

EMEIDE NÓBREGA DUARTE

**ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM GESTÃO
DO CONHECIMENTO: estratégias metodológicas e
estratégias organizacionais**

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós- Graduação em Administração
Doutorado em Administração**

**João Pessoa, PB
2003**

EMEIDE NÓBREGA DUARTE

**ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO: estratégias metodológicas e estratégias
organizacionais**



Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração da UFPB, na área de estratégia empresarial, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de doutor em Administração.

Orientador: Prof. Esperdito Pedro da Silva, Doutor.

Co-orientadora: Prof^a. Célia Cristina Zago, Doutora.

João Pessoa, PB.
2003

D812p

Duarte, Emeide Nóbrega

Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. / Emeide Nóbrega Duarte. João Pessoa: UFPB, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – UFPB / CCSA / PPGA.

300 p.

Orientador: Esperdito Pedro da Silva, Doutor
Co-orientadora: Célia Cristina Zago, Doutora
Tese (doutorado) - UFPB/CCSA/PPGA

1. Gestão do Conhecimento. 2. Produção científica.

CDU: 65: 002.2 (043)

EMEIDE NÓBREGA DUARTE

ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO:
estratégias metodológicas e estratégias organizacionais

Tese aprovada com distinção em: 18/02/2004

Prof. Dr. Esperdito Pedro da Silva
Orientador - UFPB

Prof.^a Dra. Célia Cristina Zago
Co-orientadora - UFPB

Profa. Dra. M. Auxiliadora Diniz de Sá
Examinadora / UFPB

Prof. Dr. Luiz Clementino V. de Oliveira
Examinador / UFPB

Profa. Dra. Antônio da Silva Solino
Examinadora / FCTMC

Profa. Dra. Idalina M. Freitas L. Santiago
Examinadora / UEPB



João Pessoa, PB
2003

Dedico

ao meu pai, ***in memoriam*** ;

à minha **mãe** e **irmãos**, por serem minha referência em **vida**;

e aos meus filhos, Alexandre, Henrique e Macielle; razões da minha insistência pela

vida.

Agradeço

a todas aquelas pessoas que acreditaram, torceram, colaboraram, incentivaram e
principalmente, **orientaram**, proporcionando assim,
a realização deste Curso de Doutorado.

“A imaginação é mais importante que o conhecimento”.

Albert Einstein

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento**: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. João Pessoa: 2003. 300f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, 2003.

Orientação: Prof. Esperdito Pedro da Silva, Doutor

RESUMO

A preocupação com a produção científica vem crescendo e estimulando a pesquisa de pesquisas em várias áreas do conhecimento, inclusive em Administração. O estudo insere-se neste contexto, com o objetivo de analisar a produção científica em Gestão do Conhecimento, veiculada nos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, referente ao período de 1997-2002. Busca caracterizar e analisar as tendências das práxis concernentes aos aspectos gerais da produção científica, das dimensões estratégicas metodológicas e das dimensões estratégicas organizacionais. A amostra do documento em análise foi intencional, ao focalizar a Gestão do Conhecimento nas organizações, explicitamente declarados nos artigos. Estes foram analisados quantitativa e qualitativamente pela técnica de análise de conteúdo, correspondendo às seguintes variáveis/categorias: a) quanto aos **aspectos gerais**: evolução da produção científica, formas de abordar o tema, representatividade do tema no documento, autores quanto ao sexo e procedência geográfica, e quanto ao formato e conteúdo dos resumos; b) quanto às **dimensões estratégicas metodológicas**: delineamento da pesquisa; formato dos textos; natureza de pesquisa, instrumentos de pesquisa; organizações como campo de estudo; sujeitos adotados e níveis de pesquisa, c) quanto às **dimensões estratégicas organizacionais**: o enfoque nas pessoas, na estrutura, cultura organizacional, relacionamento com o ambiente externo, tecnologia e sistemas de informação. A abordagem da análise de conteúdo adotada na coleta dos dados foi do tipo misto para formação do *corpus* das categorias. Os resultados obtidos apontam elementos favoráveis e desfavoráveis ao uso do conhecimento nas organizações, revelam lacunas e sugestões para futuras pesquisas,

assim como desvelam os desafios da Gestão do Conhecimento. As análises e discussões desenvolvidas permitem concluir que o tema encontra-se num estágio emergente de expansão e de reflexão de suas práticas, em busca de caminhos que poderão ser resolvidos com investigações científicas específicas e aprofundadas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; produção científica; estratégias metodológicas; estratégias de conhecimento.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Analysis of scientific production on knowledge management**: methodological strategies and organizational strategies. João Pessoa: 2003. 300 p. Tese (Ph. D. on Administration) - Federal University of Paraíba, 2003. Orientation: Esperdito Pedro da Silva, Ph.D

ABSTRACT

The preoccupation with the scientific production has increased and it has stimulated the research of researches in several knowledge areas, including Administration. As this study is inserted in this context it aims to analyze the scientific production on Knowledge Management, which is reported on the Annals of National Association in Post Graduate Administration Meeting in the period from 1997 to 2002. It tries to characterize and analysis the scientific the tendencies of praxis related to general aspects of scientific production and related to methodological strategic dimensions as well as organizational strategic dimensions. The sample of the document in analysis was intentional and focused on Knowledge Management in the perspective of the organizations which were explicitly declared in the articles. These data were analysed quantitative and qualitative by using the technique of content analysis corresponding to the following variables / categories: a) concerning **general aspects**: evolution of the scientific production approaches to the theme, representative and importance of the theme in the document, authors concerning sex and geographical procedure, format and contents of the abstracts; b) concerning **methodological strategic dimensions**: delineation of the research, format of the texts, nature of the research, instruments of research; c) concerning **organizational strategic dimensions**: focus on people, on structure, on organizational culture, on relationship with external ambient and on technology and information systems. The approach of the adopted content analysis of data was a mixed type for the elaboration of the corpus of the categories. The results obtained appoint to favourable and unfavourable elements regarding the knowledge in the organizations, reveal omissions and suggestions for a future research as well as unveil the challenges

in the Knowledge Management. The analysis and discussions carried out lead to conclude that this theme is an emerging stage of expansion and reflections about its praxis trying to find ways that shall be solved by specifics and deep scientific investigations.

Key-words: Knowledge management; scientific production; methodological strategies; knowledge strategies.

LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação em Administração
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD-ROM - *Compact Disc- Read Only Media*
CEFET - Centro Federal de Ensino Tecnológico
CEO - *Chief Executive Officer*
CIET - Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia
CNI - Confederação Nacional da Indústria
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRIE - Centro de Referência em Inteligência Empresarial
C & T - Ciência e Tecnologia
DAI - Dissertation Abstract International
EED - Edição Eletrônica dos Dados
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração
GED - Gestão Eletrônica de Documentos
IES - Instituições de Ensino Superior
INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
NBR - Norma Brasileira Recomendada
P & D - Planejamento e Desenvolvimento
PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração
PUC - Pontifícia Universidade Católica
SBPC - Sociedade Brasileira para o Progresso das Ciências
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

USP - Universidade de São Paulo

LISTA DE TABELAS

	p.
Tabela 1 Formato dos artigos do <i>Journal of Knowledge Management</i>	64
Tabela 2 Temas dos artigos do <i>Journal of Knowledge Management</i>	91
Tabela 3 Evolução da produção científica do ENANPAD-1997/2002.....	142
Tabela 4 Caracterização da produção científica quanto à forma de abordar Gestão do Conhecimento	145
Tabela 5 Caracterização dos trabalhos quanto à distribuição pelas sessões nos anais do ENANPAD.....	148
Tabela 6 Caracterização dos autores quanto ao sexo.....	151
Tabela 7 Caracterização dos trabalhos quanto às regiões geográficas de procedência de vinculação nos trabalhos.....	153
Tabela 8 Caracterização dos resumos quanto ao formato e conteúdo.....	155
Tabela 9 Caracterização da produção científica quanto ao delineamento de pesquisa	161
Tabela 10 Caracterização da produção científica quanto ao formato dos textos.....	168
Tabela 11 Caracterização da produção científica quanto à natureza dos textos.....	174
Tabela 12 Caracterização da produção científica quanto aos instrumentos de coleta de dados.....	180
Tabela 13 Caracterização da produção científica quanto ao foco nas organizações como campo de estudo.....	187
Tabela 14 Caracterização da produção científica quanto aos sujeitos pesquisados.....	188
Tabela 15 Caracterização da produção científica quanto ao nível de aprofundamento dos textos.....	201
Tabela 16 Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na	

	dimensão humana.....	213
Tabela 17	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão estrutura.....	228
Tabela 18	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão tecnologia e sistemas de informação.....	237
Tabela 19	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão relacionamento com o ambiente externo.....	247
Tabela 20	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão cultura organizacional.....	257
Tabela 21	Síntese dos resultados referentes às dimensões organizacionais.....	263

LISTA DE ESQUEMAS

p.

Esquema 1	Categorias referentes aos aspectos gerais da produção científica.....	131
Esquema 2	Categorias referentes às dimensões estratégicas metodológicas.....	133
Esquema 3	Categorias referentes às dimensões estratégicas organizacionais.....	137
Esquema 4	Síntese conclusiva da análise da produção científica quanto aos aspectos gerais.....	268
Esquema 5	Síntese conclusiva da análise da produção científica quanto às dimensões estratégicas metodológicas.....	272
Esquema 6	Modelo síntese conclusivo representativo da prática da Gestão do Conhecimento nas organizações refletido pela produção científica.....	277

LISTA DE QUADROS

	p.
Quadro 1	Distinções básicas entre canais formais e informais de comunicação.. 47
Quadro 2	Síntese das contribuições dos autores sobre procedimentos científicos em pesquisa..... 76
Quadro 3	Princípios da organização baseada no conhecimento..... 81
Quadro 4	Contribuições teóricas para a definição das categorias referentes às dimensões estratégicas metodológicas..... 111
Quadro 5	Referencial estratégico para o conhecimento..... 118
Quadro 6	Síntese dos resultados referentes à caracterização da produção científica quanto aos aspectos gerais..... 158
Quadro 7	Categoria: dimensão delineamento de pesquisa 159
Quadro 8	Categoria: dimensão formato dos textos..... 166
Quadro 9	Categoria: dimensão natureza das pesquisas..... 172
Quadro 10	Categoria: dimensão instrumentos de pesquisa..... 178
Quadro 11	Categoria: dimensão organizações como campo de estudo..... 185
Quadro 12	Categoria: dimensão sujeitos das pesquisas..... 191
Quadro 13	Categoria: dimensão níveis de pesquisa..... 200
Quadro 14	Síntese dos resultados referentes às dimensões estratégicas metodológicas..... 207
Quadro 15	Categoria dimensão humana como elementos favoráveis (F) e desfavoráveis (D)..... 216
Quadro 16	Categoria dimensão estrutural como elementos favoráveis (F) e desfavoráveis (D)..... 227
Quadro 17	Categoria dimensão tecnologia e sistemas de informação como

	elementos favoráveis(F) e desfavoráveis(D).....	234
Quadro 18	Categoria dimensão relacionamento com o ambiente externo como elementos favoráveis(F) e desfavoráveis(D).....	245
Quadro 19	Categoria dimensão cultura organizacional como elementos favoráveis (F) e desfavoráveis (D).....	255
Quadro 20	Síntese dos resultados referentes às dimensões estratégicas organizacionais.....	266

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução da produção científica do ENANPAD - 1997/2002.....	143
Gráfico 2	Caracterização da produção científica quanto à forma de abordar Gestão do Conhecimento.....	146
Gráfico 3	Distribuição dos trabalhos sobre conhecimento nas sessões do ENANPAD.....	149
Gráfico 4	Caracterização dos autores quanto ao sexo.....	151
Gráfico 5	Caracterização dos autores quanto às regiões geográficas de procedência de vinculação dos autores.....	153
Gráfico 6	Caracterização dos resumos quanto ao formato e conteúdo.....	156
Gráfico 7	Caracterização da produção científica quanto ao delineamento de pesquisa.....	161
Gráfico 8	Caracterização da produção científica quanto ao formato dos textos....	168
Gráfico 9	Caracterização da produção científica quanto à natureza dos textos....	174
Gráfico 10	Caracterização da produção científica quanto aos instrumentos de coleta de dados.....	180
Gráfico 11	Caracterização da produção científica quanto ao foco nas organizações como campo de estudo.....	187
Gráfico 12	Caracterização da produção científica quanto aos sujeitos pesquisados.....	194
Gráfico 13	Caracterização da produção científica quanto aos níveis de pesquisa..	201
Gráfico 14	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão humana.....	213
Gráfico 15	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão estrutural.....	229
Gráfico 16	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão tecnologia e sistemas de informação.....	238

Gráfico 17	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão relacionamento com o ambiente externo.....	248
Gráfico 18	Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão cultura organizacional.....	258
Gráfico 19	Síntese dos resultados referentes às dimensões estratégicas organizacionais.....	263
Gráfico 20	Síntese dos resultados totais gerais referentes aos elementos favoráveis e desfavoráveis.....	264

SUMÁRIO

	p.
1 INTRODUÇÃO.....	24
1.1 Justificativa	27
1.2 Delimitação do tema e problematização.....	32
1.3 Objetivos.....	38
2 PESQUISA E PRODUÇÃO CIENTÍFICA.....	40
2.1 Concepção de pesquisa e de produção científica.....	40
2.2 Realidade brasileira: universidade e produção científica.....	43
2.3 Comunicação e comunidade científica.....	45
2.4 Perfil da ANPAD.....	51
2.5 Pesquisas de produção científica realizadas em diversas áreas.....	54
2.6 Pesquisas de produção científica realizadas na área de administração.....	57
2.7 Procedimentos científicos na pesquisa: considerações gerais.....	61
3 CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	78
3.1 Origem e discussão conceitual.....	78
3.2 Aprendizagem, competências, capital intelectual e gestão do conhecimento.....	83
3.2.1 Aprendizagem.....	83
3.2.2 Capital intelectual.....	86
3.2.3 Competências.....	88
3.3 Considerações gerais sobre gestão do conhecimento.....	91
3.4 Modelos conceituais de organizações do conhecimento.....	100
3.5 O conhecimento na administração estratégica.....	112
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	121
4.1 Caracterização da pesquisa.....	121
4.2 Apresentação do documento analisado.....	123
4.3 Determinação do universo e amostra.....	124
4.4 Procedimentos de coleta dos dados.....	125
4.5 Sistema de categorias para coleta de dados.....	129
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	140
5.1 Caracterização geral da produção científica - momento I.....	141
5.1.1 Categoria: evolução da produção científica por sessões nos Anais	141

5.1.1.1 <i>Descrição analítica</i>	143
5.1.2 Categoria: formas de abordar conhecimento nas organizações.....	145
5.1.2.1 <i>Descrição analítica</i>	146
5.1.3 Categoria: distribuição dos trabalhos por sessões nos Anais.....	148
5.1.3.1 <i>Descrição analítica</i>	149
5.1.4 Categoria: autores quanto ao sexo.....	151
5.1.4.1 <i>Descrição analítica</i>	152
5.1.5 Categoria: autores quanto às regiões geográficas de procedência.....	153
5.1.5.1 <i>Descrição analítica</i>	154
5.1.6 Categoria: formato e conteúdo dos resumos.....	155
5.1.6.1 <i>Descrição analítica</i>	156
5.1.7 Síntese dos resultados referentes à caracterização da produção científica quanto aos aspectos gerais- momento I.....	158
5.2 Caracterização e análise das dimensões estratégicas metodológicas.....	159
5.2.1 Categoria: dimensão delineamento de pesquisa.....	159
5.2.1.1 <i>Descrição analítica</i>	162
5.2.2 Categoria: dimensão formato dos textos.....	165
5.2.2.1 <i>Descrição analítica</i>	169
5.2.3 Categoria: dimensão natureza de pesquisa.....	172
5.2.3.1 <i>Descrição analítica</i>	174
5.2.4 Categoria: dimensão instrumentos de pesquisa.....	178
5.2.4.1 <i>Descrição analítica</i>	180
5.2.5 Categoria: dimensão organização como campo de estudo.....	185
5.2.5.1 <i>Descrição analítica</i>	188
5.2.6 Categoria: dimensão sujeitos de pesquisa.....	191
5.2.6.1 <i>Descrição analítica</i>	195
5.2.7 Categoria: dimensão níveis de pesquisa.....	200
5.2.7.1 <i>Descrição analítica</i>	202
5.2.8 Síntese dos resultados referentes às estratégias metodológicas - momento II.	206
5.3 Caracterização e análise das dimensões estratégicas organizacionais.....	208
5.3.1 Categoria: dimensão humana.....	209
5.3.1.1 <i>Descrição analítica</i>	214
5.3.2 Categoria: dimensão estrutural.....	226
5.3.2.1 <i>Descrição analítica</i>	229
5.3.3 Categoria: dimensão tecnologia e sistemas de informação.....	234
5.3.3.1 <i>Descrição analítica</i>	238
5.3.4 Categoria: dimensão relacionamentos no ambiente externo.....	244
5.3.4.1 <i>Descrição analítica</i>	248
5.3.5 Categoria: dimensão cultura organizacional.....	254
5.3.5.1 <i>Descrição analítica</i>	258
5.3.6 Síntese dos resultados referentes às dimensões estratégicas organizacionais	2
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	267
6.1 Produção científica quanto aos aspectos gerais – momento I.....	267
6.2 Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas em Gestão do Conhecimento – momento II.....	271

6.3 Estratégias adotadas pelas organizações para gestão do conhecimento momento – III	276
6.3.1 Desafios da Gestão do Conhecimento.....	280
6.4 Limitações da pesquisa.....	283
6.5 Sugestões para pesquisas futuras.....	284
 REFERÊNCIAS.....	 287
 GLOSSÁRIO.....	 296
 ÍNDICE ONOMÁSTICO.....	 298

1 INTRODUÇÃO

A sociedade industrial passou por transformações que levaram ao surgimento da Sociedade da Informação, posteriormente, Sociedade do Conhecimento, de cujas organizações o conhecimento é considerado um ativo. Como resultantes da era da “Sociedade da Informação e do Conhecimento” que ora o mundo experimenta, transformações em todas as áreas são visíveis, como: efeitos na saúde, na educação e no trabalho. Essas transfigurações levam a abordar o conhecimento não só na perspectiva da ciência como também na perspectiva das práticas organizacionais, onde o homem está presente com uso da sua força mental, intelectual, das crenças e dos valores.

Nesta abordagem introdutória, é importante fazer a distinção entre conhecimento do senso comum, em oposição ao conhecimento científico. O primeiro, revela a forma mais elementar de o homem interpretar o mundo e surge da necessidade de resolver problemas rotineiros, ligados à praticidade factual. Por desconhecer as causas dos fenômenos e permanecer preso à opinião, por não permitir correções nem se deixar apanhar pela crítica, o conhecimento do senso comum apresenta uma visão fragmentada da realidade, enquanto o conhecimento científico

é organizado, crítico, analisado, controlado, prognosticador, geral, entre outras características (CERVO; BERVIAN, 1996).

Embora essas características que fixam as fronteiras entre o conhecimento científico e o conhecimento do senso comum não sejam bastante claras e existam muitos pontos de vista diferentes entre filósofos da ciência, há um consenso amplo a respeito de certa propriedade que é típica da atividade científica - **ter um caráter metódico**. A literatura mostra que o conhecimento científico é adquirido pelo método científico e sem interrupção pode ser submetido a teste e aperfeiçoar-se, reformular-se ou até mesmo avantajá-lo mediante o mesmo método. Todo conhecimento seja do senso comum, científico, tecnológico, artístico, religioso, não constitui uma conquista individual, nem de um grupo, nem de um povo, mas produto da humanidade, dentro de um processo histórico, no qual o acesso só é viável porque existiu a preocupação com a sua manutenção e transmissão (BURITI, 1999).

A evolução da ciência perpassa pela **produção científica** e pela difusão social do conhecimento, que parece ser consolidada a partir de estudos e análises dos suportes documentais que veiculam as pesquisas em cada área. A produção científica quadruplica a cada década, provocada principalmente pela ampliação das indústrias da informação, pelo avanço nas tecnologias de informação e de comunicação e pelas mudanças profundas nas disciplinas científicas.

Entre os elementos que concorrem para o crescimento da ciência destacam-se novos produtos no mercado, como: teletexto, videotexto, videodisco, fibra ótica, a automação e o surgimento de novas atividades. Estes elementos interferem no processo de produção do conhecimento em sua totalidade, não apenas nos produtos

gerados e no fluxo informacional, mas, inclusive, na ramificação de muitas disciplinas e na fusão de outras (LE COADIC, 1996).

A ciência possui caráter evolutivo e mutável, o que faz da **pesquisa científica** o seu instrumento básico. A pesquisa, uma vez realizada, precisa ser **comunicada** para que as **informações** contidas possam disseminar o **conhecimento científico**. Dessa forma, o conjunto de pesquisas de uma determinada área, quando publicada, representa parte da **produção** dessa área.

No ambiente das organizações, a preocupação com o conhecimento vem se estendendo do campo empresarial para as demais formas políticas de organizações, como organizações públicas, organizações não governamentais (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003). Beuren e Raupp (2003) registram que gestores e empregados das incubadoras de empresas já percebem a importância que deve ser dada ao compartilhamento do conhecimento, a fim de efetivar a Gestão do Conhecimento.

É justificável essa transformação ocasionada pela realidade que as organizações estão vivenciando, dada a compreensão de que, apesar de o conhecimento sempre ter existido nas organizações, só atualmente é que se despertou para o entendimento de que ele deve ser gerenciado. Nesse ambiente, o processo para geração do conhecimento inicia-se com os dados.

Dados referem-se ao conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Estes, em si, não são dotados de relevância, propósitos e significados, mas são importantes porque são as matérias-primas essenciais para a criação da informação que passa a ser uma mensagem com dados interpretados, com relevância e propósito. É um meio ou material necessário para extrair e construir o **conhecimento**, afetando-o e reestruturando-o. O **conhecimento** deriva da informação assim como

esta, dos dados. Uma vez identificado no ambiente organizacional, precisa ser **gerenciado** para possibilitar o seu uso pleno, portanto, conferir à organização condições de se manter no mercado, gerando **competitividade** sustentável.

O conhecimento, então, pode ser estudado sob diferentes enfoques, nas mais variadas áreas do saber. Nesta pesquisa, procura-se focalizá-lo na perspectiva do conhecimento científico representado pelas **estratégias metodológicas** adotadas pelos pesquisadores, procurando direcionar ações no sentido de produzir e comunicar sua produção intelectual, e, na perspectiva do conhecimento organizacional, representado pelas **estratégias adotadas nas organizações**, ao buscarem na práxis direcionar ações no sentido de facilitar o uso pleno do conhecimento.

A atividade de pesquisa, que conseqüentemente gera **produção científica**, e as atividades de **Gestão do conhecimento organizacional** estão ligadas à “Sociedade da Informação e do Conhecimento”. Neste entendimento, a presente pesquisa pode ser contextualizada na **perspectiva da ciência e na perspectiva da práxis organizacional**, numa abordagem de forma integrada que indica a **não-trivialidade do estudo em pauta**. Os encadeamentos dessas idéias iniciais conduzem a uma justificativa.

1.1 Justificativa

Na trajetória histórica da ciência, a tentativa de se estudar a Administração, como área distinta e separada, ficou limitada, mais acentuadamente, nos últimos cem anos. Os estudos sistemáticos das organizações e sua administração só começaram

depois que a Revolução Industrial se alastrou pela Europa e pelos Estados Unidos, resultando mudanças perceptíveis na estrutura social: a passagem da produção de bens para a economia de serviços, o avanço das classes dos trabalhadores técnicos, a centralidade da inovação, a gestão do desenvolvimento tecnológico e uma nova organização do saber.

Nos últimos anos, a economia mundial tem sofrido grandes mudanças, passando de uma economia industrial, caracterizada pela produção de bens manufaturados em escala, para uma economia direcionada ao setor de serviços e baseada na **informação** e no **conhecimento**. Vive-se em um mundo de constantes mutações, onde a velocidade das informações se torna mister para a obtenção de uma organização flexível e adequada às mudanças, capaz de produzir uma dinâmica própria de requalificações e obtenção de novos **conhecimentos** que rapidamente têm se tornado obsoletos (LEVY, 1992).

No trabalho do administrador e estrategista, a informação é parte integrante, não só na perspectiva do usuário, que é proveniente do campo da informação e comunicação, como na perspectiva de ser centralizada no indivíduo como criador de novo **conhecimento**. A administração estratégica necessita de agilização e disponibilização da informação. As mudanças constantes no ambiente externo às organizações e a necessidade de antecipar-se para manter a competitividade são algumas das fortes razões para as empresas investirem num monitoramento sistemático de informações e **conhecimentos**.

A informação e o conhecimento, portanto, são tão necessários à sobrevivência das organizações como indispensáveis para toda e qualquer atividade humana, sendo, cada vez mais, vistos como uma força importante e poderosa a ponto de dar origem a

expressões como: “Sociedade da Informação”, “Indústria da Informação”, “Revolução da Informação”, “Era da Informação” e “Sociedade da Informação e do Conhecimento”.

As pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, no entanto o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente. Esta preocupação surgiu na década de 90, e, atualmente, o campo da Administração encontra-se repleto de trabalhos sobre Gestão do Conhecimento. Quando se debate a respeito da qualidade, produtividade e competitividade empresarial, o tema tem aparecido também com maior frequência devido à compatibilidade e relação de causa-efeito entre estes enfoques.

É importante frisar que se adotam, nesta pesquisa, os significados do termo conhecimento quando se refere à **ciência** e à práxis **organizacional**, numa confluência de conceitos onde o **conhecimento** é o termo - chave comum.

Ao se estudar o estágio do conhecimento e da pesquisa em uma ciência em particular, não apenas o assunto focalizado é mensurado, mas os dados permitem definir estratégias úteis ao saber-fazer-poder daquela ciência, bem como podem contribuir para sua comparação com outros ramos do saber científico. Nessas circunstâncias, estudos dessa natureza viabilizam detectar aspectos relevantes, podem evidenciar os princípios básicos do fazer e analisar criticamente a ciência. Buriti (1999) afirma que uma das possibilidades oferecida pela análise da produção científica é a verificação de indícios de facilidade de trabalho integrado, de interdisciplinaridade na produção de conhecimentos e na atuação profissional.

Considerando a Gestão do Conhecimento uma disciplina com uma produção científica substancial, em relação ao tempo para amadurecimento da área ainda “em busca de uma teoria”, entende-se ser relevante a realização de análises periódicas da

produção científica, pela possibilidade que estas oferecem para se fazerem reflexões, propiciando o seu conseqüente desenvolvimento.

Estudos sobre produção científica são relevantes, porque fornecem um mapeamento das contribuições, necessidades e dos déficits nas diversas áreas do conhecimento, como também possibilitam políticas de pós-graduação. A avaliação da produção científica de qualquer área do conhecimento permite identificar seu desenvolvimento, produção e impacto sobre a comunidade científica e sociedade em geral. Este tipo de avaliação tem sido preocupação constante de muitos pesquisadores, e vários indicadores podem ser utilizados para este fim, em consonância com os objetivos almejados (DOMINGOS, 1999).

A análise da produção científica utilizada em vários campos da ciência, tais como: Psicologia, Química, Biologia, Medicina, Administração e outras, que serão mencionadas no referencial teórico, denotam, assim, a relevância desses estudos, já uma práxis em renomadas universidades brasileiras, como a USP e a PUC - Campinas.

A produção científica no Brasil está ligada às universidades e aos centros de pesquisa, que reconhecem este fato, assim como a importância da realização de pesquisas, pois é por meio delas que se consolida o saber, garantindo a evolução da ciência e da sociedade. Pelos motivos expostos, entende-se que é importante analisar aspectos relevantes e pertinentes da produção científica nacional sobre Gestão do Conhecimento, oriunda de pesquisas desenvolvidas nos Centros de Programas de Pós-graduação em Administração, veiculadas nos Encontros da ANPAD.

Particularmente, recorre-se à análise da **produção científica em Gestão do Conhecimento**, neste enfoque interdisciplinar, devido a uma trajetória profissional e à atuação como docente e pesquisadora da área de ciência da Informação, na qual o

estudo da **produção científica** de qualquer área do conhecimento é reconhecido como pertinente à “Sociedade da Informação e do Conhecimento”. Acredita-se ser a interdisciplinaridade uma forma de complementação, de fortalecimento, de associação entre áreas de conhecimentos, principalmente quando o objeto de trabalho desses dois campos - **Conhecimento e Administração** – pode contribuir para que o homem se realize como cidadão.

A preocupação em realizar uma pesquisa focalizando o tema **Gestão do Conhecimento**, considerada parte da administração estratégica organizacional, surgiu da necessidade de atender às exigências do Curso de Doutorado em Administração, que apresenta, como uma das linhas de pesquisa, a de Recursos Humanos, em consonância com a área de concentração em Estratégias Empresariais, assim como buscar os ensinamentos da Ciência da Informação visando a parcerias de pesquisas futuras.

Culmina-se esta proposta, pretensiosamente embasada nas razões institucionais, científicas e sociais, bem como em razão da motivação pessoal em considerar a pesquisa tema fascinante, tendo em vista uma experiência, como dirigente de organização, ao longo do tempo, quando questões sobre informação /conhecimento, produção e comunicação do conhecimento científico sempre estiveram visíveis, porém pouca atenção foi merecida para a sua compreensão.

O contexto introdutório e a justificativa apresentada conduzem à delimitação do tema e à focalização do problema, que desencadeou a decisão por esta pesquisa.

1.2 Delimitação do tema e problematização

O progresso gradativo da ciência e, mais tarde, o avanço e uso das tecnologias de informação, entre outros fatores, contribuíram para acelerar a quantidade de produção científica, transpondo a capacidade do homem quanto ao acesso aos documentos e, conseqüentemente, à informação, de forma integralizada.

A análise da produção científica constitui um elemento decisivo para que se conheçam as tendências dos estudos de uma ciência ou de uma disciplina em particular e possibilitar a ampliação do conhecimento na área. Entretanto, a Gestão do Conhecimento Organizacional, entendida como o “Conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações” (ANGELONI, 2002, p.16), envolve uma série de outros conceitos que se encontram interligados, tais como: aprendizagem, capital intelectual e competências.

Aprendizagem é comumente entendida como um processo que muda o estado do conhecimento de um indivíduo ou de uma organização (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p.2). **Competência** entendida como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p.190). O **capital intelectual** se refere à soma dos conhecimentos de todos de uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva (STEWART, 1998).

Esses conceitos são essenciais para demonstrar que os processos estão imbricados conduzindo à compreensão de que o **conhecimento** é fruto de um processo de aprendizagem que, por sua vez, gera as competências essenciais, possibilitando,

assim, a formação do capital intelectual correspondente ao conjunto de conhecimentos e competências, que possibilitam vantagem competitiva às organizações. Devido a esta abrangência do tema, delimitou-se como objeto do presente estudo a produção científica que explicitamente aborda **conhecimento nas organizações**, excluindo, dessa forma, os trabalhos cujos assuntos correspondam à aprendizagem, às competências e ao capital intelectual.

Considerada celeiro de pesquisa, a instituição universitária brasileira começa a se tornar matéria de debate público, graças ao espaço que vem conquistando em termos de que a maioria das Instituições de Ensino Superior ainda não se assumiu como disseminadora do conhecimento, através do diálogo inteligente com a comunidade (ÁVILA, 2000). Há, no meio acadêmico, tendência forte de se negligenciarem as atividades de ensino, extensão e pesquisa científica no sentido restrito do termo, para incrementar a pesquisa produtora de papéis, em que a qualidade é substituída pela quantificação exacerbada que elevam muitas vezes, sem nenhum mérito, o *status* dos pesquisadores (TARGINO, 2000).

Como disseminadores da produção acadêmica em Administração, no país, destacam-se os **Anais do Encontro da Associação de Pós-graduação em Administração**, que têm publicado material em volume significativo em todas as disciplinas da área, representando, assim, um universo de pesquisas acadêmicas.

Assim, à medida que a produção literária crescente é quase que exclusivamente acadêmica, especialmente gerada nos programas de pós-graduação, abre-se espaço para a diversidade e a qualidade, focalizando outros aspectos ainda não estudados, preenchendo as lacunas possivelmente existentes. Especificamente em

Gestão do Conhecimento, este fenômeno não é diferente; os estudos crescem de forma quantitativa. Entende-se, portanto, que é chegado o momento de uma reflexão em prol da qualidade na área. Esta reflexão é possível através da realização de investigação, de modo que permita dados para uma análise sobre o estágio de evolução da ciência na área objeto de estudo.

Na perspectiva metodológica e quanto aos aspectos gerais da produção científica, as pesquisas, citando, para exemplificar (MARTINS, 1997; BERTERO; CALDAS; WOOD JR., 1998), apresentam, de forma convergente, em pequena revisão de literatura, pontos críticos na produção científica em Administração no Brasil, tais como: desconhecimento da literatura sobre metodologia do trabalho científico, concentração de pesquisas oriundas das regiões sul e sudeste e de autores do sexo masculino.

Há vestígios observados de que a forma de comunicar as pesquisas, por meio de resumos, geralmente apresenta falha quanto ao conteúdo e à uniformização dos mesmos, o que prejudica o entendimento da pesquisa, fazendo - se imprescindível a leitura do texto na sua totalidade. Demais características e tendências metodológicas, especificamente, nos estudos que tratam da Gestão do Conhecimento, são ainda desconhecidas.

Quando se fala na práxis da Gestão do Conhecimento organizacional, seus conceitos remetem ao enfoque na dimensão tecnologia, demonstram preocupação com processos administrativos, ora concentram a preocupação com as pessoas, relacionamento com o ambiente externo, cultura organizacional e, com a mesma importância, destacam, mais atualmente, a informação, entre outros componentes básicos que possibilitam gerir conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2000) à forma que, na

produção científica pertinente, estas dimensões se alternam, confundem-se e até se omitem, insinuando a falta de uma consolidação conceitual e de clareza.

Exemplificando, verifica-se, com as leituras que há, uma certa tendência por parte de uma corrente de pesquisadores para considerar a tecnologia de informação como solução para a gestão do conhecimento. A esse respeito, Costa (1999) chama a atenção de que, apesar da tecnologia de informação ser uma grande incentivadora do compartilhamento e da transferência do conhecimento, deve-se ter cuidado para não superestimá-la.

Neste enfoque, as pessoas são os colaboradores da empresa que detêm o conhecimento para vantagem competitiva. Gente faz toda a diferença para a Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, para a competitividade organizacional, apesar da compreensão de que outras dimensões estratégicas citadas são variáveis eqüitativamente importantes para a Gestão do Conhecimento. Como as organizações são formadas por pessoas, e estas são as detentoras do conhecimento, deduz-se que o conhecimento está presente em todas as organizações, e o que diferencia entre uma organização e outra é como esse conhecimento é percebido, valorizado, utilizado, enfim, gerenciado. No panorama da “Sociedade da Informação e do Conhecimento”, entende-se que as estratégias das organizações devem estar voltadas ao foco humano, pois estes são os verdadeiros detentores do potencial de conhecimento que determinam a gestão estratégica.

A preocupação com Gestão do Conhecimento só se intensificou no início da década de 90. Embora recente, já faz parte da estratégia empresarial, que é considerada uma disciplina mais antiga, cujos conceitos e abordagens são bem diversificados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Na disciplina Gestão do

Conhecimento, estão surgindo vários modelos de trabalhar o conhecimento nas organizações, como os apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Terra (2000), Angeloni (2002), entre outros. Verifica-se que cada modelo apresentado procura focar determinados aspectos das organizações do conhecimento à maneira que se constatou a inexistência de um modelo que contemple estes aspectos/dimensões de forma combinada.

Além dessas questões expostas, o tema apresenta controvérsias, por ser bastante complexo e a literatura apresentar algumas vertentes que divergem de opiniões em relação ao Gerenciamento do Conhecimento, posteriormente explanado na fundamentação teórica sobre conhecimento nas organizações. A temática é controversa, e seus defensores são tão habituais quanto seus críticos. (TELLES; TEIXEIRA, 2002).

Considerando o exposto, entende-se que é chegado o momento de uma reflexão acerca da produção científica, para se perceberem as tendências metodológicas dos estudos e, condicionalmente, sugerir novas formas de abordagens. É relevante se conhecerem as tendências teóricas, metodológicas e outras características essenciais do produto científico porque quanto mais se sabe sobre uma área do conhecimento, melhor se define e se distingue a mesma conceitual e metodologicamente (WITTER, 1999).

Em conformidade com o panorama apresentado, a intenção do estudo, portanto, é não só caracterizar os **aspectos gerais da produção científica em gestão do conhecimento**, mas analisar parte do universo dessa produção, procurando-se identificar **as dimensões estratégicas metodológicas** adotadas nas pesquisas e, em outra perspectiva, compatibilizar as várias **dimensões estratégicas organizacionais**

identificadas nos modelos teóricos e, a partir daí, mapeá-las na produção científica analisada. Desta feita, apresentar modelos sínteses que representam o panorama atual de pesquisa no tema, a partir das variáveis explicitadas nos objetivos específicos.

Para a conseqüente formulação das questões que norteiam esta pesquisa, partiu-se de alguns pressupostos, tais como:

- a) O conhecimento organizacional é gerenciável;
- b) a Gestão do Conhecimento é considerada um tema em evidência nas organizações;
- c) a produção científica analisada reflete a prática crescente da Gestão do Conhecimento nas organizações;
- d) os trabalhos científicos adotam uma diversidade e multiplicidade de procedimentos metodológicos;
- e) os textos dos artigos dos Anais do ENANPAD são suficientemente informativos;
- f) os enfoques nas dimensões estratégicas adotadas pelas organizações e refletidas na produção científica centram-se nas pessoas;
- g) as organizações enfrentam dificuldades para implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.

Tendo em vista a explanação feita, até o momento, foram formuladas algumas perguntas que servem de linha condutora para o desenvolvimento desta pesquisa, a saber:

- **Quais as características gerais da produção científica em Gestão do Conhecimento?**
- **Quais as características das pesquisas em Gestão do Conhecimento, publicadas nos Anais do ENANPAD, quanto aos aspectos metodológicos?**

- Quais as características das pesquisas em Gestão do Conhecimento, publicadas nos Anais do ENANPAD, quanto às dimensões estratégicas adotadas pelas organizações?

Certamente, com a obtenção das respostas para as perguntas que constituem a problematização desta investigação, apresentam-se as tendências e a caracterização da produção científica, como contribuição para o desenvolvimento da área de ensino e pesquisa em Gestão do Conhecimento, em nível nacional.

Contextualizado o tema, o problema e a justificativa, que desencadearam a pesquisa, passa-se a delinear o **objetivo geral e os objetivos específicos** que compatibilizam as idéias até então surgidas, provocando o desdobramento das demais etapas que sucedem aos elementos introdutórios.

1.3 Objetivos

- Objetivo geral

Analisar a **produção científica** em **Gestão do Conhecimento** quanto às tendências concernentes aos **aspectos gerais**, às **dimensões estratégicas metodológicas** e às **dimensões estratégicas organizacionais**.

- Objetivos específicos:

- Caracterizar a **produção científica** quanto aos seguintes **aspectos gerais**: evolução da produção científica, formas de abordagem do tema, representatividade do tema no documento, autores quanto ao sexo e à procedência geográfica e conteúdo dos resumos;

- Caracterizar a **produção científica** quanto às **dimensões estratégicas metodológicas**: tipologia de delineamento de pesquisa, formato dos textos, natureza de pesquisa, instrumentos de pesquisa; organizações como campo de pesquisa, sujeitos adotados e níveis de pesquisa;
- Caracterizar a **produção científica** quanto às **dimensões estratégicas organizacionais**: pessoas, estrutura, tecnologia e sistemas de informação, relacionamento com o ambiente externo e cultura organizacional.

Em consonância com a intenção do estudo, os aspectos focalizados em cada um dos objetivos específicos foram definidos após leitura exploratória do tema e do documento que representa a produção científica analisada.

Procurando seguir a mesma ordem lógica de abordagem do tema em pauta e visando à consecução dos objetivos, buscou-se inserir nos fundamentos teóricos tópicos ligados à ciência, com enfoque na produção científica e pesquisa (seção 2); e, ligados à organização, na seção 3, focalizar o conhecimento - da sua origem à administração estratégica -. Após a descrição dos procedimentos metodológicos (seção 4), os resultados são discutidos e analisados no decorrer da seção 5. As considerações finais correspondentes à seção 6 são seguidas das referências utilizadas, do glossário e, finalmente, do índice onomástico.

2 PESQUISA E PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Considerando o envolvimento da matéria - **pesquisa e produção científica** - de início, será feita uma abordagem sobre seus conceitos, posteriormente, uma exposição acerca da realidade brasileira sobre produção científica, sua comunicação e comunidade científica envolvida. No contexto dessa comunidade, situa-se a entidade responsável pela produção científica estudada assim como as relevantes pesquisas dessa ordem nas diversas áreas do saber, culminando com considerações gerais sobre procedimentos científicos na pesquisa, que fundamentam o estudo das **dimensões estratégicas metodológicas**.

2.1 Concepção de pesquisa e de produção científica

Em tempos antigos, o conhecimento era transmitido entre os indivíduos verbalmente, o que atribuía um caráter muito pessoal e restrito ao processo. Com a invenção do sistema de escrita, esse conhecimento passou a ser registrado, e surge uma nova forma de armazená-lo e transmiti-lo. Tal situação promove mais tarde o comércio de livros, através de copistas leigos, que tentavam atender à demanda. Após a invenção de Gutenberg, no séc. XV, a humanidade vivenciou o volume crescente de livros, propiciado pela evolução das técnicas de produção - manual, monotipo, linotipo,

entre outras, culminando com a industrialização da impressão. Dentro de um contexto histórico, vivencia-se a valorização daquilo que faz do homem um homem - **a razão**. Essa nova postura sobre o saber determina um início significativo para uma volumosa produção do conhecimento (WERSIG, 1993).

Kuhn (1990) explica que a ciência caminha face à troca de paradigmas alegando que novas idéias põem em crise um paradigma até então estabelecido. E assim, nasce um novo paradigma que traz consigo uma nova visão da práxis científica, incorporando novos temas prioritários, técnicas e métodos, hipóteses e teorias, num ciclo contínuo e permanente. Destaca ainda o autor, que o interesse maior da ciência é a emancipação do gênero humano, seja em relação à natureza, seja em relação às suas limitações sociais, culturais e existenciais. Isto envolve acepções distintas, e ao mesmo tempo, próximas, tais como os métodos científicos que propiciam a comprovação dos conhecimentos decorrentes da aplicação desses métodos.

É vital acompanhar o crescimento da ciência, porquanto este acarreta visível influência na comunicação científica; o volume de pesquisas e o de literatura científica crescem juntos, mas não é um tópico tão simples de ser avaliado ou mesmo analisado. Targino (2000) propõe três critérios utilizados com freqüência para identificar seu crescimento: o número de pesquisadores, o volume de verbas investidas e **a produção científica**.

Meadows (1999) afirma que há íntima relação entre crescimento científico e crescimento econômico das nações, dentro da premissa irrefutável de que quem mais produz Ciência e Tecnologia é quem avança no processo desenvolvimentista global. Logo, deduz-se que as atividades de pesquisa vivem seu apogeu.

Para Trujillo Ferrari (1982, p.167), a “pesquisa é uma atividade humana, honesta, cujo propósito é descobrir respostas para as indagações ou questões significativas que são propostas”.

Em relação à produção científica, Lourenço (1997, p.25) contribui com a seguinte definição:

Produção científica é toda produção documental sobre um determinado assunto de interesse de uma comunidade científica específica, que contribui para o desenvolvimento da ciência e para a abertura de novos horizontes de pesquisa, não importando o suporte em que está veiculada.

Portanto é um processo contínuo, que envolve a dinâmica da descoberta, por isso está sempre em fase de ampliação, reformulação e comprovação, envolvendo conseqüentemente a pesquisa-atividade voltada para formulação de leis, teorias e modelos.

Todos os níveis de pesquisa revelam dados de uma determinada realidade, desde os delineamentos mais simples até os mais rebuscados, de forma que os tipos de pesquisas fornecem informações úteis com maior ou menor poder de generalização dos resultados.

É através da pesquisa que surge uma base de dados científicos que solidificam, conforme a produção científica, um determinado conhecimento ou saber, e assim permitem o avanço científico e, conseqüentemente, o avanço da própria ciência (WITTER, 1996, p.2).

Para Buriti (1999), seja qual for a concepção de ciência, de pesquisa ou de método, é possível perceber que a melhoria da qualidade de vida do indivíduo, da sociedade e de uma nação está relacionada com o desenvolvimento da ciência.

A estrutura e a dinâmica da ciência assemelham-se a um imenso quebra-cabeça, onde cada peça simboliza uma nova unidade do conhecimento, o sistema informal atua como o estágio em que os indivíduos reunidos em torno de objetivos comuns refletem sobre os mesmos problemas na busca de soluções, até que nova peça do quebra - cabeças seja adicionada de forma consciente (KUHN, 1990).

2.2 Realidade brasileira: universidade e pós-graduação

No Brasil, a responsabilidade da política científica é, em grande parte, do Ministério da Ciência e Tecnologia, da CAPES, do CNPq e das fundações estaduais, as quais priorizam os cursos de pós-graduação, por serem formadores de cientistas, de quem se espera aumentar a produção científica no país.

Há avanços inquestionáveis com a utilização de descobertas em resultados de pesquisas, nos campos da Eletrônica, Física, Química, Agricultura e Medicina, por haver retorno econômico imediato. No campo das Ciências Sociais, os resultados das pesquisas realizadas, muitas vezes, perdem-se no tempo e no espaço sem que a sociedade usufrua de seus benefícios por não serem divulgadas. Para disseminar esse conhecimento, é necessário se publicar a pesquisa, de preferência, em veículo de circulação mais rápida e de acesso da comunidade interessada, seja pela INTERNET, pelas atas de eventos ou periódicos (RAMAN, 1975). Como veículo de divulgação da produção científica, de forma mais abrangente nas ciências, destacam-se os Anais dos Resumos das Reuniões da SBPC, que acontecem anualmente.

A produção científica no Brasil, apesar de estar ligada principalmente às universidades, ainda não conseguiu formar a consciência teórica e prática de que a instituição universitária tem de encarar a pesquisa na própria razão de ser, embora com exercitação bem diferenciada em relação a outras entidades especializadas, limitadas unicamente à programação e produção de pesquisa (a exemplo do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA e similares) (WITTER, 1999).

Para Ávila (2000), a modernidade que alavancará o país é a da formação, em cada mente, da cultura da pesquisa, produção como ingrediente básico de realização pessoal, profissional e nacional, objetivando que cada brasileiro cultive efetivamente a sua cidadania, tornando-se sujeito de sua história individual e da história da sociedade que integra. A universidade, configurada como maternidade de conhecimento e entidade laboratorial de formação da sociedade, é o ambiente-viveiro próprio para desabrochar de maneira difusivo-multiplicativa esse tipo de cultura.

Witter (1999), ao analisar e discutir a produção científica, afirma que as universidades e os centros de pesquisas procuram desempenhar o seu papel junto à sociedade, buscando o bem-estar e melhorando a qualidade de vida dos cidadãos. Desse modo, tem-se procurado analisar esta produção científica, também, com o intuito de avaliar a sua contribuição. A atividade de pesquisa está ligada à “Sociedade da Informação e do Conhecimento” quando divulgada e consumida pelo sistema social. Para cumprir seu papel na evolução do conhecimento, da ciência e da sociedade, a produção científica deve ser publicada, devidamente comunicada, permitindo, assim, que se estabeleça a interação entre o consumidor e a própria pesquisa.

2.3 Comunicação e comunidade científica

Conforme as fases que a pesquisa requer, esta, quando não publicada, significa inacabada. Nesta fase da pesquisa, o periódico tem constituído o principal suporte para a divulgação científica. Desse modo, artigos publicados em Atas de Congressos que identificam o estado atual do conhecimento garantem a atualização das informações disponíveis, bem como retratam o planejamento de políticas científicas, definição de linhas de pesquisa e de prioridades na busca do conhecimento (WITTER, 1999).

Para o estudo do desenvolvimento da ciência, em qualquer ótica adotada, a natureza dos sistemas de comunicação resulta como vital para a ciência e está no âmago do método científico, a partir do entendimento de que não há ciência sem comunicação e que não pode haver comunicação sem informação (TARGINO, 2000).

Para Le Coadic (1996), a noção de comunidade científica é ambígua e relaciona-se com uma idéia de mito, surgido no séc. XIX, que diz respeito à “república das idéias”, da “Cidade do Saber”, onde cientistas se encontravam para trocar idéias abstratas em busca da verdade. Na sociedade contemporânea, o pesquisador repassa à sua comunidade as informações que detém e os conhecimentos recém-gerados. Isto se dá em dois níveis: de início, o reconhecimento dos pares e, posteriormente, a confirmação institucional, que exige produção intensa de publicações originais. Seus membros mantêm vinculação profissional com instituições distintas, incluindo, no caso do Brasil, majoritariamente, as universidades e os institutos de pesquisa, além de sociedades científicas, como a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), academias e associações de pesquisadores.

