experimentados ao longo da jornada e imerso nesta cultura, assim como os principais valores e características da cultura.

4.7.3.7 Comunidades de prática

São formadas comunidades que visam a prática e implementação dos principais objetivos propostos pela pesquisa. Estas comunidades possuem culturas próprias e circunstancias especificas similares que possibilitam a replicação da pesquisa.

4.8 Propostas para traduzir o conhecimento científico presente em uma tese ou dissertação

A imagem apresenta a trilha com as propostas para a tradução do conhecimento científico.

Figura 19 - Propostas para traduzir o conhecimento científico

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.8.1 Curadoria e fragmentação

O tema e informação, contida em um material extenso, deve ser fragmentada em pequenos trechos e blocos compartilháveis. Devem-se excluir trechos críticos ou sensíveis.

4.8.2 Sintetização

Nesta etapa sugere-se a criação de materiais e sintetizados, como a estrutura de três principais tópicos. Este template, em formato de texto, deve conter os três principais tópicos e técnicas que o produtor do conhecimento acredita serem os mais importantes e que poderiam ser relevantes para a replicação e disserminação do conhecimento

4.8.3 Visualização em desenhos, imagens ou protótipos 3D

Deve-se ser desenvolvido um primeiro modelo visual, que contenha a ideia central do objeto a ser apresentado. Em formato livre ou por meio de imagens relacionadas ao tema central.

4.8.4 Roteirização

Nesta etapa, cria-se o roteiro que servirá de base para a criação de conteúdos replicáveis. O roteiro deve apresentar o propósito da pesquisa, os objetivos do trabalho e demais elementos individuais.

4.8.5 Narrativa empreendedora e experiências vividas

Neste segundo momento, seria realizada a construção da narrativa considerando o pesquisador como herói de uma jornada. Neste momento, ele assumiria o papel de empreendedor, que é considerado um profissional capaz de criar um novo empreendimento. Neste estudo, a pesquisa é compreendida como empreendimento e poderia ser replicada. Esta etapa considera a adição de termos de mercadológicos ou externos à universidade. A proposta é que sejam também expressas as experiências vividas, como forma de contribuição pessoal e expressão de seu legado a humanidade.

4.8.6 Replicação em aúdios ou podcast

Após definida a narrativa a ser transmitida, sugere-se a criação de um roteiro para a gravação de aúdios em formatos curtos, de até 10 minutos, sobre a explicação do fragmento do projeto. Estes materiais poderiam ser disponibilizados em podcasts, pelo spotiffy e demais canais. Estes podem ser disponibilizados sistematicamente e com frequência determinada.

4.8.7 Desenho em estilo “Draw My Life” e artes visuais

Desenhar modelos de maneira que seja contada a história por trás da ideia e experiência. Propõe-se que sejam estimuladas as expressões artísticas como o formato de pintura, desenho, fotografia ou demais expressões em arte.

4.8.8 Recorrência de compartilhamento

A replicação e compartilhamento deveria ocorrer de forma recorrente. Dessa forma, é recomendado um ambiente ou canal próprio para a recorrência, ou seja, deve-se eleger uma única rede social para compartilhar periodicamente a informação.

4.8.9 Replicação em vídeos

Nesta etapa, seriam desenvolvidos vídeos curtos, com linguagem simples, a serem disponibilizados em redes sociais. O primeiro tipo de vídeo seria para a inspiração de pessoas que desejem utilizar o conhecimento. Um segundo formato, seria vídeos curtos, com linguagem clara e simples, a serem disponibilizados em canais e redes sociais como instagram e tik tok. O terceiro formato seria o vídeo realizado a partir de imagens e ilustrações explicativas do projeto. E um quarto, vinhetas curtas explicativas.

4.8.10 Jornadas do conhecimento e gameficação

As jornadas do conhecimento e experiência seriam a jornada do aprendizado dentro da temática estudada. Nesta jornada, estariam inclusos todos os materiais elaborados nas fases anteriores. Estariam os resumos explicativos amplos e capítulos introdutórios de livros. Treinamentos curtos, workshops e atividades podem ser desenvolvidos para capacitar o interessado no tema a ser compartilhado. Nesta jornada poderiam ser apresentados os objetivos e propósitos comuns.

5 CONSIDERAÇÕES

5.1 Considerações sobre como realizar a tradução do conhecimento científico

A seguir serão apresentadas as considerações finais da pesquisa, com base nas análises realizadas, triângulação e conclusões finais. Considera-se que o processo de tradução do conhecimento pode ser dividido em três atividades para orientar a replicação de um trabalho científico. Os três principais pontos importantes para facilitar a tradução do conhecimento seriam:

- Sintetização, com linguagem clara e concisa de forma que em poucas palavras haja um 'instantaneo' entendimento. Observa-se que é muito utilizado um 5 a 3 minutos ou gravações de curta duração, tem apresentado sucesso, com base nos achados identificados nas falas dos entrevistados 1, 2 e 7 e estudos da primeira linha de trabalhos de tradução do conhecimento científico (Kolko (2011); Simone (2017); Simeone, Secundo & Schiuma (2018); Secundo, Del Vecchio, Simeone, & Schiuma, 2019); Secundo (2020); Dal Mas et al., 2021).
- Análise de relacionamento: consiste em uma atividade de análise de aspectos e influências de relacionamento humano no desenvolvimento e implementação do projeto, que pode ser observado nas falas dos entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7 e na literatura (Bowe (1981), Csikszentmihalyi (2006) Lander (2016); Fulop et al (2019); Cobianchi (2020); Kianto (2021); Laustsen et al (2021).
- Análise de circunstâncias: nessa atividade de tradução o pesquisador deve adaptar a parte técnica às cirscuntâncias que envolvem o projeto naquele momento específico, que pode ser observado nas falas dos entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7 e na literatura (Bowe (1981), Csikszentmihalyi (2006) Lander (2016); Fulop et al (2019); Cobianchi (2020); Kianto (2021); Laustsen et al (2021).

