

## COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

**Prof. Dr. Marcos de Oliveira Morais – Senai - SP**

marcostecnologia@ig.com.br

**Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto – Universidade Paulista - UNIP**

pedroluiz@plocn.com

### Resumo

O desenvolvimento organizacional passou a ser visto como relevante nas organizações permitindo a interação interdepartamental quebrando assim diversas barreiras internas, gerando o compartilhamento do conhecimento adquirido promovendo o crescimento do capital humano e a geração de valor principalmente na busca por novos produtos, processos, serviços e mercados. O compartilhamento do conhecimento tornou-se elemento estratégico nas empresas onde as pessoas estão engajadas e motivadas a administrar e disseminar o conhecimento. Foram utilizados como procedimentos metodológicos o estudo de caso múltiplos em empresas do setor metalúrgico de diversos segmentos. Aplicar ferramentas de gestão do conhecimento e da inovação como estratégias corporativas demonstrou ser de extrema relevância para compartilhar os novos desafios impostos e os que estejam por vir.

**Palavras chave:** Envolvimento organizacional, Estratégia empresarial, Capital humano, Gestão estratégica.

**Abstract**

Organizational development has come to be seen as relevant in organizations allowing interdepartmental interaction, thus breaking down several internal barriers, generating the sharing of acquired knowledge, promoting the growth of human capital and generating value mainly in the search for new products, processes, services and markets . Sharing knowledge has become a strategic element in companies where people are engaged and motivated to manage and disseminate knowledge. The multiple case study was used as methodological procedures in companies of the metallurgical sector of several segments. Applying knowledge and innovation management tools as corporate strategies proved to be extremely relevant in order to share the new challenges imposed and those that are to come.

**Keywords:** Organizational involvement, Business strategy, Human capital, Strategic management.

**1. Introdução**

Uma das melhores maneiras de vencer a concorrência é se destacando no mercado, principalmente por meio da utilização do conhecimento organizacional, onde torna-se relevante a criação, aquisição e disseminação do conhecimento em todos os setores da organização bem como em todos os níveis hierárquicos, facilitando também nas tomadas de decisões e agilizando o tempo de resposta das ações envolvidas. A configuração e o tamanho da organização influenciam nas formas, no planejamento e nos meios do compartilhamento de conhecimento (ZAHEDI; SHAHIN; BABAR, 2016).

O processo da gestão do conhecimento organizacional, é uma das etapas que contribui para o desempenho humano e institucional, influenciando no sucesso das empresas possibilitando, envolver o compartilhamento do conhecimento, visto que este facilita a extração dos benefícios dos seus recursos existentes na organização (KUKKO, 2013).

A organização deve criar mecanismos para que haja uma interação departamental, possibilitando a quebra de barreiras internas, sendo que a alta direção

deve estar engajada e proporcionar ferramentas gerenciais para que seus colaboradores possam exercer a teoria na prática e resolver possíveis entres que possam surgir durante os processos produtivos de um modo geral.

No entanto, este compartilhar do conhecimento é um desafio, pois os membros de uma organização podem ter diferentes perspectivas sobre o que possa ser importante para o negócio da organização, da mesma forma integrar múltiplos fatores que devem estar alinhados e serem administrados sistemicamente em iniciativas bem-sucedidas de gestão do conhecimento passa a ser de fundamental importância no desenvolvimento das ações (ZAHEDI; SHAHIN; BABAR, 2016).

Obter ganhos internos passa a ser um diferencial das organizações que investem em conhecimento, principalmente onde a maioria das empresas está preocupada somente com ganhos externos e principalmente financeiros. As organizações que valorizam as operações por meio de seus colaboradores alto se promovem tornando-se automaticamente mais competitivas, gerando uma maior sobrevivência no mercado em que atua e na busca por novos produtos, processos, serviços e mercados.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Aquisição do conhecimento**

O processo de acumulação de experiência favorece na aquisição do conhecimento organizacional permitindo constituir o processo pelo qual as rotinas pertinentes estabelecidas pelas empresas possam ser desenvolvidas e estabelecidas em seu cotidiano. Este processo de acumulação de conhecimento, denominado de cumulatividade, torna a organização apta a desenvolver inovações, propondo avanços tecnológicos (ANAND et al., 2010; TEECE, 2007).