O processo de comunicação perfeita é parte integrante da produção científica, uma vez que permite o reconhecimento do pesquisador pela comunidade científica, reconhecimento considerado indispensável para garantir o sucesso dos cientistas, dos quais se espera mais do que inteligência, conforme Meadows (1999, p.82): “...I caber-lhes apresentar contribuições originais, criativas”.

Os cientistas, para a difusão de suas pesquisas, sobretudo dos resultados parciais, não escolhem de imediato os meios convencionais. São cada vez mais comuns as comunicações em congressos ou outros encontros científicos, publicados ou não. São veículos que guardam, ao mesmo tempo, características informais, na sua forma de apresentação oral e nas discussões que provocam, e características formais, na sua divulgação, através de cópias ou da edição de anais, que vão desde os recursos informais aos recursos eletrônicos, em alguns casos, complementando-se. Surge, assim, a idéia de comunicação científica semiformal, como a que guarda, simultaneamente, aspectos formais e informais, e que, como a informal, possibilita discussão crítica entre os pares, o que conduz a modificações ou confirmações do teor original (TARGINO, 2000).

Assim emerge a divisão tradicional: comunicação formal ou estruturada ou planejada e comunicação informal ou não estruturada ou não planejada, ambas essenciais à evolução do conhecimento como soma renovada de mensagens que atualizam a sociedade no espaço e a perpetuam no tempo, que entre outras apresentam as seguintes características:

Canais formais	Canais informais
Informação armazenada e recuperável	Informação armazenada e não recuperável
Público potencialmente grande	Público restrito
Informação relativamente ampla	Informação restrita
Direção do fluxo selecionado pelo usuário	Direção do fluxo selecionada pelo produtor
Redundância moderada	Redundância, às vezes significativa
Avaliação prévia	Sem avaliação prévia
<i>Feedback</i> irrisório para o autor	<i>Feedback</i> significativo para o autor

Quadro 1- Distinções básicas entre os canais formais e informais de comunicação

Fonte: Meadows (1999) e adaptado por Targino (2000)

As diversas formas de publicação, utilizadas como indicadores para avaliação da produção, foram divididas por Castro (1985), em três categorias: livros, artigos e comunicações. Entretanto verifica-se na prática que os artigos publicados em periódicos científicos constituem a forma mais comum de comunicação, daí um dos motivos para a opção por esta forma de publicação.

Segundo Meadows (1999), o movimento, no sentido de promover a normalização da apresentação da comunicação científica, reflete as pressões crescentes exercidas, mais especificamente como resultado de sua rápida expansão, que dificultou ainda mais aos leitores a localização de informações relevantes. A normalização ajuda no sentido de padronização dos vários canais formais e informais

existentes para a comunicação científica, caracterizando-os conforme a natureza do conteúdo do documento.

Ziman (1984, p.84, conforme TARGINO, 2000) insinua que não há fonte privilegiada do saber científico. Isso significa dizer que a contribuição científica deve ser avaliada via critérios rigorosos, objetivos e impessoais. Sua aceitação ou rejeição independe dos atributos sociais do autor, de tal forma que raça, nacionalidade, religião, estratificação social, titulação e renome são irrelevantes. Entretanto a demarcação científica nem sempre obedece a esses parâmetros de universalidade. Critérios externos, muitas vezes não explicitados, influenciam a avaliação, com ênfase para a ingerência da opinião dominante dos cientistas de determinada área do conhecimento, época e lugar, o que tem a ver com o argumento de autoridade em ciência.

Essas colocações dizem respeito à predisposição de se aceitarem como verdadeiras hipóteses enunciadas por pessoas de prestígio, o que repercute na produção científica em geral, e, em particular, na produção de artigos. Editores e *referees* tendem a acatar, sem tanto rigor, contribuições advindas dos “medalhões”, enquanto os *papers* oriundos de pesquisadores iniciantes ou vinculados a instituições de pequeno porte são metricamente dissecados (TARGINO, 2000).

Ainda que Meadows (1999, p.51) diga que os editores, em geral, para garantir que os artigos sejam aceitos pelo próprio mérito, e não apenas porque o autor é uma pessoa de renome, ele próprio, mais adiante, cita o caso dos Membros da *National Academy of Sciences*, que publicam seus trabalhos nos *proceedings* da Academia após revisão *pró - forma*, pois se acredita que seus membros, como autores experientes, para não dizer famosos, têm consciência do que é um artigo aceitável, o que representa negação da imparcialidade. O mesmo pode ocorrer em relação a países ou regiões

geográficas, como no caso do Brasil em que, mesmo não existindo uma política explícita para privilegiar uma região, o produto emergente de regiões menos favorecidas, economicamente, é suscetível de ser questionado e relegado a um plano inferior.

Registra-se estratificação por especialidades e níveis de autoridade. Há propensão para que as comunidades científicas rechacem os que estão fora do “circuito” e privilegiem os membros da elite, dando-lhes peso científico exagerado. O crédito para uma descoberta quase sempre é dado ao cientista mais famoso da equipe e não, para o que é mais merecedor. É o que Merton (1973 conforme TARGINO, 2000) chama de “Efeito Mateus” em analogia ao Evangelho Segundo São Mateus, em que os melhores se tornam melhores, e os mais fracos, mais fracos ainda, pois a cada um que tem, será dado mais, mas daquele que não tem, será retirado mesmo o pouco que ele tem.

Existem, segundo Meadows (1999), algumas insinuações de vieses sistemáticos nas avaliações, porém nada que se aproxime da escala em geral alegada pelos autores. Na realidade, a maior parte desses vieses aparentes pode facilmente ser suplantada pelas variações aleatórias de julgamento que ocorrem. Os indícios parecem sugerir que seria difícil eliminar o fator básico responsável. Os avaliadores procuram opiniões que sejam coincidentes com as próprias. Se o referencial científico, os valores ou as convicções adotadas pelo autor divergirem dos próprios avaliadores, o mais provável é que estes recusem o artigo. Quanto mais uniformes forem os alicerces da pesquisa, menores serão os problemas de concordância entre os avaliadores.

A questão do viés, em relação ao gênero, é mais difícil de resolver. Por exemplo, um artigo de autoria múltipla tem mais chance de passar tranquilamente pelo

sistema de avaliação pelos pares do que um artigo de uma única autoria. Portanto é possível que níveis diferentes de colaboração científica entre homens e mulheres venham a afetar as taxas de aceitação. Essa indicação do sexo do autor não parece ter grande efeito na aceitação, a julgar por experiências feitas com avaliação cega. Por outro lado, o mesmo autor mostra resultados de pesquisa que constata tais vieses (MEADOWS, 1999).

Uma das queixas reiteradas acerca do sistema de avaliação pelos pares é de que os avaliadores podem apropriar-se de idéias dos manuscritos que estejam examinando. Embora seja difícil provar que isto ocorra, essa desconfiança decorre do fato de que os avaliadores são escolhidos justamente por estarem trabalhando os temas semelhantes aos temas dos autores, razão pela qual foram escolhidos como avaliadores. É justo imaginar que este tipo de furto é, não obstante, menos comum do que os autores costumam suspeitar. Algumas sociedades científicas já contam com códigos de ética que elas esperam que os autores adotem quando examinadores de relatórios de autoria alheia, quando da realização de pesquisas e apresentação dos resultados: a consciência de que não é ético executar investigações científicas exclusivamente por dinheiro ou para garantir posição social, tal como é ilícito deixar que interesses subjetivos interfiram na aceitação ou rejeição de uma idéia científica. (TARGINO, 2000).

Os impactos da ciência na sociedade, e vice-versa, a estrutura social, o processo de produção do conhecimento científico, os aspectos sociais das áreas específicas fazem surgir linhas teóricas e denominações distintas e facções na comunidade científica, tais como: estudos sociais da ciência, ciências das ciências,

novas sociologias da ciência, sociologia do conhecimento. Neste contexto se insere a pesquisa de pesquisa ora em pauta.

Com estas colocações sobre pesquisa e produção científica, entende-se ser oportuno, para maior compreensão, apresentar o perfil da entidade, que congrega os cursos de pós-graduação em Administração no Brasil. Como responsável, em parte, pela coleta, seleção e disseminação das pesquisas dessa comunidade, ela (a entidade), neste cenário, descortina-se como associação responsável pela produção científica analisada.

2.4 Perfil da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ANPAD)

Os próprios Anais do Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação ENANPAD, referentes ao período de 1977 a 2002, propiciam a fundamentação de uma trajetória dessa instituição e dos Encontros por ela realizados. Neste momento, interessa apresentar um pouco de história da Instituição e, posteriormente, no capítulo referente ao método, apresentar o documento que serve de fonte para desencadear esta pesquisa.

A ANPAD foi criada por força das precárias condições apresentadas pelos 17 (dezessete) programas de Mestrado em Administração no país, tais como: carência de professores titulados em tempo integral, de bibliotecas, verbas para pesquisa, publicações, produção de dissertações, qualidade do ensino, entre outras. Cientes desses problemas, um grupo de coordenadores de programas se reuniu sob o

patrocínio da CAPES, com o objetivo de construir uma Associação que permitisse um maior nível de intercâmbio entre os programas.

A ANPAD é uma sociedade civil sem fins lucrativos, criada em dezembro de 1976, que tem por finalidade congregar as instituições brasileiras que mantêm cursos de Mestrado e Doutorado em Administração. Seus objetivos básicos são:

- Representar os interesses das instituições filiadas junto à opinião pública, ao governo, aos órgãos de classe, a instituições de ensino e pesquisa no Brasil e no exterior, às representações diplomáticas, aos organismos e agências internacionais;
- Estabelecer um centro de informações e de demonstração a respeito de métodos de ensino, planos de pesquisa e fontes de recursos para os programas de pós-graduação das instituições filiadas, com a finalidade de difundir informações e documentação entre essas instituições;
- Promover a cooperação e o intercâmbio entre as instituições filiadas;
- Prestar consultoria técnica a instituições de ensino e pesquisa, especificamente, no que concerne à organização e montagem de programas e cursos de pós-graduação em administração ou ciências contábeis;
- Publicar e promover a publicação de livros, revistas e artigos relacionados ao ensino e à pesquisa em Administração ou Ciências Contábeis;
- Promover e realizar congressos, seminários, simpósios e reuniões de interesses dos membros da ANPAD e;
- Realizar outras atividades em obediência a determinações específicas da Assembléia Geral.

Tem promovido, ainda, várias atividades que têm levado a uma maior integração e aprimoramento dos vários cursos, entre as quais destacam-se: Reuniões

Anuais - Encontro Nacional na área de Administração, durante as quais são apresentados trabalhos sobre a **Ciência da Administração** e suas aplicações. Os resultados deste evento e sua importância têm sido um marco para a **comunicação informal e formal da produção do conhecimento científico em Administração**.

Com a criação da ANPAD, em 1976, surgiram as primeiras reuniões anuais, quando as duas primeiras abordaram aspectos referentes a currículos e linhas de pesquisa; a 3ª. reunião abordou temas de natureza mais ampla, como Políticas Públicas, Administração em Ciência e Tecnologia, Pequena e Média Empresa e Gerência de Exportação; na 4ª. reunião, foi abordado o tema Administração na Atualidade Brasileira. No ano de 1980, a reunião contou com 17 (dezesete) trabalhos e uma palestra. Em 1990, foram selecionados 116 (cento e dezesseis) trabalhos científicos e 66 (sessenta e seis) comunicações, registrando-se um aumento de 582,3%.

O Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD) consolidou-se na última década (90) como o fórum principal de debate acadêmico na área de Administração. A análise dos trabalhos pelas Comissões de Avaliação das áreas temáticas revela expansão quantitativa e evolução qualitativa da produção científica e técnica, no campo da Administração. Esses trabalhos retratam toda uma variada gama de orientações ontológicas, epistemológicas, teóricas, metodológicas e pragmáticas que vêm direcionando o processo de pensar e fazer Administração.

O ENANPAD, como “fórum” principal de debates acadêmicos e intercâmbio de idéias, vem contribuindo significativamente para organizar a expansão e a evolução da área. É um encontro anual, que congrega professores, pesquisadores, pós-graduandos

e profissionais de Administração e áreas correlatas. A evolução quantitativa da produção está expressa no aumento gradativo de trabalhos submetidos a apreciação por área de conhecimento.

A retomada da avaliação pelo *Blind Review* (avaliação anônima ou cega), em 1996, que se encontrava suspensa, torna o processo de avaliação impessoal e imparcial, assim como a premiação dos melhores trabalhos e o baixo índice de percentual dos trabalhos aprovados em relação ao número dos submetidos a apreciação demonstram a evolução também qualitativa.

Além do ENANPAD, com tratamento especial nesta pesquisa, a ANPAD iniciou no ano de 2000, a organização e promoção de Encontros de Estudos Organizacionais - (ENEO). A ANPAD, enfim, transmudou para aproximadamente 40 programas filiados em 2001, todos oferecendo Mestrado e cerca de 10 Doutorados, instante em que comemora seus 25 anos de realizações. Pelo exposto, considera-se ser fundamental analisar os aspectos relevantes da produção científica, veiculada no Brasil, oriunda de pesquisas desenvolvidas nos Centros de Pós-graduação em Administração, publicadas nos Anais do Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração (ENANPAD).

Tecidas as considerações sobre comunidade científica e conhecida a instituição geradora da produção científica analisada, é chegado o momento de elencar algumas pesquisas realizadas que se identificam com este estudo, nas áreas de Psicologia, Educação, Medicina, Educação Física, Ciência da Informação e em Administração.

2.5 Pesquisas de produção científica realizadas em diversas áreas

De modo similar, a **pesquisa científica**, em décadas recentes, tem assistido a uma tendência de pesquisa orientada para produção científica, em parte, devido a determinados interesses e missões exercidos pelas agências de financiamento, no intuito de fazer com que os cursos se auto-avaliem e redefinam suas linhas de pesquisas. Apesar dessa tendência atual, as pesquisas exemplificadas como de produção científica podem atender a outras finalidades.

Granja (1995), em pesquisa de Doutorado, ao analisar a produção científica da Universidade de São Paulo, especificamente no Instituto de Psicologia, avaliou a metodologia utilizada. Verificou que, em estudos com animais, há uma tendência para a pesquisa **experimental ou mista**, e com sujeitos humanos, predominam os estudos de **caráter descritivo**, do tipo levantamento.

Witter (1996) analisou a produção científica sobre leitura e o comportamento em relação ao ato de leitura na Universidade. A pesquisa baseou-se em 51 (cinquenta e um) temas sobre leitura, arrolados *no Annual Summary of Investigation Relating to Reading* (1992/1994). Os resultados mostraram: que os títulos estão de acordo com as regras do discurso científico; os alunos de graduação são os mais presentes nos estudos; **o delineamento experimental** é significativo, e os temas mais pesquisados são: estratégia de ensino e compreensão de leitura.

Freitas (1998) analisou 60 dissertações de Mestrado, de seis cursos brasileiros de pós-graduação em Ciência da Informação, com o objetivo de levantar os objetivos, o delineamento de coleta de dados, os temas trabalhados e fazer uma análise da adequação entre os objetivos e o **delineamento**.

Atallah (1997) realizou uma pesquisa de metanálise na literatura médica, mostrando a importância do trabalho para atualização da Medicina e de áreas

correlatas. Segundo o autor, relatado por Buriti (1999), o trabalho na produção científica é a melhor forma de evidência de tomada de decisão em saúde e a maneira mais rápida de atualização terapêutica.

Domingos (1999), em tese de Doutorado, analisou a produção científica de três instituições de ensino superior do Estado de São Paulo, no período de 1992/1996, na área de Psicologia, enfocando dissertações e teses que tratam especificamente, de temas, estrutura e formas de **apresentação do resumo**, **tipo de delineamento**, base de coleta dos dados e tipo de **instrumento utilizado**. Foram analisados 895 (oitocentos e noventa e cinco) resumos, usando-se um protocolo de registro para análise das categorias. Os resultados indicaram o predomínio do tema Psicologia Educacional e, nas três IES, a estrutura e o formato do resumo diferem significativamente quanto ao delineamento e à base de coleta de dados. Os resultados mostraram que predominaram as **pesquisas de campo**, e os instrumentos mais usados foram **entrevistas e relatos verbais**.

Lima (1999) analisou como tese de Doutorado na PUC – Campinas / SP, pela metaciência, a produção científica na área de administração escolar, disponibilizada no *Dissertation Abstract International* (DAI), do ano de 1996, com o objetivo de verificar o impacto da Psicologia na Administração Escolar. O número total de resumos de teses foi de 1.304 (mil trezentos e quatro), enfatizando as seguintes variáveis: autoria, país, estado, universidade, sujeitos, área de conhecimento, delineamento e instrumento. Ela verificou maioria feminina entre os autores. Adultos universitários do sexo feminino foram os sujeitos mais presentes e pesquisas do **método descritivo**, com conteúdo político.

Buriti (1999), em trabalho de tese na Pontifícia Universidade Católica, comparou a produção científica veiculada nos periódicos: *Revista Paulista de Educação Física* e *The Sport Psychologist* através da metaciência. Os parâmetros temporais para a pesquisa documental foram de 1996-1998. Os artigos foram analisados quanto aos temas esporte, **autoria**, **delineamento**, **sujeitos**, análise de dados e **instrumentos**. Os instrumentos mais utilizados foram os testes, as escalas e os inventários. Os sujeitos mais pesquisados foram adolescentes e adultos.

O interesse por estudos dessa natureza tem crescido. Recentemente Barreto (2001), ao revisar o livro “*The challenge of Scientometrics*”, escrito por Leydesdorff (2001), destaca a visão dos estudos de análise da produção científica.

Destaca-se nessa abordagem, a aplicação da metaciência mencionada nas teses de autoria de Lima (1999) e Butiti (1999), apresentadas à PUC-Campinas-SP. Segundo esses autores, citando Witter (1997), a produção científica pode ser estudada e analisada dentro de uma proposta da cientometria, metaciência ou ciência da ciência.

Assim, a utilização de **pesquisa de produção científica**, em cada área do conhecimento humano, tem se mostrado um método importante, para que seja possível identificar as mais relevantes no atendimento dos problemas da sociedade e a constatação das lacunas ainda existentes, o que, muitas vezes, inviabiliza o desenvolvimento de outros tipos de pesquisa.

2.6 Pesquisas de produção científica realizadas na área de Administração

Roesch (1997) realizou um trabalho sobre tendências da pesquisa em recursos humanos e organizações, numa análise nas dissertações de Mestrado junto aos

programas de pós-graduação, defendidas nas décadas de 80 e 90. Em organizações, observou, na década de 90, uma preponderância de estudos sobre o ambiente e a expansão de estudos sobre estratégia e cultura. Em ambos os casos, as pesquisas verificaram a preferência por estudos em **organizações de grande porte**, do setor de serviços, tanto do setor público como do privado. O **estudo de caso** é o desenho de pesquisa predominante, e a principal fonte de informações reside no nível gerencial e técnico, sendo a opinião do cliente (interno ou externo) raramente ouvida. **O método quantitativo predomina na área de recursos humanos, e o qualitativo, na área de organizações.** A tendência entre as décadas é para um aumento dos estudos qualitativos em ambas as áreas.

Hoppen et al. (1998, p.36) revisaram 163 artigos que tratam de sistemas de informação, em revistas científicas de Administração. Os critérios selecionados foram: pertinência do método escolhido, o objeto da pesquisa, o desenho de pesquisa, os instrumentos de medida e a coleta de dados, a validade do construto, a análise dos dados, a apresentação dos resultados e o **estilo do artigo**. Eles constaram que, em sistemas de informação, os métodos de pesquisa utilizados com maior frequência são os métodos *survey* (por enquête), **experimental e qualitativo**.

Martins (1997) aborda metodologias adotadas e suas tendências em pesquisas na área de Administração, numa proposta de realização de **pesquisa de pesquisa**, com o objetivo de analisar a produção científica dos Programas de Pós-graduação em Administração, tomando como referencial as dissertações e teses do estado de São Paulo.

Oliveira (1998) analisou a informação nos títulos e resumos, tomando por base os trabalhos publicados nos Anais do ENANPAD, do ano de 1997, partindo do

pressuposto de que o título e o **resumo devem fornecer informações sobre o conteúdo de um trabalho**, auxiliando o leitor a decidir se deve ou não ler o trabalho completo. Além de atrair a atenção do leitor, os resumos devem ter caráter informativo, comunicando precisamente o conteúdo do trabalho. Referente ao tamanho, os títulos estão, em média, acima do recomendado pela literatura, enquanto os resumos, em média, estão conforme a faixa recomendada. O autor sugere que os conteúdos dos títulos e dos resumos possam ser aperfeiçoados, como, por exemplo, evitando-se o caso de siglas, tornando o **objetivo e o método explícitos**, entre outras questões levantadas.

Bertero; Caldas e Wood (1998) discutem a questão da construção da teoria em Administração, bem como o nível de qualidade da pesquisa científica desse campo no Brasil. Discutem, primeiramente, as condições da produção de conhecimento em Administração e sintetizam debates recentes, sobre o que constitui “boa” e “má” pesquisa científica na área. Resumem no âmbito brasileiro, os últimos debates que mostram como a pesquisa em Administração é periférica, sem originalidade e prática, e em larga escala, **mal informada**, postulando que o fortalecimento do campo no Brasil requer critérios mais claros e bem definidos.

Carrieri e Luz (1998) verificaram, numa amostra da produção científica das Ciências Sociais, a consistência teórico-metodológica de dissertações de cursos de Mestrado da UFMG. A amostra situa a Administração no cenário das Ciências Sociais, partindo da consideração dos paradigmas destas Ciências, para examinar as **metodologias** e sua coerência com os paradigmas, enfatizando as metodologias utilizadas nas pesquisas administrativas e verificando se elas estão adequadas ao paradigma escolhido.

Lopes (1998) realizou estudo sobre a evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana, partindo de uma análise da dimensão cultural na ótica da Filosofia, Política e da Sociologia, para os estudos das organizações. Ele analisa o estado da arte das **metodologias usadas nas pesquisas** sobre cultura organizacional em diferentes visões teóricas: perspectiva integrada, diferenciada, fragmentada e pós-moderna.

Patrício et al. (1999) realizaram pesquisa com objetivos de conhecer a produção de estudos qualitativos na UFSC, assim como a percepção dos estudantes desse Curso, sobre a aplicabilidade dos métodos qualitativos de pesquisa em Administração. Além de trazer elementos teóricos atualizados sobre os métodos qualitativos de pesquisa, o estudo, através da leitura analítico-reflexiva dos dados empíricos, mostra a importância dos **métodos qualitativos** na produção de conhecimentos fundamentais e aplicados na Administração, bem como da integração dos **estudos quantitativos nessa produção**.

Antonello (2002) apresenta um artigo, considerando como tema de estudo a aprendizagem organizacional, as competências essenciais e a Gestão do Conhecimento. No artigo foram analisados e identificados os seguintes aspectos: tipo de planejamento de pesquisa utilizado, tipo de pesquisa e posicionamento epistemológico nos Anais do ENANPAD-1997/2000, amplamente reconhecidos no meio acadêmico do país e da América do Sul. Conforme a própria autora, o artigo tem por objetivo realizar algumas reflexões sobre os temas abordados e sugerir mais estudos.

Este último trabalho não só ratificou a relevância desta pesquisa em pauta, ao sugerir investigações mais aprofundadas, como apontou para a decisão em termos de exclusão do período de 1997/2000 já analisado por Antonello (2002), referente às

categorias nível e tipologia de pesquisa, dos artigos referentes à Gestão do Conhecimento, contidos nos Anais ENANPAD.

Pelo exposto, com os exemplos, as pesquisas de produção científica em Administração estão apenas surgindo, tendo em vista a amplitude da área e a relevância desse tipo de estudo, cuja metodologia é amplamente aceita. Especificamente nesta pesquisa, dois temas conhecidos – **Produção Científica e Gestão do Conhecimento** – são combinados de forma ampla e original cuja interface é o conhecimento. Considerada investigação de um tema novo como a Gestão do Conhecimento, a contribuição extrapola os limites da *práxis* nas pesquisas à *práxis* nas organizações, apresentando tendências, lacunas, limitações e desafios do tema, características que a distinguem dos estudos até então acessados.

Partindo do fato de que são procedimentos científicos na pesquisa que proporcionam a comprovação dos conhecimentos, é pertinente tecer algumas considerações sobre os mesmos.

2.7 Procedimentos científicos na pesquisa: considerações gerais

Esta seção não tem a pretensão de debater sobre conceitos de ciência tão discutidos no ambiente literário de Thomas Kuhn, Edgar Morin, Jurgen Habermas, entre outros. O interesse aqui é pela prática dos procedimentos científicos para se fazerem produzir conhecimentos, por intermédio da pesquisa, considerada a atividade básica da ciência. É vasta a literatura sobre métodos e técnicas de desenvolvimento de pesquisas científicas. Para a elaboração das considerações gerais sobre os procedimentos

adotados em pesquisas, procurou-se fundamentar em autores das áreas de pesquisa social e aplicada, além daqueles, especificamente, de Administração.

Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores. O interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões. É natural, pois, a existência de inumeráveis tipologias. Gil (1999) considera como elemento mais importante para a identificação de um delineamento o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, define dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, considera a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental; no segundo, estão a pesquisa *ex-post-fato*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

Santos (1999) caracteriza as pesquisas, segundo objetivos, em: (exploratórias, descritivas e explicativas); segundo os procedimentos de coleta de dados (experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental) e segundo as fontes de informação (campo, laboratório e bibliográfica). Vergara (2003) propõe dois critérios básicos: a) quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionais); b) quanto aos meios de investigação em (documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-fato*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

As pesquisas exploratórias, conforme a tipologia apresentada por Gil (1999), têm como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam

menor rigidez no planejamento. Muitas vezes, as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla, necessitando de esclarecimentos e delimitação, revisão de literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos mais sistematizados.

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Gil (1999) chama a atenção de que nem sempre se torna possível a realização de pesquisas rigidamente explicativas, em ciências sociais, mas, em algumas áreas, sobretudo da Psicologia, as pesquisas revestem-se de elevado grau de controle, chegando mesmo a ser designadas “quase experimentais”. A este respeito Vergara (2003) cita como exemplo de pesquisa experimental na área das ciências sociais, especificamente em questões de administração, a pesquisa de Elton Mayo, que é um bom exemplo de pesquisa experimental, no campo.

Ao analisar os artigos científicos na produção nacional de periódicos, Targino (1998) adotou a seguinte: artigos de revisão, memórias científicas originais, pontos de vista/notas/comentários, relatos de experiências e relatos de pesquisa. A este respeito, o periódico americano *Journal of Knowledge Management* (1997/2002), especializado em Gestão do Conhecimento, como o próprio título informa iniciou sua publicação no ano de 1997 e vem demonstrando, no decorrer dos anos que sucedem, a evolução das pesquisas na área, em nível internacional. Considerado importante para esta pesquisa, procurou-se registrar e tratar os fascículos, cujos sumários fornecem o tipo de artigo. Tabularam-se os dados referentes aos 178 artigos publicados no período de 1997/2002, constando dos 23 fascículos, para que se pudesse usar como referencial dos resultados obtidos que retratam a realidade estrangeira.

Tabela 1: Formato dos artigos do *Journal of Knowledge Management*

Tipos de artigos	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Teórico com prática	10	10	15	10	21	24	90	50,6
Essencialmente teórico	03	04	-	11	03	05	26	14,6
Estudo de caso	08	03	04	07	-	04	26	14,6
<i>Survey</i>	04	-	-	01	04	07	16	9,0
Técnico	-	-	-	03	04	-	07	3,9
Revisão de literatura	03	-	01	02	-	-	06	3,4
Comparativo/avaliativo	01	-	-	01	-	02	04	2,2
Jornalístico	-	-	01	01	01	-	03	1,7
Total	29	17	21	36	33	42	178	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Como pode ser notado na Tabela acima, a classificação, quanto ao formato dos artigos apresenta uma inclinação para os artigos teóricos com prática, estudo de caso e os essencialmente teóricos, conforme classificação da comissão editorial do próprio periódico, ao receber o artigo para publicação.

Quanto ao método, Richardson et al. (1999) classificam o trabalho de pesquisa em dois grandes grupos: o **quantitativo e o qualitativo**, diferenciando-os não só pela sistemática, de cada um deles, mas, sobretudo, pela forma de abordagem do problema. O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como: coeficientes de correlação, análise de regressão e outros.

Esses autores apresentam críticas aos métodos quantitativos, entre as quais, fundamentam que a concepção positivista de ciência insiste na aplicação dos modelos das Ciências Naturais às Ciências Sociais, esquecendo que o objetivo destas últimas ciências é os seres humanos com suas crenças e práticas, e não, a explicação de um

fenômeno conforme determinadas leis científicas. Outra crítica fundamentada é a insistência de uma ciência livre de valores. Concluem que os valores políticos e morais do cientista são considerados irrelevantes à verdade ou falsidade das teorias científicas. Assim, os autores enfatizam que os cientistas sociais tentam eliminar a linguagem qualitativa que apresenta manifestação avaliativa política, moral ou ideológica. Uma outra crítica apresentada é que, em termos gerais, as Ciências naturais vêem o mundo físico como um objeto que deve ser controlado tecnologicamente pelo ser humano. Esse modelo, porém, não pode ser utilizado nas Ciências Sociais, pois não se pode considerar as pessoas como objetos manipuláveis nem a organização da sociedade como um problema de engenharia para ser solucionado pelos cientistas.

O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. As pesquisas qualitativas de campo exploram as técnicas de observação e entrevistas, devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema. As pesquisas documentárias exploram a análise de conteúdo e a histórica. No que se refere à pesquisa documental, a análise de conteúdo é, talvez, a mais apaixonante (RICHARDSON et al. 1999).

Segundo Triviños (1994), as pesquisas qualitativas visam à compreensão e à interpretação dos significados das ações e relações humanas, de fatos da realidade não quantificável, portanto são interpretadas de forma mais ampla que um dado objetivo. Para Minayo (2000), a diferença entre quantitativo / qualitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos

apenas a região visível, ecológica, morfológica e concreta, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

O autor salienta que o conjunto de dados quantitativo e qualitativo não se opõe ao contrário, complementa-se; pois a realidade que eles abrangem interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia. A principal influência do positivismo nas ciências sociais foi a utilização dos termos de tipo matemático, para compreensão da realidade. Os fundamentos da pesquisa quantitativa nas ciências são os próprios princípios clássicos utilizados nas ciências da natureza, tais como:

- O mundo social opera de acordo com leis causais;
- O alicerce da ciência é a observação sensorial;
- A realidade consiste em estruturas e instituições identificáveis, enquanto dados brutos por um lado, e crenças e valores, por outro. Estas duas ordens se correlacionam para fornecer generalizações e regularidades;
- O que vale são os dados brutos; valores e crenças são dados subjetivos que só podem ser compreendidos através dos primeiros.

No cerne da defesa do método quantitativo, enquanto suficiente para explicar a realidade social, está a questão da subjetividade. Em oposição ao positivismo, a sociologia compreensiva responde, de forma diferente, à questão sobre o qualitativo. Num embate frontal com o positivismo, a sociologia compreensiva propõe a subjetividade como o fundamento do sentido da vida social e defende-a como constitutiva do social e inerente à construção da objetividade nas ciências sociais.

Minayo (2000) entende que a abordagem dialética faria um desempate nas correntes colocadas anteriormente. Ela se propõe a abarcar o sistema de relações que

constrói o modo de conhecimento exterior ao sujeito, inclusive às representações sociais que traduzem o mundo dos significados. A dialética pensa a relação da quantidade como uma das qualidades dos fatos e fenômenos; compreende uma relação intrínseca de oposição e complementaridade entre o mundo natural e social, entre o pensamento e a base material.

A autora salienta que, da influência do positivismo nas ciências sociais, surge a sociologia compreensiva em confronto ao positivismo. Como desempate nas correntes colocadas anteriormente, a abordagem dialética pensa a relação da quantidade como uma das qualidades dos fatos e fenômenos. **O enfoque das pesquisas nas ciências sociais vem demonstrando crescentemente a preferência por abordagens múltiplas**, anunciando novos paradigmas em vista.

Quanto às técnicas ou instrumentos ou coleta de dados utilizados para pesquisas de caráter qualitativo, Roesch (1999) apresenta a **entrevista** em profundidade e a observação participante. Segundo a autora, a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente, a partir das suposições do pesquisador. É considerada por Elton Mayo - o fundador da Escola de Relações Humanas da Administração - como o método básico das Ciências Sociais. É uma técnica demorada e requer muita habilidade do entrevistador.

Vergara (2003), objetivamente, define a **entrevista** como um procedimento no qual se fazem perguntas a alguém que, oralmente, responde-as. Para maior profundidade, o entrevistador deve agendar vários pontos para serem explorados com o entrevistado.

Quanto à técnica de **observação**, a mesma autora a classifica como simples ou participante. Na observação simples, o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tencione estudar; é um espectador não interativo. Na observação participante, há o engajamento do pesquisador na vida do grupo. Na pesquisa em organizações, a observação participante tem sido utilizada pelo menos de duas maneiras: de uma forma encoberta, quando o pesquisador se torna um empregado da empresa, e de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar e participar do ambiente de trabalho em estudo.

Entre as técnicas ou instrumentos de coleta de dados, Roesch (1999) apresenta o **questionário** como um instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em **pesquisas de grande escala**, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor. O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisas psicológicas, às vezes, é chamado de escala, quando quantifica respostas; pode conter perguntas abertas, fechadas e pouco ou não estruturadas. O questionário pode ser enviado pelos correios por alguém que se disponha a fazê-lo ou pode ser apresentado na mídia eletrônica. **Não é fácil a obtenção de questionários respondidos.**

O **formulário**, outro instrumento, é considerado um meio termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como no questionário, mas é o pesquisador quem assinala as respostas que o respondente dá, oralmente (VERGARA, 2003).

Entre as vantagens que o formulário apresenta, podemos destacar a assistência direta do investigador, a garantia da uniformidade na interpretação dos

dados e dos critérios pelos quais são fornecidos. O formulário pode ser aplicado a grupos heterogêneos, inclusive a analfabetos, o que não ocorre com o questionário. Uma vez recolhidos os dados, cientificamente, isto é, através de técnicas da observação controlada, passa-se à codificação e à tabulação dos mesmos. Somente então, serão analisados e interpretados em função das perguntas formuladas no início ou das hipóteses levantadas (CERVO; BERVIAN, 1996).

Gil (1999) argumenta que o uso da **entrevista** apresenta as seguintes vantagens: possibilita o uso dos mais diversos aspectos da vida social; é uma técnica ou instrumento muito eficiente para obtenção de dados, em profundidade, acerca do comportamento humano; os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação; não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever; possibilita obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que se negar a ser entrevistado; oferece flexibilidade maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista, e possibilita captar a expressão corporal nas respostas.

A opção pela técnica da entrevista apresenta, como limitações, a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas; a inadequada compreensão do significado das perguntas; o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; mobilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder, adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos; a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistado sobre o entrevistado; os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas.

O uso do questionário possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas, numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; implica menores gastos com pessoal, posto que não exige o treinamento dos pesquisadores; garante anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Em relação às limitações, o **questionário** exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação; impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas; impede conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas.

Reportando-se, ainda, às desvantagens do uso do questionário, Gil (1999) acrescenta que o seu uso não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa representação da amostra; envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos, proporcionando resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

A **observação**, como as demais técnicas ou instrumentos, apresenta também vantagens e desvantagens. Entre as vantagens, possibilita a obtenção de elementos para a definição de problemas de pesquisa; favorece a construção de hipóteses acerca do problema pesquisado; facilita a obtenção de dados sem produzir suspeitas nos membros das comunidades, grupos ou instituições que estão sendo estudadas. Como

limitações, a observação pode ser canalizada pelos gestos e afeições do pesquisador. Muitas vezes, sua atenção é desviada para o lado pitoresco, exótico ou raro do fenômeno; registro da observação. Depende, freqüentemente, da memória do investigador e dá ampla margem à interpretação subjetiva ou parcial do fenômeno estudado.

Entre esses instrumentos mais comumente adotados, o autor apresenta a **escala**, que procura medir a intensidade e atitude do pesquisado acerca do fato pesquisado, fornecendo-lhe uma lista graduada de itens que devem ser assinalados em conformidade à sua percepção. Goode e Hatt (1979, p.5) apresentam a **ficha de observação**, usada para registrar dados de interesse de uma pesquisa, percebida “a partir da experiência casual de uma pessoa para a mais formalizada medida abstrata de variáveis por meio de instrumentos”. A **oficina de trabalho** proposta em Haguette (2000) refere-se à técnica aplicada a reuniões com o grupo em estudo, quando podem expor suas idéias e trocá-las entre si, sobre assuntos em relação à pesquisa.

Entre vantagens e desvantagens de adoção das técnicas mencionadas, emergem as vantagens do uso de **fontes documentais**. Segundo Gil (1999), esta opção possibilita o conhecimento do passado, a investigação dos processos de mudança social e cultural, permite a obtenção de dados com menor custo e favorece a obtenção de dados sem o constrangimento dos sujeitos.

Na pesquisa documental, classificam-se os trabalhos que se realizaram sobre materiais que se encontram elaborados. Além das **fontes primárias** (arquivos públicos e documentos oficiais, a imprensa, arquivos privados) e **fontes secundárias**, aquelas contribuições provenientes da documentação já analisada e publicada (TRUJILLO FERRARI, 1984). Na pesquisa documental, são investigados documentos a fim de se

poder descrever e estar bem apresentados para possibilitar a comparação de usos e costumes, **tendências**, diferenças e **outras características**. Para isso, os documentos necessitam da perfeita comunicação do seu conteúdo.

Conforme já exposto por Meadows (1999), a preocupação com a apresentação/padronização dos documentos acentuou-se com a rápida expansão dos canais de comunicação, que resultou numa maior exigência quanto à forma de comunicar as informações variando conforme o conteúdo do documento.

Documentos que contêm resumos, como no caso de Anais de eventos, constituem uma das mais importantes fontes de consulta para os estudiosos que desejam manter-se em dia com a volumosa produção de documentos em qualquer ramo das ciências. Para os pesquisadores, são instrumentos obrigatórios de trabalho, permitindo acompanhar em extensão e profundidade razoáveis o progresso realizado pelos demais investigadores. Além disso, devem mostrar, seguramente, quais os documentos que merecem leitura do texto completo (REY, 1987).

Segundo a *American Psychological Association* – APA (1994), um resumo bem elaborado pode ser o parágrafo mais importante de seu artigo, pois seus dados permitem que o leitor decida se o trabalho é ou não de seu interesse e se vale à pena lê-lo. A APA define resumo como uma síntese breve mais completa de conteúdo de um artigo. Enfatiza a importância do resumo de um trabalho científico por fornecer informações compactas, inteligíveis, organizadas, breves e auto-explicativas e avalia um bom resumo como aquele que expõe objetivo, conteúdo, e inclui palavras-chave.

Granja e Grandi (1993) classificam os resumos em **indicativos** (os que descrevem o documento), **informativos** (os que mencionam os dados essenciais do documento, inclusive resultados) e **críticos** (os que envolvem avaliação do documento).

Segundo a NBR-6028-ABNT (1990, p.1), “resumo é uma apresentação concisa dos pontos relevantes de um texto.” Entre os tipos de resumos, destaca o indicativo, o informativo, o informativo/indicativo e o resumo crítico.

O resumo crítico é redigido por especialista, contendo análise interpretativa de um documento; o resumo indicativo apresenta apenas os pontos principais do texto, não contemplando dados qualitativos ou quantitativos. É adequado à literatura de prospectos, como catálogos de editoras e livrarias; o resumo informativo instrui suficientemente o leitor, para que ele possa decidir sobre a conveniência da leitura do texto inteiro. Expõe finalidades, metodologia, resultados e conclusões. O resumo informativo/indicativo é a combinação do resumo informativo com o indicativo, como bem expressa essa denominação.

O resumo informativo deve ser a modalidade preferencialmente adotada para comunicar resultados de pesquisas, em documentos constituídos apenas por resumos, e, ao redigi-lo, deve-se respeitar a estrutura da exposição e o equilíbrio das partes do trabalho original. Para fins de indexação, codificação e seleção automática, o resumo deve incluir os termos representativos e palavras-chave relacionadas com o assunto. A NBR 6022 da ABNT (2003) recomenda, para apresentação de artigos de periódicos, a inclusão de palavras-chave, entendidas como termos indicativos do conteúdo do artigo, escolhidos em vocabulário livre ou controlado.

Em geral, as análises feitas pelos documentaristas limitam-se ao exame do título e do resumo. Ambos devem ser, portanto, uma fonte completa e adequada para a indexação, fornecendo as palavras-chave do artigo, isto é, as palavras mais típicas e mais usadas no trabalho, para descrever os elementos essenciais da informação. As palavras-chave permitem classificar o documento sob todas as rubricas que possam

conduzir os leitores a encontrá-lo e reconhecê-lo no que tem de interessante. A normalização, portanto, faz parte das características de um trabalho científico, como determinante da comunicação das informações contidas num documento escolhido para difusão da mensagem, com fácil compreensão.

Uma outra característica do método científico é a adoção ou não de participantes na pesquisa como **sujeitos pesquisados**, dependendo da sua modalidade. A interface sujeito de pesquisa e sujeito no âmbito das organizações constitui distintivo que deve ser observado. No enfoque de pesquisas de campo, as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com as organizações, quando ouvidas por pesquisadores, podem ser chamadas de pesquisados, atores, sujeitos, participantes, entre outras denominações. No âmbito das organizações, são várias as classificações que surgem na literatura para denominar as pessoas que a compõem. Sveiby (1998), como exemplo, classifica os participantes da organização do conhecimento em: pessoal de suporte, líder, profissional e gerente.

Stoner e Freeman (1999) classificam os administradores de dois modos: pelo nível que ocupam na organização - de primeira linha, intermediários e altos administradores - e pelo âmbito das atividades organizacionais pelas quais são responsáveis os chamados administradores funcionais e gerais. Os gerentes de primeira linha equivalem ao nível mais baixo em que os indivíduos são responsáveis pelo trabalho de outros, são chamados de administração ou gerência de primeiro nível. Os gerentes de primeira linha dirigem apenas empregados de execução, não supervisionam outros gerentes. Como exemplos de gerentes de primeira linha, são o supervisor técnico, num departamento de pesquisas, e o supervisor administrativo, num

grande escritório. Os gerentes de primeiro nível são freqüentemente chamados de supervisores.

O termo **gerência média** pode incluir mais de um nível numa organização. Os gerentes médios dirigem as atividades dos gerentes de níveis mais baixos e às vezes também as de empregados de execução. A classificação denominada **administradores de topo** é composta por um grupo comparativamente pequeno de executivos, responsável pela administração geral nos níveis administrativos mais altos da organização. Estabelece as políticas operacionais e orienta as relações com o ambiente externo. Os títulos típicos dos administradores de topo, nos EUA, são CEO (*Chief Executive Officer*), "presidente e vice-presidente sênior". Os títulos variam de uma organização para outra e nem sempre são uma orientação confiável sobre a classificação dos responsáveis pela administração global da organização.

Além dos grupos de indivíduos que fazem parte do **ambiente interno** das organizações, diretamente afetados pela busca dos objetivos organizacionais, destacam-se inclusive, os grupos de indivíduos do **ambiente externo** das organizações que afetam indiretamente suas atividades. Esses grupos de indivíduos têm mudado substancialmente, nos últimos anos, segundo Stoner e Freeman (1999), em conformidade com as tendências da área. As mudanças de denominações de grupos que compõem os ambientes das organizações podem acontecer também em função de sua formação política, tais como: empresas, organizações religiosas, repartições públicas ou hospitais (STONER; FREEMAN, 1999), e ainda, complementam Krugliankas e Terra (2003), as organizações não - governamentais.

Essas considerações têm o intuito de demonstrar que existem diversidades e divergências de opiniões na literatura que trata dos aspectos referentes aos

procedimentos metodológicos e no tratamento às pessoas em situação de pesquisas, assim como no tratamento dia-a-dia das organizações. Não existe, portanto, um consenso entre os autores sobre a forma de produzir pesquisa, conforme se pode visualizar no Quadro 2, que sintetiza o referencial exposto.

Categorias	Classificação	Autor
Delineamento	Quanto às fontes de papel: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental; Quanto aos dados fornecidos por pessoas: pesquisa <i>ex-post-fato</i> , levantamento, estudo de campo e estudo de caso;	Gil (1999)
Objetivo de pesquisa	Exploratórias, descritivas e explicativas;	Santos (1999)
Procedimento de coleta de dados	Experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental;	Santos (1999)
Fontes de informação	Campo, laboratório e bibliográfica;	Santos (1999)
Pesquisa quanto aos fins	Exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencional;	Vergara (2003)
Pesquisa quanto aos meios	Documental, bibliográfica, experimental, <i>ex-post-fato</i> , participante, pesquisa-ação e estudo de caso;	Vergara (2003)
Níveis de pesquisa	Exploratória, descritiva e explicativa;	Gil (1999)
Tipologia de artigo	Artigos de revisão, memórias científicas originais, pontos de vista/notas/comentários, relatos de experiência e relatos de pesquisa;	Targino (1998)
Tipologia de artigo	Essencialmente teórico, revisão de literatura, <i>survey</i> , estudo de caso, comparativo/avaliativo, teórico com prática, jornalístico e técnico;	<i>Journal of Knowledge Management</i>
Método	Quantitativo e qualitativo;	Triviños (1994) e Richardson et al. (1999)

Abordagens	Quantitativa, qualitativa e múltipla;	Minayo (1999)
Técnicas ou instrumentos de coleta de dados	Entrevista, observação, formulário, questionário;	Roesch (1999))
Técnicas ou instrumentos de coleta de dados	Entrevista, observação, formulário, questionário;	Vergara (2003)
Técnicas ou instrumentos de coleta de dados	Entrevista, questionário, observação e escala;	Gil (1999)
Tipologia de resumos	Indicativos, informativos e críticos;	Granja e Grandi (1993)
Tipologia de resumos	Indicativo, informativo, informativo / indicativo e crítico;	ABNT-NBR-6028/1990
Pessoas como sujeitos de pesquisa	Pessoal de suporte, líder, profissional e gerente;	Sveiby (1998)
Pessoas como sujeitos de pesquisa	Gerentes de primeira linha, gerentes intermediários, alto administrador, administrador funcional e geral, supervisores;	Stoner e Freeman (1999)
A organização como campo de estudo	Empresas, órgãos governamentais e outras organizações;	Stoner e Freeman (1999)
A organização como campo de estudo	Grandes empresas, pequenas empresas, organizações não governamentais;	Kruglianskas e Terra (2003)

Quadro 2- Síntese das contribuições dos autores sobre procedimentos científicos em pesquisa

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

3 CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Considerando bastante abrangente o tema Gestão do Conhecimento, faz-se necessária uma breve abordagem a respeito da origem, dos conceitos e das discussões sobre o conhecimento nas organizações. Considerações gerais sobre Gestão do Conhecimento se fizeram necessárias tendo em vista as contribuições existentes na literatura sobre o tema. Em seguida, são apresentados os modelos conceituais de organizações que fundamentam a análise da produção científica sobre as **dimensões estratégicas organizacionais** concluindo com a fundamentação teórica, recorrendo-se a respeito do conhecimento, sob o prisma da administração estratégica.

3.1 Origem e discussão conceitual

Os estudos voltados para o homem e a natureza, por experimentação e dedução, propiciam o progresso das ciências. É neste contexto que surge o movimento iluminista. O Iluminismo propicia a especialização do conhecimento e da expressão. O projeto da modernidade, de acordo com Coelho Neto (1995), afirma-se ao longo do século XIX, através de conquistas, como a Revolução Industrial. Novos pensamentos sociais surgem. Um deles é o proposto por Albert Einstein - a Teoria da relatividade. O

período moderno caracterizou-se pelo Humanismo, que possibilitou a explicação dos fenômenos através da razão, e pelo Iluminismo, que contribuiu para a especialização das ciências.

Todos esses movimentos imprimem mudanças expressivas na sociedade que culminam com uma produção volumosa de conhecimentos. A humanidade se defronta com essas conquistas e somente consegue trabalhar esse universo admitindo o relativismo, ou seja, que não existe um conhecimento humano absoluto, tudo é relativo. Inicia-se o enfoque pós-modernista .

Em relação ao conhecimento, Wersig (1993) aponta quatro traços que evidenciam mudança: despersonalização, credibilidade, fragmentação e racionalização do conhecimento. Este último implica a adoção de tecnologias para reduzir a complexidade crescente do conhecimento. É nesse contexto que surgem os serviços de informação para empresas, com o intuito de facilitar a identificação do conhecimento necessário para a solução dos problemas apresentados pela indústria. Uma questão é formulada: qual a informação de que a indústria necessita e que pode ser transformada em conhecimento, a fim de torná-la competitiva?