Da perpectiva da pesquisa com os consultores foi identificado que a tradução do conhecimento não pode restrigir-se ao compartilhamento de aspectos técnicos. Esses precisam ser adaptados ao contexto da época em que é realizada a experiência e deve haver o compartilhamento de como se traduz no relacionamento humano das pessoas envolvidas na experiência. Esta

conclusão tem origem nas entrevistas realizadas com consultores, conforme a análise apresentada no item do capítulo de discussão dos resultados.

Como oportunidade para estudo futuro, ilumina-se o desenvolvimento de uma tese de tradução do conhecimento onde pretendo explorar as técnicas estudas nesta dissertação e gravar vídeos de curta duração com os pesquisadores de pesquisas aplicadas exitosas levando-se em conta a sua influência na parte técnica no relacionamento humano e nas cirscunstancias de executação do projeto. Como segundo passo irei pesquisar com pessoas que utilizem o conhecimento que foi gravado de forma aplicada. E assim, queremos concluir a tese do desenvolvimento de um modelo que facilite a tradução de um novo modelo em pesquisas aplicadas.

5.2 Considerações finais

São observados na literatura novos caminhos para a tradução do conhecimento, integrando diversas ciências para trazer a luz de como traduzir o conhecimento científico. Existem oportunidades para as contribuições das ciências administrativas nesta temática, que encontra-se em expansão.

Esta dissertação se propôs a identificar os principais facilitadores da tradução do conhecimento na literatura científica, na implementação de projetos de sucesso e propostas para a tradução do conhecimento das teses e dissertações acadêmicas. Foram identificados 25 facilitadores na literatura e 20 em pesquisa primária.

Como principais facilitadores da literatura científica apresentam-se as técnicas de criatividade, arte, design, áudio visual, storytelling e modelos como o canvas e formatos como blogs, vídeos e podcasts, assim como as técnicas de sintetização.

Como principais facilitadores na implementação de projetos de sucesso estão as relacionamento humano e as análise das cirscuntâncias. Seriam facilitadores, a articulação com redes de contato, criação de rituais de relacionamento, mobilização de influenciadores e comunidades.

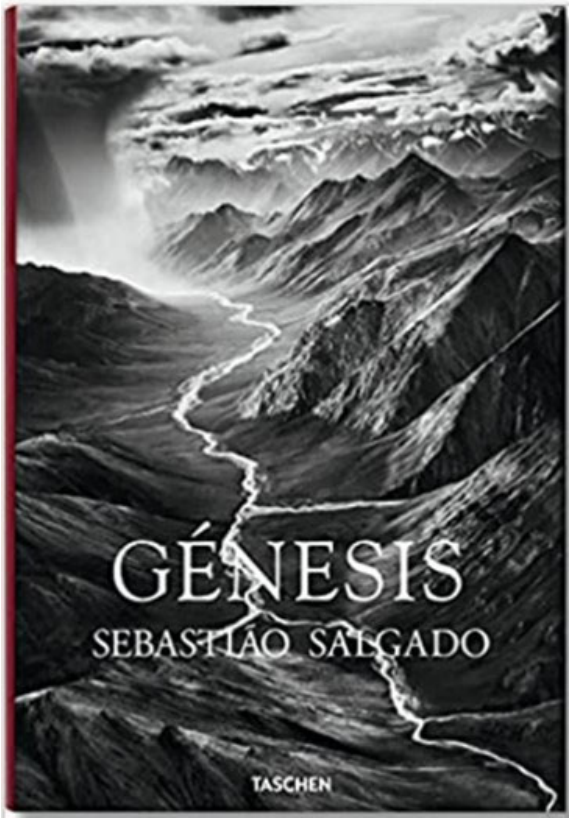
Como propostas são sugeridas a criação de vídeos em formato curto e sintetizado, com linguagem simples, de forma a transmitir o conhecimento com clareza. De maneira fragmentada, sintetizada e em formato áudio ou visual, o conhecimento científico pode ser transmitido através de influenciadores do conhecimento. Para tanto, é preciso criar uma nova cultura e relação, que

permita que o fluxo de conhecimento seja compartilhado de maneira confiável.

Em terceiro, foram apresentadas as propostas para a tradução o conhecimento das teses e dissertações acadêmicas, que consideram além de técnicas, a análise de relacionamentos e cirscuntâncias, que influenciam a tradução do conhecimento científico.

Conclui-se que pesquisadores de sucesso poderiam traduzir o conhecimento de um trabalho de tese ou dissertação em diversos formatos até encontrar o estado de fluxo e máxima potencialidade de sua utilidade. Observa-se o sucesso na transmissão de Sebastião Ribeiro Salgado Júnior, economista e empreendedor, que a partir de sua dissertação de mestrado desenvolvida na Faculdade de Economia, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, posteriormente, expressou sua potencialidade máxima em sua fotografia documental, descrita como humanitária e social. Recebendo premiações internacionais, incorporou em seu trabalho os elementos que havia estudado, recebendo todos os prêmios possíveis da arte da imagem (Salgado, S., Salgado, L. W., & Bokova, I. 2013).

Figura 20: Fotografia como forma de expressar a experiência vivida na dissertação



Fonte: Salgado, Salgado & Bokova (2013)

O desafio estaria em encontrar os caminhos, facilitadores e conteúdos para expressar a sua potencialidade máxima de expressão.

Transmitindo as experiências vividas, o pesquisador também poderia encontrar seu estado de fluxo e felicidade, expressando seu legado e contribuição a humanidade.

REFERÊNCIAS

Adler, J. E. (1996). "Transmitting Knowledge." *Nous* 30: 99-111.

Adler, N. J. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do?. *Academy of Management Learning & Education*, *5*(4), 486-499.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS quarterly, 107-136.

Almeida, M. & Almeida, F. R. (2019). *Manual de planejamento estratégico.* 4. ed. São Paulo: sarvier. p. 2-10.