Apesar do conhecimento nas empresas ter se tornado o centro das atenções, muitas organizações ainda não sabem exatamente como gerenciá-lo desprezando o seu potencial. É nesse contexto que a aquisição do conhecimento emerge como uma necessidade para todas as organizações que desejam melhorar seu desempenho ampliando os seus resultados (DO AMARAL AIRES, 2017).

A aquisição do conhecimento pode ser considerada como a compreensão de um conjunto de informações necessárias para realização de diversas atividades, proporcionando entender as relações departamentais existentes nas empresas (STAIR & REYNOLDS, 2012).

Segundo Tawweiler (2016) adquirir o conhecimento organizacional trata do desenvolvimento de novo conteúdo ou substituição a partir dos tipos de conhecimento contidos na organização. Isso acontece por meio de processos sociais e de colaboração, e também pelas reflexões que o indivíduo faz sobre o meio em que o conhecimento é adquirido, compartilhado, amplificado, ampliado e justificado em ambientes organizacionais.

O capital humano tem papel relevante na criação, aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos dentro das organizações. A criação de um espaço cooperativo dependerá de funcionários motivados e capacitados, considerando que é sobre o que eles sabem e como sabem que surgirá o apoio aos objetivos do negócio e da organização. O ideal são pessoas engajadas, pois esse é o principal fator para que o conhecimento possa emergir decorrente da competência humana, da sua intuição, de suas ideias e motivações (OROFINO, 2011).

A Figura 2 ilustra alguns fatores que influenciam na obtenção da aquisição do conhecimento nas organizações.

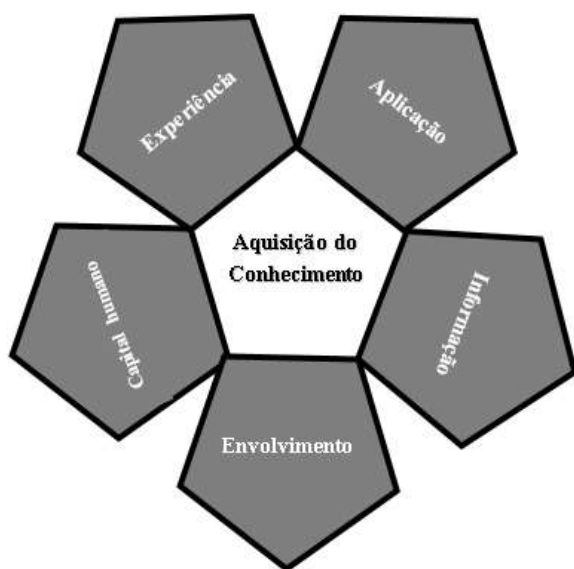


Figura 1 – Aquisição do conhecimento. Fonte: os autores.

A aquisição do conhecimento nas organizações possibilita uma melhoria em seu desempenho ampliando a sua vantagem competitiva. Elementos como: Experiência, Informação, Capital Humano, Envolvimento e Aplicação tornam-se essenciais para que se possa adquirir o conhecimento de forma relevante e objetiva, agregando valor para toda a empresa. A Aquisição do conhecimento está inteiramente relacionado ao desenvolvimento de novos conceitos e métodos onde as interfaces se interagem proporcionando ganhos organizacionais (DIBELLA & NEVIS, 2009)

## **2.2 Gestão do conhecimento**

As empresas perceberam que a gestão do conhecimento se tornou um fator predominante e um elemento competitivo relevante para a sobrevivência destas, não só por que os conhecimentos das pessoas direcionam as ações estratégicas estabelecidas pela empresa, mas por ter o conhecimento contido em pessoas específicas, que são extremamente importantes, porém não insubstituíveis. Dessa forma, algo de extremo valor fica “armazenado” em poucas pessoas, e não é aproveitado por toda a organização. Administrar e disseminar este conhecimento passa a ser o grande desafio das organizações no século XXI.

A Gestão do Conhecimento considera que o recurso mais precioso de uma organização é o conhecimento das pessoas na medida em que possa ser compartilhado. O adequado desempenho organizacional está atrelado à eficácia das pessoas de criar um novo conhecimento, compartilha-lo no âmbito da organização e utiliza-lo para melhoria continua da empresa e das pessoas envolvidas proporcionando ganhos intangíveis (OROFINO, 2011).

Os gestores devem identificar o que é relevante para a empresa, e de alguma forma disponibilizar aquele dado que virou informação, que virou conhecimento, para todos os interessados, agilizando todo o processo de tomada de decisão, buscando uma abordagem que promova tal feito.