Apesar de o conhecimento não ser um tema recente - pelo contrário, foi discutido por diversos filósofos da antiguidade que remontam a Aristóteles, Platão, entre outros - a utilização do conhecimento na área empresarial, como fonte capaz de gerar diferenciais competitivos, ainda é incipiente e carente de maiores estudos.

Nos tempos do artesanato, os conhecimentos sobre produtos e processos eram denominados e integrados numa única pessoa: o artesão. Porém, a partir da publicação do clássico, “A riqueza das nações, de Adam Smith”, iniciou-se uma gradual separação do projeto do produto, a do processo em relação à produção propriamente dita, em

virtude da divisão do trabalho e especialização da execução das tarefas. A tendência de desqualificação do operário atingiu seu momento crítico na virada do século XX, através da propagação dos conceitos e princípios fordistas e tayloristas.

Para Taylor, a gerência era responsável pela função de reunir todos os conhecimentos tradicionais e reduzi-los a normas úteis ao operário para execução do seu trabalho diário. Embora gerasse produtividade, com essa separação, os operários estariam teoricamente isentos de precisar de qualquer conhecimento sobre processos e produto. Utilizando-se de princípios de padronização do trabalho e do trabalhador, Ford criou em suas fábricas o trabalhador intercambiável. Em síntese, Ford buscava um ajuste ótimo entre as demandas mecânicas do trabalho e os requisitos físicos do trabalhador, para que não houvesse qualquer desperdício de energia. A inteligência e a comunicação eram totalmente desnecessárias (CAMPOS; BARBOSA, 2001).

Toffler (1990) visualiza essas transformações na humanidade pela metáfora das ondas: **a primeira** corresponde à Sociedade Agrícola, onde a terra representava o principal recurso econômico caracterizada pela força muscular; **a segunda** corresponde à Sociedade Industrial, caracterizada pelo poder das máquinas, onde as empresas desfilavam como parques industriais compostos de máquinas e outros equipamentos. **A terceira onda** corresponde à Sociedade da Informação e do Conhecimento, onde a informação e o conhecimento assumem o papel de principais recursos econômicos, passando a ser caracterizada pelo poder do cérebro.

Vive-se, neste instante, um momento importante de transição do ambiente econômico, quando a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas como dos países, devido à importância do conhecimento como recurso econômico e ao impacto da indústria de informação e

telecomunicação (TERRA, 2000). Para visualizar as mudanças que estão ocorrendo na economia e no interior das organizações, insere-se um quadro contendo os paradigmas que caracterizam a Era Industrial e a do Conhecimento.

Item	Paradigma da Era Industrial	Paradigma da Era do Conhecimento
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradoras de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação: recurso
Fluxo de informação	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Fluxo de produção	Direcionado pelas máquinas;	Direcionado pela idéias
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso	O foco do negócio
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa; através de redes pessoais

Quadro 3 - Princípios da organização baseada no conhecimento

Fonte: Adaptado de Terra (2000)

Ao se compararem os paradigmas entre as duas eras, verificam-se os princípios que norteiam as organizações baseadas no conhecimento: valorização das pessoas como geradoras de receitas e idéias, promovendo interação entre os clientes, por intermédio de redes de comunicação e a valorização do conhecimento como foco do negócio, destacando a informação como poder e ferramenta para a comunicação.

No campo prático, o conhecimento em organizações tem sido tratado de muitos modos, tais como: Conhecimento Organizacional, Conhecimento Humano em Organizações, Epistemologia Organizacional e Conhecimento em Organizações, Organizações Inteligentes (SELEME; GONÇALVES, 1997), Organizações do Conhecimento (NONAKA; TAKEUSCHI, 1997; SVEIBY, 1998; ANGELONI, 2002), “Organizações da Aprendizagem” (SENGE; ROSS; SMITH et al., 1994; FLEURY ; FLEURY ,1997). A Gestão do Conhecimento surge da necessidade de reter, socializar e aplicar os conhecimentos nas organizações.

Há inumeráveis conceitos de Gestão do Conhecimento, por este motivo, alguns deles encontram-se explicitados para facilitar a compreensão e delimitação deste entendimento. Gestão do Conhecimento Organizacional pode ser entendido como “um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”. (ANGELONI, 2002, p.16).

A Gestão do Conhecimento consiste em um “conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.30). É uma “certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento passa a ser usado como vantagem competitiva ” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.23). Teece (2000.p.37) estabelece que Gestão do Conhecimento pode ser definida como uma “multifacetada matriz de técnicas que inclui gestão de recursos humanos, administração da propriedade intelectual, gestão e transferência do desenvolvimento do *Know-how* organizacional e industrial”.

Na visão de Bukowitz e Williams (2002, p.17) a Gestão do Conhecimento é um “campo em rápida evolução que foi criado pela colisão de diversos outros - recursos

humanos, desenvolvimento organizacional, gestão de mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho” .E o tema central da Gestão do Conhecimento demonstra ser o aproveitamento dos recursos que já existem nas organizações para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar reinventar o que já existe.

Devido a esta abrangência e multidisciplinaridade, a produção científica analisada apresenta, como conceitos mais inerentes à Gestão do Conhecimento, a aprendizagem, as competências e o capital intelectual. Para delimitar e situar o conhecimento, e sua relação neste contexto, tecem-se algumas considerações sobre a tríade: aprendizagem, competências e capital intelectual.

3.2 Aprendizagem, competências e capital Intelectual na gestão do conhecimento

Tendo em vista a conexão entre aprendizagem, competências e capital intelectual com a Gestão do Conhecimento serão apresentadas especificidades de cada um dos conceitos e as diferenças visualizadas entre estes.

3.2.1 Aprendizagem

Os processos de aprendizagem e de conhecimento só mais recentemente é que vêm sendo aplicados na área gerencial. Tradicionalmente, esses processos são estudados nas perspectivas das áreas de Educação, Sociologia, Psicologia e Filosofia. Nas organizações, o processo de aprendizagem se dá no nível dos indivíduos e da própria organização.

Fleury e Fleury (1997) concebem aprendizagem como um “processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Na aprendizagem individual, tem-se o processo de mudança de convicções que são codificadas como modelos mentais individuais. A aprendizagem organizacional não pode ser apenas a transposição da aprendizagem individual. O modelo de aprendizagem organizacional deve ser capaz de resolver o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade.

Com as mudanças que vão ocorrendo no ambiente organizacional, surge a necessidade de se aprender a realizar novas tarefas, além de executar as antigas, mais rápido e eficazmente. O processo de aprendizagem, por conseguinte, em Fleury e Fleury (1997), envolve a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendido. A aprendizagem organizacional se dá por meio de processos específicos, e as organizações orientadas para o aprendizado fazem esforços contínuos para aperfeiçoá-los.

Garvin (2000) afirma que há três tipos básicos de aprendizado organizacional: aprender para obter uma melhora do conhecimento organizacional existente; a aprendizagem voltada para a criação de um novo conhecimento organizacional (inovação); e a disseminação ou transferência do conhecimento para as diversas áreas da organização. “A organização que aprende é a que dispõe da habilidade para criar e transferir conhecimentos e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias” (p.54).

Para que o aprendizado seja duradouro, os gerentes e os empregados devem olhar para dentro de si mesmos. Precisam refletir criticamente sobre o próprio

comportamento, perceber o modo como muitas vezes, inadvertidamente, contribuem para os problemas da organização e então mudar sua conduta (ARGYRIS, 2000). Aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.30).

As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação ao ritmo acelerado das mudanças que ocorrem atualmente. De acordo com Senge (2000), a adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo. Ainda segundo este autor, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas fundamentais para este processo de inovação e aprendizagem: **domínio pessoal, modelos mentais, visões partilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.**

O domínio pessoal consiste na busca de uma perspectiva criativa, enquanto os modelos mentais correspondem a simplificações da realidade, afetam a maneira de se enxergarem os fatos e moldam as percepções. Pela visão compartilhada, a organização constrói um foco que une as pessoas no seu alcance. A aprendizagem em grupo ou equipe corresponde à capacidade de obter os resultados almejados. O pensamento sistêmico é responsável pela integração entre as demais disciplinas em busca de uma visão do todo. É por intermédio do processo de aprendizagem que o conhecimento, matéria-prima do capital intelectual, é adquirido, assim como é,

por intermédio do processo de aprendizagem que as empresas podem desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico, pois tal processo está intimamente ligado à gestão do conhecimento nas organizações (FLEURY; FLEURY 1997, p.99).

Conseqüentemente, os processos de aprendizagem organizacional e de Gestão do Conhecimento estão intrinsecamente relacionados. Surge como principal diferença entre Gestão do Conhecimento e aprendizagem organizacional a consideração de que a primeira é um processo ativo e diretivo que envolve uma intervenção deliberada, enquanto que a aprendizagem organizacional é o nome dado à mudança na base de conhecimento da organização.

3.2.2 Capital intelectual

O principal objetivo da Gestão do Conhecimento, em termos de aplicação, é converter o capital humano em capital intelectual. Apesar das expressões Gestão do Conhecimento e capital intelectual serem, muitas vezes, usadas indistintamente, é conveniente notar que a primeira comunica uma idéia de processo, portanto dinâmica e abrangente, enquanto que a segunda refere-se à noção de estoque, o qual pode e deve ser gerenciado.

Para Stewart (1998, p.13), capital intelectual é a “soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva [...] constitui a matéria intelectual que pode ser utilizada para gerar riqueza”. É entendido como o conhecimento de valor para uma organização, compreendido pelo somatório do Capital humano, com o Capital estrutural de inovação, com o Capital de clientela. O Capital

humano é a parcela renovável do capital intelectual e se caracteriza como as competências essenciais de cada indivíduo capazes de gerar vantagens competitivas para a organização. Desta forma, as competências essenciais do Capital Humano seriam a experiência, o *know-how*, as habilidades, a criatividade e os relacionamentos (EDVINSON; MALONE, 1998).

Diferentemente do Capital estrutural de inovação, continuam os autores, o Capital Humano pertence às pessoas, e não, à organização. O capital estrutural de inovação se caracteriza como os processos, as estruturas, os sistemas de informação e patentes que permanecem na empresa quando os funcionários a deixam. Por último, o Capital de Clientela é representado pelo valor do relacionamento de uma organização com seus clientes, incluindo lealdade para com um produto ou a companhia, baseado em reputação, padrões de compra ou poder aquisitivo.

A conversão do Capital humano em Capital Intelectual, através da Gestão do Conhecimento, busca reduzir o risco de perda de valores e conhecimentos caso as pessoas deixem a organização. A perda da memória da corporação, como resultado de *downsizing* (enxugamento), é uma das principais razões para a adoção das práticas em questão. As organizações vêem a Gestão do Conhecimento como uma forma de se evitar a repetição de erros, de se reduzir a duplicação de esforços e o tempo para resolução de problemas, de se estimular a inovação e a criatividade e de se aproximar dos clientes (CAMPOS; BARBOSA, 2001).

Objetivamente, quando se fala em capital intelectual de uma organização, o pensamento conduz para vários elementos, tais como: marcas, patentes, direitos autorais, tecnologia e sistemas de informação, capacidade intelectual e competência dos funcionários, documentação (memória) da organização, entre outros. A Gestão do

Conhecimento está intrinsecamente relacionada ao capital intelectual, embora alguma distinção seja possível fazer. Ao referir-se à Gestão do Conhecimento, reporta-se à criação, à disseminação e ao uso do conhecimento. Quando se refere ao capital intelectual, alude-se ao patrimônio intelectual acumulado da organização.

3.2.3 Competências

Tendo em vista a presença do termo “competência” nos conceitos apresentados nos demais elementos anteriormente focalizados - aprendizagem e capital intelectual - cabe uma explicação do que se entende por **competência e competências essenciais**. A literatura aborda competência não só no nível individual como no nível organizacional. Fleury e Fleury (2001) categorizam as competências individuais em três blocos: competências técnicas profissionais, competências sociais e competências de negócio.

Hamel e Prahalad (1995) utilizaram o termo “competências essenciais” para descrever as capacidades estratégicas centrais de uma organização. Os autores acreditam que a vantagem competitiva de uma empresa é fruto de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos seus produtos, às quais chamaram de competências essenciais da organização. Para eles, as competências essenciais de uma empresa são resultantes do aprendizado coletivo de uma organização, especialmente, de como coordenar aptidões de produção diversa e integrar múltiplas correntes de tecnologia. As competências vão muito além da simples harmonização de tecnologias, envolvendo a organização do trabalho e a criação de valor para o cliente.

As competências envolvem muitos níveis e funções da empresa e estão relacionadas à comunicação e ao comprometimento das pessoas ao longo de toda a organização. Elas não estão nos recursos físicos ou humanos, mas naquilo que as mantém unidas, isto é, nos padrões de coordenação, harmonização e aprendizagem própria da empresa. Elas não diminuem com o uso, aumentando à medida que são aplicadas ou compartilhadas dentro da organização (DUHÁ, 2001). As competências essenciais de uma empresa também são um conjunto de habilidades, recursos e rotinas organizacionais que são únicas, difíceis de imitar e que distinguem uma organização das demais, permitindo um desempenho superior. No entanto, ao adotar uma visão baseada no conhecimento, define uma competência essencial “como um conjunto de conhecimentos que a distingue e proporciona uma vantagem competitiva “ (p.6).

Esse conjunto de conhecimentos engloba quatro dimensões diferentes: a) os conhecimentos e habilidades das pessoas que compõem a empresa; b) os sistemas técnicos resultantes da acumulação, codificação e estruturação do conhecimento tácito ao longo dos anos; c) os sistemas gerenciais que criam, incentivam e controlam os conhecimentos; d) os valores e normas associadas aos conteúdos e à estrutura de conhecimentos da empresa. Todas essas dimensões estão inter-relacionadas e refletem os comportamentos e as crenças acumuladas durante a vida da empresa (DUHÁ, 2001).

O desenvolvimento de competências na empresa é o resultado da integração do conhecimento. Depende, portanto, da habilidade da firma em alinhar e integrar o conhecimento de muitos indivíduos especialistas e, quanto mais amplo for o escopo do conhecimento integrado em uma competência, maior a dificuldade de imitação se torna (GRANT, 1996, p.117).

Com a administração do conhecimento, as empresas podem construir as competências que irão diferenciá-las, estrategicamente. Competências essenciais são entendidas como conjuntos de conhecimentos que diferenciam a empresa estrategicamente (OLIVEIRA JR., 2001). A competição, relacionada com a permanência das competências da empresa, está associada, portanto, com as dificuldades de imitar ou substituir essas competências, e, como conseqüências, de imitar ou substituir o conhecimento que as sustenta.

Esses conceitos complementares de aprendizagem, capital intelectual e competências, apresentados nesta oportunidade, servem para a compreensão da amplitude do conhecimento e sua gestão. Para exemplificar, em nível internacional, uma coleção periódica apresenta o seguinte panorama.

O periódico, *Journal of Knowledge Management* (1997/2002), especializado em Gestão do Conhecimento, como o próprio título informa, iniciou sua publicação no ano de 1997 e vem demonstrando, no decorrer dos anos que sucedem, a evolução das pesquisas na área, em nível internacional. Consultando a coleção, pode-se observar as tendências dos artigos quanto à interdisciplinaridade da Gestão do Conhecimento. Tendo em vista a sua importância para esta pesquisa, procurou-se registrar e tratar esses dados.

Os próprios sumários dos fascículos fornecem as palavras-chave. Foram tabulados os dados referentes aos 178 artigos publicados no período 1997/2002, constando dos 23 fascículos, para que pudessem ser usados como referencial teórico que caracteriza o tema em nível mais abrangente. A Tabela 2, a seguir, consolida a tendência da abordagem do tema.

Tabela 2 – Temas dos artigos do *Journal of Knowledge Management*

Temas abordados	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Conhecimento	08	06	03	06	13	19	55	47,4
Gestão do conhecimento	03	04	-	11	03	05	26	22,4
Aprendizagem	07	02	-	04	03	05	21	18,1
Capital intelectual	04	02	03	-	-	01	10	8,6
Competência	02	-	-	01	-	01	04	3,4
Total	24	14	06	22	19	31	116	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Dos 178 artigos existentes, 116 definiram-se pelas abordagens, a saber: conhecimento (47,4%), gestão do conhecimento (22,4%), aprendizagem (18,1%), capital intelectual (8,6%) e competência (3,4%). Os demais artigos da coleção focalizam assuntos relacionados, tais como: criatividade, tecnologia de informação, entre outros, dispersamente focalizados.

3.3 Considerações gerais sobre Gestão do Conhecimento

Tendo em vista a abrangência do tema e sua relevância, assim como sua evidência nos debates, quando as questões da administração das organizações são enfocadas no contexto atual, inserem-se alguns elementos que provocam discussões. Entre estes, destacam-se os processos de criação e conversão do conhecimento, propostas inovadoras, elementos facilitadores e o surgimento de questionamentos sobre Gestão do Conhecimento.

Sempre que se aborda o processo de Gestão do Conhecimento, é recomendável fazer a distinção entre dado, informação, conhecimento, para que não

haja confusões conceituais. Neste processo, dados entendidos como valor sem significado são componentes de informação, como figuras e letras. A informação é o dado com significado, que está organizado, processado ou estruturado. Conhecimento é a informação com valor agregado, elemento habilitador da decisão, é toda a coisa que deve ser conhecida, antecipadamente, para iniciar o curso de uma ação (LUCEY, 1997, p.58).

Para Davenport e Prusak (1998), entender o que significam dados, informação e conhecimento - em que diferem e o que significam - gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios; muitas vezes pode depender de se saber de qual deles se precisa. **Dado** é entendido como a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Informação corresponde ao conjunto de dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto. Assim, podem-se transformar dados em **informação**, agregando valor através dos seguintes métodos: **contextualização** (finalidade dos dados coletados); **categorização** (unidade de análise ou os componentes essenciais dos dados); **cálculo** (os dados podem ser analisados matematicamente e estatisticamente); **correção** (os erros são eliminados dos dados); **condensação** (os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa).

Seguindo o pensamento deste autor citado, é possível transformar **informação em conhecimento** agregando valor, por meio dos métodos a seguir: **comparação** (De que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?); **consequências** (Que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de decisão?); **conexões** (Quais as relações deste novo

conhecimento com o conhecimento acumulado?); **conversação** (O que as outras pessoas pensam desta informação?).

Não se pode, em princípio, tomar boas decisões, baseando-se somente em informações, não importando quão acurada ou abrangente ela seja. Conhecimento, como coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas, agrega valor para a tomada de decisão. Conhecimento, não informação, conseqüentemente é o que o responsável pela tomada de decisão necessita para a eficiência do seu trabalho. Nessa discussão, acrescenta-se ainda a diferença de que dados e informações são constantemente transferidos por meio eletrônico, mas o conhecimento parece transitar com mais eficiência através de redes humanas (DAVENPORT; PRUSAK 1998, p 193).

Na literatura sobre Gestão do Conhecimento, destacam-se os quatro modos de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997, p.69-79), na **espiral do conhecimento**, baseado no **conhecimento tácito** e no **conhecimento explícito** que foram distinguidos por Michael Polanyi, em 1966, segundo os mesmos autores. O conhecimento tácito é entendido como pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Para a conversão dos conhecimentos visualizados, os autores propõem a seguinte interação:

- **Do conhecimento tácito para o tácito** - (socialização) – a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Um indivíduo pode, por vezes, partilhar seu conhecimento tácito diretamente com outro. O aprendizado aqui visa às habilidades implícitas, e isto acontece através de observação, de imitação e de

prática. É considerada uma forma bastante limitada de conversão de conhecimento, pois, como o conhecimento não é explicitado, não pode ser alavancado pela organização como um todo.

- **Do conhecimento tácito para o explícito – (externalização)** - é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, é expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento organizacional, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

- **Do conhecimento explícito para o explícito - (combinação)** – é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos. Os indivíduos podem trocar e combinar conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

- **Do conhecimento explícito para o tácito- (internalização)** – processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. O ato de se ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito. “Quando a maioria dos membros da

organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional “(NONAKA; TAKEUSCHI, 1997, p.78).

Uma outra abordagem sobre Gestão do Conhecimento apresenta alguns focos que surgem e que contribuem para confirmar a abrangência e derivação do tema. Uma delas é a visão inovadora de Gestão do Conhecimento proposta por Levy (1996), denominada árvores do conhecimento.

Árvores do conhecimento representam um novo conceito de interação homem / máquina, caracterizado pela participação ativa dos usuários em todos os níveis organizacionais, os quais definem progressivamente, através de um processo de aprendizado contínuo, os escopos de conteúdo e os subprocessos da capacitação associados a cada competência desenvolvida individual ou coletivamente. Esta abordagem foi desenvolvida como consequência da avaliação do impacto da *internet* nos processos de comunicação e, conseqüentemente, nos novos modelos de relações sociais dele decorrente. Em seu estado sobre o fenômeno da exclusão digital, caracteriza o ciberespaço ou a sociedade em rede como sendo um lugar real de compartilhamento da memória e das experiências de uma coletividade.

Nesta abordagem, o valor de uma base de conhecimentos, a dinâmica de evolução dos mesmos e as relações humanas a elas associadas, podem ser democráticas e especialmente estruturadas e assim representadas sob a forma de uma árvore, galhos e folhas em um mapa e numa tela de computador. Cada usuário da árvore de conhecimento de uma organização, conclui o autor, tem acesso aos processos de criação, de organização, de compartilhamento e de uso do conhecimento representado, influenciando os fenômenos sociais associados à implantação de uma **estratégia de gestão do conhecimento**.

Numa outra perspectiva também inovadora, no âmbito da economia política dos mercados do conhecimento, existem atores, como: **compradores** do conhecimento - geralmente pessoas que estão tentando resolver um problema cuja complexidade e incerteza não permitem uma resposta fácil - **vendedores do conhecimento** - como pessoas da organização que têm reputação no mercado interno por possuir substancial conhecimento de um determinado processo ou assunto.- e **corretores do conhecimento** - pessoas conhecidas como guardiães e demarcadores de área colocam em contato compradores e vendedores: aqueles que precisam do conhecimento e aqueles que o possuem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Como exemplo, atuantes na “Sociedade do Conhecimento e da Informação,” os bibliotecários freqüentemente agem como corretores do conhecimento, disfarçados e apropriados, por seu temperamento e seu papel de guia de informações, para a tarefa de criar contatos pessoa-pessoa e pessoa-texto. Estes gostam de explorar suas organizações, descobrir o que as pessoas fazem e quem sabe o quê; gostam de entender o quadro maior, o que lhes permite saber onde obter o conhecimento, especialmente se tal conhecimento estiver fora de sua área oficial de responsabilidade.

Apesar desse papel desempenhado pelo bibliotecário numa empresa, segundo Davenport e Prusak (1998, p 134), literalmente, ” é muito mais fácil medir o lucro que eles ajudam a gerar do que o custo de seus salários e benefícios ”. Alguns corretores informais do conhecimento são realmente empresários do conhecimento. Eles se propõem deliberadamente a tornar-se especialistas em detectar quem possui o conhecimento e em explorá-lo. Depois “vendem” essa especialização, não por dinheiro, mas em troca de futuros favores e reputação. Com efeito, esses profissionais

desenvolvem uma empresa interna do conhecimento, assim como em outras atividades semelhantes.

Segundo o mesmo autor, alguns fatores se destacam na literatura como facilitadores para o sucesso dos projetos do conhecimento nas organizações, a saber: uma cultura orientada para o conhecimento; infra-estrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; vinculação ao valor econômico ou setorial; alguma orientação para processos; clareza de visão e linguagem; elementos motivadores não-triviais; algum nível da estrutura do conhecimento e múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a cultura amiga do conhecimento foi claramente ímã das condições para o sucesso de um projeto. A cultura amiga do conhecimento é formada por uma série de componentes diferentes: uma orientação positiva para o conhecimento: a) os funcionários são inteligentes e intelectualmente curiosos, mostram-se desejosos de explorar e livres para isso, e suas atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos; b) ausência de inibidores do conhecimento na cultura: as pessoas não têm ressentimentos em relação à empresa e não temem que o compartilhamento do conhecimento lhes custe o emprego; c) o tipo do projeto da Gestão do Conhecimento é compatível com a cultura.

A relação da Gestão do Conhecimento numa amplitude maior, com a administração de recursos humanos, dá-se justamente pela cultura organizacional. Promover o aprendizado das pessoas para a competitividade, tendo em vista o conhecimento coletivo, envolve atuar na cultura organizacional, na gestão de equipes, na comunidade organizacional e em sistemas de informação. Costuma-se dizer que a cultura é aprendida e que se desenvolve com a experiência. Nessa nova organização,

portanto, o homem transforma-se em coletor de informações, num conceito inclusivo de cultura (SCHEIN, 1985; FLEURY, 1995; ZAGO, 2000; DUARTE, 2000).

A tecnologia, tanto em informática quanto em telecomunicações, tem muito a oferecer à Gestão do Conhecimento. Em, praticamente, todos os aspectos, há inovações interessantes. A tecnologia tem uma dinâmica própria, e um projeto de Gestão do Conhecimento pode fracassar se alguns cuidados não forem observados. Novas tecnologias são ofertadas no mercado, a cada dia, e são diretamente aplicáveis às inovações, tanto no produto final, como no processo de produção. A competição se dá, por um lado, na linha de frente do consumidor, à medida que o produto final se torna mais atraente. Por outro lado, a competitividade também se relaciona com a eficiência de seu processo produtivo interno (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Os sistemas de gerenciamento do conhecimento são sistemas de informação que facilitam a aprendizagem organizacional e a criação de conhecimentos. Utilizam uma diversidade de Tecnologia de Informação para coletar e editar informações, avaliar seu valor, disseminá-las dentro da organização e aplicá-las como conhecimento dos processos de uma empresa. Os sistemas de gerenciamento do conhecimento são, às vezes, chamados sistemas de aprendizagem adaptativa. Isto porque criam ciclos de aprendizagem organizacional chamados “circuitos de aprendizagem”, nos quais a criação, disseminação e aplicação do conhecimento produzem um processo adaptativo de aprendizagem dentro da empresa (O'BRIEN, 2001).

Existe um ponto comum entre os autores, o qual contribui para a vasta literatura sobre Gestão do Conhecimento de que - o que se convencionou chamar de Gestão do Conhecimento envolve a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos. Nessa perspectiva, o conhecimento é visto como

um ativo da empresa. E, com base no fato de o conhecimento ser um ativo a ser otimizado, concluem que cada vez mais as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem.

Apesar da vasta literatura favorável e até prescritiva para investidas em processos de Gestão do Conhecimento nas organizações, o desconhecimento de seus processos pode gerar restrições ao seu uso. Um dos principais problemas da Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) é a tendência de as pessoas reterem seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem.

Sveiby (1997) afirma que a confusão entre informação e conhecimento tem causado aos administradores afundar bilhões de dólares em empreendimentos de tecnologia da informação que têm rendido resultados marginais. Este afirma que os administradores de negócio precisam perceber que, diferentemente da informação, o conhecimento é implantado nas pessoas, e a **criação do conhecimento ocorre no processo de interação social**.

Stewart (2002) apresenta algumas críticas ao desordenamento dos processos de Gestão do Conhecimento. Entre outras, destaca que a tecnologia, apesar de ser uma ferramenta que possibilita facilitar o processo, está sendo explorada, em nome da Gestão do Conhecimento, pelos vendedores de software para *intranet*, bancos de dados, bibliotecas *on line*, tecnologias de apoio à tomada de decisões e serviços de consultoria.

Em relação à teoria, o mesmo autor questiona a espiral de conversão do conhecimento, apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), ao levantar que espécies de conhecimento não se prestam a explicação. A primeira e mais difícil tarefa da

Gestão do Conhecimento é identificá-lo, e como o conhecimento tácito não se anuncia, as pessoas não são obrigadas a transferir o que sabem, inclusive pela questão de competitividade e sobrevivência. Sobre esta última questão levantada, Davenport e Prusak (1998) relatam o seguinte caso: após o período de cortes de pessoal numa empresa, os funcionários, temendo a iminência de mais cortes, viam o seu conhecimento como fonte de segurança no emprego e achavam que o compartilhamento os enfraqueceria.

Entre pontos positivos e barreiras apresentadas, a verdade é que os estudos estão crescendo, permitindo avaliações e correções em busca dos caminhos de solução para as dificuldades, assim como acontece em qualquer área do conhecimento em expansão. Desafios e mais desafios é que corroboram para a busca das respostas num círculo permanente e contínuo de se fazer ciência.

3.4 Modelos conceituais de Gestão do Conhecimento nas organizações

Dada a recente ascensão da Gestão do Conhecimento, pesquisas têm surgido, cujos resultados apontam modelos que surgem como alternativas para construção de uma organização do conhecimento. A este respeito, Santos et al. (2002) justificam o conceito de “Modelos de gestão” como um conjunto próprio de concepções filosóficas e idéias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais na organização. O desenvolvimento dos modelos para as organizações do conhecimento conta com subsídios teóricos das obras de diversos autores do pensamento organizacional contemporâneo, como Ikujiro Nonaka, Peter M. Senge, Thomas H. Davenport,

Lawrence Prusak, Thomas C. Stewart, Edvinson, Hirotak Takeuchi, Karl Eric Sveiby, José Cláudio Cyrineu Terra, Maria Terezinha Angeloni, entre outros.

Para Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsoon (1998), o valor de empresas intensivas em conhecimento deixou de estar relacionado aos bens tangíveis, como prédios e máquinas, passando a ser cotado a partir de seus ativos intangíveis. Todos os três autores propõem modelos de gestão para as empresas, formados por três componentes básicos. O primeiro deles (SVEIBY, 1998) nomeia **estrutura interna**; Stewart (1998) chama de **capital estrutural**, e Edvinsoon (1998), de **capital organizacional**. Estão se referindo às patentes, aos conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização. O segundo capital é o que Sveiby (1998) chama de **competências**, enquanto que Stewart (1998) e Edvinsoon (1998) chamam de **capital humano**. Este capital tem a ver com a capacidade individual de atuação de cada integrante da empresa. Nesta categoria estão incluídos as habilidades, a educação formal, a experiência e os valores de um determinado indivíduo.

Finalmente, o terceiro capital é chamado de **estrutura externa** por Sveiby, e de **capital de clientes**, por Stewart (1998) e Edvinsoon (1998). Neste último, inserem-se os clientes, parceiros, fornecedores e a imagem que a empresa tem juntado a eles e ao mercado. Todos os modelos apresentados coincidem num ponto: monitorar e gerenciar a informação e o conhecimento é uma tarefa essencial para todas as pessoas e organizações desejosas de competir num mundo cada vez mais globalizado. Os três modelos analisados não são, obviamente, contraditórios (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2000).

Mais recentemente, em nível nacional, pesquisas propõem modelos para gerenciar o conhecimento nas organizações, entre os quais, o proposto por Terra

(2000). Este modelo de Gestão do Conhecimento baseia-se nas seguintes dimensões: **fatores estratégicos e o papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.**

- **Fatores estratégicos e o papel da alta administração** – refere-se ao papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes;

- **Cultura e Valores organizacionais** – refere-se ao desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa. Nesse sentido, as escolhas, em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas, adquirem um caráter altamente estratégico;

- **Estrutura organizacional** - refere-se às novas estruturas organizacionais e às práticas de organização de trabalho que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;

- **Administração de Recursos Humanos** - menciona as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento

de conhecimentos na empresa. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas: melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimentos (de valor) das mesmas. Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos de longo prazo da empresa no que se refere ao fortalecimento de suas competências centrais.

Nesse sentido, são destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa. Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo a curto e a longo prazos;

- Sistemas de Informação - referem-se aos avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e aos sistemas de informação que estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Reconhecem-se as novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais;

- Mensuração de resultados – consideradas como esforços recentes de mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização. Destacam-se, em particular, esforços recentes de autores e empresas preocupados em avaliar várias dimensões do capital intelectual;

- **Aprendizado com o Ambiente** – reporta-se a crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente, e em particular, por meio de alianças com outras empresas e do relacionamento com clientes.

Relata Rossatto (2001) que diversos autores já desenvolveram modelos voltados para a criação e gerência do conhecimento. Contudo os estudos estão direcionados para pontos específicos, distintos e isolados da teoria do conhecimento, a despeito de serem fundamentais ao processo de gestão, não tendo sido identificado na literatura um mesmo modelo que combinasse todos esses pontos. Em conformidade com a autora, é fundamental que as características sejam combinadas e façam parte de um mesmo modelo. Sua construção e implantação nas organizações permitirão a elas gerirem seus ativos intangíveis e transformá-los em valor e vantagem competitivos. Enfatiza que esse novo contexto exige um novo modelo de gestão o qual deve ser capaz de gerir o conhecimento, que constitui o principal fator de produção da nova economia, cujas especificidades não são entendidas pelos modelos tradicionais.

Um modelo estratégico de Gestão do Conhecimento para empresas na Sociedade do Conhecimento denominado "**Capitais do Conhecimento**" é fruto de reflexão teórica e de observação prática sobre a questão. Teoricamente, o modelo é baseado nos conceitos expostos por Sveiby (1998), Edvinsoon (1998) e Stewart (1998); empiricamente é fundamentado em experiências desenvolvidas por alguns projetos de gestão. Este modelo apresentado por Rossatto (2001) e por Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001) é adotado no Centro de Referência em Inteligência Empresarial-I (CRIE) da UFRJ e compõe-se de três dimensões, a saber:

- **Capital intelectual**-constituído pelos indivíduos e seus conhecimentos, competências, habilidades e experiências - considerados ativos intangíveis de diferenciação. É um

ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social. O capital intelectual (habilidades, competências e relacionamento pessoal) é propriedade dos indivíduos;

- **Capital de relacionamento** - imagem e reputação de empresa no mercado, as marcas e relacionamentos com clientes, fornecedores, terceirizados e prestadores de serviços intangíveis de diferenciação. É aquele que valoriza e incentiva a empresa estabelecer alianças estratégicas com estes atores para ampliar sua presença no mercado. Estes relacionamentos podem ser individuais ou institucionais. Tanto um como outro possuem valor e precisam ser gerenciados. Para tal, a partir da visão estratégica, a empresa deve determinar os relacionamentos - chave para o sucesso do negócio. O passo seguinte é construir uma estratégia de relacionamento com cada um deles;

- **Capital estrutural** – refere-se aos ativos intangíveis que provocam essa diferenciação: são as patentes, os conceitos, os modelos, os manuais, as rotinas, as atitudes, os sistemas administrativos e computacionais, o estilo gerencial, a cultura, a estrutura e as estratégias organizacionais, a infra-estrutura tecnológica e os processos de negócio. De maneira simplista, mas extremamente clara, Edvinsoon (1998) define o capital estrutural como tudo aquilo que fica na organização quando as pessoas vão embora para casa;

- **Capital ambiental** - é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida. Inclui fatores expressos pelo conjunto das características sócio-econômicas da região - nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade - pelos aspectos legais, valores éticos e culturais (por exemplo, o empreendedorismo), pelos aspectos governamentais (grau de participação

do governo na economia) e pelos aspectos financeiros, como o nível da taxa de juros e a existência de mecanismos adequados de financiamento à produção. Principais atores do ambiente de negócio: sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesse.

Conforme Angeloni (2002), o novo paradigma das organizações, voltada para o capital intelectual, fizeram surgir um novo conceito de organização, como aquele moldado sob os pressupostos da maximização e alavancagem do conhecimento. Um grupo de autores define as organizações da Era do conhecimento como “Organizações do conhecimento”, (NONAKA; TAKEUSCHI, 1997; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; ANGELONI, 2002). Nonaka e Takeuchi (1997) entendem as organizações do conhecimento como aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, e Stewart (1998) visualiza-os como aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações e os ativos fixos pelo conhecimento.

O modelo de organização do conhecimento proposto por Angeloni (2002) está alicerçado em dois outros modelos, propostos por Donald Schon e Jean Yves Prax. O primeiro apresenta, como dimensões dos sistemas sociais, as dimensões: **estrutura, tecnologia e teoria**, e o segundo, conhecido como o modelo tridimensional de Prax, focaliza as seguintes dimensões: **dimensão do homem, da empresa e a dimensão de novas tecnologias**. Angeloni (2002, p.19) define as organizações do conhecimento como aquelas voltadas para a criação, o armazenamento e compartilhamento do conhecimento, através de um processo catalisador cíclico - a partir de três dimensões: No Modelo de organização do conhecimento proposto por Angeloni (2002), a primeira dimensão em formato de átomo está relacionada à **Infra-estrutura Organizacional**,

referindo-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento, sendo composta pelas variáveis:

- **Visão holística** – através da qual a visão organizacional deverá evitar o deslumbramento dos acontecimentos e dos processos organizacionais de forma fragmentada, contemplando-os, assim, de forma holística, buscando a interseção e interação de cada parte com o todo;
- **Cultura** - deve ser positiva em relação ao conhecimento, tendo como princípios fundamentais a confiança, a franqueza e a colaboração. Dessa forma, deve estar orientada para valores e crenças que viabilizem as atividades criadoras do conhecimento;
- **Estilo gerencial** - deve estar fundamentado no desenvolvimento de práticas organizacionais que fomentem princípios como participação, flexibilidade, autonomia e apoio ao dirigente, estando os gestores conscientes do papel fundamental que possuem como mola propulsora da organização;
- **Estrutura** – a organização deve ser fundamentada em processos e em estruturas que possibilitam a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas.

A segunda **Dimensão** refere-se às **Pessoas** que, nas organizações do conhecimento, são profissionais qualificados, como afirmam Sveiby (1998), Stewart (1998) e Davenport e Prusak (1998), estando relacionada a características necessárias às atividades do conhecimento, sendo composta por:

- **Aprendizagem** - necessidade de contínuo aprendizado como forma de fazer frente às mudanças macro e micro – ambientais;
- **Modelos mentais** - idéias profundamente enraizadas que moldam os atos e decisões das pessoas e interferem neles, sendo necessário um processo de contínua reflexão,

criação e recriação desses modelos, passando as pessoas por verdadeiros processos de desaprendizagem e aprendizagem;

- **Compartilhamento** - as pessoas devem estar voltadas para a disseminação do conhecimento, compartilhando experiências e idéias. Outro aspecto fundamental dessa variável é a construção de um sentido compartilhado, criando uma imagem do futuro desejado e explicitando a forma e os valores com que a organização espera chegar ao futuro;

- **Intuição** - deve ser trabalhada em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão;

- **Criatividade e inovação** - as pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e as formas de colocá-las em prática, essencial para o atual contexto organizacional.

A terceira **dimensão** diz respeito à **Tecnologia** - funcionando como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituída das seguintes tecnologias básicas:

- **INTERNET** - a ligação da empresa em redes facilita a integração, o compartilhamento, armazenamento, a disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento. Através de uma INTERNET, por exemplo, a empresa pode interligar pessoas e unidades, fazendo o conhecimento fluir, possibilitando também sua criação;

- **Data warehousing** - processo pelo qual as empresas extraem sentido e significado dos seus dados através da utilização de bancos de dados. O *data warehousing* é um sistema que guarda e organiza todas as informações que estão espalhadas por vários sistemas dentro de uma empresa;

- **Groupware** - base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, separadas ou unidas pelo tempo e espaço, sendo uma interface da passagem do conhecimento;

- **Workflow** - compreende o método e o conjunto de *softwares* para automatizar e organizar o fluxo de documentos numa organização, pondo em fila, com flexibilidade, *e-mails*, memorandos, relatórios, autorizações. Essa ferramenta tecnológica possibilita a captação da “inteligência” de um determinado processo através de geração, controle e automatização desse;

- **GED/EED** - significa gestão eletrônica de documentos e edição eletrônica dos dados que reagrupam informações, facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo.

A partir dos modelos citados, adotam-se, neste referencial, os últimos, apresentados por autores nacionais, como: **Terra (2000)**, **Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001)** e **Angeloni (2002)**, que serviram de fundamentos neste estudo, procurando-se, então, identificar e compatibilizar as macro dimensões que contemplam as variáveis focalizadas em cada um dos modelos.

Examinando a dimensão **pessoas**, proposta por Angeloni (2002), seus indicadores equivalem ao **capital intelectual** do modelo sob a autoria de Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001). Ao serem incorporados à dimensão **administração de recursos humanos** apresentada por Terra (2000), formam a dimensão centrada na “**Dimensão Humana ou das Pessoas**”.

A estrutura organizacional é um componente que persiste nas três propostas, ora como **infra-estrutura** (ANGELONI, 2002), **estrutura organizacional**, em Terra (2000), e **capital estrutural** (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001). Devidamente

condensados, passam a constituir uma dimensão centrada com a denominação de **“Dimensão Estrutural”**.

O aspecto **cultura organizacional**, consistentemente mencionado na literatura, aparece como componente no nível de dimensão proposta no Modelo de Terra (2000), e, nos demais, como variáveis da dimensão **capital estrutural** (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001) e na dimensão **infra-estrutura organizacional** em (ANGELONI, 2002). Esta passou a constituir uma dimensão denominada **“Dimensão Cultura Organizacional”**.

A **tecnologia**, aspecto de controvérsias no que diz respeito ao seu uso nas organizações do conhecimento, constitui uma dimensão no modelo conceitual de Angeloni (2002) e aparece como variável no **capital estrutural** em (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001), na forma de programas de computador. Na dimensão **sistemas de informação** (TERRA, 2000), são mencionados como suporte ao processo de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Pela pertinência de enfoque nos três modelos, definiu-se como **“Dimensão Tecnologia e Sistemas de Informação”**, neste estudo.

O ambiente em que a organização está inserida é um aspecto contemplado em duas propostas: aparece como **aprendizado com o ambiente** (TERRA, 2000) e na dimensão **capital ambiental** (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001). Procurou-se compatibilizar os enfoques dos autores numa só dimensão, que passou a ser entendida e denominar-se como **“Dimensão Relacionamento com o Ambiente Externo”**.

Para maior compreensão da determinação dessas variáveis incluídas no estudo, em face da diversidade de conceitos conforme cada autor dispôs, apresenta-se o

Quadro de número 4, que identifica autoria com sua contribuição, dimensões concernentes aos modelos e dimensões comuns resultantes e compatibilizadas.

Autores e contribuições	Dimensões componentes dos modelos	Dimensões resultantes compatibilizadas
TERRA, José Cláudio Cyrineu (2000) Contribuição: "Modelo de Gestão do conhecimento"	. Fatores estratégicos e o papel da alta administração; . Cultura e valores organizacionais; . Estrutura organizacional; . Administração de recursos humanos; . Sistemas de informação; . Mensuração dos resultados; . Aprendizagem com o ambiente.	Dimensão: humana Dimensão: estrutural Dimensão: tecnologia e sistema de informação
CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth; PEREIRA, André (2001) Contribuição: "Capitais do conhecimento"	. Capital intelectual; . Capital de relacionamento; . Capital estrutural; . Capital ambiental.	Dimensão: relacionamento no ambiente externo
ANGELONI, Terezinha (2002) Contribuição: "Modelo de organização do conhecimento"	. Infra-estrutura; . Pessoas; . Tecnologia.	Dimensão: cultura organizacional

Quadro 4 - Contribuições teóricas para a definição das variáveis/categorias referentes às dimensões estratégicas organizacionais

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Assim, a análise teórica sintetizada no Quadro 4 que procura mostrar o desenho percorrido para condensar o referencial exposto, possibilitou o reconhecimento de cinco dimensões comuns e complementares, como: **pessoas, estrutura, tecnologia e sistema de informação, relacionamento no ambiente externo e cultura organizacional** que constituíram **as dimensões estratégicas organizacionais** focalizadas nesta pesquisa **e mapeadas na produção científica**. Destaca-se, a originalidade, nesta diferente forma de identificar as variáveis que

possam contribuir para o uso pleno do conhecimento nas organizações, envolvendo cinco dimensões orientadoras.

Por situar a Gestão do Conhecimento como um processo focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão de capital intelectual, a aprendizagem organizacional e outros relacionados e, considerando as dimensões estratégicas envolvidas que facilitam o uso do conhecimento para obtenção de vantagem competitiva, entende-se ser oportuno contextualizar conhecimento na administração estratégica.

3.5 O conhecimento na administração estratégica

A palavra estratégia se origina do grego, e tem como significado a palavra general e significou, ao longo de toda a antiguidade e Idade Média, a “arte do general”. Por sua vez, a palavra general significa “geral”, ilustrando o fato de que, em algum ponto da história militar, o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto da batalha em vez de se envolver diretamente na ação e ter uma visão reduzida a um pequeno campo (MAXIMIANO, 2000).

A estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas. Ela se apresenta com definições variadas de acordo com a abordagem de diversos autores. Ansoff (1977) considera a estratégia, em termos amplos, como um conjunto de regras de decisão e diretrizes que delimitam o campo de atuação da empresa. Estas regras e diretrizes estabelecidas indicam os objetivos e metas que a empresa busca realizar, os quais podem ser caracterizados como sendo de expansão ou de diversificação organizacional.

A partir da década de 80, os trabalhos de Michael Porter começaram a ser publicados, destacando-se pelo enfoque na descrição do conteúdo da estratégia. Porter (1986) enfatiza que uma estratégia competitiva deve permitir que uma empresa encontre uma posição que seja ao mesmo tempo lucrativa e sustentável frente às forças competitivas que atuam na estrutura da indústria onde está inserida. Esta afirmativa deriva do entendimento de que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Hamel e Prahalad (1995) desenvolveram seus estudos em torno de estratégia empresarial com vistas à inovação e à criação de mercados futuros. Para esses autores, a empresa precisa competir, construindo a própria visão e criando perspectivas que lhe possibilitem chegar, de modo pioneiro, ao futuro do seu setor. Consideram que a fonte de vantagem competitiva está na capacidade de uma empresa criar produtos e negócios fundamentalmente novos, utilizando a estratégia para reinventar seu setor.

Segundo Mintzberg; Lampel e Ashstrand (1999), a maioria das estratégias que fracassa é fruto da adoção de uma única abordagem. Recomendam que a estratégia deve combinar características de diferentes escolas de pensamento, entre estas, a da **concepção (design), a do planejamento, do posicionamento, do espírito empreendedor, cognitiva, do aprendizado, do poder, da cultura empresarial, a do ambiente e da escola da configuração**. Para estes autores, a formação de uma estratégia pode ser classificada de duas formas: estratégia deliberada e estratégia emergente. A estratégia deliberada surge da deliberação dos gestores e, partindo de um processo de planejamento, é previamente definida, enquanto que a estratégia emergente é o resultado de ações que se somam e é decorrente de um processo não-

formal de concepção de estratégia, configurando-se como uma oportunidade para a organização.

As dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia focalizam, individualmente, aspectos importantes no processo de gestão estratégica. Estão distribuídas em três grupos, de acordo com as próprias características: o grupo um reúne as escolas prescritivas, aquelas mais interessadas no modo como as estratégias deveriam ser formuladas. Neste grupo, reúnem-se as escolas do *design*, a escola do planejamento e a escola do posicionamento. No segundo grupo, reúnem-se as escolas chamadas descritivas, que se preocupam com a descrição de como as estratégias são formadas. Este grupo é composto pelas escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, escola cultural e escola ambiental. O terceiro grupo é composto pela escola da configuração, que procura integrar vários aspectos das demais escolas.

Ao apreciar as escolas, de forma individual, para contextualizar o tema estudado, tendo como base o compêndio de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), que cobre, praticamente, contribuições de toda literatura teórica sobre estratégias e posicionam as organizações num ambiente competitivo, verifica-se que a **escola de aprendizagem** é a que mais se identifica, além dos subsídios das **escolas cognitiva, cultural e ambiental**.

A **escola cognitiva** admite que a compreensão dos mapas cognitivos dos responsáveis pela geração de estratégia é fundamental para o entendimento do processo de formação de estratégias. A **escola cultural** considera que o processo de formação de estratégia está enraizado na cultura da organização, devendo ser este processo fundamentalmente coletivo e cooperativo, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade e, em alguns casos, na sua resistência ativa

às mudanças estratégicas. Na **escola ambiental**, seus defensores consideram que o ambiente impõe pressões sobre a organização, cabendo a esta apenas a condição reativa. Ela ajuda a descrever diferentes dimensões dos ambientes que os estrategistas têm diante de si, a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia.

Na **escola de aprendizagem**, seus defensores acreditam que as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes, atuando individualmente, mas na maioria dos casos, coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela. Esta escola procura abrir o processo de formulação estratégica para além do indivíduo, considerando que a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou “aprende”.

Com as leituras, é possível perceber a presença do conhecimento através das **pessoas** que permeiam cada uma das abordagens, no entanto, na compreensão de abordar o uso do conhecimento como vantagem competitiva, está mais refletida nas premissas da escola de aprendizado, que compreende a estratégia como um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo. A vantagem competitiva consiste na exploração das competências distintivas, difíceis de serem imitadas. E, competência, tanto individual como organizacional, só se adquire com **conhecimento** viabilizado pelo processo de aprendizagem contínua.