Almeida, M., Francesconi, M., & Fernandes, P. (2019). *Manual para o desenvolvimento de pesquisa profissional*. 1. ed. São Paulo: Atlas. p. 53.

Andrade, R. O. (2020). *Para enriquecer o debate*. *Revista Pesquisa FAPESP*. Recuperado de https://revistapesquisa.fapesp.br/para-enriquecer-o-debate/

Annosi, M. C., Marchegiani, L., & Vicentini, F. (2020). Knowledge translation in project portfolio decision-making: the role of organizational alignment and information support system in selecting innovative ideas. *Management Decision*, *58*(9), 1929-1951. https://doi.org/10.1108/MD-11-2019-1532

Audi, R. (1997). "The Place of Testimony in the Fabric of Knowledge and Justification." *American Philosophical Quarterly* 34: 405-423.

Barbour, L., Armstrong, R., Condron, P., & Palermo, C. (2018). Communities of practice to improve public health outcomes: a systematic review. *Journal of Knowledge Management*, *22*(2), 326-343. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0111

Barjak, F., & Heimsch, F. (2021). Organisational mission and the involvement of academic research units in knowledge sharing with private companies. *Industry and Innovation*, *28*(4), 395-423. https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1813090

Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. Journal of knowledge management.

Brereton, M., & McGarry, B. (2000, April). An observational study of how objects support engineering design thinking and communication: implications for the design of tangible media. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 217-224).

Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., Silva, E. S., & Silva, R. S. (2009). Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *11*(32), 289-307.

Boettinger, H. M. (1975). Is management really an art. *Harvard Business Review*, *53*(1), 54-64.

Boyd, J. A. (2020). Activating the Heart: Storytelling, Knowledge Sharing, and Relationship ed. By Julia Christensen, Christopher Cox and Lisa Szabo-Jones. *Native American and Indigenous Studies*, *7*(2), 188-189.

Boreskie, P. E., Chan, T. M., Novak, C., Johnson, A., Wolpaw, J., Ong, A., ... & Siegler, J. E. (2022). Medical Education Blog and Podcast Utilization During the COVID-19 Pandemic. *Cureus*, *14*(3).

Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American psychologist*, *36*(2), 129.

Brunswicker, S., & Schecter, A. (2019). Coherence or flexibility? The paradox of change for developers' digital innovation trajectory on open platforms. *Research Policy*, *48*(8). https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.016

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, *17*(2), 245-264. https://doi.org/10.1080/09585190500404614

California Management Review (2022, Março 03), [Video]. Youtube. Hope and Grit: How Human-Centered Product Design Enhanced Student Mental Health. https://www.youtube.com/embed/tyk6d1oqctk

California Management Review (2021, Fevereiro 12), [Video]. Youtube. Ten Things Every Manager Should Know About Nonverbal Behavior https://www.youtube.com/watch?v=flMVrD0D60c&t=61s

Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Fattoruso, G., Iacono, M. P., & Mangia, G. (2021). Visualizing knowledge for decision-making in Lean Production Development settings. Insights from the automotive industry. *Management Decision*, 60(4), 1076-1094. https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0144

Cleveland, S., & Ellis, T. J. (2015). Rethinking knowledge sharing barriers: A content analysis of 103 studies. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, *11*(1), 28-51. https://doi.org/10.4018/IJKM.2015010102

Collings, S., Dew, A., & Dowse, L. (2021). 'Testing it in the real world': Using action research to apply a conceptual framework to social care planning. *Action Research*, *19*(2), 203-217. https://doi.org/10.1177/1476750318761534

Corbo, L., Mahassel, S., & Ferraris, A. (2020). Translational mechanisms in business model design: introducing the continuous validation framework. *Management Decision*, *58*(9), 2011-2026. https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1488

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (2006). *A life worth living: Contributions to positive psychology*. Oxford University Press.

Cummings, J. L., & Teng, B. S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, *20*(1-2), 39-68. https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00004-3

Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M., & Miceli, L. (2020). Adopting a knowledge translation approach in healthcare co-production. A case study. *Management Decision*, *58*(9), 1841-1862. https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1444

Dal Mas, F., Massaro, M., Paoloni, P., & Kianto, A. (2021). Translating knowledge in new entrepreneurial ventures: the role of business plan development. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* (ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2021-0060

Dal Mas, F., Tucker, W., Massaro, M., & Bagnoli, C. (2022). Corporate social responsibility in the retail business: A case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *29*(1), 223-232. https://doi.org/10.1002/csr.2198

Dameri, R. P., & Demartini, P. (2020). Knowledge transfer and translation in cultural ecosystems. *Management Decision*, *58*(9), 1885-1907. https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1505

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.

De Leemans, P. (2010). Aristotle transmitted: Reflections on the transmission of Aristotelian scientific thought in the middle ages. *International Journal of the Classical Tradition*, *17*(3), 325-353.

Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimating first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, *19*(3), 385-410. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00037-5

Dondi, M., Panier, F., & Schubert, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. Mackinsey e Company. *McKinsey & Company*. Recuperado de https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *133*, 285-296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Estabrooks, C. A., Norton, P., Birdsell, J. M., Newton, M. S., Adewale, A. J., & Thornley, R. (2008). Knowledge translation and research careers: Mode I and Mode II activity among health researchers. *Research Policy*, *37*(6-7), 1066-1078. https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.006

Friedman, J., & Silberman, J. (2003). University technology transfer: do incentives, management, and location matter?. *The Journal of Technology Transfer*, *28*(1), 17-30. https://doi.org/10.1023/A:1021674618658

Fulop, L., Kippist, L., Dadich, A., Hayes, K., Karimi, L., & Symth, A. (2019). What makes a team brilliant? An experiential exploration of positivity within healthcare. *Journal of Management & Organization*, *25*(4), 591-612. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.56

Gartner, W. B. (2010). A new path to the waterfall: A narrative on a use of entrepreneurial narrative. *International Small Business Journal*, *28*(1), 6-19. https://doi.org/10.1177/0266242609351448

Goodsell, D. (2016). Cellular landscapes in watercolor. *Journal of Biocommunication*, 40(1).