Quando uma organização captura o conhecimento organizacional e o coloca à disposição de todos, esta atinge patamares de desempenho, otimização e inovação que irão beneficiar a todos os envolvidos. Deve se ter em mente que a gestão do conhecimento não deve ser tratada como algo complicado.

Ortegón, Lasso e Steil (2016) ainda sugerem que a gestão do conhecimento seja um meio que traz como contribuição fatores que levam as organizações a identificar suas habilidades, crescer e promover inovação com base em seus ativos de conhecimento, que é considerado um ativo intangível.

A gestão conhecimento interorganizacional representa oportunidades para os indivíduos se envolverem em novas formas de criação e aprendizado cooperativo, bem como oportunidades para as organizações alcançarem objetivos por meio da aquisição de novos conhecimentos críticos a seus processos ou estratégia ou por meio de trocas e iniciativas de conhecimentos organizacionais colaborativos (HACKNEY; DESOUZA; LOEBBECKE, 2005).

### **2.3 O compartilhamento do conhecimento nas organizações**

O processo de criação do conhecimento envolve também o compartilhamento de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2003) e este, por sua vez, exerce um papel indispensável para a criação da inovação nas organizações, uma vez que o conhecimento compartilhado contribui para fomentar as novas ideias, implementação de processos, produtos e serviços (ORDAZ; CRUZ; GINEL, 2009).

A expansão do conhecimento torna-se relevante uma vez que este passa a ser perecível e deve ser compreendido como a construção de um compartilhamento nas organizações. Quando as atividades de gestão do conhecimento tornam-se parte da estrutura de valores e normas da organização, os processos de compartilhamento do conhecimento tornam-se uma orientação duradoura e persistente aos membros da organização (CARVALHO, 2016).

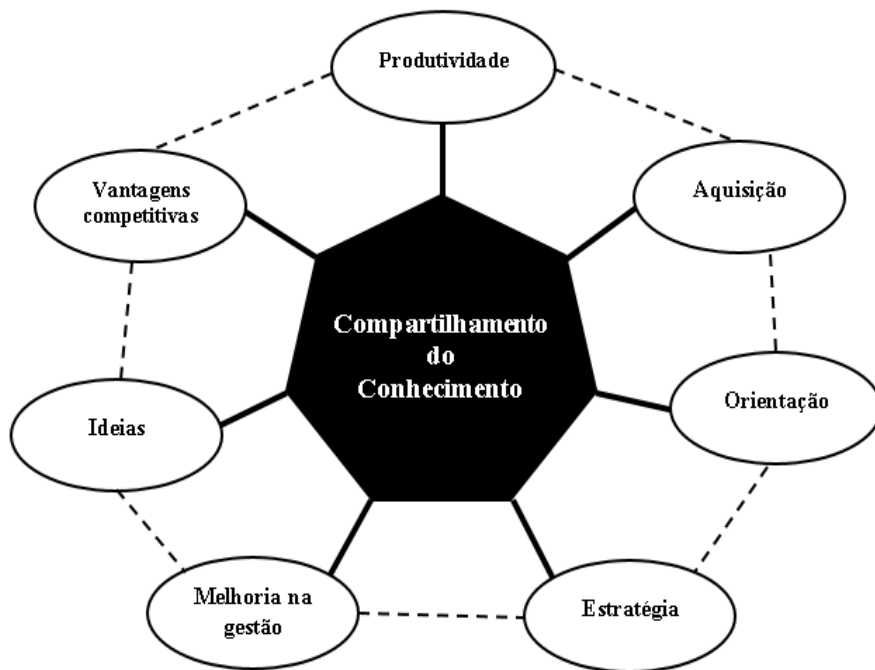
Com a advento das redes sociais as organizações passaram a obter também maior destaque, seja para o campo positivo como também para o negativo, onde o tempo de resposta passa a ser quase que instantâneo.

Com a disseminação das redes sociais no final da década de 2000, onde o compartilhamento de conhecimento também passou a ser feito por comunidades virtuais, as organizações estão vivendo um dilema entre compartilhar e proteger o seu conhecimento, visto que, o compartilhamento de conhecimento por meio de mídias pode ser tanto uma oportunidade como um risco, devido à abrangência e velocidade que pode alcançar (SANTOS, OLIVEIRA e LUCIANO, 2018).