Para Levy (1992), o conceito de vantagem competitiva vem se modificando com a certeza de que, como o capital, os recursos e a tecnologia têm uma mobilidade internacional impressionante, através do qual o ativo competitivo mais importante de um país é a habilidade e a **aprendizagem acumuladas** de sua gente. Em uma era em que quase todos dispõem basicamente da mesma informação, no mesmo momento, a vantagem será daqueles que conseguirem tomar essa informação e puserem-na

rapidamente em prática. Isso quer dizer que é preciso ter gente com “mente estrategista”, gente que possa criar uma vantagem competitiva a partir **do conhecimento comum**.

Na literatura sobre estratégias competitivas, destacam-se autores como Ansoff (1977), Porter (1986) e Hamel e Prahalad (1995). O modelo de estratégia competitiva proposto por Ansoff (1977) é baseado na prática do planejamento estratégico, como suporte ao processo de formulação de estratégia. A partir daí, são desenvolvidas estratégias administrativas, financeiras e gerados orçamentos estratégicos que culminam com o plano estratégico dando início à implementação da estratégia competitiva. O modelo proposto por Hamel e Prahalad (1995) concebe a estratégia empresarial com vistas à inovação de forma que consideram que a fonte de vantagem competitiva está na capacidade de uma empresa criar produtos e negócios novos, utilizando a estratégia para reinventar seu setor.

Porter (1999) propôs uma metodologia analítica para se compreenderem os ramos de negócio e a competição. Nela são descritas cinco forças competitivas que determinam a atratividade de um ramo de negócio e suas causas, bem como o modo como essas forças se modificam com o tempo e como podem ser influenciadas pela estratégia de uma empresa. Essas forças competitivas são: a ameaça de entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; a rivalidade entre as empresas existentes; o poder de negociação do cliente e o poder de negociação dos fornecedores, as quais devem ser monitoradas, para que a empresa possa antecipar as mudanças no ambiente onde atua, no sentido de revisar sua estratégia e manter ou melhorar seu posicionamento competitivo.

As empresas, por meio de suas estratégias, deverão influenciar as cinco forças, neutralizando-as a seu favor. Ao se referir à informação, considerando o monitoramento dessas forças propostas pelo mesmo autor, elas enfatizam que as empresas têm uma enorme necessidade de dados, sobre a concorrência e o ambiente, considerando que a informação é a matéria-prima básica na idealização de modelos competitivos, surgindo, então, **a Gestão do Conhecimento** como suporte para formulação estratégica competitiva.

Segundo Von Krogh; Ichijo e Nonaka (2001), os assuntos de conhecimento tendem a tornar-se atribuição das áreas de recursos humanos, de tecnologia de informação ou de P&D no âmbito corporativo; por vezes, é apenas parte de programas isolados de Gestão do Conhecimento de diferentes unidades de negócios isolados. Além disso, alguns teóricos, com raras exceções notáveis, prestam pouca atenção à visão estratégica geral.

Continuando, os autores sugerem a existência de dois tipos básicos de estratégia: a de sobrevivência e a de avanço. Ao conceber estratégias de sobrevivência, a gerência conta com uma imagem bastante clara do ambiente de negócios conhecido. Elas (as estratégias), procuram reduzir o poder de negociação dos atuais fornecedores e clientes baseando-se no posicionamento bem-sucedido em termos de produto-mercado, em comparação com os concorrentes, e atendem às expectativas de vários *stakeholders* (detentores de interesses) da empresa, como a sociedade em geral, a comunidade local, os empregados e o governo.

As estratégias de avanço constroem a rentabilidade da empresa no futuro, reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos na futura base de recursos e **conhecimentos** da empresa. O propósito delas é tirar proveito de futuras

oportunidades de negócios e neutralizar os efeitos de futuras ameaças do ambiente de negócios. As estratégias de avanço são típicas de setores emergentes, como tecnologia da informação, serviços financeiros e telecomunicações. As estratégias de sobrevivência e de avanço proporcionam vantagens competitivas distintas, baseiam-se em pontos específicos de vantagem competitiva, impõem diferentes demandas em termos de **conhecimento** e estão associadas a determinados processos de **conhecimento**. Portanto, o equilíbrio adequado entre elas é fundamental, e ambas requerem igual atenção gerencial.

Von Krogh; Ichijo e Nonaka (2001) apresentam, num quadro referencial, o papel do **conhecimento** concebido como estratégia de sobrevivência e de avanço.

Estratégias	Sobrevivência	Avanço
Vantagem competitiva	.Rentabilidade corrente; .Não implementada pelos concorrentes; .Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais.	.Rentabilidade futura; .Não implementada pelos concorrentes; .Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais.
Papel do conhecimento	.Valioso difícil de substituir; .Exclusivo ou público; .Capacidade de transferência às vezes é mais importante do que o conteúdo.	.Novos conhecimentos para a inovação dos processos /produtos; .Novos conhecimentos transferidos.
Importantes processos de conhecimento	.Transferência de conhecimento; .Melhoria contínua.	.Criação de conhecimento; .Inovação radical.

Quadro 5- Referencial estratégico para o conhecimento

Fonte: Adaptado de Von Krogh; Ichijo e Nonaka, (2001).

A vantagem competitiva sustentável decorre da implementação, pela empresa, de uma estratégia de criação de valor que permaneça exclusiva, apesar das tentativas de imitação por concorrentes.

As **estratégias de sobrevivência** exploram as atuais fontes de vantagem competitiva: custos de fabricação inferiores aos dos concorrentes, devido a maior experiência; custos de qualidade mais baixos, por força de colaboração mais estreita com os fornecedores; investimentos compartilhados em P & D para um amplo conjunto de produtos; serviços comuns e várias unidades de negócios, propriedade de patentes, direito do autor, segredos comerciais ou exclusividade de projetos de produtos. Já as **estratégias de avanço** exploram as futuras fontes de vantagem competitiva; novos processos de fabricação de baixo custo; novos produtos e serviços com características únicas e alavancagem de experiências adquiridas nos negócios.

As estratégias de **sobrevivência e de avanço**, portanto, geram processos de **conhecimento** que, como as estratégias em si, são de dois tipos básicos: os que criam **conhecimento** (e geralmente contribuem para o avanço) e aquelas que transferem conhecimentos (e geralmente reforçam as condições de sobrevivência). E, assim, desenvolvendo futuras vantagens competitivas sustentáveis.

Davenport e Prusak (1998) fazem a seguinte colocação a respeito do conhecimento como vantagem competitiva sustentável:

A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor (p. 20).

Tecidas as considerações sobre os fundamentos teóricos que embasam esta pesquisa, é chegado o momento de descrever os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos propostos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, procurou-se tornar transparente o desenho percorrido para a consecução dos objetivos propostos na pesquisa, conformado a partir da determinação do universo e da amostra do documento, submetido à análise de conteúdo, utilizando um sistema de categorias para identificar as tendências dos estudos centrados no tema principal.

4.1 Caracterização da pesquisa

Considerando os objetivos propostos, a pesquisa é do tipo documental, caracterizada como um trabalho de pesquisa de pesquisas; de nível exploratório-descritivo, oportunizando uma análise quantitativa e qualitativa da produção científica, de forma que possa viabilizar generalizações e previsões no uso dos dados e apresentar novos caminhos para tomadas de decisões de novas pesquisas na área.

Procura estudar as características de uma área emergente da administração, sem, no entanto, priorizar a descoberta da existência de associação entre variáveis (GIL,1999); denominadas categorias devido tratar-se de estudo quantitativo com predominância para o qualitativo.

Oliveira (1996) entende que estudos nessa linha apresentam questionamentos sobre procedimentos metodológicos, alcance e limitações dos enfoques teóricos utilizados. Registra ainda o mesmo autor que a **pesquisa de pesquisas** é uma atitude deliberada e sistemática de busca à expressão, concepção e produção de novas formas de pesquisa que indaga o tipo de pesquisa que se está realizando. Procura refletir sobre sua qualidade, sua utilização, onde é realizada, em que condições, o tipo de conteúdos que desenvolve, os temas escolhidos, sua relação com as exigências e necessidades regionais e nacionais, sua contribuição para a construção de novas teorias e para o desenvolvimento de novas pesquisas, como são utilizados seus resultados, entre outras aplicações. Estudos nessa linha apresentam questionamentos sobre procedimentos metodológicos, alcance e limitações dos enfoques teóricos.

Nas leituras em Minayo (2000) e Patrício et al. (1999), identificou-se que os estudos qualitativos como este apresentam, entre outras, certas características comuns, a saber: a) a análise dos dados foi desenvolvida no decorrer do processo de levantamento de dados; b) o estudo apresenta-se em forma descritiva, com enfoque na compreensão e interpretação à luz dos significados; c) o estudo, sendo qualitativo, admite categorias pré-existentes e foi o objeto de estudo, associado à visão do mundo do pesquisador, que determinou o tipo de abordagem; e) faz a integração de dados qualitativos com dados quantitativos e estimula a complementaridade desses dois modelos.

De acordo com Patrício et al. (1999, p.5), “os tipos de estudos qualitativos mais usados na produção de conhecimentos no Brasil são: a etnometodologia, o estudo de caso e o **estudo documental**” [grifo nosso], sendo este último o recomendado nesse contexto.

4.2 Apresentação do documento analisado

O documento analisado intitula-se **Resumos dos Trabalhos: ENANPAD**. É um documento bibliográfico secundário, apresentado, quanto ao suporte, em papel e CD-ROM. Em formato de papel encontram-se publicados os resumos dos trabalhos e, em CD-ROM, os respectivos trabalhos na íntegra. Os resumos dos Anais referentes ao ano de 1997 encontram-se incluídos no próprio CD-ROM.

O conteúdo das comunicações feitas em congressos e conferências, em geral, é atual, sendo baseado em pesquisas concluídas há não muito tempo, antes da reunião. O material dos anais, embora se baseie em apresentações orais, normalmente aparece com uma série de artigos de periódicos e é aceito como publicação formal. Uma conferência de prestígio que conte com trabalhos cuidadosamente avaliados pode ocupar uma posição elevada como fonte de informação.

Num campo profissional, os artigos em anais de eventos submetidos à avaliação se igualam em importância aos artigos de periódicos. Inclusive os Anais do ENANPAD é uma publicação de nível reconhecido pela CAPES. Os autores em geral investem uma grande quantidade de capital intelectual no artigo científico que estão tentando publicar.(MEADOWS, 1999).

O formato do documento dos anos anteriores a 1997 apresentava-se em volumes impressos, específicos para cada área; geralmente, a coleção, em cada ano, se constituía de dez volumes e, em conformidade com as áreas e a quantidade de trabalhos, poderia ainda se desdobrar em partes, formando outros volumes. No ano de 1997, passou-se a adotar o CD-ROM, com uma particularidade: incluir resumos e

artigos neste único formato. Em 1998, os resumos passaram a integrar um volume impresso, o que facilitou o manuseio para acompanhamento pelos congressistas, durante as apresentações dos trabalhos, por ocasião da realização do evento e, em CD-ROM, os trabalhos publicados na íntegra. Portanto os formatos adotados para publicação do documento correspondem ao **impresso** e ao **eletrônico**.

A escolha deste documento se deu devido ao acesso aos trabalhos, produto de um evento de maior significância na área, em nível nacional, e por se tratar de um veículo que concentra a produção científica da pós-graduação e dos centros de pesquisa em Administração, representando, assim, um universo acadêmico. A análise de documentos permite uma valiosa abordagem de dados quantitativos e qualitativos, que são complementados com informações obtidas em outras fontes referenciais. A abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, permite que a imaginação e a criatividade levem o pesquisador a propor novos enfoques a serem pesquisados.

Segundo Witter (1990, p.22) a pesquisa documental é aquela cujos objetivos ou hipóteses podem ser verificadas através de análise de documentos bibliográficos ou não bibliográficos, requerendo metodologia (coleta, organização, análise de dados) compatíveis com os mesmos.

As fontes documentais, muitas vezes, são capazes de proporcionar ao pesquisador, dados relevantes, evitando a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que, em muitos casos, só é possível a investigação social a partir de documentos, de qualquer natureza (GIL, 1999).

4.3 Determinação do universo e da amostra

A coleção dos Anais do ENANPAD, referente aos 25 (vinte e cinco) encontros realizados entre os anos de 1977-2002, constitui o universo desta pesquisa documental. Foram escolhidos, como amostra representativa para a operacionalização da pesquisa, os volumes referentes aos últimos anos de 1997-2002, não só por constituírem os mais atualizados por evidenciarem novas tendências da produção científica na área, como pelo novo formato que facilita a coleta dos dados, reunindo, em um só documento, os trabalhos de todas as áreas, permitindo, assim, uma visão global da amplitude do evento e, principalmente, da produção científica.

Considerando o objetivo deste estudo, para a amostra, foram selecionados os trabalhos que tratam da Gestão do Conhecimento. Evidentemente, todas as sessões foram examinadas procedendo-se à leitura dos títulos e dos resumos uma vez que estes não incluíam palavras-chave. Nesta primeira análise para seleção dos textos, não foi necessária a leitura dos artigos na íntegra. Os resumos publicados de forma impressa e eletrônica foram lidos para selecionar os artigos de interesse. Procedeu-se a leitura de 2101 resumos para seleção.

Enfim, constituiu a amostra, efetivamente trabalhada, a produção científica sobre o tema escolhido, segundo a sua incidência por ano de publicação. A **amostra**, portanto, **é do tipo intencional**, recomendada por Gil (1999) tomando-se por base os trabalhos que versam sobre conhecimento no contexto das organizações, explicitamente declarados nos títulos e nos resumos. Dessa forma, foram selecionados 52 trabalhos (artigos) que constituíram os documentos ou materiais analisados.

4.4 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi adotada a técnica de **análise de conteúdo** que permite construir uma análise dos resultados de forma quantitativa como também qualitativa, através da descrição dos conteúdos das mensagens e de unidades de registros correspondentes às variáveis/categorias da pesquisa (BARDIN, 1979).

Por intermédio da análise de conteúdo podem-se encontrar as respostas para as questões formuladas antes do trabalho de investigação. A outra função diz respeito à descoberta do que está sendo comunicado. As duas funções podem se complementar e ser aplicadas a partir de princípios da pesquisa quantitativa ou qualitativa (MINAYO, 2000).

Quanto aos conceitos de análise de conteúdo, Bardin (1979) apresenta vários, que vão se complementando ao longo do livro, conforme o desenvolvimento e tratamento do assunto, culminando com este mais completo apresentado a seguir:

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p.42).

Para evitar concepções indevidas, convém destacar as diferenças entre **análise de conteúdo** e **análise documental** que, apesar das semelhanças, têm objetivos distintos. A análise documental, cujo objetivo é a representação condensada da informação para consulta e armazenagem, trabalha com os documentos em si; já a **análise de conteúdo**, que se centra na manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitem inferir sobre

uma outra realidade a que a da mensagem não se propunha (BARDIN,1979), trabalha com mensagens (comunicação).

Toda análise de conteúdo deve basear-se em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa, os quais variam em cada análise e condicionam a diferença das técnicas utilizadas. A análise de conteúdo é fundamental para estudo das motivações, das atitudes, dos valores, das crenças e **tendências** (RICHARDSON et al.1999).

De acordo com Bardin (1979), as fases da análise de conteúdo organizam-se cronologicamente em: **a pré-análise; a análise do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise** geralmente abrange três aspectos: a escolha do documento, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para a interpretação dos resultados. Entre as atividades recomendadas para serem realizadas, nessa etapa, destacam-se as seguintes: **leitura superficial do material** (documento) e a **escolha dos documentos**.

Nessa fase, procedeu-se à escolha do documento coleção dos Anais do ENANPAD, referente ao período de 1997/2002 e realização de leituras nos resumos referentes ao período para constatar a existência de indicadores necessários para atender aos objetivos propostos. Como os resumos não informavam precisamente as exigências da pesquisa, decidiu-se recorrer aos textos na íntegra, mesmo na fase de pré-análise.

Em seguida, os textos selecionados que correspondem às unidades de análise foram devidamente codificados por número e ano de publicação, determinação da forma de identificação do tema, elaboração das categorias e constituição do *corpus* de categorias e subcategorias, provisoriamente. A pré-análise resultou no registro da evolução da produção por sessões dos Anais, ano a ano, e a identificação das

unidades a serem analisadas. A intenção nesta fase foi de selecionar todos os artigos que abordam explicitamente conhecimento nas organizações e identificar a existência de indicadores necessários. Nesta ocasião, o Sistema de Categorias apresentado na seção 4.5 foi construído, considerando o embasamento teórico e os indicadores percebidos nas leituras.

Uma vez cumpridas, cuidadosamente, as operações anteriores, procede-se à **análise propriamente dita**. A fase em questão, apesar de ter sido longa e cansativa, consistindo basicamente na **codificação, categorização e quantificação da informação**, foi cumprida no decorrer do desenrolar da pesquisa. Na exploração do material, ou seja, nas leituras dos documentos (artigos), foram recortadas as **unidades de contexto** que corresponderam às frases que continham as **unidades de registro** (palavras).

Para o **tratamento dos resultados**, a análise de conteúdo visa a um tratamento quantitativo que não exclui a interpretação qualitativa. Na atualidade, os procedimentos para esse tipo de tratamento são numerosos. O mais simples consiste no cálculo de frequências e percentagens - adotados nesta pesquisa - que permitem estabelecer a importância dos elementos analisados, por exemplo, as palavras.

Para definição das categorias, segundo Laville e Dione (1999), três modos são apresentados ao pesquisador, em função de suas intenções, de seus objetivos e também de seu conhecimento da área em estudo. Pode-se, na verdade, abordar a análise de conteúdo de maneira **aberta, fechada e mista**. Segundo o modelo aberto, as categorias se formam no curso da própria análise. No modelo fechado, em contrapartida, o pesquisador decide categorias *a priori*, apoiando-se em um ponto de vista teórico, que se propõe, o mais frequentemente, a submeter-se à prova da

realidade. O modelo misto situa-se entre os dois, servindo-se dos dois modelos precedentes: categorias são selecionadas no início, mas o pesquisador se permite modificá-las em função do que a análise aportará.

O modelo misto, o adotado nesta pesquisa, começa com a definição de categorias *a priori* fundadas nos conhecimentos teóricos do pesquisador e no seu quadro operatório, mas que poderá sofrer alterações durante o processo de coleta e análise dos dados. Nesta pesquisa, as categorias foram elaboradas com base no suporte teórico, antes de se proceder à análise propriamente dita do conteúdo dos artigos, porém com flexibilidade na formação das subcategorias, em conformidade com as tendências dos conteúdos (MINAYO, 2000).

4.5 Sistema de categorias para coleta de dados

A formulação das categorias, foi embasada na fundamentação teórica apresentada e na fase de pré-análise dos artigos que possibilitou constatar a existência dos indicadores necessários para atender aos objetivos propostos, sendo determinada como categorias as variáveis da pesquisa.

Entre as técnicas apresentadas por Bardin (1979), para análise de conteúdo, destacam-se: análise da avaliação, da enunciação, da expressão, das relações, análise do discurso e **análise categorial**. Foi escolhida esta última, que é recomendada para discursos diretos (significações manifestas) e simples. A codificação adotada é simples, baseada na numeração progressiva com algarismos arábicos. As instruções para definição de categorias foram baseadas na literatura pertinente a cada assunto tratado,

conforme pode ser visualizado no sistema de categorias construído e apresentado nos Esquemas 1, 2 e 3.

Para nortear a análise de conteúdo, as categorias foram previstas de acordo com elementos apontados no referencial teórico com o argumento de que, com este procedimento contempla a característica "exclusividade" na apresentação das categorias da análise de conteúdo (BARDIN, 1979). Por esta característica, nenhum elemento deve ser codificado duas vezes. Para isso, as categorias foram definidas de maneira tal que não foi possível classificar um mesmo elemento em duas delas. Enfim, as categorias resultantes da fase de pré-análise resultou num *corpus*, que viabilizou o procedimento da análise propriamente dita.

Com a intenção de facilitar a compreensão e a coleta dos dados e, posteriormente, a apresentação das demais partes da pesquisa, o sistema de categorias foi dividido em três momentos: momento I (Esquema 1) - da **caracterização geral da produção científica** (correspondendo a seis categorias); momento II (Esquema 2) - **das dimensões estratégicas metodológicas** (correspondendo a sete categorias) e momento III (Esquema 3) - **das dimensões estratégicas organizacionais** (correspondendo a cinco categorias). Seguindo os encaminhamentos de ordem dos objetivos e dos fundamentos teóricos, o *corpus* foi constituído por dezoito categorias.

Apesar de o sistema de categorias ter se formado a partir das teorias fundamentais e da pré-análise dos artigos do documento, as subcategorias não são definitivas, devido à flexibilidade do modelo misto adotado.

CATEGORIAS DE ANÁLISE, CODIFICAÇÃO E INSTRUÇÃO

MOMENTO I - CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

1.1 Evolução da produção científica veiculada no ENANPAD por área e período analisado. Ver item 5.1.1, p.141

1.2 Formas de abordar Gestão do Conhecimento - Ver item 5.1.2, p.145

1.2.1 Aprendizagem - referente aos trabalhos que declaram explicitamente abordar aprendizagem como tema;

1.2.2 Competência - referente aos trabalhos que declaram explicitamente abordar competência como tema;

1.2.3 Capital intelectual - referente aos trabalhos que declaram explicitamente a abordagem do tema capital intelectual;

1.2.4 Conhecimento - referente aos trabalhos que declaram explicitamente a abordagem do tema conhecimento.

1.3 Distribuição dos trabalhos por sessões – segue o rol de sessões apresentadas nos Anais por ano, e classifica os trabalhos que tratam de aprendizagem, competências, capital intelectual e conhecimento na perspectiva das organizações.

Ver item 5.1.3, p.148

1.4 Autores quanto ao sexo - classificam-se os autores dos trabalhos por sexo. Ver item 5.1.4, p.151

1.5 Regiões geográficas – estabelecida com a intenção de agrupar os trabalhos quanto à região geográfica de procedência. Ver item 5.1.5, p.153

1.6 Formato dos resumos – incluído com o objetivo de analisar o conteúdo dos resumos elaborados pelos autores das pesquisas. Por se referir a documento nacional, adota-se as recomendações formuladas pela ABNT. Este resumo deve expor finalidades / objetivos, método, conclusão e palavras-chave. Para cada uma das subcategorias, adotam-se os indicadores: **presente** ou **ausente**. **Ver item 5.1.6, p.155**

1.6.1 Objetivo - a intenção é classificar, nesta subcategoria, os resumos das pesquisas em que os objetivos identificados como ausentes ou presentes.

1.6.2 Método -- classifica os resumos cujos indicadores informaram os procedimentos utilizados na abordagem do problema proposto, identificando técnicas, princípio metodológico fundamental e a ordem das operações, ou descreveram fontes e tratamento dos dados.

1.6.3 Conclusões – referem - se aos resumos que identificam conclusões em termos de recomendações, aplicações, sugestões e hipóteses aceitas ou rejeitadas.

1.6.4 Palavras-chave - tem a intenção de identificar os resumos dos estudos que indicaram termos de identificação do conteúdo do artigo, escolhidos em vocabulário livre ou controlado.

Esquema 1- Categorias referentes aos aspectos gerais da produção científica

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

MOMENTO II – CARACTERIZAÇÃO DAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS METODOLÓGICAS

2.1 Delineamento da pesquisa - compreende o conjunto de estratégias empregadas pelo pesquisador para atingir os objetivos da pesquisa. Como não há consenso entre os especialistas sobre os tipos de pesquisas, foram adotados os mais comumente citados na literatura e adotados pelo clássico Trujillo Ferrari (1982). Foram definidas as categorias: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, pesquisa de múltiplos e sem especificação. **Ver item 5.2.1, p.159**

2.1.1 Bibliográfica - compreende aqueles trabalhos em que o autor se propôs a fazer uma revisão da bibliografia sobre determinado assunto, sem preocupação com coleta de dados em campo. Em qualquer de suas conotações, a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto.

2.1.2 Documental - a pesquisa documental tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana. Além das fontes primárias, utilizam-se também fontes secundárias confiáveis para a realização da pesquisa.

2.1.3 Pesquisa de Campo - a pesquisa de campo corresponde à coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos.

2.1.4 Múltiplos tipos - referem-se aos estudos que adotarem mais de um tipo de pesquisa.

2.1.5 Sem especificação - no caso de ser impossível determinar o tipo de pesquisa, essa deverá ser inserida nesta categoria.

2.2 Formato dos textos - incluem-se nesta categoria os trabalhos quanto à forma de apresentação dos textos. Foram definidas, inicialmente, como categorias, classificação baseada em Targino (1998): artigos de revisão; memórias científicas originais; pontos de vista/notas / comentários; relatos de experiência e relatos de pesquisa. **Ver item 5.2.2, p.165**

2.2.1 Artigos de revisão - apresentam esforço de integração dos conhecimentos alcançados numa área, em determinado momento. Propiciam visão panorâmica e

seletiva dos resultados acumulados ao longo do tempo e fornecem análise crítica consistente capaz de suscitar novas pesquisas e perspectivas.

2.2.2 Memórias científicas originais - contêm informações científicas originais com tal nível de detalhamento que contribuem para ampliar o conhecimento até então estabelecido ou favorecer a compreensão de determinado problema.

2.2.3 Pontos de vista/notas/comentários – comportam observações, opiniões, críticas, ponderações, explicações sobre temas de interesse do público-alvo, tais como: aspectos da política em C&T no âmbito nacional e internacional; notas sobre cursos e programas institucionais; avaliações de caráter científico sobre eventos na área e outros.

2.2.4 Relatos de experiência - repassam experiências profissionais ou descrevem atividades de interesse para os leitores, quer tenham sido bem ou mal sucedidas, evitando que outros pesquisadores repitam idêntica trajetória, no caso de experiências sem êxito, o que contribui para o conhecimento do tema explorado.

2.2.5 Relatos de pesquisa – relatam estudos completos de pesquisa, mas, em contraposição à memória científica original, não provocam alterações no repertório dos conhecimentos estabelecidos.

2.2.6 Outros – incluem outros formatos

2.3 Natureza de Pesquisa - agrupam-se os estudos quanto à análise dos dados, de forma quantitativa, qualitativa e mista. **Ver item 5.2.3, p.172**

2.3.1 Quantitativa - incluem os trabalhos cujos fatos são explanados por meio de medida objetiva, apresentando dados matemáticos e estatísticos;

2.3.2 Qualitativa - incluem as pesquisas que visam compreender e interpretar os significados das ações e relações humanas, de fatos da realidade não quantificável e, portanto, são interpretados de forma mais ampla que um dado objetivo.

2.3.3 Mista - refere-se às pesquisas com coexistência de interpretação qualitativa e de dados quantitativos.

2.4 Instrumentos de pesquisa - referem-se aos instrumentos identificados e utilizados pelos pesquisadores para coleta de dados. Foram selecionados os instrumentos mais adotados na área de Ciências Sociais, sem descartar a possibilidade de registrar outros que incidam, entre estes foram incluídos questionário, entrevista, formulário, ficha de

observação, escala, diário, outros instrumentos e trabalhos que não especificaram. **Ver item 5.2.4, p.178**

2.4.1 Questionário - instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem presença do pesquisador.

2.4.2 Entrevista - quando se tratar de uma situação interativa entre pessoas, em que uma delas formula questões e as outras respondem aos dados que são registrados pelo pesquisador.

2.4.3 Formulário - é um dos instrumentos essenciais para investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado. O que caracteriza o formulário é o contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador no momento da entrevista.

2.4.4 Ficha de observação - usada para registrar dados de interesse de uma pesquisa, percebida “a partir da experiência casual de uma pessoa para a mais formalizada medida abstrata de variáveis por meio de instrumentos”.

2.4.5 Escala - procuram medir a intensidade e atitudes do pesquisado acerca do fato pesquisado, fornecendo-lhe uma lista graduada de itens em que devem ser assinaladas a que melhor corresponde à sua percepção.

2.4.6 Oficina de trabalho - refere-se à técnica aplicada a reuniões com o grupo em estudo, onde possam expor suas idéias e trocá-las entre si, sobre assuntos em relação à pesquisa; (HAGUETTE, 2000).

2.4.7 Sem especificação – para classificar, os estudos que não especificam seus instrumentos adotados para coleta de dados.

2.5 Organizações como campos de estudos – Ver item 5.2.5, p.185

2.5.1 Públicas – referem-se aos trabalhos que focalizam as organizações públicas municipais, estaduais e federais, independente do porte;

2.5.2 Privadas - referem-se aos trabalhos que focalizam as organizações declaradas privadas, independente do porte.

2.5.3 Organizações Não- Governamentais - incluem os estudos que focalizam este tipo de organização;

2.5.4 Não aplica – incluem-se os trabalhos que não fizeram estudos aplicados a organizações

2.6 Sujeitos das pesquisas - O exame dos dados referentes aos sujeitos (pesquisados) tem, como ponto de orientação, agrupar as pesquisas que focalizam os diversos segmentos que se vinculam com a organização e que foram adotados como sujeitos das pesquisas. **Ver item 5.2.6, p.191**

2.6.1 Pessoas externas – grupos de pessoas que estão inseridos no ambiente externo da organização;

2.6.2 Pessoas internas - grupos de pessoas que estão inseridos no ambiente interno das organizações;

2.6.3 Não adotou sujeito na pesquisa - referente às pesquisas que não adotam sujeitos.

2.7 Níveis de pesquisa - baseada na classificação apresentada por Gil (1999)- **Ver item 5.2.7, p.200**

2.7.1 Exploratórias - são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo; acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis;

2.7.2 Descritivas - têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis;

2.7.3 Explicativas - são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam o que contribui para a ocorrência dos fenômenos. Explica o porquê das coisas.

2.7.4 Múltiplos níveis - quando ocorrer à utilização de mais de um nível de pesquisa.

Esquema 2- Categorias referentes às dimensões estratégicas metodológica

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

MOMENTO III – CARACTERIZAÇÃO DAS DIMENSÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS

3.1 Humana - referente aos elementos relacionados ao trabalhador do conhecimento, assim como práticas e barreiras para implantação dos programas de conhecimento nas organizações. Como subcategorias, foram definidos assuntos relacionados, tais como: aprendizagem, treinamento, modelos mentais, compartilhamento, intuição, criatividade e inovação, habilidades, competências, relacionamentos pessoais, planos de carreira, desempenho de equipes e esquemas de remuneração. **Ver item 5.3.1, p. 209**

3.2 Estrutural - relacionado aos estudos que enfocarem elementos relacionados à construção de um ambiente favorável e ao objetivo da organização do conhecimento, assim como práticas e barreiras para implantação de programas de conhecimento nas organizações referentes às seguintes subcategorias: visão holística, estilo gerencial, estrutura, sistemas administrativos, modelos conceituais, rotinas, marcas, patentes. **Ver item 5.3.2, p. 226**

3.3 Tecnologia e Sistemas de Informação - referente aos estudos cujos elementos abordam as tecnologias de informação e comunicação úteis para a geração, captação, processamento, armazenamento e disseminação do conhecimento nas organizações. Como subcategorias foram definidos: programas de computador, geração/criação do conhecimento, processo de comunicação, disseminação / difusão do conhecimento, armazenamento do conhecimento, INTERNET, *datawarehousing*, *groupware*, *workflow*, GED/EED. **Ver item 5.3.3, p. 234**

3.4 Relacionamentos com o ambiente externo - refere-se às pesquisas que demonstram elementos de preocupação com o relacionamento e a imagem que a organização tem junto aos clientes, fornecedores, parceiros, prestadores de serviços meios de comunicação, aspectos éticos, atores do ambiente de negócio: alianças com empresas, estreitamento de relacionamento.

Ver item 5.3.4, p. 244

3.5 Cultura Organizacional - referente aos estudos cujos elementos enfocaram aspectos ligados à cultura organizacional, assim como práticas e barreiras para implantação de programas de conhecimento nas organizações. Como subcategorias, foram definidos assuntos pertinentes, tais como valores, inovação, experimentação, normas formais e informais, modo de a organização trabalhar, crenças, confiança, franqueza e colaboração. **Ver item 5.3.5, p.254**

Esquema 3 - Categorias referentes às dimensões estratégicas organizacionais

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tendo em vista a composição do *corpus* que compõe o sistema de categorias, correspondente às variáveis da pesquisa, inicia-se a apresentação dos resultados da análise propriamente dita. Segundo Bardin (1979), no procedimento com categorização prévia, os elementos do texto são classificados num sistema de categorias definido depois de uma primeira abordagem dos documentos. Permite uma lista de espera para as unidades não determinadas previamente, o que permite uma certa flexibilidade à análise, identificando-se com o tipo misto de categorias.

O procedimento empregado é por “caixas”, aplicável no caso de a organização do material decorrer diretamente dos fundamentos teóricos. Neste procedimento, o sistema de categorias é fornecido, e os elementos repartem-se da melhor maneira possível, à medida que vão sendo encontrados. Esta categorização é composta por duas etapas: a etapa de inventário quando os elementos são isolados, e a classificação que procura impor uma certa organização às mensagens. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação

e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. (BARDIN, 1979, p.117).

Para o tratamento dos dados quantitativos, foram adotadas medidas paramétricas simples, com cálculos realizados no *software Excell*. Na análise qualitativa, especificamente nas citações diretas das frases (unidades de contexto) que serviram de exemplos para os momentos I e II desta pesquisa, foi adotado um procedimento distinto do dispensado às citações diretas no referencial teórico, para destacá-las entre si.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A construção da análise pretendida, como já enunciado, foi tanto **quantitativa** como **qualitativa** a partir dos dados obtidos. Minayo (2000) afirma que não existe um “continuum” entre qualitativo e quantitativo, em que o primeiro termo seria o lugar da “intuição”, da “exploração” e do subjetivismo, e o segundo representando o espaço do científico, porque é traduzido “objetivamente” em “dados matemáticos”. A diferença entre **quantitativo e qualitativo** é de natureza, segue a autora. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

O conjunto dos dados quantitativo e qualitativo não se opõe, ao contrário, complementam-se, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia. Embora haja quem tenha posição radical pró uma análise ou outra, em algumas áreas do conhecimento, a tendência é considerá-las complementar.

Para tratamento das categorias, dividiu-se a apresentação dos dados em três momentos de acordo com as questões e os objetivos formulados: o primeiro destina-se à **caracterização geral da produção científica**; o segundo equivale aos dados das **dimensões estratégicas metodológicas**, e o terceiro momento trata das **dimensões**

estratégicas organizacionais, seguindo o sistema proposto. Como o modelo de categoria adotado foi o misto, ou seja, flexível, as subcategorias se definiram conforme as tendências dos trabalhos, na fase da análise propriamente dita.

No primeiro momento, os dados foram analisados sob o enfoque mais quantitativo devido à objetividade das categorias; o segundo momento possibilitou análise quanti-quali, em que as unidades de contexto, embora tenham sido exemplificadas em cada categoria analisada, não foram incluídas no texto na sua totalidade, devido à repetição e pontualidade de expressões com que eram registradas.

O terceiro momento, referente às dimensões estratégicas organizacionais, por constituírem categorias mais subjetivas e clímax da pesquisa, permitiu análise mista com maior tendência para qualitativa, levando a apresentar as unidades de contexto em sua totalidade. Devido à riqueza de expressões, foi possível fazer inferência e interpretação referencial mais adequadas com a natureza das categorias.

5.1 Caracterização geral da produção científica – momento I

Nesta seção, encontram-se apresentados os resultados equivalentes às seis categorias referentes à caracterização geral da produção científica com as descrições analíticas correspondentes e a síntese dos resultados gerais.

5.1.1 Categoria: evolução da produção científica por sessões nos Anais

Nesta categoria, o *corpus* foi constituído pelas áreas de estudos que compõem os Anais do ENANPAD, formando, assim, as respectivas subcategorias elencadas em conformidade com as mudanças ocorridas em cada ano de realização do Encontro.

Tabela 3 – Evolução da produção científica do ENANPAD - 1997/2002

ÁREAS	ANOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	Total %
Marketing		27	29	30	43	41	51	221	10,5
Organizações		33	40	51	70	-	-	194	9,2
Administração da Informação		18	18	20	26	30	53	165	7,9
Administração Pública		28	39	40	41	-	-	148	7,0
Recursos humanos		27	30	35	54	-	-	146	6,9
Finanças		25	18	20	21	20	41	145	6,9
Administração de Ciência e Tecnologia		17	16	14	21	24	27	119	5,7
Contabilidade e Controle Gerencial		-	12	10	21	23	47	113	5,4
Estratégias em Organizações		-	-	-	-	57	56	113	5,4
Organizações/Comportamento org.		-	-	-	-	40	56	96	4,6
Gestão de Pessoas e Rel. de Trabalho		-	-	-	-	40	50	90	4,3
Gestão Pública e Governança		-	-	-	-	35	38	73	3,5
Organizações/Teoria das organizações		-	-	-	-	36	36	72	3,4
Administração Estratégica		-	-	30	38	-	-	68	3,2
Organizações / Estratégias		28	31	-	-	-	-	59	2,8
Operações, Logística e Serviços		-	17	20	21	-	-	58	2,8
Ensino e Pesquisa em Administração		-	-	-	-	25	30	55	2,6
Políticas Públicas		-	-	-	-	25	26	51	2,4
Gestão de Operações e Logística		-	-	-	-	14	22	36	1,7
Gestão Internacional		-	-	-	-	10	17	27	1,3
Produção Industrial ou de Serviços		26	-	-	-	-	-	26	1,2
Casos em Administração Brasileira		-	-	-	-	07	07	14	0,7
Administração Rural e Agroindustrial		12	-	-	-	-	-	12	0,6
TOTAL		241	250	270	356	427	557	2101	100,0

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

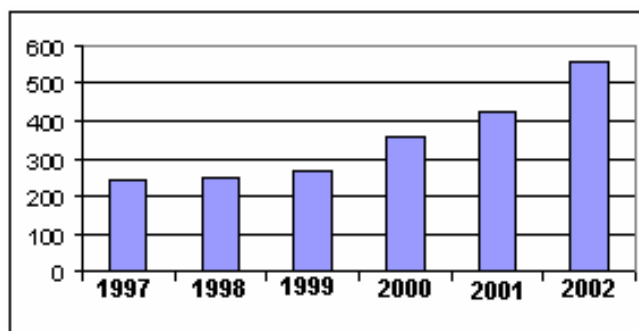


Gráfico 1- Evolução da produção científica do ENANPAD - 1997/2002

5.1.1.1 *Descrição analítica*

A produção científica veiculada nos Anais do ENANPAD vem crescendo consideravelmente no decorrer dos anos que se sucedem. Uma simples leitura dos dados apresentados na Tabela 3 e no Gráfico 1 permite visualizar que, no período de 1997/2002, essa produção dobrou o número. Esta totalidade representa o número de trabalhos selecionados para apresentação e publicação. Na realidade, a quantidade de artigos que foram encaminhados para julgamento e seleção nesse período foi de quase 7000 (ENANPAD, 1997/2002), o que indica um processo de seleção rigoroso registrando-se, portanto, um crescimento qualitativo e quantitativo.

Tendo em vista o expressivo número de trabalhos enviados para seleção e o pequeno número selecionado, 30% apenas (ENANPAD, 1997/2002), aproximadamente, de trabalhos publicados, chama-se a atenção dos pesquisadores da área de produção científica para incluírem em seus estudos, para próximas investigações, a documentação que não foi selecionada para publicação, mas que apresenta contribuições para a pesquisa na área.

Constitui indicadores da evolução qualitativa a avaliação anônima (*blind review*) adotada pelo ENANPAD assim como a mudança e expansão de áreas temáticas que vêm sendo realizadas ano a ano, procurando acompanhar e expressar a evolução dinâmica da administração como campo de conhecimento e de ação. No ano de 2001, o Encontro passou por uma reformulação com a expansão de 10 para 15 áreas temáticas. Durante o período de 1997/2002, quatro áreas permaneceram inalteradas, a saber: Administração da Informação, Administração de Ciência e Tecnologia, Finanças e Marketing.

Os dados estatísticos permitem constatar que, as áreas de **Marketing, Organizações, Administração da Informação, Administração Pública, Recursos Humanos e Finanças**, em ordem decrescente, correspondem àquelas que têm apresentado um maior número de artigos. No entanto, ao considerar que, a partir do ano de 2001 as áreas de **Organizações, Administração Pública e Recursos Humanos** foram desmembradas e, ao serem computadas conjuntamente, superam as demais, passando a corresponder às que mais cresceram na produção científica.

A área de **Organizações**, assim denominada até o ano de 2000, a partir de 2001, passou a se desmembrar em Organizações / Comportamento Organizacional e Organizações / Teoria das Organizações. A área anteriormente denominada **Administração Pública** desmembrou-se em Gestão Pública e Governança e Políticas Públicas. A área de **Recursos Humanos** passou a denominar-se Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Ao longo dos seis anos de produção/realização do ENANPAD, foram acontecendo mudanças nas sessões ou áreas em que se concentram os trabalhos. Uma reformulação acentuada na organização das sessões, para distribuição e encaixe

dos trabalhos submetidos, aconteceu no ano de 2001, conforme os dados apresentados na Tabela 3, que reflete a evolução quantitativa da produção científica. Ao mesmo tempo, pode-se extrair desses dados uma significativa interpretação qualitativa ao se constatar que a necessária reestruturação feita nas sessões que compõem os Anais do ENANPAD significa a conseqüente evolução da Administração com a ramificação de disciplinas e fusão de outras, como está evidenciado nos Encontros da ANPAD, significando a evolução dinâmica da área.

5.1.2 Categoria: formas de abordar Gestão do Conhecimento nas organizações

Nesta categoria, foram inseridos todos os trabalhos que abordam **Aprendizagem, Competência, Capital Intelectual e Conhecimento.**

Tabela 4- Caracterização da produção científica quanto à forma de abordar Gestão do Conhecimento

TEMAS	ANOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Conhecimento		01	04	04	08	11	24	52	35,0
Aprendizagem		02	03	10	10	09	15	49	32,9
Competência		-	05	07	08	10	12	42	28,1
Capital intelectual		-	02	01	-	02	01	06	4,0
Total		03	14	22	26	32	52	149	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

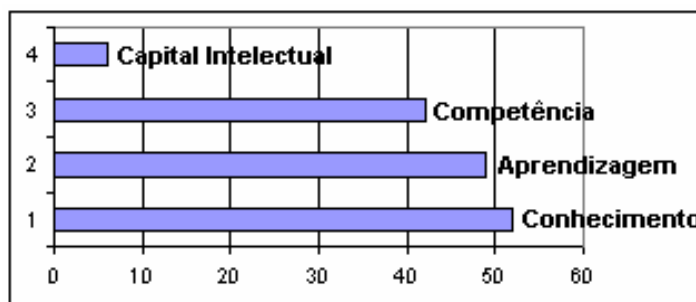


Gráfico 2- Caracterização da produção científica quanto à forma de abordar Gestão do Conhecimento

5.1.2.1 Descrição analítica

Ao proceder a fase de pré-análise com as leituras nos títulos e resumos dos trabalhos publicados nos Anais do ENANPAD para seleção da amostra documental, é surpreendente a amplitude do assunto Gestão do Conhecimento organizacional, entendido como um “conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das organizações” (ANGELONI, 2002, p.16).

O assunto, conforme a Tabela 4, ora surgia implicitamente como conhecimento (35,0%), aprendizagem organizacional (32,9%), competência (28,1%) e capital intelectual (4,0%). Uma dificuldade apresentada para a seleção dos artigos de interesse, para constituir uma amostra documental significativa, foi a exclusão de palavras-chave durante a elaboração dos resumos por parte dos autores e omissão da coordenação do evento. Esta falha exigiu mais tempo gasto para a leitura dos resumos para identificação do assunto, em toda a coleção referente a 1997/2002. A inclusão das palavras-chave elaboradas pelos próprios autores propiciaria mais rapidez e segurança na identificação dos assuntos.

Os dados apresentados na Tabela 4 e ilustrados no Gráfico 2, referentes às formas de abordagem sobre o Conhecimento nas Organizações, indicam o crescimento desta produção que vem ganhando espaço na literatura. Dos 149 trabalhos recuperados que representam as formas de abordagens correspondentes ao tema, 52 serviram de amostra por explicitar a abordagem sobre **conhecimento como gestão nas organizações**, propiciando, conseqüentemente, mais exatidão e retorno mais fiel para atender às indagações da pesquisa em tela.

Essas formas mais comuns de se abordar o conhecimento nas organizações (aprendizagem, competência e capital intelectual) são temas mais citados na literatura administrativa recente (TELLES; TEIXEIRA, 2002). Reportando-se aos resultados apresentados na Tabela 2, (item 3.2.3) referentes ao Periódico *Journal of Knowledge Management*, verifica-se que os mesmos são semelhantes em nível internacional; **conhecimento e aprendizagem** estão interligados e são os assuntos mais abordados na Gestão do Conhecimento. Por estes resultados, acredita-se que a hipótese levantada por Antonello (2002), de que a Gestão do conhecimento esteja surgindo como uma nova área dissociada dos elementos (aprendizagem, competência e capital intelectual) possivelmente não tenha fundamento.

Os resultados referentes à incidência de estudos sobre competência foram distintos entre os dois documentos. Os Anais do ENANPAD apresentaram tendência para abordagem de competências, com mais destaque que no periódico estrangeiro *Journal of Knowledge Management*. Pesquisas com **capital intelectual** encontram-se iniciando em nível de produção nacional, assim como, no periódico estrangeiro, o número é insignificante diante do enfoque no **conhecimento e na aprendizagem**. As discussões e enfoques sobre **conhecimento** predominam nos dois documentos: no de

nível nacional e no internacional, numa demonstração de tendências similares quanto ao tratamento dispensado ao tema.

5.1.3 Categoria: distribuição dos trabalhos por sessões dos Anais

Nesta categoria, foram caracterizados os trabalhos sobre aprendizagem, competência, capital intelectual e conhecimento, quanto à distribuição pelas sessões que compõem os Anais do ENANPAD.

Tabela 5 - Caracterização dos trabalhos quanto à distribuição pelas sessões nos anais do ENANPAD

Sessões	Aprendiza- gem	Competência	Capital Intelectual	Conheci- mento	Total	%
Gestão de Pessoas...	08	23	01	10	42	28,4
Organizações	26	04	01	05	36	24,1
Estratégias em org.	06	05	01	04	16	10,8
Adm. Ciência e Tecnol	02	02	-	10	14	9,5
Adm. da Informação	02	-	-	08	10	6,8
Conta. e Controle Ger	01	-	02	03	06	4,0
Políticas Públicas	-	03	-	02	05	3,4
Gestão Oper. e Logist.	01	01	-	03	05	3,4
Marketing	01	01		03	05	3,4
Ensino Pesq. Adm.	-	03	-	01	04	2,7
Gestão Internacional	-	-	-	02	02	1,4
Casos em Adm. Bras.	-	-	-	01	01	0,7
Gestão Públ. e Gov.	01	-	-	-	01	0,7
Finanças	01	-	-	-	01	0,7
TOTAL	49	42	06	52	149	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

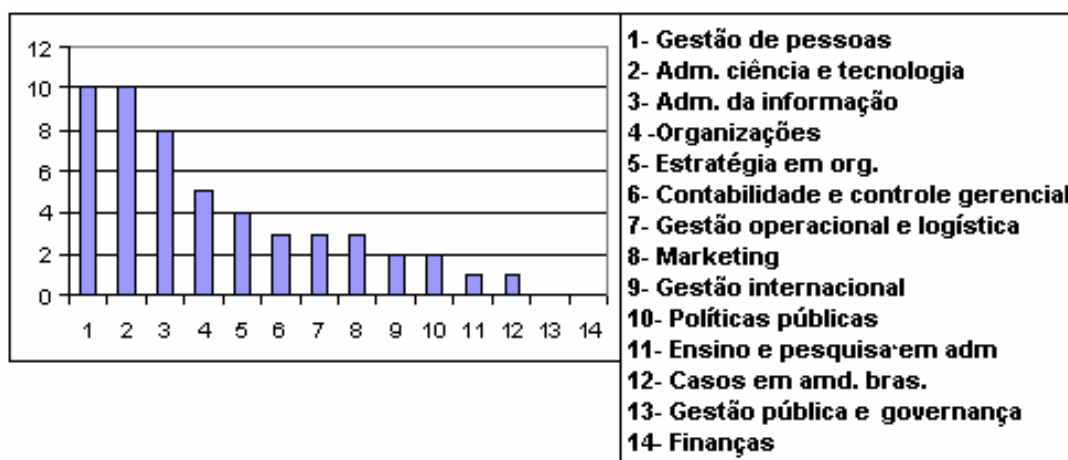


Gráfico 3- Distribuição dos trabalhos sobre conhecimento nas sessões do ENANPAD

5.1.3.1 Descrição analítica

Chama a atenção o fato de que o tema em geral é abordado em todas as áreas que compõem as sessões do ENANPAD. Os trabalhos sobre aprendizagem classificam-se principalmente na sessão denominada "Organizações". Competência predomina na sessão "Gestão de Pessoas", o assunto Capital intelectual, na sessão de "Contabilidade, e Controle Gerencial" e os trabalhos sobre Conhecimento, especificamente, estão dispersos em quase todas as áreas, com exceção das sessões "Gestão Pública e Governança" e "Finanças",

Conforme a Tabela 5, de uma maneira geral, os assuntos estão mais identificados como Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Organizações, Estratégica em organizações e Administração da Informação. No entanto a incidência, em várias sessões, embora incipiente, principalmente quando aparece **conhecimento** como descritor do assunto, as dispersões são bem significativas, incidindo em 12

sessões conforme visualizado no Gráfico 3, o que indica o grau de abrangência do tema assim como inconsistência da expressão “Gestão do Conhecimento”. Salienta-se que os trabalhos que abordam especificamente conhecimento incidiram principalmente nas sessões **Gestão de Pessoas, Administração de Ciência e Tecnologia e Administração da Informação**, denotando, assim, os enfoques nas dimensões “pessoas e tecnologia”.