Harney, B., & Collings, D. G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, *31*(4), 100824. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824

Hasan, H., & Crawford, K. (2007). Knowledge mobilisation in communities through socio-technical systems. *Knowledge Management Research & Practice*, *5*(4), 237-247. https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500144

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, *6*(2), 91-100. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M

Imai, K., Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1984). *Managing the new product development process: how Japanese companies learn and unlearn*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, *6*(2), 91-100. https://doi.org/10.1177/1534484303257985

Judith, A. (2022). *Chakras—O guia clássico para o equilíbrio e a cura do sistema energético*.Mantra.

Kolko, J. (2011). *Exposing the magic of design: A practitioner's guide to the methods and theory of synthesis*. Oxford University Press.

Kolko, J. (2011). Craftsmanship. *Interactions*, *18*(6), 78-81.

Krakauer, P. V. D. C. (2011). *A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16112011-163328/en.php

Krylova, K. O., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, *20*(5), 1045-1064. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0385

Lander, B. (2016). Boundary-spanning in academic healthcare organisations. *Research Policy*, *45*(8), 1524-1533. https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.01.006

Laustsen, C. E., Petersson, P., Westergren, A., & Haak, M. (2021). Exploring health professionals´ experiences of being involved in a research project. *Knowledge Management Research & Practice*, *19*(2), 230-238. https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1762253.

Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, *35*(2), 147-156. https://doi.org/10.1177/0266242616681397

Leonard, D., & Martin, J. (2019). How Your Organization's Experts Can Share Their Knowledge. Amplify your team's smarts. *Harvard Business Review. https://hbr.org/2019/12/how-your-organizations-experts-can-share-their-knowledge?language=pt*

Levit, T., & Cismaru, M. (2020). Marketing social marketing theory to practitioners. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *17*(2), 237-252. https://doi.org/10.1007/s12208-020-00245-4

Lima, G. A. B. O. (2004). Mapa conceitual como ferramenta para organização do conhecimento em sistema de hipertextos e seus aspectos cognitivos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, *9*(2), 134-145.

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation–a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, *13*(3), 118-131. https://doi.org/10.1108/13673270910962914

Lobosco, A., Maccari, E. A., Costa, P. R., & Almeida, M. R. (2015). Aplicabilidade de modelo de negócios em incubadoras de empresas de base tecnológica para sua autossustentabilidade: um estudo em incubadoras portuguesas. *Revista Alcance*, *22*(4), 490-517.

Lourenzo, A. (2022, Maio) Você é uma liderança empreendedora? [Web page]. Recuperado em: https://vocesa.abril.com.br/coluna/armando-lourenzo/voce-e-uma-lideranca-empreendedora/

Lourenzo, A. (2021, Agosto) EY University: as novas ferramentas digitais na expansão do horizonte da educação. [Web page]. Recuperado em: https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/artigos/as-novas-ferramentas-digitais-na-expansao-do-horizonte-da-educacao

Magistretti, S., Dell'Era, C., & Doppio, N. (2020). Design sprint for SMEs: an organizational taxonomy based on configuration theory. *Management Decision*, *58*(9), 1803-1817. https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1501

Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2020). A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. *South African Journal of Information Management*, *22*(1), 1-6. http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v22i1.1135

Merminod, V., & Rowe, F. (2012). How does PLM technology support knowledge transfer and translation in new product development? Transparency and boundary spanners in an international context. *Information and Organization*, *22*(4), 295-322. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2012.07.002

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Local: John Wiley & Sons.

Nakano, D. N. (2002). *Gestão do conhecimento e serviços profissionais: um estudo em empresas de consultoria* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Oliva, F. L., Paza, A. C. T., Bution, J. L., Kotabe, M., Kelle, P., de Vasconcellos, E. P. G., ... & Fischmann, A. A. (2021). A model to analyze the knowledge management risks in open innovation: proposition and application with the case of GOL Airlines. *Journal of Knowledge Management*, *26*(3), 681-721. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0809

Olmos-Peñuela, J., Castro-Martínez, E., & d'Este, P. (2014). Knowledge transfer activities in social sciences and humanities: Explaining the interactions of research groups with non-academic agents. *Research Policy*, *43*(4), 696-706. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.12.004

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. (2005), "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept", Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16No. 1, p. 1.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5222-5227. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.116

Pierro, B. (2018). Uma estratégia para dados. *Revista Pesquisa FAPESP*, edição 267. Recuperado de https://revistapesquisa.fapesp.br/uma-estrategia-para-dados/

Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*.

Ryan, A. (2013, Maio) The language of photography: Q&A with Sebastião Salgado. [Web page]. Recuperado em: https://blog.ted.com/the-language-of-photography-qa-with-sebastiao-salgado/

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, *53*(1), 54-74. https://doi.org/10.1111/jsbm.12086

Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of management Journal*, *44*(2), 340-355. https://doi.org/10.5465/3069460

Samuel-Azran, T., Laor, T., & Tal, D. (2019). Who listens to podcasts, and why?: the Israeli case. *Online Information Review*.

Salgado, S., Salgado, L. W., & Bokova, I. (2013). Gênesis (pp. 25-39). Colônia: Taschen.