Independentemente do porte da empresa e do segmento em que atua, o compartilhamento do conhecimento passa a ser necessário para obtenção de vantagem competitiva. Quando se considera o conhecimento como um conjunto de dados e informações organizados de forma que sejam úteis para a empresa, o compartilhamento auxilia na formação e gestão do conhecimento (SILVA NETO, 2016).

A relevância do compartilhamento do conhecimento está relacionada ao seu impacto sobre as melhorias de desempenho de negócios, ou seja, para que as organizações obtenham ganhos, elas têm de ser capazes de transformar suas áreas de conhecimento em produtos e serviços rentáveis (Agarwal & Islam, 2015), mas também de renovar de forma dinâmica as suas capacidades. Assim, é preciso continuar e ativamente adquirir, organizar, compartilhar e aplicar seus recursos de conhecimento (SCHIUMA et al., 2012).

A Figura 2, estabelece uma interação entre o compartilhamento do conhecimento e alguns fatores relevantes nas organizações.



**Legenda:** — Gera    - - - - Cria

Figura 2 – Compartilhamento do conhecimento. Fonte: os autores.

Utilizar o compartilhamento poder ser entendido como uma gestão estratégica nas organizações conforme apontado pelos autores e ilustrado na Figura XX, onde o compartilhamento permite gerar interações e criar interfaces, favorecendo o desenvolvimento da organização.

Dessa forma, o compartilhamento de conhecimentos nas empresas tende a acontecer em conversas de corredor ou em confraternizações da empresa onde a maioria delas não está sistematizada para aproveitar todo o conhecimento existente e criar valor para o negócio (EDVARDSSON, 2012).

## 2.4 Conhecimento e inovação

O conhecimento aliado a inovação pode impactar nos vários setores da organização, podendo manter e até mesmo ampliar a participação da mesma no mercado em que está inserida estabelecendo uma sinergia entre estes elementos organizacionais (FERNANDES et al, 2014).

O foco essencial dessa conscientização está no conhecimento e na criação das inovações que as pessoas absorvem, e são justamente elas que levarão as empresas aos objetivos desejados, qual seja, os stakeholders que gravitam em torno da organização.

Em função das mudanças rápidas do mercado, as empresas precisam inovar com máxima agilidade em seus processos e produtos, por isso a importância do ecossistema de inovação. Não há necessidade de as empresas reinventarem a roda, de procurarem desenvolver soluções caseiras; elas precisam buscar parcerias e atuação em rede, (IATA; ZIMMER, 2016).

O conhecimento está extremamente ligado com a capacidade de criação das inovações nas empresas. Miguez (2012) destaca que ideias têm como matéria-prima o conhecimento, que é um ativo importante para as organizações. De acordo com autor é importante que as organizações desenvolvam um processo sistemático para a geração de ideias inovadoras, pois as empresas não podem depender apenas de ideias que surgem momentaneamente e sem um planejamento.

O processo de aplicação do conhecimento juntamente com o processo de inovação deve ser contínuo dentro da empresa, é indicado que a empresa disponibilize local e pessoal especializado, especificamente, para esta área de criação. Miguez (2012) destaca que para um processo contínuo de inovação dentro da organização deve-se cultivar e analisar o comportamento que auxilie no caminho de geração de ideias inovadoras e, com isso, propiciar o crescimento da empresa e em contrapartida potencializar o capital humano existente.

### **3. Metodologia**

Na realização deste artigo foi utilizado uma pesquisa de estudo de casos múltiplos, por se tratar de uma metodologia mais consistente que a adoção de estudo de caso único (YIN, 2011). Realizou-se a pesquisa com especialistas e gestores de empresas o que possibilitou um maior aprofundamento sobre as questões abordadas.

Foram selecionadas para esta pesquisa cinco especialistas de empresas metalúrgicas que tem em seu escopo um departamento de desenvolvimento de produtos tendo a

inovação como diferencial em seus produtos, assim como no produto de seus clientes. Estas empresas atuam em diversos segmentos tais como; eletroeletrônicos, automotiva, linha branca, iluminação e brinquedos. Todas as empresas são de capital nacional e situadas no Estado de São Paulo, com até oitenta colaboradores.

Os dados foram coletados entre agosto de 2018 e novembro de 2018, através de entrevistas realizadas com gerentes e especialistas destas organizações. Optou-se por não divulgar o nome das empresas por serem algumas concorrentes de mesmo segmento e produtos.