Apesar do estágio de exploração do tema, este ainda não conseguiu se consagrar como uma sessão no âmbito do ENANPAD, talvez pela sua amplitude, embora já tenha ocupado o espaço no ambiente das organizações, em consonância com a evolução dinâmica da administração, na discussão que já se instalou no meio acadêmico.

Comparando os dados apresentados nas Tabelas que precederam (3 e 4), no tocante ao crescimento da produção científica em Administração, veiculada nos Anais do ENANPAD, durante os seis últimos anos, o esfacelamento do tema “conhecimento” ou em outra denominação encontrada na literatura para o mesmo sentido, sua representatividade já justifica a abertura/criação de uma sessão onde se concentrem as discussões sobre o tema “conhecimento em organizações”.

Os artigos foram lidos na sua totalidade, para que não incorresse o risco de excluir algum que, porventura, pudesse passar despercebido, de forma que, dos 2101 artigos, 149 se relacionam com o tema Gestão do Conhecimento, mas as abordagens centram-se em aprendizagem, competência, capital intelectual e conhecimento, de forma direta. Dos 149 artigos, 52 foram selecionados para análise detalhada e integral de seu conteúdo. Outros assuntos relacionados ao tema, a exemplo de Criatividade,

Tecnologia de Informação, Sistemas de Informação, entre outros, não foram incluídos na amostra, para não desvirtuar os resultados almejados.

Nesse sentido, convém destacar que esta análise aqui realizada permitiu contextualizar a abordagem da Gestão do Conhecimento no cômputo geral do ENANPAD e situar os artigos que enfocam o **conhecimento em organizações** de forma explícita.

5.1.4 Categoria: autores quanto ao sexo

Nesta categoria, foram caracterizados os autores dos trabalhos quanto ao sexo.

Tabela 6 - Caracterização dos autores quanto ao sexo

Sexo	Frequência absoluta	Frequência relativa %
Masculino	77	63%
Feminino	45	37%
Total	122	100%

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

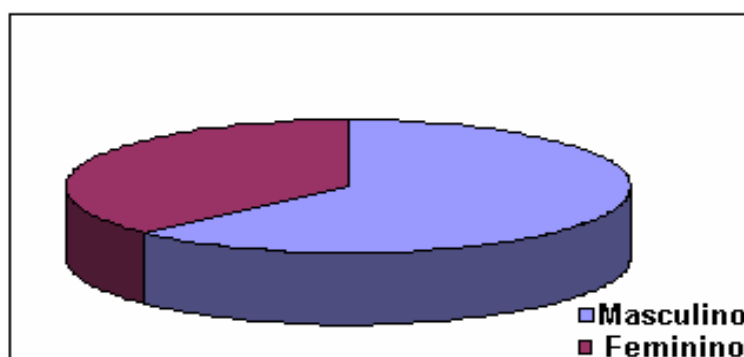


Gráfico 4- Caracterização dos autores quanto ao sexo

5.1.4.1 *Descrição analítica*

Os autores dos trabalhos analisados podem ser caracterizados quanto ao sexo, predominando o masculino, em 63%, e o feminino, com 37%, totalizando 122 autores envolvidos na publicação de 52 artigos (Tabela 6 e Gráfico 4). Assim, a média proporcional entre o número de autores, por artigo, representa 2,35%. A autoria múltipla, conforme (OLIVEIRA, 1999 e WITTER, 1999), vem sendo considerada como um dos indicadores de desenvolvimento científico quando se refere a estudos cientométricos.

A tendência atual é para a formação de grupos de pesquisa; uma razão disso é, certamente, a pressão que se faz em ciências para o trabalho em equipe, constituindo uma estratégia para favorecer o esforço coletivo e agilizar as conclusões dos projetos até como credibilidade junto aos grupos de avaliadores de trabalhos.

Os resultados, portanto, podem indicar menor participação feminina no mundo da pesquisa e do ensino superior, na área de administração, ratificados nos resultados obtidos por Martins (1997), Bertero; Caldas; Wood Jr.(1998) em pesquisa. De outra forma, podem estar acontecendo vieses na seleção dos trabalhos. Meadows (1999, p.193) registra a existência de alguns vieses que acontecem nos julgamentos de avaliação em relação aos pesquisadores e pesquisadoras das Ciências Sociais e Humanidades.

Segundo estudos realizados em universidades norte americanas, apresentam-se como grupos favorecidos: pesquisadores conceituados, cientistas que adotam abordagens da moda, cientistas de instituições de prestígio e “homens”, em que o percentual de vieses acontece mais em relação às mulheres (MEADOWS, 1999). Este

fenômeno indica necessidade de constituir objeto de pesquisa, para se fazerem estudos comparativos com outras áreas do conhecimento. No caso específico, este fenômeno pode ser esclarecido ao se elaborar uma pesquisa documental comparativa entre os trabalhos selecionados e os não selecionados, que possivelmente se encontram arquivados na ANPAD.

5.1.5 Categoria: autores quanto às regiões geográficas de procedência

Nesta categoria, inserem-se os trabalhos provenientes das Regiões Sul, Sudeste, Nordeste, Centro - Oeste e do exterior.

Tabela 7- Caracterização dos autores quanto às regiões geográficas de procedência de vinculação nos trabalhos

Regiões	Frequência absoluta	Frequência relativa %
Sul	54	44,3
Sudeste	47	38,5
Nordeste	11	9,0
Exterior	07	5,7
Centro-Oeste	03	2,5
Total	122	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

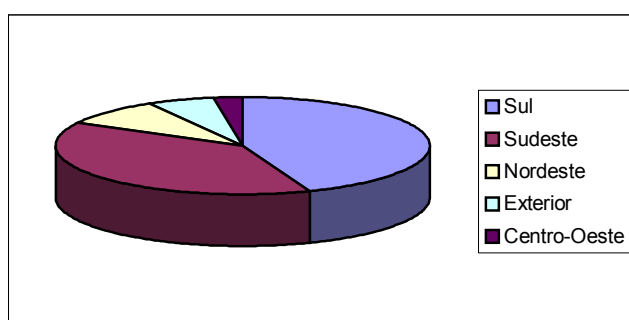


Gráfico 5- Caracterização dos autores quanto às regiões geográficas de procedência de vinculação nos trabalhos

5.1.5.1 *Descrição analítica*

Os dados (Tabela 7) demonstram uma tendência dos artigos e autores provenientes das regiões Sul (44,3%) e Sudeste (38,5%) e Nordeste (9%). A participação de pesquisadores de universidades estrangeiras é mais significativa do que a de pesquisadores das regiões Centro-Oeste e Norte do país, que não se fez presente (Gráfico 5). A concentração de trabalhos de autores das regiões Sul e Sudeste em 82,5% não surpreende, mas confirma as tendências anteriores em administração no país, ratificados por Martins(1997), Bertero; Caldas; Wood Jr., (1998).

Estes resultados indicam a influência do desenvolvimento econômico e social de cada região, propiciando oportunidades de pesquisas e condições financeiras favoráveis ao desenvolvimento da ciência. As participações de autores estrangeiros sinalizam indícios de grupos de pesquisas articulados com interesse em resultados de pesquisas em Gestão do Conhecimento ou mesmo alianças e convênios com as universidades envolvidas. É oportuno lembrar que as maiores empresas do país estão localizadas nas regiões Sul e Sudeste (ECHEVESTE et al., 1998 e PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 1998).

Meadows (1999), ao apresentar vieses nos resultados de pesquisas norte-americanas quanto aos julgamentos de avaliação dos trabalhos enviados aos Congressos, inclui como grupos favorecidos os “cientistas de instituições de prestígio” embora as Instituições científicas promotoras dos eventos adotem as seleções “cegas”, ou seja, os autores não são identificados. O autor justifica que, mesmo assim, há indícios de identificação da origem das pesquisas pela forma de abordagens e outros recursos característicos. Esta questão pode ser pesquisada mais profundamente por

intermédio da comparação entre os trabalhos seleccionados e não seleccionados, em outra ocasião, da mesma forma que no resultado anterior, em relação à tendência majoritária para o sexo masculino.

5.1.6 Categoria: formato e conteúdo dos resumos

Nesta categoria, inseriram-se os trabalhos cujos resumos foram caracterizados quanto ao formato e analisados quanto ao conteúdo, adotando-se como parâmetro os indicadores e subcategorias: **presença ou ausência de objetivo, presença ou ausência de método, presença ou ausência de conclusões e presença ou ausência de palavras-chave.**

Tabela 8 - Caracterização dos resumos quanto ao formato e conteúdo

Anos		1997	1998	1999	2000	2001	2002	T	%
Subcategorias	Indicadores								
Objetivo	Ausente	-	-	-	1	-	1	2	4%
	Presente	1	4	4	7	11	23	50	96%
	Sub-totais	1	4	4	8	11	24	52	100%
Método	Ausente	-	3	1	2	3	6	15	29%
	Presente	1	1	3	6	8	18	37	71%
	Sub-totais	1	4	4	8	11	24	52	100%
Conclusões	Ausente	1	3	2	3	8	9	26	50%
	Presente		1	2	5	3	15	26	50%
	Sub-totais	1	4	4	8	11	24	52	100%
Palavras-chave	Ausente	1	4	4	8	11	24	52	100%
	Presente	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sub-totais	1	4	4	8	11	24	52	100%

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

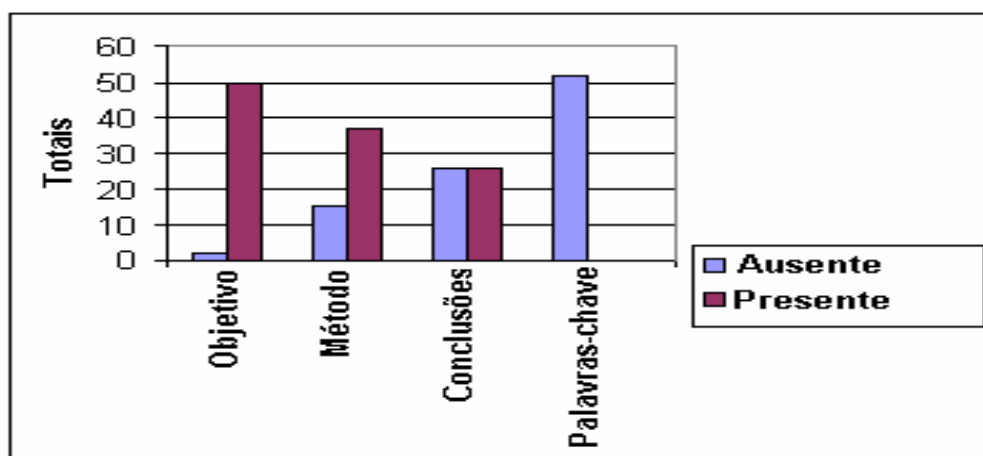


Gráfico 6 - Caracterização dos resumos quanto ao formato e conteúdo

5.1.6.1 Descrição analítica

Os dados apresentados na Tabela 8 e ilustrados no Gráfico 6 indicam os resultados das análises feitas, considerando-se os conteúdos dos resumos informativos quanto às categorias: objetivo, metodologia, conclusão e palavras-chave, com os indicadores ausente e presente.

Quanto ao objetivo, a presença foi marcante em 96%, embora se tenha registrado 4% de resumos que não tenham informado o objetivo do trabalho. A presença de resumos que informam os procedimentos metodológicos foi de 71% e, com ausência, 29%. Surpreendentemente há 50% de resumos que não expõem as conclusões do trabalho e com ausência de palavras-chave (100%).

Durante as análises dos textos na íntegra, percebeu-se, nos seus artigos publicados no CD-ROM, a presença de dois resumos que incluem palavras-chave, embora estas não tenham aparecido nos resumos analisados e divulgados nos documentos impressos. Os artigos que apresentaram palavras-chave, nos seus

resumos, entre os 52 analisados que compõem a amostra, foram os apresentados pelo Trabalho 23/2001(T23/2001) e Trabalho 27/2001 (T27/2001), mas não foram computados no levantamento porque os resumos foram analisados no documento impresso e não, no CD-ROM, onde foram analisadas as demais partes do texto, em conformidade com as categorias estudadas.

Referente à análise dos resumos dos Anais do ENANPAD, especificamente sobre Gestão do Conhecimento, a incidência de resumos que omitem os resultados e conclusões indicam que os mesmos estão incompletos. Há resumos, embora em menor percentual, que não informam os objetivos e os procedimentos metodológicos dos trabalhos publicados, contrapondo-se ao exposto por Granja e Grandi (1999), ao recomendar que os resumos devem conter dados essenciais do documento. A este respeito, Oliveira (1998) constatou falhas nos resumos ao sugerir que o objetivo e o método deveriam estar explícitos.

Observa-se a falta de padronização na redação dos resumos ao se constatar uma diversidade de modalidades de resumos, constando os do tipo informativo, indicativo e até do tipo informativo/indicativo; há resumos que se concentram apenas no referencial teórico, e outros, na finalidade. Enfim, é bem expressivo o percentual de resumos que não informam o suficiente ao leitor a fim de que este possa compreender o texto em todas as suas partes, o que os caracterizam como resumos **incompletos e sem uniformização**, segundo as recomendações da APA (1994) e NBR-6022 (2003) e NBR-6028 (1990) da ABNT e Meadows (1999).

Estes resultados levam a sugerir aos coordenadores dos próximos Encontros da ANPAD à exigência para que os autores cumpram os procedimentos estabelecidos

na elaboração dos resumos, de modo que possam contribuir para melhoria no padrão do documento do ENANPAD.

5.1.7 Síntese dos resultados referente à caracterização da produção científica quanto aos aspectos gerais – momento I

O panorama apresentado no Quadro 6 reflete os aspectos que caracterizam a produção científica analisada sobre Gestão do Conhecimento. Nesta síntese encontram-se evidenciados os resultados mais significativos em ordem decrescente.

Categorias	Subcategorias
Evolução da produção científica quanto às sessões nos Anais	Marketing Organizações Administração da informação Administração pública
Formas de abordar Gestão do Conhecimento	Conhecimento Aprendizagem Competências Capital intelectual
Distribuição dos trabalhos sobre conhecimento por sessões	Gestão de pessoas Administração da ciência e tecnologia Administração da informação Organizações
Autoria dos trabalhos quanto ao sexo	Masculino Feminino
Autores quanto às regiões geográficas de procedência	Sul Sudeste Nordeste Exterior Centro-oeste
Resumos quanto ao formato e conteúdo	Objetivo - presente Método – presente Conclusões – presente/ausente Palavras-chave – ausente

Quadro 6 - Síntese dos resultados referentes à caracterização da produção científica quanto aos aspectos gerais

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

5.2 Caracterização e análise das dimensões estratégicas metodológicas - momento II

Considerando as categorias que formam as dimensões estratégicas metodológicas, estas serão apresentadas e analisadas conforme dados qualitativos e quantitativos. Considerando a objetividade destas categorias, anteriormente explicada no item cinco, os quadros apresentam exemplos das passagens dos textos que permitiram formar os *corpus* das categorias. As frases, correspondentes às unidades de contexto foram compiladas literalmente, com exceção dos grifos, preservando-se a originalidade dos depoimentos.

5.2.1 Categoria: dimensão delineamento de pesquisa

Nesta categoria, inseriram-se os trabalhos que se caracterizam como **Pesquisa de Campo, Bibliográfica, Estudo de Caso, Múltiplos Tipos e Pesquisa Documental**, conforme resultados qualitativos (Quadro 7), e quantitativos (Tabela 9).

Subcategorias	Unidades de contexto - exemplos
Pesquisa de campo	I...I esta pesquisa utilizou uma metodologia do tipo survey para a coleta de dados. A amostra foi composta por 243 empresas I...I (T6/1999) I...I os dados foram coletados através de questionário aplicado junto a 155 empresas selecionadas a fim de identificar a existência ou não de mulheres executivas. (T27/2001) Constaram da amostra 1870 pequenas, médias e grandes indústrias mineiras, empresas

	associadas a FIEMG.(T49/2002) O tamanho final da amostra é de 162 de um universo estabelecido originalmente que considerou quatro respondentes em cada uma das 500 empresas. (T50/2002)
Pesquisa bibliográfica	Com a revisão dos padrões, esperamos contribuir para o debate acerca do papel político dos agentes sob orientação do conhecimento em organizações I...I (T15/2000) O artigo se propôs a lançar luz sobre estas questões, procurando refletir sobre os fatores envolvidos no processo de aquisição de novos conhecimentos e capacidades a partir de parcerias estratégicas internacionais. (T23/2001) Acredita-se que a aproximação teórica aqui apresentada para fatores poucos complexos possa ser um estímulo para aqueles que desejem enveredar por campos mais densos do processo de cognição organizacional. (T51/2002)
Estudo de caso	I...I trabalho adotou como estratégia de pesquisa, o estudo de caso por possibilitar uma análise espacial e temporal. (T12/2000) O objetivo deste trabalho é a identificação dos fatores facilitadores da criação de conhecimento no Banco do Brasil, a partir das percepções de funcionários. (T47/2002). O presente trabalho investiga a criação de novo conhecimento em um processo de mudança planejada ocorrido em uma empresa de pesquisa, no começo da década de 90. (T52/2002).
Múltiplos tipos	I...I as entrevistas foram realizadas com três analistas, um de um banco de investimentos, um de uma corretora e outro de um fundo de pensão. As informações selecionadas, extraídas de depoimentos e documentos fornecidos I...I (T19/2001) I...I estudo de caso individual, reuniões casuais, análise de documentos (procedimento arquivo técnico, histórias) e observação direta. (T34/2002).

Pesquisa documental	I...I planos, demonstrativos financeiros, manuals, correspondências, material promocional, entre outros I...I (T19/2001). Realizou-se a coleta de informações e posterior análise documental dos artigos I...I (T46/2002).
----------------------------	---

Quadro 7 - Categoria: dimensão delineamento de pesquisa

Fonte: Pesquisa direta, 2003.

Tabela 9- Caracterização da produção científica quanto ao delineamento de pesquisa

Subcategorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Pesquisa de campo	-	02	02	03	06	07	20	38,5
Bibliográfica	01	02	01	02	03	03	12	23,1
Estudo de caso	-	-	01	02	-	06	09	17,3
Múltiplos tipos	-	-	-	-	01	05	06	11,5
Pesquisa documental	-	-	-	01	01	03	05	9,6
TOTAL	01	04	04	08	11	24	52	100

Fonte: Elaboração própria (2003).

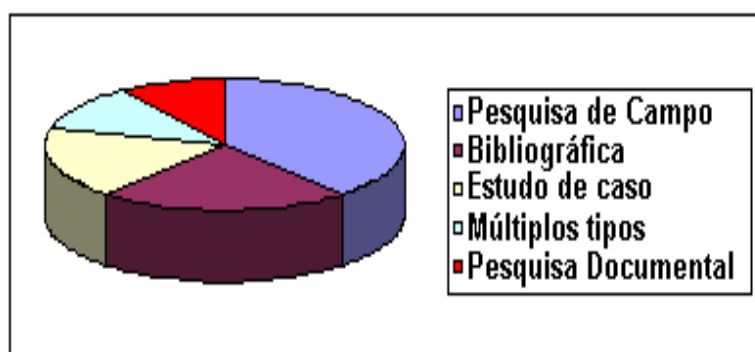


Gráfico 7 - Caracterização da produção científica quanto ao delineamento de pesquisa

5.2.1.1 *Descrição analítica*

Assim como as demais categorias, estas foram elaboradas previamente baseadas na literatura, embora se prevendo ajustes durante as análises de acordo com o uso pela comunidade científica constatada na produção científica. Os resultados apresentados na Tabela 9 e ilustrados no Gráfico 7 denotam a preferência da comunidade que produz Gestão do Conhecimento, pela **pesquisa de campo** (38,5%) e **a pesquisa bibliográfica** (23,1%) e, em menor escala, as pesquisas denominados estudos de caso e a documental. O uso da pesquisa que utiliza **múltiplos tipos** vem demonstrar a adesão a partir do ano 2001, conforme os dados apresentados e autores como Gil (1999) e Santos (1999) prognosticam.

Durante as leituras, especificamente nos resultados referentes aos artigos que adotaram a pesquisa de campo, geralmente as amostras eram bem significativas, incluindo o *survey* (a enquete) para estabelecer os critérios de representação amostral. Apesar de os estudos adotarem ou não este procedimento metodológico, este ajudou a determinar e identificar o tipo de pesquisa mais facilmente, como **pesquisa de campo**, mais pontuadas nos últimos anos, 2001 e 2002, de acordo com os exemplos.

I...I a partir da análise de uma amostra de **76 empresas brasileiras** que operam em mercados internacionais I...I (T27/2001)

I...I de um universo estabelecido originalmente que considerou quatro respondentes em cada uma **das 500 empresas** I...I (T50/2002)

Quanto à identificação de pesquisas do **tipo bibliográfica**, alguns termos chave a definiam como os exemplos selecionados. As palavras “leituras”, revisão”,

“questionar modelos”, “refletir” e “aproximação teórica ” foram alguns indicadores como também a própria estrutura dos textos dos artigos.

O artigo se propôs a lançar luzes sobre questões, procurando **refletir** sobre os fatores envolvidos no processo de aquisição de novos conhecimentos I... I (T23/2001)

Acredita-se que a **aproximação teórica** aqui apresentada para fatores pouco complexos possa ser um estímulo I...I (T51/2002)

As leituras foram realizadas nos textos, na sua íntegra, para que não pudessem passar despercebidos indicadores relevantes para classificá-los devidamente. Os **estudos de caso** geralmente quando não apareciam os termos explicitamente, os nomes das organizações eram citados ou a forma de organização política dos mesmos em alguma parte era mencionada, como nos exemplos:

O objetivo deste trabalho é a identificação dos fatores facilitadores da criação de conhecimento **no Banco do Brasil**, a partir das percepções de seus funcionários I...I (T47/2002).

O presente trabalho investiga a criação de novo conhecimento em um processo de mudança planejada ocorrido em **uma empresa de pesquisa**, no começo da década de 90. (T52/2002)

Muito comuns na produção científica, na área das Ciências Sociais, é o emprego de **múltiplos meios** de investigação para uma mesma pesquisa, e, em Gestão do Conhecimento, esta tipologia esteve presente, associando-se com pesquisa documental. No exemplo do T19/2001, a pesquisa demonstra ser de campo e documental; no T34/2002, esta associação foi com o estudo de caso.

I...I as entrevistas foram realizadas com três analistas, **um de um banco de investimentos, um de uma corretora e outro de um fundo de pensão**. As informações selecionadas, extraídas de depoimentos e **documentos fornecidos** I...I (19/2001).

I...I **estudo de caso individual**, reuniões casuais, **análise de documentos** (procedimento arquivo técnico, dados históricos etc.) e **observação direta** I...I (T34/2002).

As pesquisas do tipo documental utilizam não só documentos não bibliográficos, tais como: demonstrativos financeiros, manuais, correspondência, como também documentos do tipo bibliográfico, entre os quais os Anais do ENANPAD, preferido para as pesquisas de produção científica na área de administração por ser o encontro e o documento, conseqüentemente, de maior amplitude nacional e internacional na área.

Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, segundo os critérios utilizados pelos autores. O interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões. É natural, pois, a existência de inumeráveis tipos de pesquisa.

Na subcategoria pesquisas de campo, foram incluídos os artigos de investigação empírica realizados no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Na subcategoria pesquisas bibliográficas, incluíram-se aqueles trabalhos nos quais o autor se propôs a fazer uma revisão bibliográfica sobre determinado assunto, sem preocupação com coleta de dados em campo. Em qualquer de suas conotações, a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto.

Consideradas estudo de caso incluíram-se as pesquisas empíricas com uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país.

Na pesquisa **documental** foram classificados os trabalhos realizados sobre materiais que se encontram elaborados. Além das fontes primárias (arquivos públicos e documentos oficiais, a imprensa, arquivos privados) e das fontes secundárias, aquelas

contribuições provenientes da documentação já publicada (TRUJILLO FERRARI, 1982).

Exemplos de enunciados encontrados no documento analisado:

I...I planos, demonstrativos financeiros, manuais, correspondências, material promocional, entre outros I...I (T19/2001)

I...I realizou-se a coleta de informações e posterior análise documental dos artigos ENANPAD I...I (T46/2002)

Na pesquisa documental, são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Estuda a realidade presente e não, o passado, como ocorre com a pesquisa histórica (CERVO; BERVIAN, 1999). Nesta categoria, os artigos caracterizam-se predominantemente como sendo, na sua maioria, constituídos por **pesquisas de campo**, consideradas por Gil (1999) como estudos mais profundos e, em seguida, **pesquisa bibliográfica**, divergindo dos resultados apresentados no periódico internacional sobre Gestão do Conhecimento em que predominaram as pesquisas teóricas (Tabela 1).

Ao observar no sistema de categorias referente ao segundo momento de pesquisa, apresentado no Esquema 2, foram acrescentadas as subcategorias “estudo de caso”, considerado por Gil (1999) estudo exaustivo de um poucos objetos e, a subcategoria “sem especificação” não incidiu, uma vez que todos os tipos de pesquisa foram identificados em cada um dos artigos analisados.

5.2.2 Categoria: dimensão formato dos textos

Nesta categoria, os trabalhos se definiram formando as subcategorias que os caracterizam como: **Relato de Pesquisa, Artigo de Revisão, Memória Científica Original e Ponto de Vista / Notas**, conforme resultados apresentados no Quadro 8 e Tabela 10.

Subcategorias	Unidades de contexto - exemplos
Artigo de revisão	I...I nos propomos a apresentar e discutir o tema conhecimento em organizações. (T1/1997) Durante este artigo procuramos argumentar que a mudança no entendimento sobre a liderança não é um mero apelo humanista.(T3/1998) Este artigo teórico aprofunda desenvolvimentos recentes em administração estratégica, particularmente na chamada visão da empresa baseada em recursos I...I (T8/1999) No presente trabalho procura-se analisar a importância da produção de conhecimento e de tecnologia de informação dentro do processo de globalização, situado historicamente, para alcançar padrões de competitividade internacional I...I (T10/2000) O presente trabalho tem como objetivo questionar o modelo de universidade corporativa como parte de vantagem competitiva e de criação de um ambiente de aprendizado permanente. (T15/2000) O tipo de análise do processo de inovação realizada neste trabalho, a qual focaliza a interpretação da criação, circulação e transformação do conhecimento I...I (T22/2001) O presente trabalho propõe a investigação da existência de aspectos antiéticos de dominação e emancipação dos indivíduos presentes no discurso da gestão do conhecimento I...I (T35/2002)

	I...I este artigo tem por objetivo apresentar uma fotografia das temáticas em questão, realizar algumas reflexões e servir de estímulo às investigações futuras mais aprofundadas I...I (T46/2002)
Relato de pesquisa	A pesquisa que originou este artigo foi realizada através de uma parceria da UFRGS com o CENEX - Centro de Excelência Empresarial. (T6/1999) O artigo é baseado em resultados empíricos de uma pesquisa do tipo <i>survey</i> conduzida em empresas médias e grandes localizadas no Rio Grande do Sul I...I (T13/2000) A pesquisa que deu origem ao presente artigo foi patrocinada pelo SEBRAE-RJ e pela Federação das Micro, Pequenas e Médias empresas do R. J. (T16/2000) O objetivo deste estudo é pesquisar o impacto da gestão de redes na transferência de conhecimento e '<i>best practices</i>' em empresas multinacionais de serviços profissionais I...I (T24/2001) A realização desta pesquisa resultou da busca de um maior aprofundamento no campo de gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, devido a sua riqueza conceitual e prática, modernidade e vanguarda.I...I (T43/2002)
Memória científica original	Desenvolvimento e validação de instrumentos de pesquisa para a área de trabalho de conhecimento I...I (T19/2001) I...I o trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma entidade filantrópica mantenedora de uma organização hospitalar. (T39/2002) I...I tem como finalidade contribuir para a produção de conhecimentos I...I o propósito é estabelecer um modelo, de abrangência geral, a ser aplicado nas três esferas do governo. (T40/2002)

Pontos de vista/notas/comentários	Este resumo apresenta diversos programas da Globo Cabo em relação à gestão do conhecimento, competências e aprendizado. Estes são alguns dos temas a serem discutidos neste Painel sobre a Globo Cabo. (T28/2001)
--	--

Quadro 8 – Categoria: dimensão formato dos textos

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 10 – Caracterização da produção científica quanto ao formato dos textos

Subcategorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Relato de Pesquisa	-	02	03	04	04	14	27	52,0
Artigo de Revisão	01	02	01	03	03	05	15	28,8
Mem. Cient. original	-	-	-	01	03	05	09	17,3
Ponto de Vista/Notas	-	-	-	-	01	-	01	1,9
TOTAL	01	04	04	08	11	24	52	100

Fonte: Elaboração própria, 2003.

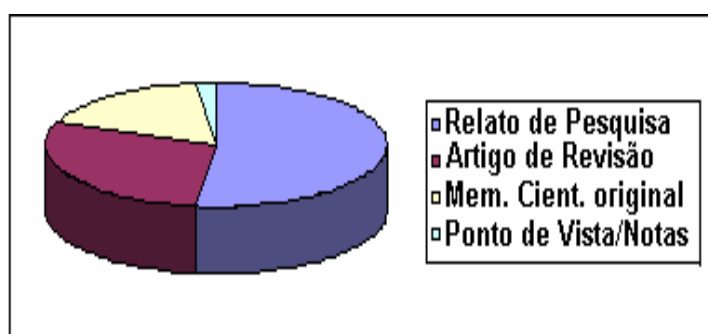


Gráfico 8 - Caracterização da produção científica quanto ao formato dos textos

5.2.2.1 *Descrição analítica*

Para mapeamento dos artigos quanto ao formato dos textos, as subcategorias foram definidas inicialmente, seguindo classificação baseada em Targino (1998), como artigos **de revisão, memórias científicas originais, pontos de vista/notas/comentários, relatos de experiências e relatos de pesquisa**. Estas subcategorias podem ser usadas para agrupar ou distinguir tipos de artigos de periódicos.

Após a análise dos artigos, como era previsível, ao se adotar o modelo misto de categorias, estas sofreram alterações no sentido de excluir relatos de experiência por não se adequar ao documento, fonte de publicação dos trabalhos analisados. O documento é caracterizado como Anais de Encontro de Pós-graduação, que se destina a promover e divulgar pesquisas dos programas em cada Universidade. Os resultados se identificam com os objetivos da ANPAD e do ENANPAD, como Associação e Encontro de promotores da pesquisa em Administração, respectivamente.

Os dados (Tabela 10 e Gráfico 8) refletem a preferência dos autores por abordarem a Gestão do Conhecimento de forma mais prática, apresentando um percentual de 52% desses **estudos aplicados** em organizações brasileiras, além daquelas pesquisas que se caracterizaram como **memória científica original**, incluindo-se entre estas, algumas pesquisas aplicadas. As pesquisas puras, evidenciadas através dos **artigos de revisão** (28,8%) e **memória científica original**, demonstram ainda a preocupação normal com a consolidação da qualidade e do aprofundamento do tema, mas quantitativamente apresentam uma estagnação nos últimos anos pesquisados (2000/2002). Enquanto a opção pelas pesquisas aplicadas,

definida no ano de 2002, teve maior índice ocorrido em todos os anos, e subcategorias apresentadas e pesquisadas. Isto leva a descartar a preocupação por parte da literatura, principalmente por autores da linha crítica de pesquisa em polemizar a consolidação do conhecimento do ponto de vista de sua gestão.

Chama-se a atenção para a aplicação de estudos, através dos **relatos de pesquisa** com sucesso em organizações de médio e grande porte (T13/2000), pequenas e médias empresas (T16/2000), empresas multinacionais (T24/2001), entre outras.

O artigo é baseado em resultados empíricos de uma **pesquisa do tipo survey** conduzida em **empresas médias e grandes** localizadas no Rio Grande do Sul [...] (T13/2000)

A **pesquisa** que deu origem ao presente artigo foi patrocinada pelo SEBRAE-RJ e pela Federação **das Micro, Pequenas e Médias Empresas** do Rio de Janeiro [...] (T16/2000)

O objetivo deste estudo é **pesquisar** o impacto da gestão de redes na transferência de conhecimento e 'best practices' em **empresas multinacionais** de serviços profissionais. (T24/2001).

Entre os estudos classificados como **artigos de revisão**, é irrisório o número de trabalhos de abordagem crítica, dentre os quais se percebem, trabalhos equivalentes. Como exemplos há o T15/2000 e o T35/2002, respectivamente.

O presente artigo tem como **objetivo questionar** o modelo de universidade corporativa como fonte de vantagem competitiva e de criação de um ambiente de aprendizado permanente. (15/2000)

O presente trabalho propõe a investigação da existência de aspectos antiéticos de dominação e emancipação dos indivíduos **presentes no discurso** da gestão do conhecimento [...] (T35/2002).

O trabalho 1/1997 apresenta algumas complexidades do tema, mas como alerta ou sobreaviso, não como crítica, assim como o T3/1998.

I...I nos propomos a **apresentar e discutir** o tema conhecimento em organizações.(T1/1997)

Durante este artigo procuraremos **argumentar** que a mudança no entendimento sobre a liderança não é um mero campo humanista. (T3/1998)

Os demais artigos classificados como de **revisão** fazem reflexões mais aprofundadas sobre o tema. Vejam-se os exemplos (T8/1999, T10/2000, T22/2001 e T46/2002).

Este **artigo teórico** aprofunda desenvolvimentos recentes em administração estratégica, particularmente na chamada visão da empresa baseada em recursos I...I (T8/1999)

No presente trabalho procura-se **analisar** a importância da produção de conhecimento e de tecnologia de informação dentro do processo de globalização, situado **historicamente** para alcançar padrões de competitividade I...I (T10/2000)

O tipo de análise do processo de inovação realizada neste trabalho, a qual **focaliza a interpretação** da criação, circulação e transformação do conhecimento I...I (T22/2001).

I...I este artigo tem por objetivo apresentar uma fotografia da temática em questão, realizar algumas reflexões e servir de estímulo às investigações futuras mais aprofundadas I...I (T46/2002)

Entre os artigos considerados como **memória científica original**, incluíram-se os que explicitam a contribuição, como na sua originalidade, na abordagem do tema, segundo mostram os exemplos: (T19/2001, T29/2001 e T40/2002).

Desenvolvimento e validação de instrumentos de pesquisa para a área de trabalho de conhecimento I...I (T19/2001).

I...I sua **originalidade** está na diferente forma de identificação e organização das variáveis do modelo, que envolvem quatro recursos orientadores I...I (T29/2001).

I...I tem como finalidade contribuir para a produção de conhecimentos I...I o propósito é **estabelecer um modelo**, de abrangência geral, a ser aplicado nas três esferas do governo. (T40/2002)

Nesta categoria, os artigos caracterizam-se, na sua maioria, como **relatos de pesquisa e artigos de revisão**. Ao observar o sistema de categorias referentes à codificação 2.2, no Esquema 2, percebe-se que a subcategoria “relatos de experiência” não incidiu nos textos analisados. Tal fato se atribui à semelhança de conceitos existentes entre esta subcategoria e os “relatos de pesquisa ” não percebidos durante as análises dos artigos e por não haverem explicitações de experiências sem êxito. A subcategoria “outros”, também previsto no item 2.2.6 do sistema de categorias, não incidiu devido à não identificação de formatos distintos dos adotados.

5.2.3 Categoria: dimensão natureza das pesquisas

Classificaram-se, nesta categoria, os trabalhos de abordagem **Qualitativa, Quantitativa e de abordagem Mista**, ou seja, quantitativa e qualitativa, conforme os enfoques dos trabalhos demonstrados nos dados apresentados no Quadro 9 e Tabela 11, respectivamente.

Subcategorias	Unidades de contexto – exemplos
Abordagem qualitativa	I...I no levantamento e análise dos dados esta pesquisa privilegia a metodologia qualitativa (T14/2000) I...I pesquisa essencialmente qualitativa, interpretativa e construtivista. (T21/2001) I...I o trabalho qualitativo é o indicado nestas condições, pois, por definição, é principalmente exploratório, um pequeno grupo de respondentes está comprometido com a

	investigação, nenhuma amostragem científica é realizada, apesar de seleção ser freqüentemente muito importante e nenhuma tentativa de quantificação dos resultados é feita.(T24/2001) Esta busca está intimamente relacionada a um esforço constante de se interpretar a realidade humana e se chegar mais perto dela. Assim sendo, procurar entender o homem, suas peculiaridades e individualidades matemática e estatisticamente é quase impossível. (T48/2002)
Abordagem mista: qualitativa / quantitativa	I...I os atributos citados pelos entrevistados na fase qualitativa constituíram as variáveis do questionário a ser utilizado no levantamento quantitativo. (T5/1998) A perspectiva de análise é de delineamento transversal, qualitativa e quantitativa. (T9/1999) I...I a união da pesquisa qualitativa - quantitativa favoreceu a identificação do estilo de gestão adotado por mulheres executivas (T27/2001)
Abordagem quantitativa	I...I a análise estatística dos não respondentes foi feita através do teste qui quadrado para os índices de retorno I...I utilizando-se regressão múltipla I...I (T6/1999) I...I adota vários tratamentos estatísticos. (T13/2000) A pesquisa abrangeu 574 questionários I...I as respostas da amostra foram submetidas a análises fatoriais do tipo PAF com rotação <i>varimax</i> e análises foram realizadas por meio dos pacotes estatísticos SPSS e Excell.

Quadro 9 - Categoria: dimensão natureza das pesquisas

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 11 - Caracterização da produção científica quanto à natureza dos textos

Subcategorias	2001	2002	Total	%
Qualitativa	07	12	19	54,3
Mista	02	09	11	31,4
Quantitativa	02	03	05	14,3
TOTAL	11	24	35	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Nota: os trabalhos teóricos foram considerados como de natureza qualitativa.

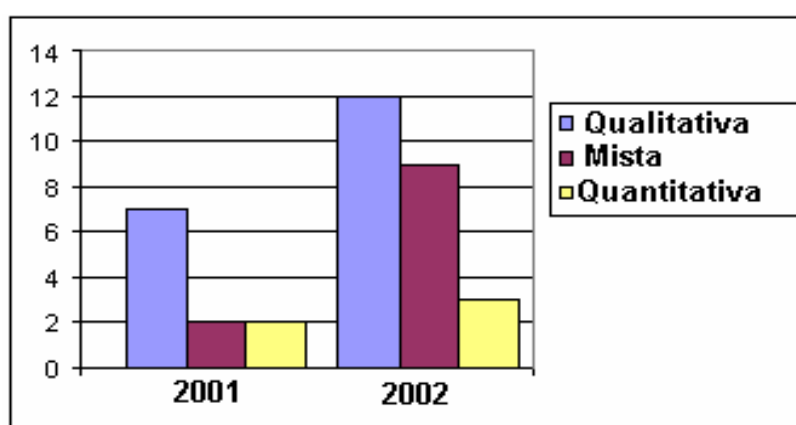


Gráfico 9 - Caracterização da produção científica quanto à natureza dos textos

5.2.3.1 Descrição analítica

A coleta dos dados desta categoria foi procedida abrangendo o mesmo período que as demais, isto é, 1997/2002. Tendo em vista o surgimento do trabalho de Antonello (2002) ficou resolvido, por questões éticas, apenas divulgar o período referente aos anos de 2001 e 2002. Com esta decisão, os dados foram atualizados e comparados aos apresentados pela autora citada.

Segundo os resultados referentes à Gestão do Conhecimento, concernentes ao período 1997/2000, houve tendência para o estudo do tipo qualitativo, em seguida, o quantitativo, e por último, os trabalhos que adotam multimétodos (ANTONELLO, 2002). Estes resultados e os recentes (2001-2002), apresentados na Tabela 11 e Gráfico 9, continuam demonstrando uma tendência mais atual para estudos qualitativos e mistos, segundo previsto por Roesch (1997), Hoppen (1998) e Patrício et al. (1999).

Os resultados atuais apontam a tendência da produção científica sobre Gestão do Conhecimento para a pesquisa qualitativa crescente, principalmente a partir do ano de 2001, quando a diferença acentua-se entre os estudos de natureza mista e quantitativa. Os primeiros, contudo, ascendem no ano de 2002, o que indica uma evolução da pesquisa na área, rumando ao encontro de novo paradigma da abordagem dialética.

Segundo Minayo (2000), da influência do positivismo nas Ciências Sociais, surge a Sociologia compreensiva em confronto com o positivismo. Como desempate nas correntes colocadas anteriormente, a abordagem dialética pensa a relação da quantidade como uma das qualidades dos fatos e dos fenômenos. O enfoque das pesquisas nas Ciências Sociais vem demonstrando crescentemente a preferência por abordagens múltiplas, anunciando novos paradigmas em vista.

As categorias previamente elaboradas para mapear as pesquisas iniciaram com as subcategorias: análise qualitativa baseada em Richardson et al. (1999), a mista, com análise múltipla, e a subcategoria “outros”, para incluir os trabalhos que não contivessem análises de dados. No decorrer da coleta de dados, com o procedimento de leitura e análise dos artigos, decidiu-se classificar os artigos teóricos na abordagem qualitativa e excluir a subcategoria “outros”. Durante as análises dos artigos foi

constatado que alguns deles explicitavam, no item metodologia, a natureza de pesquisa, conforme os exemplos apresentados.

Quando os autores se referiam às metodologias **qualitativas**, ou as adotavam, as manifestações eram mais apaixonantes incluindo explicações que ressaltam vantagens da adoção do método. Veja-se o trabalho destacado no exemplo.

A abordagem qualitativa favorece um melhor aprofundamento dos fenômenos sociais. Buscar o significado das ações humanas é algo fascinante e desafiador. Assim sendo, procurar entender o homem, suas peculiaridades e individualidades, matemática e estatisticamente é quase impossível. (T48/2002).

Isto, por outro ângulo, pode ser interpretado como justificativa para adoção desta, como se estivessem quebrando paradigmas positivistas e adentrando por novos caminhos ou procedimentos, o que não acontecia com os autores que adotaram métodos quantitativos. Observa-se, no exemplo T21/2001, a força de expressão como “essencialmente qualitativa”.

I...I pesquisa essencialmente qualitativa, interpretativa e construtivista. (T21/2001).

I...I no levantamento e análise dos dados esta pesquisa privilegia a metodologia qualitativa.(T14/2000).

O exemplo do trabalho T24(2001) não foge a esta regra e justifica o uso da qualitativa, descartando a tentativa de quantificação de dados.

I...I o trabalho qualitativo é o indicado nestas condições, pois, por definição, é principalmente exploratório I...I nenhuma amostragem científica é realizada I...I e nenhuma tentativa de quantificação dos resultados foi feita. (T24/2001)

Uma outra questão registrada em artigo, e não identificada foi a declaração do autor ao afirmar que o estudo apresentava abordagem quanti-qualitativa. No entanto a única tentativa de quantificação foi a inclusão de dados absolutos, sem tratamento estatístico, de forma que, contrariando o autor, enquadrou-se a pesquisa na subcategoria equivalente a abordagem qualitativa.

Os autores dos artigos que adotaram a abordagem **mista** foram claros e explicitaram o tipo de abordagem, segundo mostram os exemplos:

A perspectiva de análise é de delineamento transversal, qualitativa e quantitativa. (T9/1999)

I...I a união da pesquisa qualitativa-quantitativa favoreceu a identificação do estilo de gestão adotado por mulheres executivas. (T27/2001)

Os artigos essencialmente quantitativos, como os selecionados para demonstrar a quantidade e variedade do emprego de tratamentos estatísticos, são perceptíveis, notadamente, nos seguintes trabalhos:

I... I adota vários tratamentos **estatísticos**. (T13/2000).

I...I a análise estatística dos não respondentes foi feita através do teste **qui - quadrado** para os índices I...I (T6/1999).

Enfim, os resultados referentes à variável natureza de pesquisa (Tabela 11) apresentaram uma tendência para estudos qualitativos (54,3%) e abordagens mistas (31,4%). A abordagem apenas quantitativa vem demonstrando, na produção científica, um desuso devido ao avanço e às tendências dos estudos administrativos para a preocupação com a participação do **homem** como ser integral e representativo do **capital** mais relevante das organizações modernas.

Nesta categoria, natureza das pesquisas, os trabalhos caracterizam-se como sendo de maioria qualitativa com expansão dos estudos de abordagem múltipla, mais atuais e preconizadas por autores como Richardson et al. (1999) e Minayo (2000).

5.2.4 Categoria: dimensão instrumentos de pesquisa

Nesta categoria, inseriram-se os trabalhos cujos instrumentos de pesquisa equivalem ao **questionário**; há trabalhos que adotaram **múltiplos instrumentos de pesquisa**, os que fizeram uso da **entrevista**, de **formulários**, e os que adotaram **instrumentos**, mas não os especificaram. Os dados qualitativos encontram-se demonstrados no Quadro 10 e os quantitativos, na Tabela 12 e Gráfico 10.

Subcategorias	Unidades de contexto – exemplos
Questionário	I...I o questionário elaborado para a pesquisa foi bastante amplo, englobando perguntas que não são de respostas imediatas. Inclusive a ausência de respostas a certos itens do questionário foi vista como uma informação importante: o entrevistado não tem, não percebe a importância ou lhe seria difícil obter a informação solicitada.(T16/2000) I...I questionários foram enviados para os presidentes das 1000 empresas I...I 125 foram respondidos e 76 foram tratados como amostra (T44/2002) I...I foram aplicados cerca de 676 questionários, junto a funcionários de diversos níveis hierárquicos I...I (T47/2002)
Entrevista	Foram entrevistados os executivos responsáveis pela presidência/vice-presidência das companhias ou ligados às áreas de marketing e recursos humanos. (T5/1998) I...I foram realizadas três entrevistas com pessoas chave da companhia I...I gravadas em

	fita cassete I...I (T24/2001) I...I entrevistas foram realizadas com executivos de primeira linha I...I (T25/2001)
Formulário	I...I os alunos participaram respondendo um formulário contendo duas questões semi-estruturadas (fonte primária). (T7/1999)
Não adota instrumentos de pesquisa	Pode-se concluir, por meio desta pesquisa descritiva-qualitativa e por meio dos dados coletados que, os níveis atuais de concentração de renda, a falta de investimentos em educação e treinamento I...I (T10/2000)
Múltiplos instrumentos de pesquisa	Nesta pesquisa utilizou-se, além da entrevista, como instrumento de coleta de dados, a observação direta, a análise de documentos e um diário de campo, este para anotações referentes ao contexto físico, cultural, social e afetivo que se estava estudando.(T14/2000) I...I entrevista semi-estruturada transcrita em forma de protocolo verbal, questionário, elaboração de cenário, observação do pesquisador, preenchimento de formulários (parte escrita) e manifestação oral (protocolo verbal) dos participantes. (T19/2001) I...I entrevistas formais com técnicos, engenheiros, gerentes e diretores da empresa (inclusive ex-funcionários) e observação direta; reuniões casuais e análise de documentos I...I (T34/2002) I...I para fins de coleta de dados nesta etapa foram empregadas várias técnicas em diferentes momentos quais sejam: contato por fax para identificação dos respondentes, contato por telefone com o mesmo fim, envio de carta de pré-notificação, envio do questionário pelo correio, disponibilização do questionário pela internet e entrevistas telefônicas. O conjunto destas etapas consumiu quinze meses. (T50/2002)

Quadro 10- Categoria: dimensão instrumentos de pesquisa

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 12 – Caracterização da produção científica quanto aos instrumentos de coleta de dados

Subcategorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Não adota instrumentos	01	02	01	02	04	08	18	35,0
Questionário	-	01	02	02	02	06	13	25,0
Múltiplos instrumentos	-	-	-	02	02	06	10	19,0
Entrevista	-	01	-	01	03	03	08	15,3
Sem especificação	-	-	-	01	-	01	02	3,8
Formulário	-	-	01	-	-	-	01	1,9
TOTAL	01	04	04	08	11	24	52	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

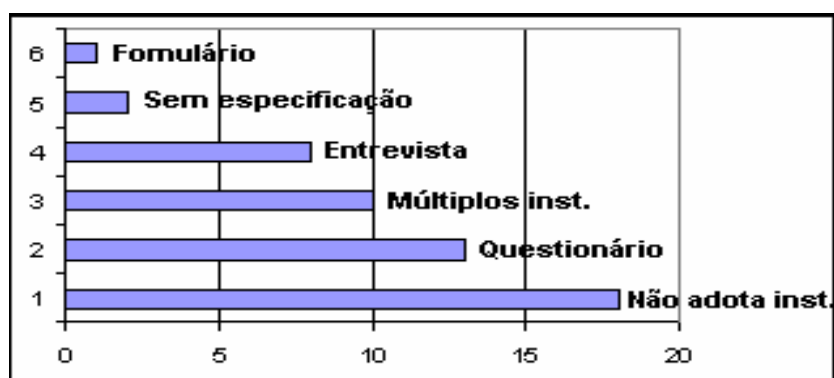


Gráfico 10- Caracterização da produção científica quanto aos instrumentos de coleta de dados

5.2.4.1 Descrição analítica

Conforme estabelecido na fase de projeto de pesquisa, as categorias seriam elaboradas previamente em conformidade com a teoria e os objetivos da pesquisa. Para ser fiel ao modelo misto adotado para elaboração das categorias, previam-se possíveis adaptações ao longo da coleta de dados. A análise dos dados do documento

teve início com as seguintes subcategorias: questionário, entrevista, formulário, ficha de observação, escala, oficina de trabalho, e sem especificação, segundo o sistema de categorias.