Schaillée, H., Spaaij, R., Jeanes, R., & Theeboom, M. (2019). Knowledge translation practices, enablers, and constraints: Bridging the research–Practice divide in sport management. *Journal of Sport Management*, *33*(5), 366-378. https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0175

Secundo, G., Del Vecchio, P., Simeone, L., & Schiuma, G. (2020). Creativity and stakeholders' engagement in open innovation: Design for knowledge translation in technology-intensive enterprises. *Journal of Business Research*, *119*, 272-282. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.072

Serenko, A., Bontis, N., & Moshonsky, M. (2012). Books as a knowledge translation mechanism: citation analysis and author survey. *Journal of Knowledge Management*, *16*(3), 495-511. https://doi.org/10.1108/13673271211238797

Simeone, L., Secundo, G., Petruzzelli, A. M., & Schiuma, G. (2020). Design-based learning to enhance absorptive capacity for open innovation: the case of 3D Tune-In. *Management Decision*, *58*(9), 1819-1839. https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1448

Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2017). Knowledge translation mechanisms in open innovation: the role of design in R&D projects. *Journal of Knowledge Management*, *21*(6), 1406-1429. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0432

Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2018). Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship: The metaLAB at Harvard case study. *Journal of Business Research*, *85*, 434-443. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.021

Smith, S., Ward, V., & House, A. (2011). 'Impact'in the proposals for the UK's Research Excellence Framework: Shifting the boundaries of academic autonomy. *Research Policy*, *40*(10), 1369-1379. https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.05.026

Stefanelli, V., Boscia, V., & Toma, P. (2020). Does knowledge translation drive spin-offs away from the "valley of death"? A nonparametric analysis to support a banking perspective. *Management Decision*, *58*(9), 1985-2009. https://doi.org/10.1108/MD-11-2019-1579

Stewart, S. A. (2018). Expert and entrepreneur: the unique research domain of professional service entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *14*(3), 615-626. https://doi.org/10.1007/s11365-018-0516-5

Stocker, F., Arruda, M. P., Mascena, K. M., & Boaventura, J. M. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(5), 2071-2080. https://doi.org/10.1002/csr.1947

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2000). Classic work: Theory of organizational knowledge creation. Knowledge management: Classic and contemporary works, 139-182.

Taylor, S. S., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning & Education*, *8*(1), 55-69.

2011, R., Eden, C., Bessant, J., & Ellwood, P. (2011). Rigour, relevance and reward: introducing the knowledge translation value-chain. *British Journal of Management*, *22*(3), 420-431. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00760.x

Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 520-526.

Watson, E. E., & Schneider, H. (1999). Using ERP systems in education. Communications of the Association for Information Systems, 1(1), 9.

Wehrens, R., Bekker, M., & Bal, R. (2011). Coordination of research, policy and practice: a case study of collaboration in the field of public health. *Science and Public Policy*, *38*(10), 755-766. https://doi.org/10.1093/spp/38.10.755

Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, *31*(8), 1163-1174. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014

Zheng, T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social Sciences*, *5*(3), 51. https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006

APÊNDICES

APÊNDICE A – Áreas do conhecimento mais produtivas em tradução e replicação do conhecimento

APÊNDICE B – Artigos mais citados em Tradução do Conhecimento (Administração)

APÊNDICE C – Temas mais relevantes pela literatura científica de Tradução em Conhecimento

APÊNDICE D – Cluster de assuntos e temas mais relevantes pela literatura científica de Tradução em Conhecimento na evolução do tempo

APÊNDICE E – Roteiro utilizado para a qualificação do estudo (expert de gestão de conhecimento)

APÊNDICE F – Roteiro ajustado após realização do pré-teste

APÊNDICE G – Roteiro utilizado na entrevista (todos os respondentes)

APÊNDICE A – Áreas do conhecimento mais produtivas em tradução e replicação do conhecimento

Área do conhecimento	Total de trabalhos	% sobre o total
Public Environmental Occupational Health	19	16,24%
Health Care Sciences Services	16	13,68%
Nursing	13	11,11%
General Internal Medicine	10	8,55%
Cardiovascular System Cardiology	8	6,84%
Rehabilitation	7	5,98%
Pediatrics	4	3,42%
Nutrition Dietetics	3	2,56%
Obstetrics Gynecology	3	2,56%
Dentistry Oral Surgery Medicine	2	1,71%
Endocrinology Metabolism	2	1,71%
Environmental Sciences Ecology	2	1,71%
Medical Informatics	2	1,71%
Neurosciences Neurology	2	1,71%
Orthopedics	2	1,71%
Pharmacology Pharmacy	2	1,71%
Psychiatry	2	1,71%
Respiratory System	2	1,71%
Allergy	1	0,85%
Behavioral Sciences	1	0,85%
Food Science Technology	1	0,85%
Geography	1	0,85%
Hematology	1	0,85%
Immunology	1	0,85%
Infectious Diseases	1	0,85%
Information Science Library Science	1	0,85%
Life Sciences Biomedicine Other Topics	1	0,85%
Oncology	1	0,85%
Psychology	1	0,85%

Radiology Nuclear Medicine Medical Imaging	1	0,85%
Science Technology Other Topics	1	0,85%
Social Sciences Other Topics	1	0,85%
Surgery	1	0,85%
Urology Nephrology	1	0,85%
Total	117	100,00%

APÊNDICE B – Artigos mais citados em Tradução do Conhecimento (Administração)