Torna-se necessário a descrição das empresas que participaram para obtenção de um melhor entendimento do cenário exposto.

| Perfil    | Características da organização  |
|-----------|---|
| Empresa A | Empresa metalúrgica de fundição de alumínio sob pressão, atuante na prestação de serviço do segmento automotivo, não possuindo produto próprio, todos os desenvolvimentos são realizados em parceria com seus clientes. Conta com cerca de setenta colaboradores, fundada em 1965.                        |
| Empresa B | Empresa metalúrgica de fundição de alumínio sob pressão, Prestadora de serviço para empresas do segmento automotivo e linha branca. Detentora de produtos próprios e área de desenvolvimentos de produtos. Conta com cerca de sessenta colaboradores, fundada em 1999.                                    |
| Empresa C | Empresa metalúrgica de injeção de plásticos. Prestadora de serviço para o segmento de linha branca e eletroeletrônicos com atuação em desenvolvimento de produtos junto aos seus clientes, com setores de engenharia de produtos e processos. Com cerca de setenta e cinco colaboradores, fundada em 1982 |

Quadro 1 – Perfil das organizações Fonte; os autores

Conforme descrito no Quadro 1, todas as empresas analisadas possuem departamento de desenvolvimento de produtos direta ou indiretamente, sendo todas elas metalúrgicas evidenciando a importância da indústria para a economia bem como para a inovação.

## **4. Análise dos resultados**

### **4.1 A importância atribuída para a inovação**

#### **4.1.1 A aquisição do conhecimento**

Os entrevistados das três organizações concordam que o conhecimento é a base para a sustentabilidade organizacional, sendo fator primordial para a permanência da organização no mercado. Segundo os entrevistados todos estes pensamentos devem estar engajados na alta administração facilitando assim a disseminação deste conhecimento em toda a estrutura. Outro ponto importante segundo os entrevistados está nos recursos disponibilizados e na qualificação de seus colaboradores, uma vez que estes passam a ser a principal parte do processo. Serafim (2011) compreende que para uma estratégia competitiva muito eficiente a aquisição do conhecimento para ser de extrema relevância, possibilitando criar e agregar valor a marca e/ou produto.

#### **4.1.2 Compartilhamento da inovação**

Para os entrevistados apenas o da empresa C não concorda com o compartilhamento da inovação, visto que para ele esta é a possibilidade de a organização obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Os outros entrevistados têm convicção que realizar a troca de informações é o melhor caminho para o crescimento organizacional e pessoal, permitindo também a redução de possível erros com as lições aprendidas. Em inovação, compartilhar os desafios é saber lidar com o mundo das incertezas, experimentando constantemente novas oportunidades e possibilidades (TIDD E BESSANT 2009).

#### **4.1.3 Desenvolvimento da estratégia e da inovação**

O desenvolvimento de novas estratégias segundo os pesquisados, permite que o potencial competitivo da organização obtenha expressiva relevância em relação aos seus concorrentes. Quando aliado a inovação possibilita a ampliação desta vantagem, uma vez que a visibilidade de seus produtos se torna única no mercado. Também são

unânimemente em concordar que sem realizar inovações sejam elas de processo ou de produtos as organizações jรก estariam fora do mercado ou atuando somente no mercado de reposição, reduzindo o campo de atuação e a sua visibilidade. Kuczmarski (1998) reforça que a inovação deve estar em sintonia com a estratégia organizacional, com os ambientes interno e externo, através da identificação de competências essenciais e oportunidades, da capacidade em manter uma cultura e projetos inovadores e pela criação de rotinas que incorporem a consciência inovadora ao dia a dia organizacional.

#### **4.1.4 Como gerenciar a inovação**

Todos os entrevistados concordam que a inovação efetivamente traz resultados positivos para a organização e para as pessoas. Em alguns casos relacionados aos processos produtivos as inovações são criadas até mesmo por acaso, onde o próprio colaborador cria a melhoria espontânea e informa ao departamento de desenvolvimento onde o mesmo passa monitorar possíveis ganhos produtivos sem perder a qualidade existente em todos os processos subsequentes. Por outras vezes estas inovações são elaboradas pelo departamento técnico, proporcionar o estimulo a criatividade dentro da organização deve ser realizado em todos os departamentos. Segundo Tidd e Bessant (2009), estimular a criatividade e a inovação requer mais que um conjunto de ferramentas e de técnicas que ajudam a criar ideias. O processo é centrado em metodologia e em estratégias, como um caminho na direção de alguma solução ou resultado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o intuito de demonstrar a importância do compartilhamento do conhecimento nas organizações, constatou-se por meio das empresas analisadas a relevância do tema. Os resultados alcançados, bem como o envolvimento do capital humano possibilitou fomentar ações e ideias inovadoras colaborando para o aumento da competitividade organizacional.