No decorrer das leituras dos textos e análises, as categorias sofreram revisões e alterações à luz dos dados e das intenções da pesquisa e se definiram de acordo com as práticas adotadas. Enfim, as categorias para a classificação da produção científica quanto aos instrumentos de pesquisa foram as seguintes: não adota instrumento de pesquisa, questionário, entrevista, formulário, sem especificação, múltiplos instrumentos.

Os resultados apresentados (Tabela 12) demonstram que a subcategoria **não adota instrumento de pesquisa** foi a de maior incidência (35%); e em seguida, o uso de questionário, com 25%, o uso de múltiplos instrumentos (19%) e, entre os destaques, aparece a entrevista com adoção de 15,3%. Estes resultados podem ser visualizados no Gráfico 10.

Comparando-se os resultados obtidos na categoria/variável **tipologia de delineamento de pesquisa** na Tabela 9, **com o uso de instrumentos** incluídos na Tabela 12, fica constatado que os resultados ratificam a tendência pelos estudos de campo, uma vez que o número de trabalhos que adotam instrumentos de pesquisas é bem mais significativo do que os que não adotam.

A **entrevista** foi um instrumento adotado com incidência de 15,3% entre os demais instrumentos e foi informada como os exemplos que ilustram:

I...I foram realizadas três **entrevistas** com pessoas chave da companhia I...I gravadas em fita cassete I...I (T24/2001)

I...I **entrevistas** foram realizadas com executivos de primeira linha I...I (T25/2001)

Os artigos que foram classificados na categoria múltiplos instrumentos apresentaram uma preferência por instrumentos de metodologia qualitativa, o que foi mostrado posteriormente. Se forem adicionados os resultados dos trabalhos classificados nas subcategorias **não adota instrumentos de pesquisa** com os da **entrevista**, estes somam um percentual de 50,3%, o que significa uma tendência para os instrumentos de metodologia de natureza qualitativa, conforme resultados apresentados na Tabela 11 referente à natureza dos textos.

Comparando o sistema de categorias proposto no início do trabalho com o *corpus* definitivo, percebeu-se que várias mudanças se processaram para acompanhar os caminhos percorridos pela produção científica no período estudado.

Na subcategoria **não adota instrumento de pesquisa**, talvez seja interessante aparecer um exemplo de verbalização nos textos.

Pode-se concluir por meio dos dados coletados que, os níveis atuais de concentração de renda, a falta de investimentos em educação [...] (T10/2000).

O texto, apesar de ser teórico, refere-se a dados coletados, mas o autor do mesmo não explicita a forma de coleta nem os próprios dados.

Na subcategoria questionário, há casos em que a palavra estava explícita nos textos, mas aconteceram alguns deslizes, como o verificado no exemplo T16/2000, quando o autor declara usar o instrumento **questionário** e se refere ao entrevistado quando menciona os respondentes do questionário.

Inclusive a ausência de respostas a certos itens do **questionário** foi vista como uma informação importante: **o entrevistado** não tem, não percebe a importância, ou lhe seria difícil obter o conhecimento ou informação solicitados (T16/2000).

Na subcategoria **múltiplos instrumentos**, apareceram formas variadas de instrumentos, entre os quais, o protocolo verbal que, segundo o autor do T19/2001, é um método para observar indivíduos entre a apresentação de um estímulo e as suas respostas, cujos participantes foram orientados a expressar verbalmente suas opiniões enquanto analisavam as informações disponíveis no cenário.

I...I **entrevista** semi-estruturada transcrita em forma de **protocolo verbal, questionário, elaboração de cenário, observação do pesquisador**, preenchimento de **formulários** (parte escrita) e manifestação oral e protocolo verbal (T19/2001).

Surgiu também a elaboração de cenários como instrumento de coleta de dados e a observação participante direta. Outra forma adotada foi o relatório da *web* em determinada organização. Classificaram-se, inclusive, nesta subcategoria, os trabalhos que adotaram a entrevista e o questionário, simultaneamente, assim como com uso de formulário.

Sobre o emprego da técnica de observação, na visão de Minayo (2000), uma das mais empregadas na pesquisa qualitativa, foi adotada nos trabalhos classificados na subcategoria **múltiplos instrumentos**.

O trabalho 50/2002 adotou várias técnicas e meios de comunicação para coleta de dados, tentando conseguir o retorno do instrumento por parte das empresas, inclusive gastando 15 meses para obter algum resultado em termos de coleta de dados. Da população de 500 empresas contatadas, com previsão de obter quatro respondentes por empresa, o trabalho que corresponde a uma tese terminou com uma amostra de 83 casos e 162 respondentes, o que constituiu na limitação da pesquisa.

I...I várias técnicas em diferentes momentos, quais sejam: contato por fax para a identificação dos respondentes, contato por telefone com o mesmo fim, envio de carta de pré-notificação, envio do questionário pelo correio, disponibilização do questionário pela internet para respostas *on line* e entrevistas telefônicas. (T50/2002)

Neste caso, percebe-se a limitação quanto ao aspecto de dificuldade de retorno do uso do questionário como instrumento de pesquisa, enfatizada por Gil (1999). Roesch (1999), apesar de apresentar o **questionário** como o instrumento mais utilizado na pesquisa quantitativa, não impede que o mesmo possa ser usado na pesquisa qualitativa ao permitir a inclusão de perguntas abertas com análise qualitativa.

Comparando o *corpus* do sistema de subcategorias inicial com o final, permaneceram apenas os questionários, a entrevista, o formulário, e as demais apareceram associadas com outros instrumentos, como mostram os exemplos:

Esta pesquisa utilizou além da entrevista, como instrumento de coleta de dados, a observação direta, a análise de documentos I...I diário de campo I...I (T14/2000).

I...I entrevistas formais com técnicos, engenheiros, gerentes e diretores da empresa e observações diretas; reuniões casuais e análise de documentos I...I (T34/2002)

Quanto a esta categoria, os trabalhos caracterizam-se em relação ao uso de instrumentos de pesquisa. Predomina o uso do **questionário** e, em seguida, o uso de **múltiplos instrumentos**. Observando o sistema de categorias, no Esquema 2, codificação 2.4, percebe-se que os instrumentos de pesquisa “ficha de observação”, “escala” e “oficina de trabalho”, embora previstos, não incidiram na produção científica como instrumentos de pesquisa. No entanto as subcategorias “múltiplos instrumentos” e “não adotam instrumentos de pesquisa” foram construídas durante a fase de análise

dos documentos. Os instrumentos adotados na produção científica extrapolaram os previstos no sistema de categorias.

5.2.5 Categoria: dimensão organizações como campo de estudo

Inseriram-se, nesta categoria, os trabalhos que focalizam as organizações como campos dos estudos aplicados, surgindo com diversas denominações, correspondendo às seguintes subcategorias: **privada de âmbito nacional, pública nacional, privada estrangeira, pública e privada brasileira, privadas brasileiras e estrangeiras, economia mista brasileira e os trabalhos que não aplicam**, de acordo com os dados apresentados no Quadro 11 e Tabela 13.

Subcategorias	Unidades de Contexto - exemplos
Privada nacional	Perfil das empresas analisadas: indústria, comércio e serviços: produtos de tabaco, atacadista, têxtil, agropecuária, máquinas de costuras, tecnologia de informação, segurança, equipamentos médicos e cirúrgicos [...] (T41/2002) [...] empresas de capital brasileiro que desenvolvem e comercializam <i>software</i> de gestão do conhecimento [...] (T45/2002) [...] pequenas, médias e grandes indústrias minerais, empresas associadas a FIEMG - em 1870 empresas [...] (T49/2002) [...] a população da pesquisa é composta pelas 500 maiores empresas de capital privado em atuação no Brasil, com faturamento anual superior a US\$ 13,5 milhões [...] (T50/2002)

Privada estrangeira	São analisadas três organizações canadenses I...I suas práticas de inovação de três gerações de produto I...I tecnologia I...I (T21/2001) I...I 3 empresas multinacionais: auditoria líder mundial em serviços profissionais; companhia de pesquisa de mercado e uma líder no mercado mundial de comunicação de marketing (T24/2001)
Pública e privada brasileira	I...I indústria (química fina); prestadora de serviços; saúde, recursos humanos, assistência social, informática e ramo bancário); serviço público (setores: elétrico, segurança nacional, financiamentos, fiscalização de empresas, consultoria, saúde e ensino) (T9/1999) I...I organizações médias e grandes de Santa Maria, participantes do Programa Gaúcho de Qualidade. (T43/2002)
Privada brasileira e estrangeira	I...I das 500 maiores empresas brasileiras, 73 responderam ao questionário (14,6%) das 500 maiores empresas americanas, apenas 2,4% (T18/2001)
Economia mista	I...I empresa de economia mista, voltada para pesquisa e o desenvolvimento I...I empresa de alta tecnologia I...I responsável pelo desenvolvimento de vários produtos industriais I...I estabelecendo parcerias com terceiros (T36/2002)
Pública nacional	I...I caso específico do Tribunal de Contas da União o grande investimento de número de eventos I...I (T11/2000) I...I o caso estudado foi a disciplina Educação corporativa & gestão da aprendizagem e do conhecimento organizacional, parte integrante do programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP. (T42/2002) I...I a organização Banco do Brasil - Centros de treinamento localizados em todas as regiões, em 12 capitais I...I (T47/2002)

Organização não - governamental	I...I entidade filantrópica mantenedora de uma organização hospitalar I...I (T39/2002)
--	--

Quadro 11- Categoria: dimensão organizações como campo de estudo

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 13 – Caracterização da produção científica quanto ao foco nas organizações como campo de estudo

Subcategorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Privada nacional	-	02	01	03	04	13	23	44,2
Não aplica	01	02	01	02	03	06	15	28,9
Pública nacional	-	-	01	02	-	02	05	9,7
Privada estrangeira	-	-	-	01	03	-	04	7,7
Pública e privada bras.	-	-	01	-	-	01	02	3,8
Privada bras./estrang.	-	-	-	-	01	-	01	1,9
Economia mista bras.	-	-	-	-	-	01	01	1,9
ONG	-	-	-	-	-	01	01	1,9
TOTAL	01	04	04	08	11	24	52	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

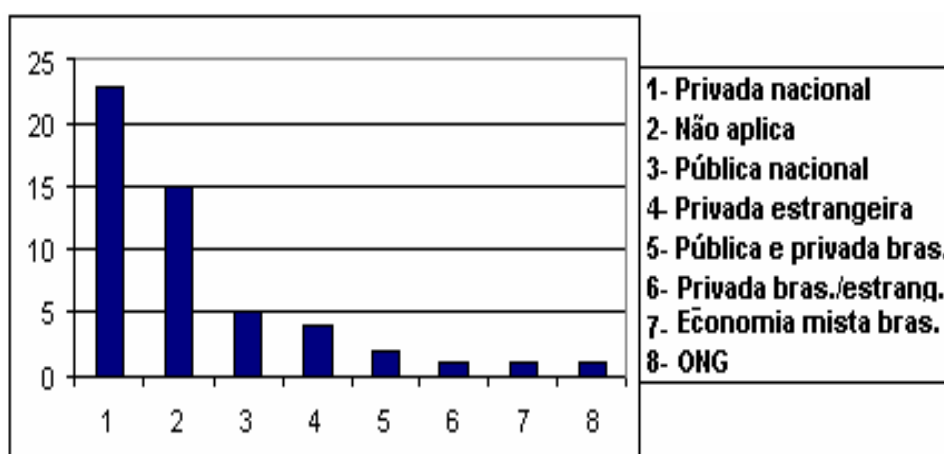


Gráfico 11 - Caracterização da produção científica quanto ao foco nas organizações como campo de estudo

5.2.5.1 *Descrição analítica*

Os dados (Tabela 13 e Gráfico 11) apontam que as organizações do tipo privado estão mais preocupadas com investimentos em Gestão do Conhecimento do que os demais tipos de organizações. A produção científica analisada demonstra esta frequência através dos estudos e pesquisas realizadas nesta forma de organização com índice de 44,2% das pesquisas. Esta preocupação está evidenciada não só com as organizações brasileiras, mas inclui as estrangeiras. Embora as experiências envolvam também as pequenas empresas, as grandes têm investido mais, conforme demonstrado.

Em relação aos artigos referentes aos trabalhos que enfatizam o porte da organização, podem ser vistas as expressões denominando-as de “maiores empresas”, “grandes empresas” e “empresa líder”.

I...I a população da pesquisa é composta pelas 500 **maiores empresas de capital privado** em atuação no Brasil, com faturamento anual superior a US\$13,5 milhões I...I (T50/2002).

I...I **pequenas, médias e grandes indústrias mineiras**, empresas associadas a FIEMG – 1870 empresas I...I (T49/2002).

I...I das **500 maiores empresas brasileiras**, 73 responderam ao questionário (14,6%) das **500 maiores empresas americanas** I...I apenas 2,4%I...I (T18/2001)

I...I 3 empresas multinacionais: auditoria **líder mundial** em serviços profissionais (subsidiária em São Paulo); companhia de pesquisa de mercado e uma líder no mercado mundial de comunicação de marketing. (T24/2001)

Nessas organizações, as atividades predominantes são de alimentos, eletroeletrônico, transporte, química e petroquímica, material de construção, metal mecânico, papel e celulose, entre outras, como automóveis, comunicação, confecção,

agropecuária, segurança e várias atividades como já expostas nos registros dos exemplos. Destacam-se as empresas que comercializam ou fabricam equipamentos de tecnologia de informação, certamente porque necessitam de maior inovação e criatividade, o que se percebe nos contextos exemplificados.

I...I **indústria** (química fina); **prestadoras de serviço** (saúde, recursos humanos, assistência social, informática e ramo bancário); **serviço público** (setores: elétrico, segurança nacional, financiamentos, fiscalização de empresas, consultoria, saúde e ensino) .(T9/1999)

Perfil das empresas analisadas: indústria, comércio e serviços: produtos de tabaco, atacadista, têxtil, agropecuária, máquina de costurar, **tecnologia de informação**, segurança, equipamentos médicos e cirúrgicos I...I (T41/2002).

I...I empresas de capital brasileiro, que desenvolvem e comercializam **software de gestão organizacional** I...I (T45/2002)

Os estudos demonstram que as práticas de Gestão do Conhecimento estão se estendendo das **organizações privadas** para as outras formas de organizações, embora lentamente, **como as públicas federais**, as **estaduais** e até para as **organizações não – governamentais**, independente dos respectivos portes. Vejam-se os exemplos:

I...I o caso estudado foi a disciplina 'Educação Corporativa & Gestão da Aprendizagem e do Conhecimento Organizacional', parte integrante do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. (T42/2002).

I...I caso específico do Tribunal de Contas da União o grande incremento de número de eventos I...I (T11/2000)

I...I organizações médias e grandes de Santa Maria, participantes do Programa Gaúcho de Qualidade I...I (43/2002)

I...I uma entidade filantrópica mantenedora de uma organização hospitalar I...I (T39/2002)

Percebe-se marcante influência e aproximação dos estudos organizacionais com os modelos estrangeiros tendo em vista a internacionalização das empresas

brasileiras e o interesse dos autores com pesquisas comparativas entre práticas das organizações nacionais e estrangeiras. Nas empresas multinacionais, ainda predominam o interesse pela prática da Gestão do Conhecimento apesar de o leque vir se ampliando para outras formas de organização a partir do ano de 2001, conforme tendências do documento ratificadas por Kruglianskas e Terra (2003).

A produção científica do ENANPAD, período 1997/2002, reflete a tendência para práticas de Gestão do Conhecimento em grandes empresas, do setor privado, em organizações multinacionais, prevalecendo o setor indústria. Certamente, a falta de uma visão sistêmica das atividades do Estado funciona como componente impeditivo de se desenvolverem atividades eficazes na área de controle. Outro fator importante é a ideologia dominante de redução do papel do estado e culto ao individualismo que, associados à mentalidade de pouca valorização da cidadania, levam à ausência de uma política de RH.

Recentemente têm surgido resultados de pesquisas realizadas com médias e pequenas empresas com sucesso em gestão do conhecimento (KRUGLIANKAS; TERRA, 2003). Esse autor relata casos, nessa fonte citada, de como as práticas gerenciais podem ser encaradas e aplicadas sob o ponto de vista da gestão do conhecimento, seja qual for o tamanho da empresa.

Os resultados referentes ao enfoque nas organizações onde são aplicadas práticas de Gestão do Conhecimento se caracterizam, segundo as pesquisas veiculadas no documento analisado, pela predominância nas **organizações privadas** e em seguida, desconsiderando os artigos teóricos, aparece a subcategoria **públicas de âmbito nacional**. Comparando o sistema de categorias inicial, apresentado no Esquema 2, codificação 2.5, que inicia com uma classificação básica de organizações,

com o *corpus* que compõe a categoria final, nota-se que este foi transformado e construído praticamente durante a análise dos artigos, de acordo com as denominações adotadas na produção científica.

5.2.6 Categoria: dimensão sujeitos das pesquisas

Nesta categoria, os sujeitos focalizados nas pesquisas foram identificados com as seguintes denominações, que determinaram as subcategorias: trabalhos que não adotam sujeitos, **trabalhos que ouviram gerentes de vários níveis, gerentes de primeira linha, funcionários, administradores de topo, gerência média, pessoas externas à organização e trabalhos que não identificaram os sujeitos**, de acordo com os dados qualitativos (Quadro 12), os dados quantitativos (Tabela 14) e ilustrados no Gráfico 12.

Subcategorias	Unidade de contexto
Gerentes de primeira linha	Os gerentes de produção deverão estar conscientes das questões estratégicas ou suas empresas correrão o risco de perder competitividade. (T4/1998) I...I gerentes e responsáveis pela área de produção I...I (T6/1999) I...I profissionais de empresas de nível gerencial e técnica I...I (T9/1999)
Administrador de topo	Presidência e Vice-Presidência das companhias I...I além destes executivos I...I <i>experts</i> da área de negócios internacionais e recursos humanos I...I (T5/1998) I...I foram entrevistados 8 executivos do topo da empresa, entre eles o presidente, o vice-

	presidente de P & D, diretores e gerentes I...I (T12/2000) I...I o questionário tinha 6 seções: a primeira visava a identificação da empresa e dos empresários, a segunda avaliar a complexidade do negócio e o grau de informação do empresário entrevistado I...I (T16/2000) I...I foram entrevistados 22 atores, todos eles pertencentes ao escalão superior das empresas, especialmente presidentes, vice-presidentes e diretores I...I (T21/2001) I...I a unidade de observação da amostra não probabilística por conveniência foi constituída por gestores empresariais (CEOs) ou seu representante e pelos gestores de TI (CIOs) das grandes empresas ou seus representantes I...I (T29/2002) I...I os questionários foram enviados para os presidentes das maiores empresas de capital brasileiro, por entender-se que são os executivos mais fortemente envolvidos nos processos de decisão relacionados a internacionalização de suas empresas I...I (T44/2002)
Múltiplos níveis	I...I os respondentes foram, em resumo, dos níveis de diretoria (53,1%) e de gerência (44,9%) I...I (T13/2000) I...I o pesquisador só conseguiu a participação de vinte e cinco executivos de outros níveis I...I (T17/2000) I...I presidente da Companhia, gestor de tecnologia da informação e gestor de recursos humanos I...I (T18/2001) I...I entrevistas formais com técnicos, engenheiros, gerentes e diretores da empresa (inclusive ex-funcionários). (T34/2002) I...I 162 respondentes participaram da pesquisa I...I a amostra utilizada foi do tipo probabilística, por seleção de voluntários. A população da pesquisa é composta por 500 maiores empresas de capital privado em

	atuação no Brasil I...I os executivos foram indicados pela empresa para responder ao questionário I...I (T50/2002)
Funcionários	Optou-se por realizar a pesquisa com os analistas de investimento por duas razões I... I (T19/2001) Normalmente dois funcionários da empresa foram entrevistados em relação a cada projeto analisado.(T36/2002) I...I partiu-se de uma entrevista de 10 controllers de empresas privadas de grande porte (T41/2002) I...I foram distribuídos questionários fechados, tipo Likert, escala de 1 a 6, para funcionários da instituição.(T47/2002) I...I por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com três pesquisadores I...I (T52/2002)
Gerência média	I...I using elements of Burkowitz and William's (1999) Km diagnostic questionnaire, about twenty-five middle-management participants in one of a series of knowledge management courses I...I (T38/2002) I...I a pesquisa caracterizou-se como um estudo multicasos, envolvendo as opiniões e percepções dos gerentes de níveis médios das organizações da região de Santa Maria...I (T43/2002)
Externos à organização	I...I estudo junto a alunos do Curso de mestrado em Administração da UFSCI...I são caracterizados como sujeitos do estudo conforme nomenclatura qualitativa I...I (T7/1999) I...I o levantamento de dados foi realizado através de um questionário respondido pelos alunos e das informações obtidas através dos relatórios do <i>WebCT</i> I...I (T42/2002)
Não identificado	I...I para avaliar se as empresas responderam a pesquisa I...I (T37/2000)

	I...I realizou-se um <i>survey</i> com 427 respondentes que aplicou técnicas e equações estruturais I...I em seguida um pré-teste com 46 respondentes foi conduzido e analisado (T49/2002)
--	--

Quadro 12- Categoria: dimensão sujeitos das pesquisas.

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 14- Caracterização da produção científica quanto aos sujeitos pesquisados

Subcategorias	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
Não adota	01	02	01	03	03	09	19	36,5
Múltiplos níveis	-	-	-	02	03	03	08	15,4
Gerentes de 1ª linha	-	01	02	01	01	01	06	11,5
Funcionários	-	-	-	-	02	04	06	11,5
Administradores de topo	-	01	-	02	01	02	06	11,5
Não identificado	-	-	-	-	01	02	03	5,8
Gerência média	-	-	-	-	-	02	02	3,9
Externos à organização	-	-	01	-	-	01	02	3,9
TOTAL	01	04	04	08	11	24	52	100

Fonte: Elaboração própria, 2003.

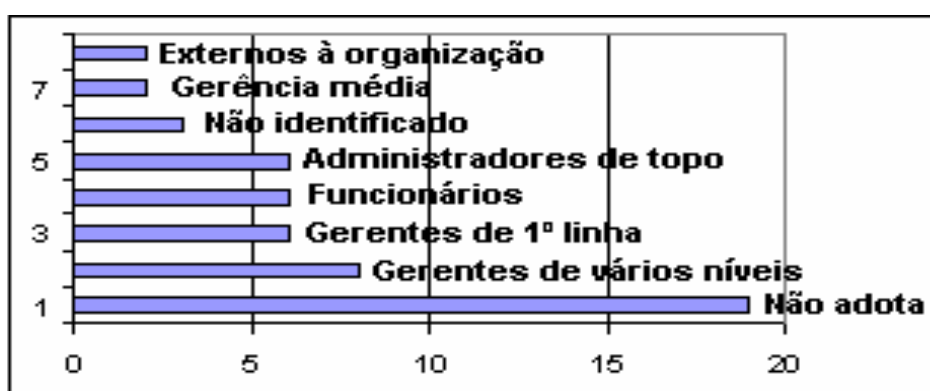


Gráfico 12 - Caracterização da produção científica quanto aos sujeitos pesquisados

5.2.6.1 *Descrição analítica*

As leituras iniciais dos artigos referentes aos aspectos institucionais, especificamente tratando-se da variável sujeitos adotados pelos pesquisadores/ autores dos artigos, foram feitas para possibilitar perceber qual a mais adequada classificação para categorizar os sujeitos, entendidos como atores ou mesmo, informantes, pesquisados conforme a preferência adotada. Denominou-se sujeitos por tratar-se de uma pesquisa com abordagem mais qualitativa.

Observando os dados refletidos / registrados no Gráfico 12, quando se buscam sujeitos como atores ou informantes das pesquisas aplicadas às organizações do conhecimento, estes indicam que as pessoas que ocupam níveis de gerência nas organizações estão sendo as mais procuradas para representar o panorama da prática da Gestão do Conhecimento.

Ao condensar os percentuais indicativos de pesquisas que buscam ocupantes de níveis gerenciais, sejam essas preferências pelas subcategorias que adotaram múltiplos níveis de gerências, gerentes de primeira linha, gerência média e administradores do topo, constata-se uma margem de 42,3%, em contrapartida com 15,4% das pesquisas que focalizam funcionários e pessoas externas à organização. Os demais dados se referem aos trabalhos que não adotam sujeitos (36,5%); alguns trabalhos (5,8%) não identificaram os informantes das organizações pesquisadas (Tabela 14).

Em consonância com os resultados, apresentam-se exemplos de passagens no texto, os quais permitem representar os dados quantificados. Estas passagens ou expressões adotadas pelos autores dos trabalhos foram extraídas de qualquer parte

dos textos, quando não eram explicitadas no local apropriado para apresentar os procedimentos metodológicos. Buscaram-se expressões do conteúdo dos resumos, da introdução, dos procedimentos metodológicos, dos resultados e até da conclusão do texto.

Especificamente na subcategoria **múltiplos níveis**, as declarações nas pesquisas foram claras e objetivas como mostram os exemplos retirados dos textos e demonstrados no Quadro 12, e com 15,4% de incidência, conforme Tabela 14, correspondente.

I...I os respondentes foram, em resumo, dos níveis de **diretoria** (53,1%) e de **gerência** (44,9%)
I...I (T13/2000)

I...I o pesquisador só conseguiu a participação de vinte e cinco executivos de **outros níveis** I...I
(T17/2000)

I...I **presidente** da Companhia, **gestor** de tecnologia da informação e **gestor** de recursos humanos I...I (T18/2001)

Na subcategoria **administrador de topo**, responsáveis pela administração global da organização (STONER; FREEMAN, 1999), os artigos classificados foram bem enfáticos e explícitos ao mencionarem as expressões: **presidência e vice-presidência**, palavras como **empresários, gestores empresariais** (CEOs) e outras expressões, tal como **escalão superior**, como podem ser evidenciadas, nos exemplos abaixo:

Presidência e Vice-presidência das companhias I...I além destes executivos, I...I *experts* na área de negócios internacionais e recursos humanos I...I (T5/1998)

I...I o questionário tinha 6 seções: a primeira visava a identificação da empresa e dos empresários, a segunda avalia a complexidade do negócio e o grau de informação do **empresário entrevistado** I...I (T16/2000)

I...I foram entrevistados 22 atores, todos eles pertencentes ao **escalão superior** das empresas, especialmente presidentes, vice-presidentes e diretores I...I (T21/2001).

I...I os questionários foram enviados para os **presidentes** das 100 maiores empresas de capital brasileiro, por entender que são os executivos mais fortemente envolvidos nos processos de decisão, relacionados à internacionalização de suas empresas I... I (T44/2002).

I...Ia unidade de observação da amostra não probabilística por conveniência foi constituída por **gestores empresariais** (CEOs ou seu representante, e pelos gestores de TI CIOs) das grandes empresas ou I...I seus representantes I...I (T29/2002).

Em relação às pesquisas que adotaram como sujeito **Gerentes médios** de posição intermediária na hierarquia organizacional, são responsáveis por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais (STONER ; FREEMAN, 1999), expressões como “*middle management*” (T38/2002):

I...I using elements of Bukowitz and William’s (1999) KM diagnostic questionnaire, about twenty-five **middle-management** participants in one of a series of knowledge courses I...I

E, no caso do (T43/2002):

I...I a pesquisa caracterizou-se como um estudo multicasos envolvendo as opiniões e percepções dos **gerentes das organizações** da região de Santa Maria I...I

Como os autores não explicitaram o nível dos gerentes envolvidos, foram percebidas, pelas descrições nas demais partes do trabalho para classificar os sujeitos adotados nas pesquisas - como **gerentes de 1ª linha**, responsáveis apenas pelo trabalho de empregados operacionais (STONER ; FREEMAN, 1999), algumas expressões como **gerentes de produção**, demonstradas nos exemplos:

Os **gerentes de produção** deverão estar conscientes das questões estratégicas ou suas empresas correrão o risco de perder competitividade. (T4/1998)

I...I **gerentes** e responsáveis pela área de produção I...I (T6/1999).

Além destas subcategorias específicas para níveis de gerência, os funcionários sem função de gerência constituíram sujeitos dos estudos com presença, o que pode significar o início de preocupação das organizações com os colaboradores, independentemente, de ocupação de posições de evidências.

Merece destaque a busca por parte dos pesquisadores em contemplar como sujeitos, representantes dos valores das organizações, as pessoas em geral envolvidas, como no caso, em que os autores procuraram ouvir não só os representantes formais, como ocupantes de gerências, mas como os técnicos, engenheiros, além dos ex-funcionários, classificados na subcategoria **Múltiplos níveis**.

I...I entrevistas formais com **técnicos, engenheiros, gerentes e diretores** da empresa inclusive ex-funcionários I...I (T34/2002).

No trabalho 50/2002, a proposta inicial incluía a seleção de voluntários como respondentes, embora a empresa tivesse indicado estas pessoas, posteriormente.

Veja-se o exemplo seguinte:

I...I 162 respondentes participaram da pesquisa I...I a amostra utilizada foi do tipo probabilística, por seleção de voluntários. A população da pesquisa é composta por 500 maiores empresas de capital privado em atuação no Brasil I...I **os executivos** foram indicados pela empresa para responder ao questionário I...I (T50/2002).

Analisando os resultados pelo prisma dos níveis organizacionais, percebe-se uma maior participação, nas pesquisas sobre o tema em estudo, das pessoas posicionadas no nível estratégico e no nível tático das organizações. Há, inclusive, uma visível participação dos clientes internos das organizações como sujeitos das pesquisas

desenvolvidas neste ambiente, destacando-se os que ocupam espaços de representação (gerentes).

Sveiby (1998), ao classificar os participantes da organização do conhecimento em pessoal de suporte, líder, profissional e **gerente**, destaca o profissional especialista como representante da elite do capital intelectual sugerindo que este deve receber uma atenção especial. Embora não se tenham adotado estas subcategorias para caracterizar os sujeitos adotados nas pesquisas, percebe-se que, entre estes, os gerentes são os mais ouvidos como pesquisados.

Os estudos se caracterizam, portanto, pela tendência em adotar as pessoas envolvidas com a organização, especificamente as internas, que ocupam **função administrativa**, no caso, **gerentes dos mais variados níveis**, como sujeitos das pesquisas desenvolvidas. Essa concentração de busca por gerentes sugere que a gestão do conhecimento está sendo trabalhada nas organizações das amostras das pesquisas, como um modelo gerencial tático e não como modelo gerencial estratégico.

Entre os gerentes percebe-se uma tendência em incluir como sujeitos, os gerentes de produção, de tecnologia de Informação e de recursos humanos. Em nenhum momento percebeu-se as falas dos gerentes de *marketing* nem dos da área comercial, por exemplo, que têm contato direto com os mercados.

Os resultados obtidos na construção das subcategorias que formam o *corpus* da categoria “Sujeitos das pesquisas” foram construídos com as análises. Ao comparar o sistema de categorias, na Esquema 2, codificação 2.6, partiu-se da classificação geral denominada “pessoas externas”(grupos de pessoas que estão inseridos no ambiente externo das organizações) e “pessoas internas” (grupos de pessoas que estão inseridos no ambiente interno das organizações) como sujeitos adotados nas

pesquisas, chegando-se a uma categorização específica, refletida na fundamentação teórica e nos textos analisados.

5.2.7 Categoria: dimensão níveis de pesquisa

Nesta categoria, foram inseridos os trabalhos que declararam a abordagem dos temas com aprofundamento de níveis **exploratório**, **descritivo** e trabalhos de **abordagem múltipla**, conforme demonstrados no Quadro 13 e Tabela 15 e Gráfico 13.

Subcategorias	Unidades de contexto – exemplos
Pesquisa exploratória	I...I pesquisa exploratória com 500 maiores empresas americanas e 500 empresas brasileiras. (T18/2001). Compartilhando conhecimento em empresas multinacionais de serviços profissionais: um estudo exploratório na indústria I...I (T25/2001). A metodologia utilizada na pesquisa de campo foi o <i>survey</i> com propósito exploratório. (T37/2002). I...I buscou proporcionar maior conhecimento e propor hipóteses e <i>insight</i> sobre o tema gestão do conhecimento I...I (T42/2002)
Pesquisa descritiva	I...I tomados em seu conjunto, dados levantados permitem uma análise descritiva I...I (T36/2001) Este estudo caracteriza-se por ser de natureza descritiva I...I (T46/2002). A pesquisa foi considerada descritiva, visto o envolvimento das empresas com relação às práticas referentes à gestão do conhecimento I...I (T50/2002).
Vários níveis de pesquisa	Utiliza-se multimétodos – exploratório, elaboração de cenários e estudo quase-experimental I...I (T19/2001) A metodologia teve sua natureza aplicada, onde uma abordagem contemplou as variáveis qualitativa e

	quantitativa, caracterizada como uma pesquisa exploratória e descritiva. (T29/2002). A pesquisa foi realizada em duas fases distintas. A primeira foi um estudo exploratório das atividades dos analistas de investimentos. A segunda foi a realização de um estudo experimental que representa o processo de análise de uma empresa.(T30/2002). I...I objetivo de examinar empiricamente as relações entre os processos de gestão do conhecimento de marketing, inovação e o desempenho de novos produtos no mercado I...I método: fase exploratória, fase operacional, análise exploratória dos dados e verificação das medições e fase explicativa.(T49/2002).
--	--

Quadro 13 - Categoria: dimensão níveis de pesquisa

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 15 - Caracterização da produção científica quanto ao nível de aprofundamento dos textos

Subcategorias	2001	2002	Total	
Exploratória	05	11	16	45,7
Descritiva	03	09	12	34,3
Múltiplos Níveis	03	04	07	20,0
TOTAL	11	24	35	100

Fonte: Elaboração própria, 2003.

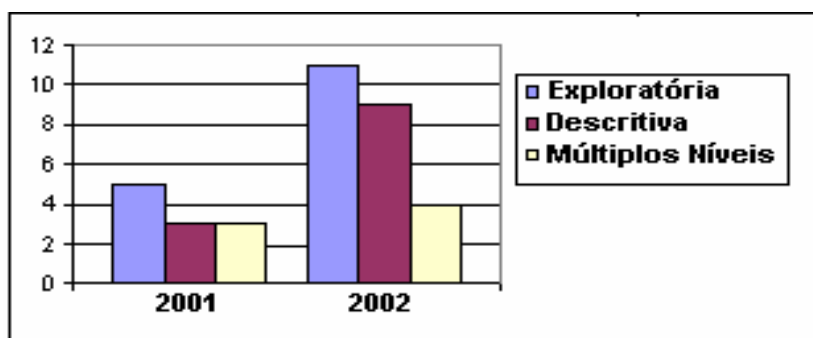


Gráfico 13 - Categoria: dimensão níveis de pesquisa

5.2.7.1 *Descrição analítica*

Em fase de projeto, foi estabelecido que a amostra documental a ser trabalhada abrangeria o período 1997/2002, conforme explicitado na seção referente aos procedimentos metodológicos. Tendo em vista a publicação de um artigo nos Anais do ENANPAD, conforme citado no capítulo referente à Fundamentação Teórica, sob a autoria de Antonello (2002) optou-se por omitir os resultados referentes ao período 1997/2000 e divulgar apenas os referentes aos anos de 2001 e 2002 (Gráfico 12) que, por coincidência, definem as tendências das pesquisas na área, abrangendo período mais atualizado, de forma que o procedimento para esta categoria foi idêntico ao da categoria natureza dos textos, com a intenção de garantir o ineditismo de forma integral dos dados desta pesquisa.

A tipologia apresentada por Gil (1999), escolhida para mapear os estudos analisados, justifica-se pela possibilidade de estabelecimento de subcategorias exclusivas **como pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas**. Para preservar esta característica, foi estabelecida a subcategoria **múltiplos níveis** para classificar os estudos que informaram atingir mais de um nível de profundidade, como os exemplos apresentados. A pesquisa que informou ser explicativa foi classificada na subcategoria denominada **múltiplos níveis** por incluir, inclusive, a fase exploratória, daí porque não foi estabelecida a categoria especificamente denominada **explicativa**, e sim, a de múltiplos níveis.

Com a pré e a análise propriamente ditas dos artigos, definiram-se as subcategorias baseadas nos registros declarados, explicitamente, em qualquer uma

das partes do texto. Alguns foram identificados nos próprios títulos, ora nos resumos, na metodologia e até nos resultados e conclusões. Quando não explícitos, raramente aconteceram, em poucos casos, os níveis dos trabalhos identificados quanto aos fins, nos próprios objetivos.

Os dados apresentados na Tabela 15 prenunciam um crescimento de pesquisas que abordam os respectivos temas utilizados com maior referência nos estudos de **nível exploratório** (45,7%). Apresentam uma preocupação dos autores em aprofundar os estudos ao adotarem mais de uma fase, como no caso dos exemplos que serão expostos.

I...I **pesquisa exploratória** com 500 maiores empresas americanas e 500 empresas brasileiras.(18/2001).

A metodologia utilizada na pesquisa de campo foi o *survey* com **propósito exploratório**. (T37/2002).

O autor de um dos trabalhos que foi identificado como de **caráter exploratório** declara no próprio objetivo:

I...I buscar proporcionar maior **conhecimento e propor hipóteses e insight** sobre o tema Gestão do conhecimento I...I (T42/2002).

Não foi simples a análise dos artigos em busca de identificar o nível de aprofundamento das pesquisas quanto aos fins, porquanto nem sempre essas informações se encontravam na parte referente à apresentação da metodologia adotada. Entretanto houve caso em que o próprio título do trabalho já explicitava o nível do estudo, como o exemplo do trabalho, cujo título constituiu a própria unidade de registro:

Compartilhando conhecimento em empresas multinacionais de serviços profissionais: **um estudo exploratório** na indústria de propaganda (T25/2001).

O autor deste artigo, ao justificar o nível do trabalho, procurou argumentar que os estudos exploratórios ou formuladores têm como principal destaque a descoberta de idéias ou limitações, apesar de declararem que na prática esses diferentes tipos de estudos nem sempre são separáveis. Baseando-se em Selltzt et al. (1974) e Mattar (2001), ele acrescenta, que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador sobre o tema.

As pesquisas exploratórias predominaram e se aproximaram da premissa de Gil (1999) de que estas são as mais solicitadas por organizações. A pesquisa **descritiva** (34,3%) apresenta sua significativa presença nos artigos em Gestão do Conhecimento, conforme os enunciados:

I...I tomados em seu conjunto, dados levantados permitem uma análise **descritiva** I...I (T36/2001).

Este estudo caracteriza-se por ser de **natureza descritiva** I...I (T46/2002).

A pesquisa foi **considerada descritiva**, visto o envolvimento das empresas com relação às práticas referentes à gestão do conhecimento, e sua relação com estratégias de marketing e variáveis de performance I...I (T50/2002).

As pesquisas classificadas como descritivas, nesta análise, procuraram identificar e analisar características das práticas de Gestão do Conhecimento, tendo em vista os modelos existentes nos resultados alcançados. Além destas, há artigos de caráter explicativo, experimental e quase experimental, conforme os seus autores, que estão inseridos na subcategoria **múltiplos níveis** (20,0%), cujos exemplos são bem explícitos:

...I caracteriza-se como uma **pesquisa exploratória e descritiva**. (T29/2002).

...I método: fase **exploratória**, fase **experimental** ...I análise exploratória dos dados e verificação das medições - e fase **explicativa** ...I (T49/2002).

Apesar de não prevista na literatura, a produção científica analisada apresentou dois trabalhos que se classificaram como pesquisa experimental, segundo os autores dos mesmos, embora seja objeto de discussão entre autores a existência de tais estudos nas ciências sociais.

O artigo codificado T19/2001 considerou a 2^a fase do estudo como tarefa experimental que se constituiu na validade do construto de pesquisa. A 3^a fase da pesquisa denominada de **estudo experimental** foi constituída pela realização de um estudo que representa o processo de análise de investimento de uma empresa. O estudo, finalmente, foi denominado pelo autor de “quase-experimental” porque não houve controle da atividade, e o ambiente não era constante para todos os participantes da pesquisa:

Utilizam-se multimétodos – **exploratório** - elaboração de cenários, e **estudo quase-experimental** ...I o termo ‘**experimento**’ é utilizado por uma questão de simplicidade ...I (T19/2001).

A outra pesquisa (T30/2002) foi realizada em duas fases, conforme exposto no exemplo:

A pesquisa foi realizada em suas fases distintas. A primeira foi um **estudo exploratório** das atividades dos analistas de investimentos. A segunda foi a realização de um **estudo experimental** que representa o processo de análise de uma empresa.

Quanto a este resultado, Gil (1999) chama a atenção de que nem sempre se torna possível a realização de pesquisas rigidamente explicativas em Ciências Sociais, mas, em algumas áreas, sobretudo da Psicologia, as pesquisas revestem-se de elevado grau de controle, chegando mesmo a serem designadas “quase experimentais”.

A este respeito, Vergara (2003) cita como exemplo de pesquisa experimental, na área das Ciências Sociais, especificamente em questões de administração, o estudo de Elton Mayo, em Hawthorne, que é um bom exemplo de pesquisa experimental no campo. Todavia, também se pode fazer investigação experimental no laboratório, conclui a autora. Com estas observações e divergências na literatura, sugere-se, para pesquisas futuras, uma análise mais aprofundada das pesquisas chamadas experimentais e quase-experimentais citadas, que fogem ao objetivo deste trabalho.

Quanto aos níveis de pesquisas desenvolvidas na área, a tendência foi para os **estudos exploratórios** e, em seguida, os denominados **estudos descritivos**. Os resultados obtidos na formação do *corpus* da categoria “Níveis de pesquisa” indicam que o sistema de categorias previsto na codificação 2.7, no Esquema 2, sofreu alteração apenas na exclusão da subcategoria “pesquisa explicativa” que, apesar de ter ocorrido caso, este se enquadrava na subcategoria adoção de “múltiplos níveis de pesquisa”, durante a análise dos textos.

5.2.8 Síntese dos resultados referentes às estratégias metodológicas – momento II

No Quadro 14, encontram-se sintetizados os resultados na ordem decrescente de ocorrência.

Categorias	Subcategorias
Tipologia de pesquisa	Pesquisa de Campo Pesquisa bibliográfica Estudo de caso Múltiplos tipos Pesquisa documental
Formato dos textos	Relato de pesquisa Artigos de revisão Memória científica original Ponto de vista/notas
Natureza de Pesquisa	Qualitativa Mista Quantitativa
Instrumentos de pesquisa	Questionário Múltiplos instrumentos Entrevista Formulário
Organizações pesquisadas	Privadas nacionais Públicas nacionais Privada estrangeira Pública e privada estrangeira Pública e privada brasileira Privada brasileira e estrangeira Economia mista brasileira ONG
Sujeitos de Pesquisa	Vários níveis Gerentes de 1ª linha Funcionários Gerente de topo Gerência média Externos à organização
Níveis de pesquisa	Exploratória Descritiva Múltiplos níveis

Quadro 14 - Síntese dos resultados referentes às dimensões estratégias metodológicas

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

5.3 Caracterização e análise das dimensões estratégicas organizacionais – momento III

A leitura analítica dos textos selecionados, considerando-se as categorias e subcategorias definidas para mapeamento, permite apresentar um panorama que reflete a preocupação das organizações em busca de elementos que possam facilitar o uso pleno do conhecimento.

As categorias/variáveis, como já expostas anteriormente, definiram-se como: Dimensões **Humanas, Estrutural, Tecnologia e Sistemas de Informação, Relacionamento no ambiente externo e Cultura Organizacional**. Ao optar pelo modelo misto para a elaboração das subcategorias, dada a sua flexibilidade, estes elementos sofreram alterações ao longo da análise dos textos, de forma que passaram a constituir o “corpus” apresentado a seguir, como forma mais adequada de expressar a tendência da produção científica analisada.

Ao buscar nas entrelinhas quais dimensões estratégicas têm sido mais focalizadas nas pesquisas sobre Gestão do Conhecimento, como determinantes **facilitadores** das práticas nas organizações, depara-se com enfoques considerando estes elementos como favoráveis ao uso do conhecimento. Entretanto há situações em que a inadequação da aplicação desses elementos que são determinantes nos processos de Gestão do Conhecimento são identificados como pontos **desfavoráveis** que vêm dificultando a criação, disseminação e a utilização do conhecimento nas organizações. Entendendo que as duas abordagens determinam a relevância das práticas de Gestão do Conhecimento, consideram-se, como indicadores relevantes,

ambas as situações, para cada categoria focalizada, o que vem reforçar a relevância das categorias aqui denominadas, para expressar as estratégias adotadas pelas organizações.

Os dados qualitativos possibilitados pela subjetividade das categorias analisadas permitiram uma quantificação dos dados, que definem as tendências dos trabalhos quanto aos enfoques nas **dimensões** apresentadas nas Tabelas que seguem cada um dos Quadros, correspondentes a cada abordagem.