Artigos mais citados de tradução em conhecimento em administração, gestão, negócios e interdisciplinearidade	
Título do artigo	**Total de citações**
Pandemias na era do Twitter: análise de conteúdo de tweets durante o surto de H1N1 de 2009 Chew, C e Eysenbach, G 29 de novembro de 2010 |PLO UM5 (11)	806
2 Comunicação e tradução de conhecimento - um modelo de transferência de conhecimento Liyanage, C ; Elhag, T ; (...); Li, QP 2009 |REVISTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO13 (3) , pp. 118-131	150
3 'Impacto' nas propostas para o Research Excellence Framework do Reino Unido: Mudando os limites da autonomia acadêmica Smith, S ; Ward, V e House, A Dezembro 2011 |POLÍTICA DE PESQUISA40 (10) , pp. 1369-1379	121
4 O papel esquecido do álcool: uma revisão sistemática e meta-análise da eficácia clínica e papel percebido da clorexidina na antissepsia da pele Maiwald, M e Chan, ESY 5 de setembro de 2012 |PLO UM7 (9)	112
5 Segurança hídrica nas pradarias canadenses: desafios da ciência e da gestão Wheater, H e Gober, P 13 de novembro de 2013 |TRANSAÇÕES FILOSÓFICAS DA ROYAL SOCIETY A-MATEMÁTICA FÍSICA E CIÊNCIAS DE ENGENHARIA371 (2002)	77
6 Redes de aprendizagem e a jornada de 'tornar-se médico' Barnacle, R e Mewburn, I 2010 |ESTUDOS NO ENSINO SUPERIOR35 (4) , pp. 433-444	66
7 Indicadores na interface: gerenciando a colaboração entre formuladores de políticas e pesquisadores Kothari, A ; MacLean, L ; (...); Hobbs, A setembro 2011 |PESQUISA E PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO9 (3) , pp. 203-214	61
8 Transferência de conhecimento em organizações intensivas em conhecimento: o papel crucial da improvisação na transferência e proteção do conhecimento Krylova, KO ; Vera, D e Crossan, M 2016 |REVISTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO20 (5) , pp. 1045-1064	56
9 Clínicos-Cientistas no Canadá: Barreiras à Entrada e Progresso na Carreira Lander, B ; Hanley, GE e Atkinson-Grosjean, J 4 de outubro de 2010 |PLO UM5 (10)	52
10 Desenvolvimento de um instrumento simples baseado em teoria de 12 itens para avaliar o impacto do desenvolvimento profissional contínuo nas intenções comportamentais clínicas Legare, F ; Borduas, F ; (...); Grimshaw, J. 18 de março de 2014 |PLO UM9 (3)	48
11 Rigor, Relevância e Recompensa: Apresentando oTradução do ConhecimentoCadeia de valor Thorpe, R ; Éden, C ; (...); Ellwood, P setembro 2011 |BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT22 (3) , pp. 420-431	40

12 Tradução do conhecimentoe carreiras de pesquisa: atividade Modo I e Modo II entre pesquisadores da saúde Estabrooks, CA ; Norton, P ; (...); Thornley, R Julho 2008 |POLÍTICA DE PESQUISA37 (6-7) , pp. 1066-1078	39
13 Como a tecnologia PLM suporta a transferência e tradução de conhecimento no desenvolvimento de novos produtos? Transparência e delimitadores de fronteiras em um contexto internacional Merminod, V e Rowe, F Outubro 2012 |INFORMAÇÕES E ORGANIZAÇÃO22 (4) , pp. 295-322	38
14 Opinião de especialistas sobre cirurgia laparoscópica para câncer colorretal compara evidências de uma meta-análise cumulativa de ensaios controlados randomizados Martel, G ; Crawford, A ; (...); Fergusson, DA 20 de abril de 2012 |PLO UM7 (4)	38
15 Tradução do conhecimentoMecanismos de inovação aberta: o papel do design em projetos de P&D Simeone, L ; Secundo, G e Schiuma, G 2017 |REVISTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO21 (6) , pp. 1406-1429	36
16 Comparando o custo-efetividade de modalidades de simulação: um estudo de caso de treinamento em cateterismo intravenoso periférico Isaranuwatchai, W ; Bridges, R ; (...); Dubrowski, A Maio 2014 |AVANÇOS NA EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS DA SAÚDE19 (2) , pp. 219-232	36
17 Conhecimento 'Tradução' como aprendizagem social: negociando a aceitação do conhecimento baseado em pesquisa na prática Salter, KL e Kothari, A 29 de fevereiro de 2016 |BMC EDUCAÇÃO MÉDICA16	32
18 Aprendendo por meio da investigação: um Hackathon de Saúde Global Kienzler, H e Fontanesi, C fevereiro de 2017 |ENSINO NO ENSINO SUPERIOR22 (2) , pp. 129-142	30
19 Envolvendo-se e engajando-se com a pesquisa: investigação e desenvolvimento do professor Hall, E 2009 |PROFESSORES E O ENSINO15 (6) , pp. 669-681	28
20 Alcançando a prática de enfermagem baseada em evidências: impacto do Modelo Caledoniano de Desenvolvimento Tolson, D ; Booth, J e Lowndes, A setembro 2008 |REVISTA DE GESTÃO DE ENFERMAGEM16 (6) , pp. 682-691	

APÊNDICE C – Temas mais relevantes pela literatura científica de Tradução em Conhecimento

Verify selected terms

Selected	Term	Occurrences	Relevance
☑	academic healthcare organisation	1	1.67
☑	boundary spanning	1	1.67
☑	building knowledge translation capability	1	1.67
☑	corporate social responsibility	1	1.67
☑	health professionals experience	1	1.67
☑	healthcare co production	1	1.67
☑	knowledge communication	1	1.67
☑	knowledge transfer model	1	1.67
☑	knowledge translation approach	1	1.67
☑	modern practice	1	1.67
☑	public sector innovation process	1	1.67
☑	research project	1	1.67
☑	retail business	1	1.67
☑	service marketing model	1	1.67
☑	autoethnographic study	1	1.20
☑	canadian acute care hospital	1	1.20
☑	circular economy	1	1.20
☑	decisional involvement	1	1.20
☑	dominant cognitive frames	1	1.20
☑	experiential exploration	1	1.20

Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

Verify selected terms

Selected	Term	Occurrences	Relevance
☑	action research	1	1.01
☑	aim	1	1.01
☑	automotive sector	1	1.01
☑	blog	1	1.01
☑	boundary	1	1.01
☑	canadian university	1	1.01
☑	case analysis	1	1.01
☑	clinical practice guideline	1	1.01
☑	collaborative knowledge translation	1	1.01
☑	conceptual framework	1	1.01
☑	configuration theory	1	1.01
☑	context retrospective	1	1.01
☑	cross regional study	1	1.01
☑	design sprint	1	1.01
☑	determinant	1	1.01
☑	factor	1	1.01
☑	football industry	1	1.01
☑	medical education	1	1.01
☑	mixed methods study	1	1.01
☑	mnc subsidiary	1	1.01

Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

Verify selected terms

Selected	Term	Occurrences	Relevance
✓	organizational taxonomy	1	1.01
✓	physiotherapist	1	1.01
✓	podcast	1	1.01
✓	practical application	1	1.01
✓	proposal	1	1.01
✓	prospective view	1	1.01
✓	r & d process	1	1.01
✓	real world	1	1.01
✓	relational practice	1	1.01
✓	research excellence framework	1	1.01
✓	sectorial analysis	1	1.01
✓	smes	1	1.01
✓	social care	1	1.01
✓	social knowledge	1	1.01
✓	sourcing	1	1.01
✓	substitutive strategy	1	1.01
✓	survey	1	1.01
✓	symmetrical	1	1.01
✓	tailored training	1	1.01
✓	uk management research initiative	1	1.01

Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

Verify selected terms

Selected	Term	Occurrences	Relevance
✓	future	1	1.20
✓	indicator	1	1.20
✓	innovative power	1	1.20
✓	integral part	1	1.20
✓	interface	1	1.20
✓	knowledge management systems	1	1.20
✓	knowledge translation value chain	1	1.20
✓	ontario	1	1.20
✓	path	1	1.20
✓	policymaker researcher collaboration	1	1.20
✓	positivity	1	1.20
✓	realist knowledge translation	1	1.20
✓	relevance	1	1.20
✓	reward	1	1.20
✓	senior nurse leader	1	1.20
✓	social network	1	1.20
✓	sport development	1	1.20
✓	successful new product development	1	1.20
✓	targeted consumer involvement	1	1.20
✓	team	1	1.20

Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

Verify selected terms

Selected	Term	Occurrences	Relevance
☑	research practice divide	1	0.87
☑	spanish national health context	1	0.87
☑	sport management	1	0.87
☑	valley	1	0.87
☑	year	1	0.87
☑	brilliant health service management	1	0.81
☑	caledonian development model	1	0.81
☑	hr practice	1	0.81
☑	impact	1	0.81
☑	nursing practice	1	0.81
☑	perception	1	0.81
☑	academic entrepreneurship	1	0.80
☑	art	1	0.80
☑	harvard case study	1	0.80
☑	metalab	1	0.80
☑	translational mechanism	2	0.80
☑	clinical nursing leader	1	0.77
☑	local level	1	0.77
☑	navigating	1	0.77
☑	organisational complexity	1	0.77

Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

Verify selected terms

Selected	Term	Occurrences	Relevance
☑	tailored training	1	1.01
☑	uk management research initiative	1	1.01
☑	understanding knowledge translation	1	1.01
☑	university industry research project	1	1.01
☑	business model design	1	0.88
☑	continuous validation framework	1	0.88
☑	banking perspective	1	0.87
☑	best practice spotlight organization	1	0.87
☑	coherence	1	0.87
☑	constraint	1	0.87
☑	death	1	0.87
☑	developers digital innovation trajectory	1	0.87
☑	enabler	1	0.87
☑	flexibility	1	0.87
☑	knowledge translation drive spin off	1	0.87
☑	knowledge translation practice	1	0.87
☑	nonparametric analysis	1	0.87
☑	nurse job outcome	1	0.87
☑	open platform	1	0.87
☑	paradox	1	0.87

Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

Verify selected terms

Selected	Term	Occurrences	Relevance
☑	service managers experience	1	0.77
☑	team member	1	0.77
☑	value	1	0.77
☑	burkina faso	1	0.76
☑	condition	1	0.76
☑	delphi study	1	0.76
☑	governmental organization	1	0.76
☑	humanitarian	1	0.76
☑	influence evaluation use	1	0.76
☑	italy	1	0.76
☑	models	1	0.76
☑	remark	1	0.76
☑	science policy interaction	1	0.76
☑	vision	1	0.76
☑	west africa	1	0.76
☑	evidence	3	0.74
☑	health service	2	0.74
☑	author survey	1	0.74
☑	book	1	0.74
☑	citation analysis	1	0.74

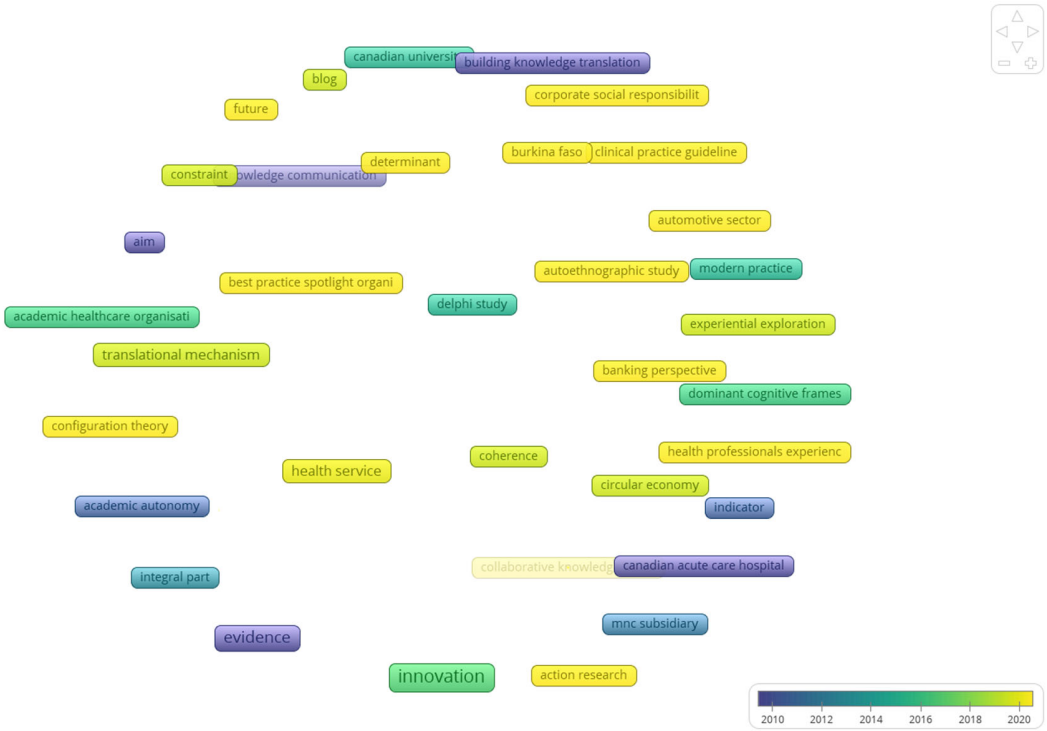
Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