Criar e desenvolver o conhecimento passa a ser o grande desafio das empresas do século XXI, onde cada vez mais as informações estão ficando mais defasadas com o passar do tempo mais curto, sendo o compartilhamento do conhecimento um forte aliado para a disseminação do conhecimento.

As ações realizadas nas empresas mostraram-se eficientes, facilitando os processos internos na busca pela inovação, tornando assim o fator compartilhamento ainda mais forte na criação e agregação de valor pela empresa.

## 6. Referências

AGARWAL, N. K., & ISLAM, M. A. Knowledge retention and transfer: How libraries manage employees leaving and joining. *VINE*, 45(2),150-171, 2015.

ANAND, J., ORIANI, R., & VASSOLO, R. S. Alliance activity as a dynamics capability in the face of a discontinuous technological change. *Organization Science*, 21(6), 1213-1232, 2010

BIDELLA, A. J.; NEVIS, E. C. Como as organizações aprendem; uma estratégia integrada voltada para construção de capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 2009.

CARVALHO, D. V. A Construção do Conhecimento em Organizações de Alta Rotatividade: Um estudo de caso sobre empresas juniores. Rio de Janeiro, RJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro (Trabalho de Conclusão de Curso), 2016.

DO AMARAL AIRES, R. W; MOREIRA, F. K; DE SÁ FREIRE, P. Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento. *SUCEG-Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo*, v. 1, n. 1, p. 224-247, 2017.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

HACKNEY, R., DESOUSA, K., LOEBBECKE, C. Cooperation or competition: knowledge sharing processes. (In): *Inter-organizational networks*. International Conference Knowledge Management. October, 2005.

IATA, C. M.; ZIMMER, P. (Orgs.) Inovação em rede: como inserir sua empresa no ecossistema de inovação. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2016.

KUKKO, M. Knowledge sharing barriers in organic growth: a case study from a software company. *Journal of High Technology Management Research*, v.24, p. 18–29, 2013.

MARRAS, J. P. Capital-Trabalho: O desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI. São Paulo: Futura, 2008.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIGUEZ, V. B. Uma Abordagem de geração de ideias para o processo de inovação. 2012. 124 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: Acesso em: 07 dez. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ORDAZ, C.; CRUZ J.; GINEL E. Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación, JEL Code: M1 y O3. Grupos de investigación SEC2006-15105 y SEJ-02478, 2009.

OROFINO, M. A. R. Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócio, 2011. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/95255/289106.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. Acessado em 21 de dez, 2018.

ORTEGÓN, A. M.; LASSO, A. L.; STEIL, A. V. Estratégias Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica. *Espacios*, v. 37, n. 7, p. 11, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos

SANTOS, R. F.; OLIVEIRA, M.; LUCIANO, E. M. Havia um tempo em que era preciso motivar o compartilhamento de conhecimento, será agora tempo de proteger? Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v.8, n.1, p.216-236, jan./jun. 2018.

SCHIUMA, G., CARLUCCI, D., & LERRO, A. Managing knowledge processes for value creation. VINE, 42(1),4-14, 2012.

SILVA NETO, E. Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar. 2016. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

STAIR, R. M. REYNOLDS, G. W. Princípios de Sistemas de Informação. Cengage Learning, 2012.

TAWWEILER, R N N. Um Modelo para a Extração de Perfil de Especialista Aplicado às Ferramentas de Expertise Location e Apoio a Gestão do Conhecimento. Dissertação, UFSC, 2016. Disponível em < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/08/Rudger-Nowasky-do-Nascimento-Taxweile.pdf> >. Acessado em 29 de dez, 2018.

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

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZAHEDI, M.; SHAHIN, M.; BABAR, M. A systematic review of knowledge sharing challenges and practices in global software development. International Journal of Information Management, v. 36, n. 6, p. 995-1019, 2016.