5.3.1 Categoria: dimensão humana

Os estudos que enfocam elementos relacionados ao trabalhador do conhecimento foram incluídos nessa categoria, evidenciados como elementos que **favorecem** ou **desfavorecem** a implantação dos programas de conhecimento nas organizações. As subcategorias que compõem o *corpus* desta categoria definiram-se como: aprendizagem, desempenho de equipes, treinamento, compartilhamento, criatividade e inovação, relacionamento pessoal, competências, modelos mentais, intuição e habilidades, conforme as unidades de registro literalmente apresentadas no Quadro 15, a seguir:

Unidades de contexto – Favoráveis (F)	Unidades de contexto – Desfavoráveis (D)
A gestão do conhecimento se orienta, predominantemente, pelas práticas da aprendizagem individual [...] (T1/1997)	[...] a maioria das organizações em função de modelos, por exemplo, learn organization , fracassam devido aos distúrbios que surgem no processo de aprendizagem. [...] (T2/1998)
As empresas de controle nacional tendem a	[...] quando o conhecimento é propriedade de

atribuir maior importância aos seguintes itens: abertura para novas idéias, humildade e gosto pelo que faz. (T2/1998) I...I apresenta quatro mecanismos capazes de integrar conhecimento especializado: grupos de solução de problemas e tomadas de decisão I...I (T6/1998) As empresas de controle estrangeiro valorizam mais: I...I gerenciamento de inovação, coordenação de trabalho em equipes I...I (T6/1998) Os fatores que mais se destacaram como facilitadores do uso pleno do conhecimento são na sua ordem humanos e de relacionamentos I...I seguidos de competência gerencial I...I (T9/1999). Criação de equipes e núcleos de excelência nas áreas estratégicas I...I (T11/2000) I...I hoje, além das características como flexibilidade, criatividade, intuição, trabalho em equipe, entre outras, o gestor deve estar tão preocupado com o seu aprendizado quanto com o da organização. I...I (T14/2000) A organização tem como papel propiciar um ambiente para a criatividade e geração do conhecimento I...I (T15/2000) I...I podemos concluir que essa metodologia deverá possuir grande dose de aprender fazendo I...I a eficiência dos diferentes métodos de educação e treinamento: escala: aprender: ouvindo (20%), olhando e escutando (50%) pensando (50%) fazendo (90%) – em relação ao nível de conhecimento I...I (T16/2000) I...I o conhecimento tácito pode ser transformado em explícito através de um processo de reflexão e diálogo e, a partir daí, articulado, explanado ou representado e, em seguida, compartilhado e utilizado nas decisões e na resolução de problemas I...I (16/2000).	um indivíduo ou de um grupo, a principal preocupação estratégica da empresa deve estar orientada a como evitar que esses indivíduos se apropriem desse conhecimento em detrimento da empresa...I (T8/1999). I...I o conhecimento tácito não pode ser codificado e apenas pode ser adquirido através da prática, o que torna sua transferência entre pessoas; lenta, custosa e incerta. (T8/1999) I...I a falta de preparo pessoal contribuirá para o fracasso das tentativas de construir um aprendizado permanente na organização I...I (T14/2000) I...I as empresas com excelentes estruturas e instalações para treinamentos I...I podem desenvolver excelentes cursos, mas não garantem dessa forma o aprendizado I...I (T15/2000) I...I e como principal bloqueio à aprendizagem, uma certa desconfiança com relação ao conhecimento formal I...I (T16/2000) I...I as próprias limitações do ser humano diante da perfeição em atender os atributos referentes aos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes propostas no perfil traçado pelos próprios administradores na pesquisa I...I (T16/2000) I...I a articulação do conhecimento em uma pessoa ou grupo I...I pode fazer com que o conhecimento se torne de difícil acesso para as demais pessoas da empresa, gerando aquilo que se chama de 'escassez artificial' I...I (T20/2001). I...I entre as características contextuais: um árduo relacionamento - o sucesso da troca de conhecimento principalmente o tácito requer facilidade de comunicação e da intimidade de relacionamento entre a unidade transmissora e a unidade receptora I...I (T24/2001). I...I para que a criatividade e a inovação se desenvolvam seria necessária a co-evolução
--	---

I...I dentre elas destacam-se o trabalho com modelos mentais I... I que poderia ser um instrumento bastante eficaz para trazer a tona pressupostos arraigados I...I (T16/2000) I...I alguns enfatizam a importância dos recursos humanos como um fator estratégico I...I (T17/2000) Para gerar conhecimento: fusão: união de pessoas de diferentes setores da empresa para trabalharem em um problema ou projeto I...I (20/2001) I...I para gerar conhecimento: redes informais através de encontros e conversas informais, o conhecimento pode se solidificar I...I (T20/2001) I...I criação de rotinas com o objetivo de reter o conhecimento codificando o conhecimento tácito de equipe em explícito a fim de disseminá-lo para o restante da companhia. (T24/2001) Todos esses conhecimentos precisam ser codificados e compartilhados. Essa é a parte mais importante a ser feita. (T25/2001) I...I a dimensão pessoas abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. (T27/2001) I...I aprimoramento das práticas de treinamento, desenvolvimento e comunicação I...I (T28/2001) Apontam como condições essenciais para incentivar a aprendizagem, a democratização das informações e o compartilhamento dos objetivos I...I (T32/2002) I...I aprofundar o entendimento da relação entre aprendizagem e desenvolvimento de competências I...I (T34/2002)	entre conhecimento e ignorância, isto é, entre o que é e o que não é conhecimento. (T35/2002) I...I a gestão sistemática do conhecimento é apontada como possuidora de uma veia totalitarista, gerando uma excessiva visibilidade do indivíduo o que acarretaria um entrave ao aprendizado e conseqüentemente à inovação. (T35/2002) I...I a maioria das empresas está desperdiçando uma enorme fábrica de idéias apresentadas pelos funcionários I...I (T37/2002) I...I 24% apenas das empresas responderam que o conhecimento adquirido nos treinamentos é obrigatoriamente compartilhado I...I (T37/2002). I...I as pessoas precisam fortalecer os múltiplos canais de compartilhamento e de registro do conhecimento e aproveitar melhor os seus "patrimônios internos" I...I (T37/2002) Os gerentes precisam compreender os modelos mentais que explicam o medo de transferir conhecimento e a rejeição das melhores idéias. (T47/2002)
---	---

I...I observa-se que as iniciativas de gestão do conhecimento demandam profissionais que tenham facilidade de gerir relacionamentos com equipes internas I...I (T37/2002) I...I a importância do investimento em treinamentos para todos empregados como parte da gestão de recursos humanos e do esforço de geração de conhecimento I...I (T37/2002). I...I os aprendizes aprendem com os seus mestres através de observações, imitações e práticas I...I (37/2002) I...I destaca-se a importância do trabalho participativo e do compartilhamento das informações I...I (T37/2002) I...I busca criteriosa de fontes de recrutamento e seleção, aumento das exigências de formação e conhecimento e oportunidades de crescimento e desenvolvimento. (T43/2002) I...I são realizados programas e convênios de formação e aperfeiçoamento, cursos de línguas e de informática I...I (T43/2002) I...I para facilitar o trabalho em equipe e o compartilhamento são envolvidos em projetos I...I (T43/2002) I...I investe intensivamente em treinamento objetivando tanto o aperfeiçoamento técnico como a aprendizagem dos valores organizacionais I...I (T44/2002) I...I ênfase no trabalho em equipe, busca por pessoas dinâmicas I...I (T44/2002)	
---	--

Quadro 15 - Categoria dimensão humana como elementos favoráveis (F) e desfavoráveis (D)

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 16 - Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão humana

Subcategorias	1997		1998		1999		2000		2001		2002		Totais			
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	%	D	%
Aprendizagem	01	-	-	01	-	-	02	03	-	-	06	02	09	25,0	06	30,0
Desemp. de Equipes	-	-	02	-	-	-	02	-	02	-	03	-	09	25,0	-	-
Treinamento	-	-	-	-	-	-	02	-	-	-	02	-	04	11,1	-	-
Compartilhamento	-	-	-	-	-	02	01	-	-	01	03	02	04	11,1	05	25,0
Relacionam. pessoal	-	-	-	-	-	01	-	-	03	01	-	-	03	8,3	02	10,0
Criativid. e inovação	-	-	01	-	-	-	02	-	-	-	-	04	03	8,3	04	20,0
Competências	-	-	-	-	-	-	-	01	-	-	02	-	02	5,6	01	5,0
Modelos mentais	-	-	-	-	-	-	01	-	-	-	-	01	01	2,8	01	5,0
Intuição	-	-	-	-	-	-	01	-	-	-	-	-	01	2,8	-	-
Habilidades	-	-	-	-	-	-	-	01	-	-	-	-	-	-	01	5,0
Totais	01	-	03	01	-	03	11	05	05	02	16	09	36	100	20	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Nota: F= Favoráveis e D= Desfavoráveis

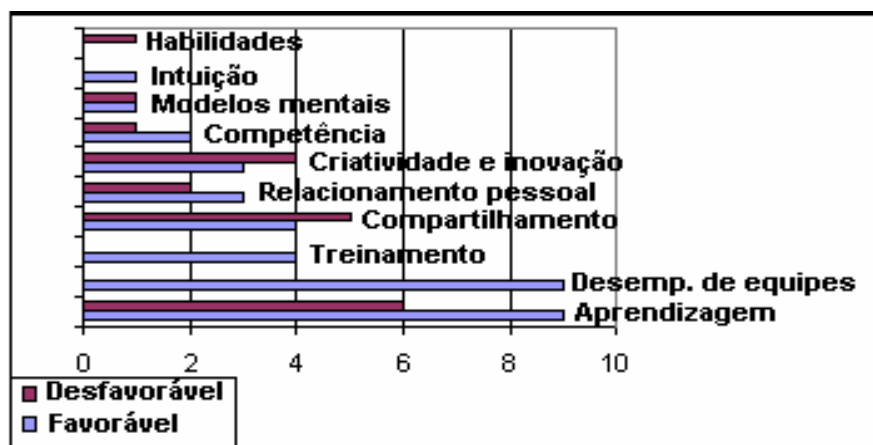


Gráfico 14 - Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão humana

5.3.1.1 *Descrição analítica*

Conforme resultados quantitativos apresentados na Tabela 16 e Gráfico 14, entre os indicadores abordados, **a aprendizagem** individual constituiu um dos elementos apontados nos trabalhos como favorável ao uso do conhecimento, distinguindo-se, entre os demais, com percentual de 25,0%.

A produção científica foi abordada no sentido de que as metodologias devem possuir uma grande dosagem de “aprender fazendo” para gerar o aprendizado, a exemplo do trabalho (T16/2000) que apresenta uma escala de aprendizagem:

I...I se aprende **ouvindo** (20%), **olhando e escutando** (50%), **pensando** (50%) e fazendo (90%) em relação ao nível de conhecimento.

Há passagens nos textos em que as práticas de aprendizagem aparecem como elemento orientador da Gestão do Conhecimento, como nos exemplos apresentados:

A gestão do conhecimento se orienta, predominantemente, pelas práticas da **aprendizagem**. (T1/1997)

I...I nas organizações, os **aprendizes aprendem** com os seus mestres através de observações, imitações e práticas I...I (37/2002).

E, ainda no nível das organizações, sugestões são feitas para incentivar a aprendizagem, evidenciadas nos resultados da pesquisa:

Apontam como condições essenciais para incentivar à **aprendizagem**, a **democratização das informações** e **compartilhamento dos objetivos** I...I (T32/2002)

Por outro lado, dificuldades são apresentadas como inibidoras do processo de aprendizagem (30,0%) quando se fala que a falta de preparo pessoal contribui para o

processo das tentativas de construir um aprendizado permanente nas organizações, o que leva a sugestões apresentadas em pesquisas, como:

I...I o gestor deve estar tão preocupado com o seu **aprendizado** quanto com o da organização I...I (T14/2000).

As organizações devem criar uma cultura de aprendizagem contínua (CASTRO, 1999). Isso caracteriza um ambiente de trabalho onde os membros compartilham percepções e expectativas de que a aprendizagem é de vital importância no cotidiano do trabalho.

Uma questão levantada por um dos trabalhos, restritiva ao processo de aprendizagem na Gestão do Conhecimento, foi mostrada pelo Trabalho 35/2002, ao fazer a seguinte crítica:

I...I a gestão sistemática do conhecimento é apontada como possuidora de uma veia totalitarista, gerando uma excessiva visibilidade do indivíduo o que acarretaria um entrave ao **aprendizado** e consequentemente à inovação.

Os distúrbios que surgem no processo de aprendizagem aparecem como responsáveis pelo fracasso dos modelos de “*learn organization*” na maioria das organizações (T2/1998). E, como principal bloqueio, a aprendizagem apresenta, “uma certa desconfiança com relação ao conhecimento formal” I...I (T16/2000).

Esses resultados não surpreendem, tanto do ponto de vista positivo quanto do negativo, uma vez que se faz necessário que as empresas se engajem em processos de aprendizagem, como forma de enfrentar as mudanças ambientais, conforme Terra (2000) e Angeloni (2002).

- **Desempenho de equipes** - as equipes ora expressas como grupos de solução, união de pessoas, equipes internas, mas todas concebidas com o entendimento de pessoas fazendo algo juntas, surgem como mecanismos capazes de integrar conhecimento em demandar profissionais que tenham facilidade de gerir relacionamentos com equipes internas e ressaltam a importância do trabalho participativo. O desempenho de equipes emerge numa passagem nos textos, como estratégia para a transformação do conhecimento tácito em explícito, segundo o exemplo que serve de ilustração:

I...I criação de rotinas com o objetivo de reter o conhecimento codificando o **conhecimento tácito de equipe em explícito** a fim de disseminá-lo para o restante da companhia.(T24/2001).

Os enfoques dados pelos autores na produção científica analisada apresentam, assim, o trabalho realizado em equipes incidindo em 25,0%, como facilitador do uso do conhecimento, não tendo sido registrados durante as análises, casos em que a ausência dessa prática tenha aparecido como elemento desfavorável, o que significa dizer que está sendo adotada com sucesso.

O desempenho do trabalho em equipes constitui, por conseguinte, uma estratégia adotada pelas organizações do conhecimento para facilitar o compartilhamento do conhecimento e, em grande medida, ratificado por Terra (2000) no seu modelo de Gestão do Conhecimento, em que vem sendo adotada a formação de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, em diversas empresas de diferentes países. Complementam Davenport e Prusak (1998) que, para promover o aprendizado das pessoas para a competitividade, tendo em vista o conhecimento coletivo, é importante que se atue na **gestão de equipes**.

- **Treinamento** - o treinamento, considerado como um dos métodos de desenvolvimento do processo de aprendizagem, embora esteja associado a esta, surge também com enfoques isolados e, por este motivo, constituiu uma subcategoria que incidiu em 11,1% dos trabalhos que focalizam a dimensão humana na perspectiva favorável.

Castro (1999) entende que há muitas evidências empíricas mostrando que não existe um forte elo entre o treinamento e a aprendizagem. O treinamento não é condição necessária nem suficiente para a aprendizagem. Esta, dentro ou fora da situação de treinamento, depende de práticas organizacionais de estímulo e valorização à criatividade, à inovação e ao trabalho em equipe. Esta questão evidencia-se, possivelmente, no discurso deste texto:

I...I as empresas com excelentes estruturas e instalações para **treinamentos** I...I podem desenvolver excelentes cursos, mas não garantem dessa forma o **aprendizado** I...I (T15/2000).

Para garantir a aprendizagem no treinamento, é preciso conferir instrumentalidade aos cursos e criar práticas organizacionais de incentivo à progressão funcional, à adaptabilidade e à cultura de aprendizagem contínua, como no exemplo citado neste enunciado:

I...I investe intensivamente em **treinamento** objetivando tanto o aperfeiçoamento técnico como a **aprendizagem** dos valores organizacionais I...I (T44/2002).

Treinamento não deve ser o único ou uma das poucas práticas de estímulo à aprendizagem, porque treinamento, sozinho, não garante a competência no trabalho. Este aparece como elemento gerador da aprendizagem quando são sugeridos

aprimoramentos de suas práticas e a importância de investimentos objetivando o aperfeiçoamento técnico, como a aprendizagem dos valores organizacionais, oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

- **Compartilhamento** – sendo um elemento favorável à disseminação do conhecimento (11,1%), é concebido como a existência de objetivos comuns entre as pessoas atuando de forma agregadora. Os textos conduzem para o entendimento de que essa é a parte mais relevante a ser feita quando se refere ao que permite ser utilizado nas decisões e na resolução de problemas, segundo mostram os discursos seguintes:

Todos esses conhecimentos precisam ser codificados e **compartilhados**. Essa é a parte mais importante a ser feita. (T25/2001)

I...I o conhecimento tácito pode ser transformado em explícito através de um processo de reflexão e diálogo e, a partir daí, articulado, explanado ou representado e, em seguida, **compartilhado** e utilizado nas decisões e na resolução de problemas I...I (16/2000).

I...I para facilitar o **trabalho em equipe** e o **compartilhamento** são envolvidos em projetos I...I (T43/2002).

Algumas empresas até adotam a obrigatoriedade de compartilhar o conhecimento, como é o caso de uma pesquisa cujos resultados registram o fato, segundo as próprias empresas, embora seja um percentual considerado mínimo.

I...I 24% apenas das empresas responderam que o conhecimento adquirido nos treinamentos é **obrigatoriamente compartilhado** I...I (T37/2002).

Nos artigos ressaltam-se a importância do trabalho participativo e do compartilhamento das informações, como bem coloca Angeloni (2002), ao enfatizar que as pessoas devem estar voltadas para a disseminação do conhecimento,

compartilhando experiências e idéias. O exemplo extraído do texto retrata esta preocupação:

I...I destaca-se a importância do trabalho participativo e do **compartilhamento** das informações I...I (T37/2002)

Existem, no entanto, elementos que dificultam este compartilhamento, apresentando-se como pontos desfavoráveis ao uso do conhecimento nas organizações, a exemplo do que ilustram as frases identificadas e que atentam para a compreensão de que:

O conhecimento **tácito não pode ser codificado** e apenas pode ser adquirido através da prática, o que torna a sua transferência entre pessoas, lenta, custosa e incerta (T8/1999).

Esse modo de concepção se contrapõe à opinião relatada no enunciado T16/2000, que favorece a transformação do conhecimento tácito para o explícito, visando a posterior compartilhamento. Esta controvérsia corrobora para a existência de polêmicas quando se discute gestão do conhecimento.

Alguns resultados de pesquisas atentam que as pessoas precisam fortalecer os múltiplos canais de compartilhamento para aproveitar melhor os seus “patrimônios internos” (T37/2002). As práticas organizacionais alertam para o cuidado em evitar a articulação do conhecimento em uma pessoa ou grupo, o que pode fazer com que o conhecimento se torne de difícil acesso para as demais pessoas da empresa, gerando o fenômeno da escassez artificial (T20/2001).

Sintonizados nessa linha de pensamento, os autores advertem que,

I...I quando o conhecimento é propriedade de um indivíduo ou de um grupo, a principal preocupação estratégica da empresa deve estar orientada a como evitar que esses indivíduos **se apropriem** desse conhecimento em detrimento da empresa I...I (T8/1999).

Ao propor o compartilhamento dos objetivos nas organizações, no trabalho 32/2002, os autores explicitam, em parte, a forma a que as organizações esperam chegar, embora não seja com a intensidade que Angeloni (2002) dispõe no seu modelo de organizações do conhecimento. Essa autora destaca um outro aspecto fundamental para a construção de um sentido compartilhado pela criação de uma imagem do futuro desejado e a explicitação da forma e dos valores com que a organização espera chegar ao futuro.

- Relacionamento pessoal - Concebido como bom entendimento entre as pessoas, apresentou-se como elemento favorável (8,3%), surgindo como gerador de conhecimento sugerido através de redes informais como encontros e conversas para solidificar o conhecimento, a exemplo:

Para gerar conhecimento: redes informais através de **encontros e conversas informais**, o conhecimento pode se solidificar. (T20/2001)

Um outro modo de favorecer o relacionamento, referente à dimensão pessoas, num ambiente organizacional onde se valoriza o conhecimento, é o de procurar, por intermédio da comunicação, apresentar um comportamento amistoso, acessível e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários promovendo, desta forma, relações interpessoais, o que se confirmam no seguinte discurso:

I...I a dimensão pessoas abrange ações como desenvolver boas **relações interpessoais**, ser amigável e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. (T27/2001)

Nos resultados da pesquisa (T9/1999), entre os fatores que mais se destacaram como facilitadores do uso pleno do conhecimento, incluem-se relacionamentos, como demonstrado a seguir:

Os fatores que mais se destacaram como facilitadores do uso pleno do conhecimento são na sua ordem **humanos** e de **relacionamentos** I...I seguidos de competência gerencial I...I (T9/1999).

Estes resultados se coadunam com o modelo de capitais do conhecimento apresentado por Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001) em que o relacionamento pessoal é apresentado como propriedade dos indivíduos, e em Terra (2000), em que os contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa estão contemplados, na dimensão Administração de Recursos Humanos.

O árduo **relacionamento pessoal** foi manifestado como elemento que dificulta o uso do conhecimento, de forma que foi diagnosticado como um elemento desfavorável (10%). Neste mesmo texto, tendo em vista este ponto negativo, os autores recomendam estreitar o relacionamento no processo de comunicação no ambiente organizacional, no seguinte registro:

I...I entre as características contextuais: um árduo **relacionamento** - o sucesso da troca de conhecimento principalmente o tácito requer facilidade de comunicação e da **intimidade de relacionamento** entre a unidade transmissora e a unidade receptora I...I (T24/2001).

- **Criatividade e inovação** - variáveis entendidas como referentes à oportunidade que as organizações devem proporcionar para o trabalho criativo. Os resultados apontam

para uma tendência ainda desfavorável ao incentivo de desenvolvimento da criatividade, incidindo em 20%, apresentadas como pontos negativos, e apenas 8,3% demonstraram esta preocupação com sucesso. O entendimento por parte da minoria dos casos que focalizam aspectos referentes à criatividade, sua fundamentação, conforme o exemplo, foi de que:

A organização tem como papel propiciar um ambiente para a **criatividade** e geração do conhecimento I...I (T15/2000)

Percebeu-se, entre os registros dos resultados de pesquisas desenvolvidas por diferentes autores, que se complementam no enfoque à **criatividade** e **inovação**, nas organizações do conhecimento, que as empresas de controle nacional tendem a atribuir maior importância à abertura para novas idéias, e as de controle estrangeiro, que valorizam o gerenciamento de inovação, a saber:

As empresas de controle nacional tendem a atribuir maior importância aos seguintes itens: abertura para novas **idéias**, humildade e gosto pelo que faz. (T2/1998)

As empresas de controle estrangeiro valorizam mais: I...I gerenciamento de **inovação**, coordenação de trabalho em equipes I...I (T6/1998)

Predominam enfoques desfavoráveis nos resultados empíricos, concebendo-se que a ausência de incentivo à criatividade e à inovação vem apresentando dificuldades quanto ao desempenho dos processos de Gestão do Conhecimento. Pesquisas concluem, a respeito do incentivo à criatividade, que:

I...I a maioria das empresas está desperdiçando uma enorme fábrica de **idéias** apresentadas pelos funcionários I...I (T37/2002)

Os gerentes precisam compreender os **modelos mentais** que explicam o medo de transferir conhecimento e a rejeição das **melhores idéias**. (T47/2002).

Os resultados se contrapõem e ao mesmo tempo reforçam, em parte, a proposta de Angeloni (2002) de que as pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e as formas de colocá-las em prática, postura essencial para o atual contexto organizacional.

Competências - foram abordadas pela produção científica como fator favorável ao uso do conhecimento (5,6%), restringindo-se à competência gerencial e no sentido de sugerir o aprofundamento do entendimento da relação entre aprendizagem e desenvolvimento de competências.

Os fatores que mais se destacaram como facilitadores do uso pleno do conhecimento são na sua ordem humanos e de relacionamentos [...] seguidos de **competência** gerencial [...] (T9/1999)

Como elemento crítico, a falta de preparo pessoal (5,0%), foi apresentada como dificuldade para visualizar a relevância de desenvolver e, conseqüentemente, manter uma cultura de aprendizado na organização, diagnosticada nesta passagem do texto:

[...] **a falta de preparo pessoal** contribuirá para o fracasso das tentativas de construir um aprendizado permanente na organização [...] (T14/2000).

Os resultados demonstram que investimentos devem ser feitos no sentido de melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com competências que possam adicionar melhorias aos fluxos de conhecimentos, aproximando-se, assim, do modelo de Gestão do Conhecimento desenvolvido por Terra (2000),

especificamente, referente à dimensão Administração de Recursos Humanos e do apresentado por Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001), em relação ao conceito de Capital Intelectual.

- **Modelos mentais** - dizem respeito à maneira que as pessoas utilizam para entender e explicar a realidade. Constituem verdadeiros mapas mentais cognitivos através dos quais os indivíduos navegam por meio de ambientes complexos da vida. Do ponto de vista organizacional, as prioridades mentais dos seus líderes são determinantes do sucesso ou fracasso das mesmas (organizações). No discurso dos autores refletidos através dos textos, nos resultados obtidos com estudos empíricos, destacam - se os trabalhos com modelos mentais, como um instrumento bastante eficaz (2,8%) para explicar os possíveis pressupostos que poderão impedir ou facilitar o uso do conhecimento. A sugestão, neste texto que serve de exemplo, refere-se a idéias propostas como:

I...I dentre elas destacam-se o trabalho com **modelos mentais** I... I que poderia ser um instrumento bastante eficaz para trazer a tona, pressupostos arraigados I...I (T16/2000)

A preocupação demonstrada desfavorável (5,0%) foi percebida quando sugerem que os gerentes devem compreender os modelos mentais que explicam o medo de transferir conhecimento e o porquê da rejeição das melhores idéias surgidas no ambiente interno das organizações; elementos polêmicos e que representam desafios para Gestão do Conhecimento, segundo mostra o exemplo:

Os gerentes precisam compreender os **modelos mentais** que explicam o medo de transferir conhecimento e a rejeição das melhores idéias. (T47/2002)

Os resultados ratificam a proposta de Angeloni (2002) ao conceber os **modelos mentais** como idéias profundamente enraizadas que interferem e moldam os atos e decisões das pessoas, sendo necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos, passando as pessoas por verdadeiros processos de desaprendizagem e aprendizagem, conforme Senge (2000).

- **Intuição** - adquirida das vivências humanas pela experiência, fatos e relacionamentos, a intuição, no discurso dos textos, surge como mais uma característica inerente ao perfil dos gestores, na atualidade. Esta característica encontra-se explicitamente contextualizada na frase que segue, como um aconselhamento ou advertência, considerada como enfoque favorável (2,8%). Entretanto o destaque é para a preocupação com o aprendizado.

I...I hoje, além das características como flexibilidade, criatividade, **intuição**, trabalho em equipe, entre outras, o gestor deve estar tão preocupado com o seu aprendizado quanto com o da organização I...I (T14/2000)

Sobre a preocupação com a intuição, Angeloni (2002) propõe que esta deve ser trabalhada em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão.

- **Habilidades** - Considerada uma característica do gestor no trato com seus parceiros. Os autores justificam resultados obtidos em pesquisa ao traçarem o perfil do gestor da era do conhecimento. Entre tantas exigências apontadas, ponderações são feitas no sentido de atentar, como ponto desfavorável (5,0%), para a utilização plena do

conhecimento, as limitações do ser humano em atender às exigências requeridas no trato com os parceiros, como o exemplo demonstrado a seguir:

I...I as próprias limitações do ser humano diante da perfeição em atender os atributos referentes aos conhecimentos, **habilidades**, valores e atitudes propostas no perfil traçado pelos próprios administradores na pesquisa I...I (T16/2000).

A habilidade constitui uma variável apresentada na proposta de Terra (2000) e complementada por Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001), como uma propriedade característica do indivíduo e que, uma vez identificada, as organizações devem ser capazes de atrair e manter estas pessoas.

Ao comparar o sistema de categorias referente à categoria dimensão Humana, momento III, no Esquema 3, de codificação 3.1, com os resultados conseguidos, verifica-se que apenas as subcategorias “Planos de carreira” e “Esquemas de remuneração” não foram focalizadas pelos artigos correspondentes à produção científica analisada, o que denota certa negligência com a situação ou satisfação financeira das pessoas nas organizações do conhecimento.

5.3.2 Categoria: dimensão estrutural

Foram aglutinados, nesta categoria, os estudos que enfocaram elementos relacionados à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento, apresentados como elementos **favoráveis** e **desfavoráveis** à implantação dos programas de conhecimento nas organizações. As subcategorias que compõem o *corpus* desta categoria definiram-se como: **estrutura**, **estilo gerencial**,

rotinas, visão holística e modelos conceituais, conforme Quadro 16, Tabela 17 e Gráfico 15.

Unidades de contexto – Favoráveis (F)	Unidades de contexto – Desfavoráveis (D)
I...I apresenta quatro mecanismos capazes de integrar conhecimento especializado I...I rotinas que são padrões de comportamento que possuem a habilidade de suportar complexos padrões de interação entre indivíduos.I...I (T7/1999) I...I os gestores precisam trabalhar seus valores, habilidades e papéis para que possam alavancar o processo de aprendizagem I...I (T14/2000) I...I as empresas com excelentes estruturas e instalações para treinamento sendo chamadas universidades corporativas podem desenvolver excelentes cursos I...I (T15/2000) I...I as mudanças ocorridas no ambiente empresarial nos últimos anos têm suscitado um novo profissional, responsável pela gestão da organização I...I (T17/2000) I...I para gerar conhecimentos, criação de departamentos específicos para a criação e difusão do conhecimento.I...I (T20/2001) I...I etapas para implantação da gestão do conhecimento I...I preparar infra-estrutura. (T20/2001) I...I adotar um estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas I...I (T27/2001) Apontam como condições essenciais para incentivar a aprendizagem a democratização das informações, o compartilhamento dos objetivos, a visão sistêmica da organização e a ação monitorada. (T32/2002) I...I declararam estar buscando estruturas organizacionais mais inovadoras, que	I...I obstáculos a idéia de gestão do conhecimento I...I estrutura fragmentada I...I o pensamento dos membros não encorajando o empregado a pensar por si próprio I...I a defasagem entre a teoria adotada e teoria utilizada, e a rotina defensiva.I...I (T3/1998) I...I os fatores que mais prejudicam o uso pleno do conhecimento na organização estão relacionados às atribuições e comportamentos dos cargos de gerência, 88% dos entrevistados destacam principalmente a falta de preparo gerencial. (T9/1999) I...I as superestruturas altamente hierarquizadas se tornam fatores dificultadores da implementação de sistemas baseados em conhecimento e informação I...I e as estruturas rígidas trabalham com um paradigma de centralização de informações, baseados em modelos orgânicos incompatíveis com sistemas de decisões rápidas e descentralizadas I...I (T11/2000) I...I um dos principais agentes de transformação de uma organização, ou um dos seus maiores entraves, são os seus gestores organizacionais...” (T14/2000) I...I aspectos como concentração de poder, personalidade, flexibilidade, informalidade, paternalismo e outros são comuns no estilo gerencial brasileiro. (T16/2000) I...I os projetos de gestão do conhecimento estão confinados no topo da hierarquia organizacional. Em geral, confunde-se suporte da alta gerência do projeto com centralização de conhecimento. (T18/2001) I...I a criação de uma unidade que centralize

busquem privilegiar a criatividade e a capacidade de aprendizagem através da interação entre os vários setores. (T37/2002)	as informações pode concorrer para reforçar a hierarquia e dificultar o compartilhamento [...] a padronização da linguagem, desconsiderando as especificidades dos diferentes níveis e unidades da organização. (32/2002)
I...I validação de modelos conceituais I...I em situação de mudança I...I (T52/2002)	

Quadro 16 - Categoria dimensão estrutural como elementos favoráveis (F) e desfavoráveis(D)

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 17 - Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão estrutural

Subcategorias	1997		1998		1999		2000		2001		2002		Totais			
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	%	D	%
Estrutura	-	-	-	01	-	-	01	02	02	01	01	01	04	40,0	05	50,0
Estilo gerencial	-	-	-	-	-	01	02	02	01	-	-	-	03	30,0	03	30,0
Rotinas	-	-	-	01	01	-	-	-	-	-	-	-	01	10,0	01	10,0
Visão holística	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01	01	01	10,0	01	10,0
Modelos conceituais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01	-	01	10,0	-	-
Totais	-	-	-	02	01	01	03	04	03	01	03	02	10	100	10	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Nota: F= favoráveis e D= desfavoráveis



Gráfico 15 - Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão estrutural

5.3.2.1 Descrição analítica

- **Estrutura** - refere-se à representação das relações existentes entre os indivíduos que a constituem, envolvendo a sua distribuição em posições caracterizadas por diferentes tarefas (divisão do trabalho), normas e regulamentos e níveis de autoridade e responsabilidade. Os resultados (Tabela 17) indicam uma maior preocupação das organizações com o desenho estrutural, não só como elemento favorável (40%), mas também como elemento desfavorável (50%) que pode facilitar ou dificultar a circulação do conhecimento.

Há empresas que sugerem a criação de departamentos específicos para possibilitar a criação e difusão do conhecimento (T20/2001) assim como incluem a preparação da infra-estrutura como uma etapa do processo de Gestão do Conhecimento e declaram estar buscando estruturas organizacionais mais inovadoras que possam promover a interação entre os vários setores (T37/2002). Vejam-se os exemplos:

I...I etapas para implantação da gestão do conhecimento I...I **preparar infra-estrutura**. (T20/2001)

I...I para gerar conhecimentos, **criação de departamentos específicos** para a criação e difusão do conhecimento I...I (T20/2001)

I...I declararam estar buscando **estruturas organizacionais mais inovadoras**, que busquem privilegiar a criatividade e a capacidade de aprendizagem através da interação entre os vários setores. (T2002/37).

Com estes enfoques, é possível observar que as organizações encontram-se em estágios diferentes de práticas de Gestão do Conhecimento. Apresentam-se como elementos desfavoráveis à idéia de Gestão do Conhecimento as estruturas fragmentadas, as superestruturas altamente hierarquizadas e as rígidas, expostas neste exemplo:

I...I as **superestruturas** altamente hierarquizadas se tornam fatores dificultadores da implementação de sistemas baseados em conhecimento e informação I...I e as **estruturas rígidas** trabalham com um paradigma de centralização de informações, baseados em modelos orgânicos incompatíveis com sistemas de decisões rápidas e descentralizadas I...I (T11/2000).

Existem controvérsias, nesta questão, a respeito dos tipos de estruturas mais adequadas. Em contra posição ao exemplo do T20/2000, que recomenda a criação de departamentos específicos para a difusão e criação do conhecimento, encontram-se, nos resultados, afirmativas como:

I...I a criação de uma unidade que centralize as informações pode concorrer para reforçar a hierarquia e dificultar o compartilhamento I...I (T32/2002)

Os resultados apresentados se aproximam mais do conceito elaborado por Terra (2000), no enfoque da dimensão estrutura organizacional, componente do seu modelo de Gestão do Conhecimento, ao descartar as estruturas hierárquico-burocráticas e sugerir uma estrutura com alto grau de autonomia.

- **Estilo gerencial** – quando mencionado refere-se ao estilo baseado na participação, no tocante à forma que os gestores têm encontrado para lidar com as pessoas. Os dados refletem, em 30,0%, o estilo gerencial adotado como favorável às práticas organizacionais, e 30,0% apresentam-no como desfavorável. As pesquisas que se referem ao estilo gerencial demonstram a preocupação em se buscar um estilo gerencial apropriado para viabilizar a Gestão do Conhecimento. Os autores como exemplificado, enfatizam a necessidade da emergência de um novo profissional tendo em vista as mudanças ocorridas no ambiente empresarial, nos últimos anos:

I...I as mudanças ocorridas no ambiente empresarial nos últimos anos têm suscitado um **novo profissional**, responsável pela gestão da organização I...I (T17/2000)

I...I os gestores precisam trabalhar seus valores, **habilidades e papéis** para que possa alavancar o processo de aprendizagem I...I (T14/2000).

Há sugestões para se adotar um estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas (T27/2001). Os autores demonstram em seus textos a presença de aspectos como “concentração de poder, personalidade, flexibilidade, informalidade, paternalismo” e outros comuns no estilo gerencial brasileiro (T16/2000). Enfim, apontam como no exemplo do T14/2000, que um dos principais agentes de transformação de uma organização, ou um dos seus maiores entraves, são os seus gestores organizacionais.

I...I um dos principais agentes de transformação de uma organização, ou um dos seus maiores entraves, são os seus **gestores organizacionais** I...I (T14/2000).

O estilo gerencial é focalizado por Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001), como ativo intangível, componente do capital estrutural e como variável da dimensão infra-estrutura organizacional, exposto por Angeloni (2002). Davenport e Prausak (1998) destacam a necessidade de uma infra-estrutura técnica e alta gerência nas organizações, como fatores facilitadores para o sucesso dos projetos de Gestão do Conhecimento.

- **Rotinas** - nos textos, a variável rotinas é abordada em dois momentos distintos, sendo favorável (10,0%) e como elemento desfavorável (10,0%). Ao apresentar mecanismos capazes de integrar conhecimento especializado, aparecem as rotinas como padrões de comportamentos que possuem a habilidade de suportar complexos padrões de interação entre indivíduos, e como obstáculo, a idéia de Gestão do Conhecimento, conforme registro:

I...I apresenta quatro mecanismos capazes de integrar conhecimento especializado I...I **rotinas** que são padrões de comportamento que possuem a habilidade de suportar complexos padrões de interação entre indivíduos I...I (T 7/1999)

I...I obstáculos à idéia de gestão do conhecimento I...I estrutura fragmentada I...I o pensamento dos membros não encorajando o empregado a pensar por si próprio I...I a defasagem entre a teoria adotada e teoria utilizada e, **a rotina defensiva** I...I (T3/1998).

As rotinas são contextualizadas no capital estrutural apresentado por Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001), como um ativo intangível.

- **Visão holística** – nas organizações, refere-se à abordagem, de forma a buscar as interseções e interações de cada parte com o todo. A visão holística defende que os

fenômenos não podem ser isolados do seu meio para serem estudados, porquanto há uma ligação entre todos os elementos.

Durante a análise dos textos, como um todo, ou seja, em todas as suas partes constituintes, inventariaram-se duas situações em que os autores atentam para a visão holística, num mesmo texto, mas em contextos diferenciados: na primeira, os autores apontam como uma das condições para incentivar a aprendizagem, a visão sistêmica (10,0%); na segunda, tecem críticas (10,0%) quando propõem a padronização da linguagem, conforme mostram os respectivos enunciados, desconsiderando a totalidade da organização:

Apontam como condições essenciais para incentivar a **aprendizagem** a democratização das informações, o compartilhamento dos objetivos, **a visão sistêmica da organização** e a ação monitorada.(T32/2002)

I...I **a padronização da linguagem**, desconsiderando as especificidades dos diferentes níveis e unidades da organização I...I (T32/2002).

A visão holística é contemplada no Modelo de Organização do Conhecimento de autoria de Angeloni (2002) relacionada à **infra-estrutura organizacional**, referindo-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento.

- **Modelos conceituais** - Conforme registro na produção científica analisada, especificamente no T52/2002, quando se propunham analisar as propostas de dois modelos de Gestão do Conhecimento, os autores se pronunciam favoravelmente, incidindo em (10,0%), pela:

I...I validação de **modelos conceituais** I...I em situação de mudança I...I (T52/2000)

Os modelos conceituais são referendados no capital estrutural apresentado por Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001), como um ativo intangível. Na dimensão estrutural, as subcategorias sistemas administrativos, marcas e patentes não incidiram, conforme previsto no Esquema 3, no sistema de categorias equivalente à codificação 3.2., ao se comparar com os resultados obtidos. Esta omissão indica a necessidade de estudo mais específico.

5.3.3 Categoria: dimensão tecnologia e sistemas de informação

Nesta categoria, Incluíram-se os estudos que focalizaram os elementos apresentados tanto favoráveis como desfavoráveis à implantação dos programas de conhecimento nas organizações, que se relacionam com tecnologia e sistemas de informação. As subcategorias que compõem o *corpus* desta categoria definiram-se como: **tecnologia, informatização, sistema de informação e comunicação interna**, conforme Quadro 17, Tabela 18 e Gráfico 16.

Unidades de contexto - Favoráveis (F)	Unidades de contexto - Desfavoráveis(D)
A organização concebida enquanto sistema de informação e decisão. (T2/1998) A importância dada aos sistemas de informação no tratamento e disponibilizarão dos dados e fatos dispersos no ambiente interno e externo, aproximou os interesses dessa área pelo debate da gestão do conhecimento. (T3/1998) Tipo de fonte mais utilizado (através de	I...I as trocas de conversão de dados e fatos em informação são ainda baixas, então a gestão do conhecimento deve dedicar especial atenção a esse ponto crítico. Há aqui um grande investimento de recursos do setor de informática. (T3/1998) I...I a confusão na percepção entre conhecimento e informação, isso é comum em vários autores - e em diversas empresas I...I acabam tratando a gestão do

sistemas informatizados e alianças). (T6/1998). Os fatores que mais se destacaram como facilitadores do uso pleno do conhecimento são na sua ordem, humanos e de relacionamento; tecnológicos, seguidos da competência gerencial; abertura à participação e sistemas de informação e materiais. (T9/1999) A organização tem como papel propiciar um ambiente para a criatividade e geração do conhecimento [...] o que é gerado no âmbito individual expande-se para a organização e cristaliza-se na rede de conhecimento da empresa. (T15/2000) Para solucionar problemas ligados à gestão do conhecimento seria necessário um <i>portfólio</i> integrado de atividades voltadas para pessoas, processos e tecnologia. (T16/2000) Preparar a infra-estrutura incluindo a tecnologia necessária para aplicação em questões cotidianas da organização. (T16/2000) [...] os tomadores de decisão [...] atribuíram uma crescente influência da tecnologia sobre as suas decisões estratégicas “ (T21/2001) [...] podemos dizer que a gestão do conhecimento através da abordagem de redes corporativas pode resultar na criação de vantagens competitivas sustentáveis. [...] (T24/2001) [...] há um intenso fluxo de comunicação diretamente entre as subsidiárias [...] utilizando a internet interna da empresa- a intranet - mas também através de ligações telefônicas, troca de fitas de vídeo, fotos e material de campanha da própria empresa e também de concorrentes e clientes [...] (T24/2001). [...] fase marcada pela capacitação da equipe de implantação da tecnologia através da socialização com membros do México, apresentação do conhecimento explícito através de <i>charts</i> e apostilas. (T24/2001) [...] uma nova campanha visando crianças, ele	conhecimento apenas do ponto de vista tecnológico [...] (T16/2000) [...] a implantação da tecnologia scanning foi marcada pela adaptação nos processos para superar barreiras [...] provocando a criação do conhecimento pela troca do conhecimento tácito entre o transmissor e o receptor. (T24/2001) Falta do conhecimento pré-existente da equipe brasileira por nunca ter tido contato anterior com a tecnologia impactou o processo. (T24/2001) [...] propõe a investigação da existência de aspectos antiéticos de dominação e emancipação dos indivíduos presentes no discurso da gestão do conhecimento, analisando o papel das novas tecnologias da informação e comunicação como fator contingente. (T34/2002) [...] pensar em gestão do conhecimento somente com foco no uso intensivo da tecnologia é um conceito rudimentar, pois a tecnologia fornece estrutura, porém não fornece conteúdo. (T39/2002)
--	---

tem a possibilidade de **acessar toda a sabedoria** coletiva da agência quanto a esse objeto I...I (T25/2001)

I...I competindo em um determinado mercado, tentando fazer dinheiro; **é comunicar** às pessoas em todas as instalações departamentais, lojas ou unidades, todas as instalações, departamentos, lojas ou unidades, todas as informações relevantes, mensal, semanal ou diariamente. (T27/2001)

Foi desenvolvido o *Insite* - a **intranet** - corporativa do Globo Cabo – como forma de dar suporte ao trabalho, interação e aprendizagem, nas diferentes áreas da empresa e intra-áreas. Este é o principal artefato cognitivo para a gestão do conhecimento constituído parte da **rede digital da empresa**. (T28/2001)

I...I inúmeras são as atividades contribuidoras que a **tecnologia** de informação pode realizar nas organizações para desempenho e seu papel estratégico I...I (T29/2001)

Trata de **mapear o processo de uso da informação** por analistas de investimentos I...I (T30/2002)

I...I para que haja transferência de conhecimento deve haver integração das diferentes unidades; **o sistema de informação** deve fornecer a transferência de experiências práticas.I...I (T32/2002)

I...I a empresa organiza **e sistematiza as informações** de modo a favorecer a identificação do conhecimento chave para as atividades da empresa e o fácil acesso dos funcionários ao sistema, o que garante o fluxo de transferência do conhecimento entre as várias unidades. (T32/2002)

I...I aconselha-se integrar o **monitor** da gestão do conhecimento ao sistema de gerenciamento de informações das organizações hospitalares complementando - os com relatórios analíticos para facilitar o entendimento e esclarecer os aspectos subjetivos I...I (T39/2002)

I...I ensino à distância pela web na disciplina gestão do conhecimento. (T42/2002) São realizados programas e convênios de formação e aperfeiçoamento, cursos de línguas e de informática I...I (T43/2002) I...I identificaram-se as duas grandes condições de sucesso dos modelos de gestão do conhecimento: a existência de uma cultura favorável ao conhecimento e necessidade de uso de sistema de informação. (T47/2002)	
---	--

Quadro 17 - Categoria dimensão tecnologia e sistemas de informação como elementos favoráveis (F) e desfavoráveis (D)

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 18 - Caracterização quanto ao enfoque na dimensão tecnologia e sistemas de Informação

Subcategorias	1997		1998		1999		2000		2001		2002		Totais			
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	%	D	%
Tecnologia	-	-	-	-	01	-	02	01	02	02	03	01	08	28,6	04	67,0
Informatização	-	-	01	01	-	-	-	-	04	01	02	-	07	25,0	02	33,0
Comunicação interna	-	-	-	-	-	-	01	-	04	-	02	-	07	25,0	-	-
Sistema de informação	-	-	01	-	01	-	-	-	01	-	03	-	06	21,4	-	-
Totais	-	-	02	01	02	-	03	01	11	03	10	01	28	100	06	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Nota: F=favoráveis e D= Desfavoráveis

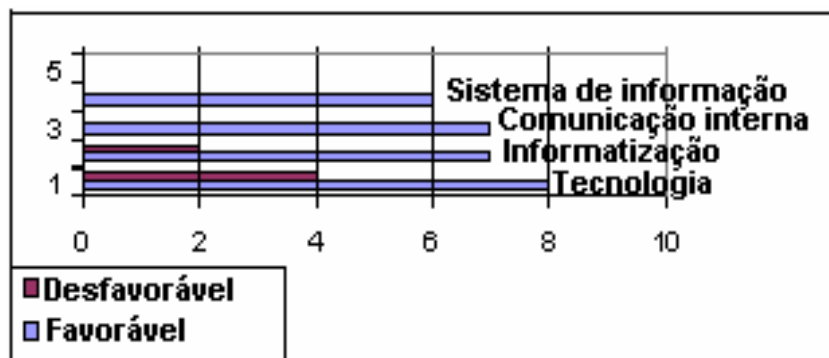


Gráfico 16 - Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão tecnologia e sistemas de Informação

5.3.3.1 Descrição analítica

- **Tecnologia** – subcategoria referente ao conjunto de ferramentas e técnicas que otimizam atividades ao alcance de metas, inclusive aos sistemas de comunicação e informação. Ao indicarem nos textos o uso de tecnologia, muitos autores não mencionaram, especificamente, as técnicas ou ferramentas usadas. Para não perder estes dados relevantes para a pesquisa foi criada uma subcategoria denominada Tecnologia, a qual foi tratada (Tabela 18) como um dos fatores que mais se destacaram como facilitadores (28,6%) do uso do conhecimento, entre as demais subcategorias, mas não como o único, porém sempre sucedendo o fator humano, como foi observado no discurso, a saber:

Para solucionar problemas ligados à gestão do conhecimento seria necessário um *portfólio* integrado de atividades voltadas para pessoas, processos e **tecnologia** [...] (T16/2000).

Alguns reagem ao abuso do uso de tecnologia ao se pronunciarem da forma como está expressa no T39/2002:

I...I pensar em gestão do conhecimento somente com foco no uso intensivo da **tecnologia** é um conceito rudimentar, pois a tecnologia fornece estrutura, porém não fornece conteúdo.

No meio das leituras, surgem propostas baseadas no emprego indevido da tecnologia, as quais são apresentadas como elementos desfavoráveis (67,4%), Tabela 18, como investigação da existência de aspectos antiéticos de dominação e emancipação dos indivíduos, presentes no discurso da Gestão do Conhecimento, sugerindo analisar o papel das novas tecnologias da informação e comunicação como fator contingente registrado no T34/2002, visualizado no Quadro 17.

Tendo em vista a formulação da questão em pauta, possivelmente a resposta pode estar contida na visão dos autores do T16/2000 ao afirmarem que

I...I há confusão na percepção entre conhecimento e informação, isso é comum em vários autores e em diversas empresas I...I acabam tratando a gestão do conhecimento apenas do ponto de vista **tecnológico** I...I

Esta questão poderá ser aprofundada em outro estudo como tema de pesquisa. As novas tecnologias de informação e comunicação estão afetando sobremaneira os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimentos nas organizações. A associação entre tecnologia de informação e Gestão do Conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações e/ou para aproximação de pessoas que detêm o conhecimento relevante (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

A tecnologia constitui uma dimensão do **Modelo de Organizações do Conhecimento** apresentado por Angeloni (2002). É focalizada na dimensão **Sistemas de Informação**, no modelo idealizado por Terra (2000), e no **Capital Estrutural** apresentado por Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001), aparecendo como infra-estrutura tecnológica. Segundo Teixeira Filho (2000), a tecnologia tem uma dinâmica própria, e um projeto de Gestão do Conhecimento pode fracassar se alguns cuidados não forem observados.

- **Informatização** - aparece como um elemento favorável à utilização do conhecimento (25,0%), e em casos relatados, sua utilização inadequada surge como elemento desfavorável (33,0%) ao desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento. A tecnologia entendida como **informática** foi citada por intermédio de uma ferramenta como viabilizadora da troca de conhecimento tácito registrado pelo T24/2001, com a seguinte expressão ilustrativa:

I...I a implantação da tecnologia **scanning** foi marcada pela adaptação nos processos para superar barreiras provocando a criação do conhecimento pela troca do conhecimento tácito entre o transmissor e o receptor I...I

A ênfase nesta subcategoria especificamente foi evidenciada como programação de treinamento ao ser constatado que organizações oferecem programas e convênios de formação e aperfeiçoamento em **informática**, como nos casos diagnosticados:

I...I ensino à distância pela *web* na disciplina gestão do conhecimento”. (T42/2002)

São realizados programas e convênios de formação e aperfeiçoamento, cursos de línguas e de **informática** I...I (T43/2002).

Os sistemas **informatizados** aparecem como tipo de fonte mais utilizada em casos estudados (T6/1998). Nos debates sobre Gestão do Conhecimento chama atenção o (T3/1998):

I...I as trocas de conversão de dados e fatos em informação são ainda baixas, então a gestão do conhecimento deve dedicar especial atenção a esse ponto crítico. Há aqui um grande investimento de recursos do setor **de informática**. (T3/1998).

Este investimento intensivo no setor de informática tem sido considerado um ponto crítico da Gestão do Conhecimento, que pode desencadear num problema de pesquisa a ser desvendado em outra ocasião. Ao superestimar o uso da tecnologia /informática, os programas de Gestão do Conhecimento passam a ser gestão de tecnologia. Como dizem Davenport e Prusak (1998, p.193), “dados e informações são constantemente transferidos por meio eletrônico, mas conhecimento parece transitar com mais eficiência através de redes humanas”.

Terra (2000) constatou, na sua pesquisa empírica que, quando nas organizações, se falavam em Sistema de Informação, referiam-se também aos avanços na informática, nas tecnologias de comunicação, além dos sistemas de informação que estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.