Verify selected terms

Selected	Term	Occurrences	Relevance
☑	science policy interaction	1	0.76
☑	vision	1	0.76
☑	west africa	1	0.76
☑	evidence	3	0.74
☑	health service	2	0.74
☑	author survey	1	0.74
☑	book	1	0.74
☑	citation analysis	1	0.74
☑	dissemination	1	0.71
☑	open versus	1	0.71
☑	productive scientific knowledge	1	0.71
☑	university potential	1	0.71
☑	enterprise	2	0.70
☑	boundary spanning activity	1	0.67
☑	consequence	1	0.67
☑	legitimation	1	0.67
☑	new game	1	0.67
☑	old rule	1	0.67
☑	innovation	4	0.63
☑	mechanism	3	0.59

Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

APÊNDICE D – Cluster de assuntos e temas mais relevantes pela literatura científica de Tradução em Conhecimento na evolução do tempo



Fonte: Voz Viwer com base extraída no Web of Sicence

APÊNDICE E – Roteiro utilizado para a qualificação do estudo (expert de gestão de conhecimento)

1. Entendi que você se preocupa com a utilização de informações externas/acadêmicas para compartilhar conhecimento com clientes. Diga-me em detalhes, que tipo de informação você costuma buscar?
2. Aonde você busca informações para compartilhar com clientes? Conte-me um pouco sobre esse processo.
3. Conte-me um pouco sobre as ferramentas que utiliza quando está buscando informações para compartilhar com o cliente. (Explorar os formatos).
4. Me dê um exemplo de alguma ferramenta de pesquisa que você gosta de utilizar. Por que?
5. Me dê um exemplo de alguma formatos de pesquisa que você gosta de utilizar. Por que?
6. Conte-me um pouco sobre o tipo de informação interessante para compartilhar com o cliente.
7. Conte-me um pouco sobre o tratamento para compartilhamento da informação com o cliente.
8. Conte-me um pouco sobre a interação para compartilhamento da informação com o cliente.
9. O que muda com clientes quando você utilizou essa informação?
10. Que tipos de barreiras aparecem no compartilhamento da informação acadêmica?
11. Se existisse um modelo resumido para facilitar o compartilhamento de informações, como seria?
12. Que outra coisa você gostaria de compartilhar sobre compartilhamento de informações acadêmicas.

APÊNDICE F – Roteiro ajustado após realização do pré-teste

Esta pesquisa será desenvolvida como parte de uma dissertação do Mestrado Acadêmico na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo.

Nosso principal objetivo é ampliar a utilização dos resultados das pesquisas aplicadas acadêmicas pela sociedade. Para isso gostaríamos de compreender o momento de compartilhamento de conhecimento com clientes durante suas consultorias e as histórias e casos de sucesso que você utiliza na sua narrativa.

Compreendemos como "histórias de sucesso" histórias com exemplos práticos ou estratégias bem sucedidas nas organizações, oriundas de suas experiências anteriores, de colegas ou especialistas e referências do mercado profissional.

São aquelas que são utilizadas na sua argumentação com clientes para o convencimento de clientes implementação de alguma estratégia, ferramenta ou técnica.

1. Conte-me sobre o processo de compartilhamento de informações com clientes.
2. Conte-me se você compartilha exemplos de casos de sucesso com eles.
3. E quando encontra barreiras com o cliente, com seu questionamento sobre suas competências sobre determinado assunto, você conta de histórias de sucesso ou casos de colegas que tiveram em situações semelhantes?
4. Se existisse um modelo de histórias de sucesso que impactaram empresas, que pudessem ser resgatadas e utilizadas de maneira simples, você gostaria de utilizar em suas consultorias?
5. Poderia me dar um exemplo de algum caso ou história de sucesso que você utiliza com seus clientes no compartilhamento de conhecimento e a fonte que utilizou para descobri-la?
6. Conte-me um pouco sobre as ferramentas que no processo de compartilhamento de conhecimento com o cliente. O que você usa livremente e o que a consultoria em que você trabalha oferece. (Explorar os formatos).

APÊNDICE G – Roteiro utilizado na entrevista (todos os respondentes)

Esta pesquisa será desenvolvida como parte de uma dissertação do Mestrado Acadêmico na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo.

Nosso principal objetivo é ampliar o uso das teses e dissertações dos programas de pós graduação.

1. Por gentileza, faça uma breve descrição de suas experiências profissionais
2. Pense em um caso de projeto que tenha implementado com sucesso... como foi o projeto.
3. Quais técnicas ou teorias científicas administrativas utilizou na implementação do projeto de sucesso?
4. Que outros fatores, além de técnicos foram importantes para que implantasse o projeto?
5. Se fosse compartilhar a sua experiência com um colega que precisa replicar o conhecimento deste projeto, que dicas daria para ele conseguir implementar com sucesso um novo projeto? Considere dicas formais e informais.
6. Agora, como você transmitiria estas dicas aos seus colegas de profissão.
7. Que elementos ou fatores de relacionamento você acredita ser importantes para a implementação bem sucedida deste projeto?
8. Que elementos ou fatores contextuais você acredita ser importantes para a implementação bem sucedida deste projeto?
9. Como você acha que poderiam ser traduzidas as teses e dissertações para que possam ser mais utilizadas no trabalho?