- **Comunicação interna** – os meios de comunicação surgiram como recursos adotados pelas organizações para intensificarem a troca de informações e transferências de conhecimentos. Surgiram apenas como abordagem focalizando pontos positivos (25,0%) com sucesso nas organizações.

I...I há um intenso fluxo de comunicação diretamente entre as subsidiárias I...I utilizando a **internet** interna da empresa- a intranet- mas também através de ligações **telefônicas, troca de fitas de vídeo, fotos e** material de campanha da própria empresa e também de concorrentes e clientes I...I (T24/2001)

Em outro caso estudado e analisado, os autores destacaram que a empresa organiza e sistematiza as informações de modo a favorecer a identificação do conhecimento chave para as atividades da empresa e destacam que o fácil acesso dos funcionários ao sistema garante o fluxo de transferência de conhecimento entre as várias unidades (T32/2002).

A forma encontrada pelo T27/2001 de melhor traduzir a relevância do processo de comunicação, como facilitadora do uso inteligente do conhecimento nas organizações, foi informada nos resultados, no seguinte enunciado:

I...I competindo em um determinado mercado, tentando fazer dinheiro; **é comunicar** às pessoas em todas as instalações departamentais, lojas ou unidades, todas as instalações, departamentos, lojas ou unidades, todas as informações relevantes, mensal, semanal ou diariamente. (T27/2001)

As tecnologias de comunicação são componentes da dimensão Sistemas de Informação, apresentados por Terra (2000), como fatores que afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.

- **Sistemas de Informação** – quando abordados referiam-se aos avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e os sistemas de informação. Foi considerado como subcategoria devido aos enfoques dados nos textos. Os enfoques

em sistema de informação foram favoráveis, incidindo em 21,4%, entre as demais subcategorias que apresentaram pontos favoráveis.

Em alguns casos, a organização do conhecimento foi concebida como um sistema de informação e decisão ao apresentarem os seguintes registros. A empresa organiza e sistematiza as informações de modo a favorecer a identificação do conhecimento-chave para as atividades da empresa e o fácil acesso dos funcionários ao sistema, garantindo assim o fluxo de transferência do conhecimento entre as várias unidades (T32/2002). Num outro caso relatado e analisado numa organização hospitalar, aconselha-se integrar o monitor da Gestão do Conhecimento ao **sistema de gerenciamento de informações**, complementando-os com relatórios analíticos para facilitar o entendimento e esclarecer os aspectos subjetivos para favorecer a transferência de conhecimentos (T39/2002).

A importância dada aos sistemas de informação no tratamento e disponibilização de dados dispersos no ambiente interno e externo denota interesses dessa área pelo debate da Gestão do Conhecimento, inclusive registrando-se um grande investimento de recursos do setor de informática como literalmente retrata o exemplo:

A importância dada aos **sistemas de informação** no tratamento e disponibilização dos dados e fatos dispersos no ambiente interno e externo, aproximou os interesses dessa área pelo debate da gestão do conhecimento. (T3/1998)

Sistemas de informação foram apontados como condição de sucesso dos modelos de Gestão do Conhecimento, neste caso pesquisado:

I...I identificaram-se as duas grandes condições de sucesso dos modelos de gestão do conhecimento: a existência de uma cultura favorável ao conhecimento e a necessidade de **uso de sistema de informação**. (T47/2002)

Os resultados apresentados ratificam a relevância do uso de sistemas de informação como suporte à geração, disseminação e facilitação de acesso ao conhecimento, reconhecidos por Terra (2000), Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001) e Angeloni (2002). Segundo Davenport e Prusak (1998) e O'Brien (2001) os sistemas de informação facilitam a aprendizagem e a criação de conhecimentos coletivos visando à competitividade.

Os resultados gerais, quando confrontados com o sistema de categorias apresentado no Esquema 3, codificação 3.3, indicam tendência de alguns autores a generalizar os termos quando se referem a tecnologias e sistemas de informação não especificando que tipo de tecnologia ou de sistema de informação é adotado. Das subcategorias previstas, apenas o processo de comunicação é referenciado, e ainda a informatização foi escolhida como designativo do uso de tecnologia, assim como o uso de sistema de informação está associado ao uso de programas de computador. As subcategorias previstas, *datawarehousing*, *groupware*, *workflow*, GED/EED e INTERNET não foram mencionadas. Diante da situação apresentada, o assunto requer ponderações quanto ao uso de tecnologia e sistema de informação nas organizações, que buscam tratar o conhecimento como um ativo valioso.

5.3.4 Categoria: dimensão relacionamentos com o ambiente externo

Nesta categoria, incluíram-se os estudos que focalizaram os elementos apresentados tanto favoráveis quanto desfavoráveis à implantação dos programas de conhecimento nas organizações, que correspondem aos relacionamentos da organização no ambiente externo. As subcategorias que compõem o *corpus* desta categoria definiram-se como: **clientes, atores do ambiente, adaptação ambiental, alianças internacionais, comunicação externa e ética**, conforme Quadro 18, Tabela 19 e Gráfico 17.

Unidades de contexto – Favoráveis (F)	Unidades de contexto – Desfavoráveis (D)
As empresas de controle estrangeiros, valorizam mais: I...I conhecimento de negócios internacionais, processos de alianças, outros idiomas, cultura de outros países/vivência internacional. (T6/1998) I...I o ambiente externo é considerado como uma construção social resultante das interações entre atores organizacionais e grupos relevantes externos. A criação do conhecimento passa a ser um processo inter-organizacional. (T12/2000). I...I mudanças ocorridas no ambiente empresarial nos últimos anos têm suscitado um novo profissional. (T12/2000). I...I o processo estratégico de produção permite a ligação entre o conhecimento organizacional existente e as capacitações dinâmicas, ou seja, aquelas capazes de levar a empresa a adaptação constante ao ambiente externo. (T13/2000) I...I mudanças operantes num ambiente de negócio de alta complexidade, direcionam as empresas para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável; o conhecimento. (T14/2000) Para gerar conhecimento: requer adaptação: necessidade de se adequar atividades,	I...I muitas empresas parecem ainda não ter alertado para o perigo de entrar em parcerias com empresas estrangeiras com o objetivo de adquirir novos conhecimentos e capacidades, desperdiçando recursos organizacionais importantes e fracassando em suas estratégias de globalização em negócios internacionais novas capacidades não podem ser simplesmente instaladas, pois precisam ser desenvolvidas e internalizadas. (T23/2001). I...I uma empresa que se encontra no início do estágio de amadurecimento como numa corporação mundial, estando seus relacionamentos e fluxos de conhecimento ainda escasso na rede corporativa, estará entrando em grandes dificuldades diante de uma economia globalizada, que exige cada vez mais a constante troca de recursos intangíveis (conhecimento, informação) para criação de valor. (T24/2001)

processos e conhecimentos organizacionais impulsionados por **fatores ambientais** da organização que dificultam a troca de experiências.(T20/2001)

Em empresas intensivas em conhecimento, a estratégia portanto é entendida como um processo dinâmico e de constante **interação** entre **atores internos e externos** [...] (T21/2001)

[...] a geração de uma inovação implica na circulação do conhecimento muitas vezes dentro de uma **rede formada por empresas, instituições públicas, usuários, universidades e outros atores que participam** dessa rede. (T22/2001)

[...] as empresas nacionais só deverão realizar **parcerias** estratégicas com empresas estrangeiras que estejam dispostas a realizar grandes investimentos na criação de uma identidade única para as áreas ou empresas envolvidas (T23/2001)

[...] há um intenso fluxo de comunicação diretamente entre subsidiárias, sem envolvimento da matriz [...] **através de ligações telefônicas, troca de fitas de vídeo, fotos e material de campanha** [...] e também de concorrentes e de clientes. (T24/2001)

[...] especializar-se em juntar toda a informação sobre publicidade para **criança** juntar todo o conhecimento em publicidade para **mulheres**, juntar todo o conhecimento em termos, sobre novas técnicas de definição de **público-alvo**. (T25/2001)

O gerente responsável pela subsidiária na América Latina: eu sou a pessoa que dá suporte em relação à informação sobre o mercado brasileiro, o que é muito importante. Eu estou sempre mandando informações e agindo como um **canal de comunicação** para as pessoas no Brasil e em toda a América Latina. [...] (T25/2001)

[...] iniciativas de gestão do conhecimento demandam profissionais que tenham facilidade em gerir relacionamentos com equipes internas

e externas e com fornecedores externos da informação e do conhecimento, tais como clientes, outras empresas e parceiros acadêmicos, para gerir este conhecimento é fundamental a identificação exata da localização do conhecimento nas empresas [...] na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar. (T37 /2002) Componentes principais que caracterizam a gestão do conhecimento sobre o valor para o cliente: geração e disseminação do conhecimento sobre valor para o cliente e orientação para relacionamento [...] evidenciou uma percepção distinta das variáveis mais associadas à uma cultura voltadas para o estabelecimento de relacionamentos com os clientes. (T50/2002)	
--	--

Quadro 18 - Categoria dimensão relacionamento com o ambiente externo como elementos favoráveis(F) e desfavoráveis(D)

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 19 - Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão relacionamento com o ambiente externo

Subcategorias	1997		1998		1999		2000		2001		2002		Totais			
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	%	D	%
Atores do ambiente	-	-	-	-	-	-	-	-	08	-	11	-	19	55,8	-	-
Adaptação ambiental	-	-	-	-	-	-	02	-	02	-	01	-	05	14,7	-	-
Alianças internacionais	-	-	01	-	-	-	-	-	01	03	-	-	02	5,9	03	100
Comunicação externa	-	-	-	-	-	-	-	-	03	-	01	-	04	11,8	-	-
Ética	-	-	-	-	-	-	02	-	02	-	-	-	04	11,8	-	-
Totais	-	-	01	-	-	-	04	-	16	04	13	-	34	100	03	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Nota: F= Favoráveis e D= Desfavoráveis



Gráfico 17 - Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão relacionamento com o ambiente externo

5.3.4.1 Descrição analítica

- **Atores do ambiente** - o relacionamento com atores do ambiente de negócios foi apresentado como elemento favorável, incidindo em 55,8%, entre as demais subcategorias que se apresentaram nestes elementos (Tabela 19). Como elementos favoráveis, os atores do ambiente externo, se fazem presentes pelas recomendações, quando evidenciam uma percepção distinta das variáveis mais associadas a uma cultura voltada para o estabelecimento de relacionamentos com os clientes, como na pesquisa mencionada:

Componentes principais que caracterizam a gestão do conhecimento sobre o valor para o cliente: geração e disseminação do conhecimento sobre valor para o cliente e orientação para **relacionamento** [...] evidenciou uma percepção distinta das variáveis mais associadas a uma cultura voltadas para o estabelecimento de **relacionamentos com os clientes**. (T50/2000).

Distinguem-se como componentes principais que caracterizam a Gestão do Conhecimento: geração e disseminação do conhecimento, uso do conhecimento e

interpretação do conhecimento, todos voltados sobre o valor para o cliente (T50/2002). Para viabilizar o estreitamento do relacionamento com clientes, o caso relatado no T25/2001 adota especializar-se em juntar toda a informação sobre publicidade para crianças, para mulheres e sobre novas técnicas de definição de público-alvo.

Mencionaram atores do ambiente externo, como: parceiros, grupos de interesse inclusive, com concorrente, com depoimentos favoráveis ao uso do conhecimento nas organizações. O ambiente externo é considerado como uma construção social resultante das interações entre atores organizacionais e grupos relevantes externos. Alguns sujeitos vêem a criação do conhecimento como um processo interorganizacional (T12/2000), cujas interações entre atores pode ser propiciada por formação de redes.

I...I o ambiente externo é considerado como uma construção social resultante das interações entre **atores organizacionais e grupos relevantes externos**. A criação do conhecimento passa a ser um processo interorganizacional. (T12/2000).

Na ótica veiculada no trabalho 22/2001, a geração de uma inovação implica a circulação do conhecimento, muitas vezes, dentro de uma rede formada por empresas, instituições públicas, usuários, universidades e outros atores que participam dessa rede, demonstrados no registro a seguir:

I...I a geração de uma inovação implica na circulação do conhecimento muitas vezes dentro de uma **rede formada por empresas, instituições públicas, usuários, universidades e outros atores que participam** dessa rede. (T22/2001).

Observa-se que as iniciativas de Gestão do Conhecimento demandam profissionais que tenham facilidade de gerir relacionamentos com equipes internas e

externas e com fornecedores externos da informação e do conhecimento, tais como clientes, outras empresas e parceiros acadêmicos.

I...I iniciativas de gestão do conhecimento demandam profissionais que tenham facilidade em gerir relacionamentos com equipes internas e externas e com **fornecedores externos da informação e do conhecimento**, tais como clientes, **outras empresas e parceiros acadêmicos**, para gerir este conhecimento é fundamental a identificação exata da localização do conhecimento nas empresas I...I na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar. (T37 /2002).

O relacionamento com atores do ambiente de negócios nas organizações está respaldado em Terra (2000), ao abordar a dimensão Aprendizado com o Ambiente, e em Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001), quando apresentam o Capital de Relacionamentos. São várias as fontes de conhecimento externo: universidades, institutos de pesquisa, governo, clientes, parceiros e outros. A Gestão do conhecimento exige um alto grau de sensibilização da empresa quanto às mudanças nos cenários externos e também nas aspirações profissionais e pessoais de seus funcionários.

- **Adaptação ambiental** - considerado nos informes de pesquisa como elemento favorável (14,7%) ao uso do conhecimento. As mudanças ocorridas no ambiente empresarial têm suscitado um novo profissional, e, para gerar conhecimento, a empresa requer adaptação, entendida como necessidade de se adequar, atividades, processos e conhecimentos organizacionais impulsionados por fatores ambientais.

Os autores, como no exemplo a seguir, constataam que

I...I mudanças operantes num **ambiente** de negócios de alta complexidade direcionam as empresas para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável: o conhecimento. (T14/2001).

Uma forma de viabilizar a adaptação constante das empresas ao ambiente foi apresentada no texto seguinte que serve de exemplo:

I...I o processo estratégico de produção permite a ligação entre o conhecimento organizacional existente e as capacitações dinâmicas, ou seja, aquelas capazes de levar a empresa à **adaptação** constante ao **ambiente externo**. (T13/2000)

Conforme Terra (2000), há crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente, conseqüentemente, a adaptação constante se faz necessária.

- **Alianças internacionais** - esta subcategoria foi focalizada, não só como resultado favorável (5,9%) mas também como a única entre as demais desta categoria, que apresentou pontos negativos, correspondendo a 100%. As alianças de negócios correspondentes aos relacionamentos externos como facilitadores do uso do conhecimento foram evidenciadas pelos trabalhos com enfoque voltado para alianças de nível internacional, segundo mostra o discurso abaixo:

As empresas de controle estrangeiro valorizam I...I conhecimento de negócios internacionais, **processos de alianças**, outros idiomas, cultura e outros países I...I (T6/1998).

Os depoimentos dos sujeitos nas falas dos autores, manifestam críticas e alertas quanto a parcerias / relacionamentos com empresas estrangeiras, como no caso dos Trabalhos 23 e 24 de 2001, que, ao fazerem alianças com estas empresas com o objetivo de adquirir novos conhecimentos e capacidades, correm o risco de desperdiçar

recursos organizacionais importantes e, portanto, fracassar em suas estratégias de globalização. Alertam que, em negócios internacionais, novas capacidades não podem simplesmente ser instaladas, precisam ser desenvolvidas e internalizadas. Para as empresas que se encontram no início do estágio de amadurecimento, as dificuldades diante de uma economia globalizada podem ser grandes, devido à exigência, cada vez mais forte, da troca de recursos intangíveis - conhecimento e informação - para criação de valor.

Os relacionamentos com o ambiente externo estão recomendados na dimensão Aprendizado com o Ambiente, em Terra (2000), e em Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001). As formas de aprendizado com o ambiente exigem uma crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas da mesma cadeia produtiva.

- **Comunicação externa** – subcategoria, pela qual entende-se que o fluxo de comunicação deve ser intenso com atores do ambiente de negócios. É perceptível que a comunicação se faz presente, positivamente (11,8%), entre as organizações trabalhadas na produção científica analisada, como bem relata o texto escolhido a seguir, num depoimento de um gerente:

O gerente responsável pela subsidiária na América Latina: eu sou a pessoa que dá suporte em relação à informação sobre o mercado brasileiro, o que é muito importante. Eu estou sempre mandando informações e agindo como um **canal de comunicação** para as pessoas no Brasil e em toda a América Latina I...I (T25/2001)

Num outro caso relatado, os resultados apresentam uma declaração em que se percebe o fluxo de comunicação, não só no ambiente interno como no externo, destacando-se o referente à comunicação externa:

I...I há um intenso fluxo de comunicação diretamente entre subsidiárias, sem envolvimento da matriz I...I **através de ligações telefônicas, troca de fitas de vídeo, fotos e material de campanha** I...I e também de concorrentes e de clientes. (T24/2001)

Sobre a comunicação com o ambiente externo, Cavalcanti; Gomes e Pereira, (2001) incluem no rol de atores do ambiente de negócios, os meios de comunicação, e Terra (2000) alude às tecnologias de comunicação quando se refere à dimensão Sistemas de Informação.

- **Ética** – entendida como avaliação da responsabilidade social de uma organização envolvendo seu relacionamento com o mundo externo. Alguns aspectos focalizados nos resultados denotam intrinsecamente a presença de questões relevantes favoráveis (11,8%) relacionadas com a ética nos relacionamentos ao firmarem alianças com empresas estrangeiras.

I...I o ambiente externo é considerado como uma **construção social** resultante das interações entre atores organizacionais e grupos relevantes externos. A criação do conhecimento passa a ser um processo interorganizacional. (T12/2000).

A experiência relatada no T23/2001 serve de exemplo ao se recomendar que as empresas nacionais estejam mais atentas às parcerias com empresas estrangeiras, fazendo a seguinte observação:

I...I as empresas nacionais só deverão realizar parcerias estratégicas com empresas estrangeiras que estejam dispostas a realizar grandes investimentos na **criação de uma identidade única** para as áreas ou empresas envolvidas (T23/2001)

Como condição para efetivação de alianças saudáveis requeridas para troca de experiências com atores do ambiente externo, alguns textos recomendam realizar levantamentos de características culturais e ambientais da organização que possam futuramente vir a dificultar esta troca com vantagem competitiva. No caso relatado do texto 50/2002, fica evidente a percepção distinta de variáveis mais associadas a uma cultura voltada para o estabelecimento de relacionamentos com os clientes.

Neste contexto, o ambiente externo é considerado como uma **construção social** resultante das interações entre atores organizacionais e grupos relevantes externos onde a **ética** se sobrepõe. Ao se referir aos aspectos componentes do Capital ambiental, Cavalcanti; Gomes e Pareira (2001) fazem menção aos valores **éticos** e culturais.

Os resultados gerais da formação do *corpus* da categoria da dimensão relacionamentos com o ambiente externo se identificam com o previsto no sistema de categorias apresentado no Esquema 3, na codificação 3.4.

5.3.5 Categoria: dimensão cultura organizacional

Nesta categoria, foram enfatizados os estudos que focalizaram os elementos apresentados tanto favoráveis como desfavoráveis à implantação dos programas de conhecimento nas organizações, que correspondem aos enfoques na cultura organizacional. As subcategorias que compõem o *corpus* desta categoria definiram-se

como: **valores, crenças e normas formais e informais**, conforme o Quadro 19, Tabela 20 e Gráfico 18.

Unidades de contexto – Favoráveis (F)	Unidades de contexto – Desfavoráveis (D)
A organização deve procurar criar mecanismos que percorram toda a espiral e desta forma, estará desenvolvendo uma cultura de gestão do conhecimento. (T15/2000) O autor apresenta mecanismos capazes de integrar conhecimento especializado: - regras e instruções, que podem ser vistos como padrões que regulam as interações entre indivíduos e proporcionam os meios pelos quais, conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito prontamente compreensível. (T7/1999) I...I compreensão da forma como a informação é utilizada por trabalhadores do conhecimento e verificar como diferentes níveis de complexidade de informação influenciam o processo de trabalho e o resultado produzido. (T19/2001) Etapas para implantação da gestão do conhecimento-levantamento de características culturais e ambientais I...I (T20/2001) Ponto fundamental: uma cultura orientada para o conhecimento. (T20/2001) I...I o conhecimento organizacional que passou por um longo processo de aprendizagem ou orientação tende a ter alta aderência, pois se trata de um conhecimento tácito embutido na cultura organizacional. (T24/2001) A cultura organizacional é suportada por valores como excelência e conduta ética I...I na qual se recompensa o desempenho e a iniciativa de confiança, colaboração e	I...I a implantação de sistemas de aprendizado de 'duas voltas' no serviço público é dificultada pela cultura personalista e pela tradição patrimonialista já que o culto à personalidade do chefe 'dono' de uma parte do Estado impede o questionamento sério sobre os reais motivos dos sucessos e fracassos de determinada ação administrativa, dificultando o desenvolvimento de redes de aprendizagem e desenvolvimento real do conhecimento I...I (T14/2000) I...I empresas com excelentes estruturas e instalações para treinamento, sendo chamadas universidades podem sim desenvolver excelentes cursos, mas não garantem dessa forma o aprendizado permanente e a contínua criação do conhecimento por falta de uma experimentação do ambiente I...I (T15/2000) I...I e como principal bloqueio à aprendizagem, uma certa desconfiança com relação ao conhecimento formal. I...I (T16/2000) I...I as próprias limitações do ser humano diante da perfeição em atender os atributos referentes aos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes propostas no perfil traçado pelos próprios administradores na pesquisa. I...I (T17/2000) I...I a cultura da empresa aparece como principal barreira entre 44% dos brasileiros e 38% dos americanos das empresas respondentes. (T18/2000). I...I além disso, o detentor do conhecimento pode exigir favores ou benefícios em troca

transparência necessárias para uma efetiva partilha do conhecimento e funcionando como fatores potenciais de uma gestão do conhecimento. (T28/2001) I...I cultura: considerada questão mais importante para o sucesso de um sistema de gestão do conhecimento, é ao mesmo tempo, a mais negligenciada pelas empresas. (T47/2002) I...I após a realização de um amplo estudo em empresas de grande porte identificaram as duas grandes condições de sucesso dos modelos de gestão do conhecimento: a) a existência de uma cultura favorável ao conhecimento I...I (47/2002). I...I.apresenta modelo conceitual de pesquisa: valores culturais orientados à inovação, cujos elementos culturais destacam: formalização, distribuição do poder, decisão participativa, suporte e colaboração e aprendizado. (T49/2002)	da difusão daquilo que sabe.I...I (T20/2001) I...I outro fator que pode afetar o desenvolvimento da gestão do conhecimento é a denominada 'barreira de classe', que significa a má vontade em aceitar idéias e sugestões de pessoas de outros setores ou de posições relativamente mais baixas dentro das organizações. (T20/2001) I...I mas essa troca de conhecimentos não ocorre de forma natural e sem problemas, ela exige disposição de cooperar, contato pessoal, coordenação e confiança.I...I (T22/2001) Características do transmissor do conhecimento I...I falta de motivação I...I necessidade de confiança (o receptor deve confiar no transmissor). (T24/2001) A gestão sistemática do conhecimento é apontada como possuidora de uma veia totalitarista, gerando uma excessiva visibilidade do indivíduo I...I o que acarretaria um entrave ao aprendizado e conseqüentemente à inovação I...I (T35/2002) I...I uma parcela superior declarou ter dificuldade em capturar o conhecimento através de seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura, o que, I...I representa a única forma do conhecimento produzir vantagem competitiva sustentável (T37/2002) A criação de um ambiente de confiança leva tempo e precisa se estimulado. (T37/2002) I...I necessita internalizar mudança cultural e explorar uma maneira para criar manter valor cultural que são suportes para processos e novas práticas de gestão do conhecimento. (T38/2002) I...I dados os valores e as normas prevalecentes na cultura dominante, demonstrou-se ser difícil transmitir até o próprio conceito de livre fluxo de informação e idéias a chefias intermediárias 'criadas' sob a tradição da gestão descendente, em que todas as idéias vinham de cima e a lealdade era o valor mais importante I...I (T47/2002)
--	---

	I...I a utilização do conhecimento, infelizmente não é necessariamente determinada pelos processos anteriores, pois muitas vezes, barreiras diversas, entre elas as culturais podem impedir que ocorra o uso I...I (T50/2002) I...I a distorção é detectada facilmente, quando se vê protótipos sendo utilizados para comparação, que não se aplicam à realidade cultural da empresa, o que faz com que se aproxime objetos informação, práticas, modismos I...I transformados em know-how I...I que pouco ou nenhum significado têm para o usuário deste conhecimento, o que acaba gerando distorção da realidade e a perda da competitividade associada à gestão do conhecimento (T51/2002) I...I nas verbalizações encontrou-se uma prolixa descrição de resistências ao novo conhecimento.I...I (T52/2002)
--	--

Quadro 19 - Categoria dimensão cultura organizacional com elementos favoráveis (F) e desfavoráveis (D)

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Tabela 20 – Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão cultura organizacional

Subcategorias	1997		1998		1999		2000		2001		2002		Totais			
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	%	D	%
Valores	-	-	-	-	-	-	-	03	09	03	09	02	18	66,6	08	40,0
Crenças	-	-	-	-	-	-	01	03	03	02	04	05	08	29,6	10	50,0
Normas form. e Inf.	-	-	-	-	01	-	-	-	-	-	-	02	01	3,7	02	10,0
Totais	-	-	-	-	01	-	01	06	12	05	13	09	27	100	20	100

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

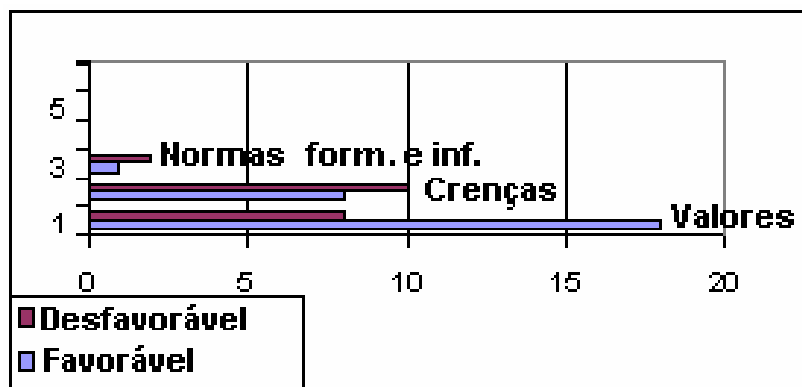


Gráfico 18 - Caracterização da produção científica quanto ao enfoque na dimensão cultura organizacional

5.3.5.1 Descrição analítica

- **Valores** - constituem os pressupostos básicos formadores do núcleo da cultura organizacional. As pesquisas mostram alguns valores inerentes às organizações do conhecimento que aparecem como pontos favoráveis (66,6%) e de forma negativa onde foi constatada a sua inexistência, ou seja, 40,0%, considerados como elementos desfavoráveis, devidamente apresentados na Tabela 20.

Uma passagem de texto, Quadro 19, explicita que a cultura organizacional é suportada por **valores** como **excelência** e **conduta ética** na qual se recompensam o desempenho e a iniciativa de **confiança**, **colaboração** e **transparência**, necessários para uma efetiva partilha do conhecimento e funcionando como fatores potenciais de uma Gestão do Conhecimento (T28/2001).

Outros valores são declinados como orientados à **inovação**, cujos elementos culturais destacam **formalização**, **distribuição do poder**, **decisão participativa**, **suporte**, **colaboração** e **aprendizado** (T49/2002), assim como a **lealdade** surge como

um valor mais importante no T47/2002. Enfileirando-se sem nenhum critério pré - estabelecido, os valores **cooperação, coordenação e confiança** são exigências para que as trocas de conhecimentos ocorram de forma natural e sem problemas (T22/2001).

Os valores culturais negativos foram estampados como elementos que dificultam o uso do conhecimento nas organizações. No caso do T16/2000, a saber:

I...I uma certa **desconfiança** com relação ao conhecimento foram considerados como principal bloqueio à aprendizagem.

Complementa o (T37/2002) a criação de um ambiente de confiança leva tempo e precisa ser estimulado.

Um outro fator apontado que pode afetar o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento é a denominada “barreira de classe”, que significa a má vontade em aceitar idéias e sugestões de pessoas de outros setores ou de posições relativamente mais baixas dentro das organizações (T20/2001).

Há empresas que declaram possuir excelentes instalações para treinamentos, mas não garantem o aprendizado permanente e a contínua criação do conhecimento por falta de uma experimentação ambiental (T15/2000). Atribui-se a inexistência de uma cultura propícia para o desenvolvimento do aprendizado.

A cultura e os valores organizacionais constituem uma dimensão apresentada por Terra (2000) e uma variável da dimensão Infra-estrutura organizacional apresentada por Angeloni (2002). A literatura pertinente destaca valores e crenças como partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Pessoas com diferentes valores “vêm” diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu

conhecimento em função de seus valores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os dois autores citados sinalizam que para o sucesso dos projetos de Gestão do Conhecimento, é imprescindível uma cultura amiga do conhecimento.

- **Crenças** - Referem-se às verdades adotadas pela organização. Ao serem considerados verdadeiros, os conceitos são absorvidos e inquestionáveis, estando presentes no comportamento dos indivíduos. Dos textos analisados, 29,6% foram identificados com depoimentos favoráveis, e 50%, entre os desfavoráveis. Identificou-se uma certa preocupação com a compreensão do modo como os indivíduos trabalham nas organizações.

Procuram compreender nos textos, a forma como a informação é utilizada por trabalhadores do conhecimento e como diferentes níveis de complexidade de informação influenciam o processo de trabalho e o resultado produzido (T19/2001), assim como declaram fazer levantamentos de características culturais e ambientais como etapas para implantação da Gestão do Conhecimento (T20/2001). Nesta interface, nas verbalizações dos atores das organizações pesquisadas, encontra-se prolixa descrição de resistências ao novo conhecimento, chegando a sugerir mudança cultural.

Pesquisadores detectaram distorções ao constatar **protótipos sendo utilizados para comparação, os quais não se aplicam à realidade cultural da empresa**, o que faz com que se aproximem objetos (informações, práticas, modismos) transformados em *know-how* que pouco ou nenhum significado têm para o usuário deste conhecimento. Esta constatação levou os autores a fazerem a seguinte colocação, em consequência ao exposto:

...l o que acaba gerando distorção da realidade e a perda da competitividade associada à gestão do conhecimento.(T51/2002).

Um ponto indesejável encontrado nos relatos das pesquisas é de que, no caso T14/2000, o culto à personalidade do chefe “dono” de uma parte do estado impede o questionamento sério sobre os reais motivos dos sucessos e fracassos de determinada ação administrativa, dificultando o desenvolvimento de redes de aprendizagem e desenvolvimento real do conhecimento.

Angeloni (2002) tem razão ao recomendar que a cultura deve estar orientada para valores e **crenças** que viabilizem as atividades criadoras do conhecimento nas organizações.

- **Normas formais e informais** - referem-se ao conjunto de regras, escritas ou não, que indicam os modos de procedimento no âmbito da organização, os quais são esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo. Foram focalizados como favoráveis (3,7%) e desfavoráveis (10,0%), conforme os registros dos textos e dados apresentados na Tabela 20.

Os autores apresentam, nos resultados de pesquisas, como mecanismos capazes de integrar conhecimento especializado - **as regras e instruções** - que podem ser vistos como padrões que regulam as interações entre indivíduos e proporcionam os meios pelos quais o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito prontamente compreensível (T7/1999). Em outra perspectiva, o trabalho (T37/2002) apresenta, nos seus resultados, o registro de que uma parcela superior de gerentes declarou ter dificuldade em capturar o conhecimento através de seus

sistemas, processos, produtos, regras e cultura, o que “representa a única forma do conhecimento produzir vantagem competitiva sustentável.”

I...I.dados os valores e **as normas** prevalecentes na cultura dominante demonstrou-se ser **difícil** transmitir até o próprio conceito de livre fluxo de informação e idéias a chefias intermediárias ‘criadas’ sob a tradição da gestão descendente, em que todas as idéias vinham de cima e a lealdade era o valor mais importante I...I (T47/2002)

A frase ilustrativa demonstra explicitamente a dificuldade que surge como elemento desfavorável à transmissão do conhecimento em nível organizacional.

Os resultados gerais referentes a esta categoria analisada sinalizam o enriquecimento dos valores apresentados pelas pesquisas em organizações que trabalham o conhecimento, além dos previstos no sistema de categorias exibido no Esquema 3, codificação 3.5. Entre outros valores, declaram a transparência, a lealdade e a cooperação existentes entre parceiros nas organizações, transpondo e enriquecendo os valores previstos no sistema de categorias.

5.3.6 Síntese dos resultados referentes às estratégias organizacionais

Para maior compreensão e clareza dos resultados obtidos com a análise de conteúdo do documento, apresentam-se os resultados globais por categorias, incluindo tanto os enfoques positivos quanto os negativos, respectivamente em ordem decrescente de incidência.

Tabela 21- Síntese dos resultados referentes às dimensões estratégicas organizacionais

Dimensões	Favorável %		Desfavorável %		Total %	
Humana	36	26,7	20	33,9	56	28,9
Cultura Organizacional	27	20,0	20	33,9	47	24,2
Relacionamento/Ambiente	34	25,2	03	5,1	37	19,1
Tecnologia e Sistema de Inf.	28	20,7	06	10,2	36	17,5
Estrutural	10	7,4	10	16,9	20	10,3
Total	135	100	59	100	194	100

Fonte: Elaboração própria, 2003.

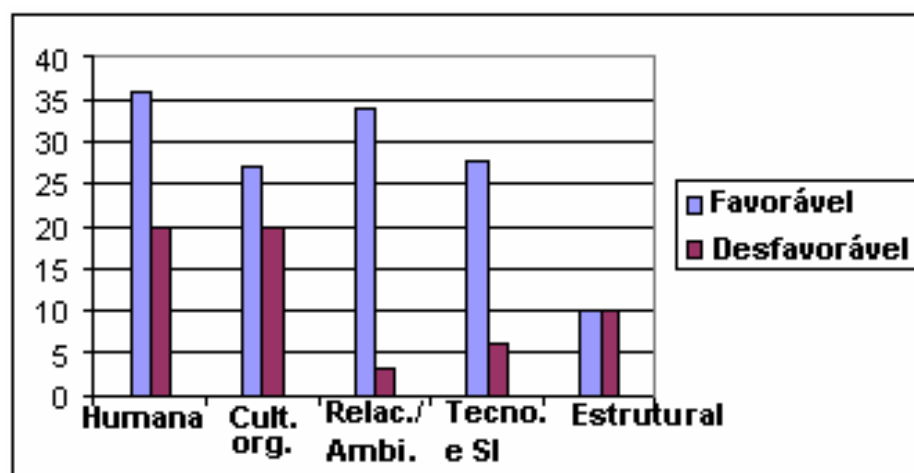


Gráfico 19 - Síntese dos resultados referentes às dimensões estratégicas organizacionais

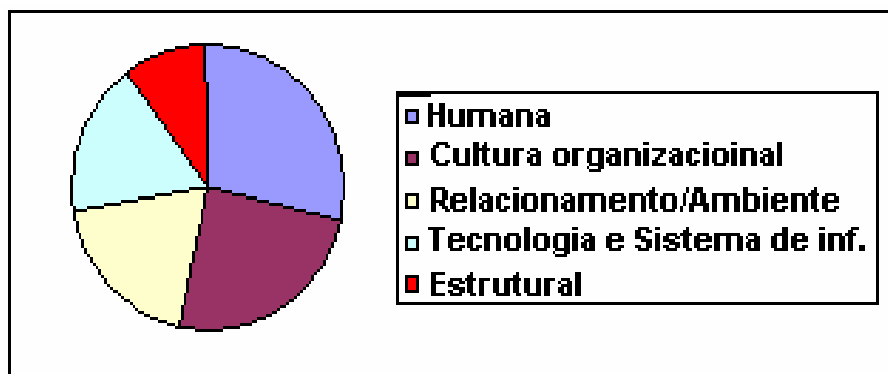


Gráfico 20 - Síntese dos resultados totais gerais referentes aos elementos favoráveis e desfavoráveis

Estes resultados visualizados na Tabela 21 e Gráficos 19 e 20 correspondem às dimensões estratégicas organizacionais que foram analisadas individualmente. Percebe-se que a disposição dos dados corresponde à frequência com que as mesmas foram contempladas na produção científica, não só como elemento favorável do uso do conhecimento nas organizações, como também como elemento desfavorável, em situação de uso indevido nas organizações, por serem os mesmos elementos facilitadores da criação, da disseminação e da utilização do conhecimento.

Comparando-se cada um dos resultados obtidos entre as categorias, a **Dimensão Humana** (26,7%) se destaca em relação à proporção do **Relacionamento com o Ambiente Externo**, com reflexos positivos incidindo em 25,2% e, conseqüentemente, maior utilização nas práticas dos processos de Gestão do Conhecimento. Em seguida, quase na mesma proporção, são focalizadas as dimensões Tecnologia e Sistemas de Informação (20,7%) e Cultura Organizacional (20,0%) culminando, na ordem decrescente, a utilização positiva da dimensão Estrutural (7,4%) e suas variáveis.

A produção científica analisada apontou, pelos dados coletados e apresentados, na Tabela 21, que a dimensão Cultura Organizacional e a Humana (33,9%) foram eleitas como dimensões que mais ocasionam dificuldades para implementação de programas de Gestão do Conhecimento, conforme constatado na análise da produção científica, detectadas empiricamente. Em seguida na ordem decrescente aparecem, as seguintes dimensões: Estrutural (16,9%), Tecnologia e Sistemas de Informação (10,2%) e Relacionamento no Ambiente Externo (5,1%).

No cômputo geral (Gráfico 20), incluindo os enfoques **favoráveis e desfavoráveis**, que determinam a relevância das categorias / variáveis, deslançam-se, na ordem decrescente de ocorrências, as respectivas **Dimensões estratégicas organizacionais: Humana (28,9%), Cultura Organizacional (24,2%), Relacionamento no Ambiente Externo (19,1%), Tecnologia e Sistemas de Informação (17,5%) e a Dimensão Estrutural (10,3%)**, como determinantes das tendências nos enfoques da Gestão Estratégica do Conhecimento.

O panorama do mapeamento apresentado no Quadro 20, construído com base nos autores Terra (2000), Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001) e Angeloni (2002), reflete a práxis da produção científica sobre Gestão do Conhecimento nas organizações, veiculada nos Anais dos Encontros da ANPAD, 1997/2002, que passará a denominar-se **Eixos da Gestão do Conhecimento**.

Categorias	Subcategorias	Definições
Eixo Humano	Aprendizagem Equipes Treinamento Compartilhamento Relacionamento Pessoal Criatividade e Inovação Competências Modelos mentais Intuição Habilidades	Compreendem os estudos que enfocam elementos relacionados ao trabalhador do conhecimento, evidenciados como elementos que favorecem ou desfavorecem à implantação dos programas de conhecimento nas organizações.
Eixo Cultura organizacional	Valores Crenças Normas Formais e Informais	Compreendem os estudos que focalizaram os elementos apresentados tanto favoráveis como desfavoráveis à implantação dos programas de conhecimento nas organizações, correspondentes aos enfoques na cultura organizacional.
Eixo Relacionamento com o ambiente externo	Atores do ambiente Adaptação ambiental Alianças internacionais Comunicação externa Ética	Compreendem os estudos que focalizaram os elementos apresentados tanto favoráveis como desfavoráveis à implantação dos programas de conhecimento nas organizações, correspondentes aos relacionamentos da organização no ambiente externo.
Eixo Tecnologia e Sistema de Informação	Tecnologia Informatização Comunicação Interna Sistemas de Informação	Compreendem os estudos que focalizaram os elementos apresentados tanto favoráveis como desfavoráveis à implantação dos programas de conhecimento nas organizações, que se relacionam com tecnologia e sistema de informações.
Eixo Estrutural	Estrutura Estilo gerencial Rotinas Visão Holística Modelos Conceituais	Compreendem os estudos que enfocaram elementos relacionados à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento, apresentados como elementos favoráveis e desfavoráveis à implantação dos programas de conhecimento nas organizações.

Quadro 20 - Síntese dos resultados referentes às dimensões estratégicas organizacionais

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após este longo percurso, é chegado o momento de fazer as reflexões finais a partir de um retrospecto das intenções da pesquisa declaradas na parte introdutória, especificamente nos objetivos, atentando para o caminho delineado, com dados e inferências respectivas em torno do objeto de estudo refletido nas perguntas da pesquisa. As interpretações conclusivas seguirão passo a passo as categorias pertinentes a cada momento da pesquisa, culminando com os desafios e lacunas encontrados na produção científica que, certamente, serão preenchidos com sucessão de estudos.

6.1 Produção científica quanto aos aspectos gerais - momento I

A questão de pesquisa que norteou este momento referente à caracterização dos aspectos gerais da produção científica analisada foi simples e introdutória para possibilitar o entendimento e abordagem do tema focalizado, a saber: **Quais as características gerais da produção científica em Gestão do Conhecimento?**

Tendo em vista o atendimento da questão na apresentação e discussão dos resultados na seção competente, apresenta-se a síntese que permite visualizar e efetuar inferências sobre cada uma das categorias/variáveis estudadas, no Esquema 4.

Categorias	Subcategorias predominantes
Evolução da produção científica quanto às sessões nos Anais	Marketing Organizações Administração da Informação
Formas de abordar gestão do conhecimento nas organizações: aprendizagem, competências, capital intelectual e conhecimento	Gestão de Pessoas Organizações Administração Estratégica Administração da Ciência e Tecnologia
Distribuição dos trabalhos sobre conhecimento por sessões nos Anais	Gestão de Pessoas Administração de Ciência e Tecnologia Administração da Informação
Autoria dos trabalhos quanto ao sexo	Masculino Autoria múltipla
Autores quanto às regiões geográficas de procedência	Sul Sudeste
Resumos quanto ao formato e ao conteúdo	Incompletos Sem uniformização

Esquema 4 – Síntese conclusiva da análise da produção científica quanto aos aspectos gerais

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

A produção científica, veiculada nos Anais do ENANPAD, durante o período de 1997/2002, vem crescendo bastante se destacando nas sessões referentes às áreas de **Marketing, Organizações e Administração da informação**. Destas, as áreas de **marketing e administração da informação** permaneceram inalteradas no decorrer do

período. No entanto, a sessão **organizações**, no ano de 2001, desmembrou-se para atender à demanda de trabalhos.

Sobre Gestão do Conhecimento pontua-se características, tais como: produção crescente ano a ano, principalmente nas áreas destacadas (conhecimento, aprendizagem, competências e capital intelectual), apresentando dispersão quanto à distribuição dos trabalhos por sessões dos Anais.

A tendência para abordagem sobre **conhecimento**, nas sessões **Gestão de Pessoas, Administração de Ciência e Tecnologia e Administração da Informação**, denota o foco na dimensão **humana** com inclinação para concentração na **tecnologia**. Esse entendimento pode sinalizar uma confusão com **gestão da informação** ou, por se constituir um novo campo multidisciplinar, emerge com diversos enfoques. Daí a possível justificativa para sua classificação em várias sessões que compõem o ENANPAD.

A predominância do **sexo masculino** com autorias múltiplas constatadas nas pesquisas sobre Gestão do Conhecimento sugere um aprofundamento maior sobre esta questão, para a comparação com as demais áreas do conhecimento. Há indícios na literatura de que a participação da mulher na pesquisa vem apresentando desfavorecimentos, atribuídos, talvez, aos múltiplos papéis desempenhados pela mulher na sociedade ou vieses na pesquisa, que precisam maior aprofundamento.

A opção por **autoria múltipla** vem sendo incentivada pelos órgãos de fomento, não só para promover a aprendizagem no meio acadêmico por meio da pesquisa, como incentivo para a educação continuada, envolvendo e integrando os cursos de graduação e pós-graduação. O perigo é que a autoria múltipla venha se consagrar como estratégia e única opção de oportunizar aos novos pesquisadores a garantia da

aceitação do trabalho com a inclusão dos nomes de “famosos pesquisadores”, como favorecimento em detrimento da relevância do trabalho apresentado.

A significativa concentração dos trabalhos, quanto à procedência, **nas instituições das regiões sul e sudeste** do país, reflete as disparidades de oportunidades determinantes pelas condições sócio-econômicas entre as regiões brasileiras, dificultando a viabilização de pesquisas e, conseqüentemente do desenvolvimento das instituições de ensino e pesquisa localizadas nas demais regiões, causando cada vez mais o desnível insustentável.

Apesar de a literatura insinuar que, de uma forma geral, nas avaliações de comitês editoriais, têm prevalecido os “famosos pesquisadores” do sexo masculino, provenientes de instituições e regiões mais desenvolvidas, confia-se no sistema “*blind review*”, adotado pelos avaliadores do ENANPAD, com a ressalva de que pesquisas sistemáticas abertas ao público devam ser incentivadas, permitidas e desenvolvidas, no sentido de acompanhar as avaliações, confrontando os trabalhos selecionados com os não selecionados. Sugere-se que a ANPAD, como entidade respeitada no meio da administração, promova e autorize a realização sistemática de pesquisas nos documentos que compõem a memória da organização, para comprovar a lisura do processo de seleção dos trabalhos.

A comunicação da produção científica referente ao **formato em resumos** requer uma melhoria substancial visando **à uniformização do tipo adotado e à completeza**. O resumo informativo é o tipo indicado, contemplando um conteúdo, por meio do qual o pesquisador possa dispensar, até certo ponto, a leitura do texto, na íntegra.

Na elaboração dos resumos, sugere-se um conteúdo que possa responder às seguintes questões: O que é o trabalho? Qual o seu objetivo? Quais os procedimentos adotados? Quais as principais conclusões? Quais as palavras-chave que representam o tema do trabalho? Certamente, estas questões, uma vez respondidas, facilitarão a comunicação dos resultados de pesquisas, levando também a facilitar a disseminação das informações que, por sua vez, subsidiarão a evolução do conhecimento na área. Hoje, com o crescimento da produção científica e sua disseminação propiciada pela tecnologia de informação, a representação por meio de palavras-chave e as informações contidas nos resumos servem de fontes que definem os avanços de uma ciência, devido a sua difusão internacional.

Ao responder a questão formulada atende-se ao objetivo específico referente ao momento da pesquisa, que buscou caracterizar a produção científica quanto aos aspectos gerais, acrescentando-se as propostas para os desvios apresentados.

6.2 Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas em gestão do conhecimento - momento II

A produção científica reflete as novas idéias que põem em crise um paradigma até então estabelecido. Um novo paradigma traz consigo uma nova visão da *práxis* científica, incorporando novos temas prioritários, hipóteses e teorias novas e modernas técnicas e métodos, num ciclo contínuo e permanente e, mais do que isto, inesgotável.

A análise dos trabalhos permitiu identificar as estratégias metodológicas adotadas pelos pesquisadores, em busca de desvendar as inquietações surgidas nas organizações e no meio da sociedade científica interessada com a ascensão da Gestão

do Conhecimento, respondendo conseqüentemente à pergunta de pesquisa formulada no início: **Quais as características das pesquisas em gestão do conhecimento, publicadas nos Anais do ENANPAD, quanto aos aspectos metodológicos?** Os resultados predominantes obtidos foram sintetizados no Esquema 5.

Categorias	Subcategorias predominantes
Tipologia de pesquisa	Pesquisa de Campo (Aplicada)
Formato dos textos	Relato de pesquisa
Natureza de Pesquisa	Qualitativa
Instrumentos de pesquisa	Questionário
Organizações pesquisadas	Privadas de âmbito nacional
Sujeitos de Pesquisa	Gerentes de vários níveis
Níveis de pesquisa	Exploratória

Esquema 5 – Síntese conclusiva da análise da produção científica quanto às dimensões estratégias metodológicas

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

A pesquisa teórica vem cedendo espaço para a **pesquisa aplicada**, numa demonstração de que práticas crescentes refletem bons resultados nas organizações que visualizam o conhecimento como um recurso que deve ser gerenciado. Em sintonia com a prática metodológica de pesquisa aplicada, os formatos dos textos apresentados nas unidades de análise caracterizam-se como **Relatos de pesquisa** em andamento ou concluída, o que ratifica a adesão das organizações pelo tema em pauta.

Na área de Administração, inserida nas Ciências Sociais, uma das justificativas da importância da utilização dos **métodos qualitativos** é a valorização do homem nas

organizações o qual, por ser humano, é um ser social, portanto demonstra uma perfeita coerência com a preferência por este método. A tendência atual crescente da produção científica em Gestão do Conhecimento para complementaridade ou associação dos métodos quantitativos com qualitativos, reflete um **aprofundamento e amadurecimento** dos estudos.

Neste final de século, pelos paradoxos que se vive, inclusive graças à ciência, transcendem modelos de pesquisa que até então eram vistos como únicos e verdadeiros, como no caso da pesquisa quantitativa. Presenciam-se novos conceitos e práticas em razão de novos paradigmas incorporados à ciência, evidenciando-se modelos qualitativos de pesquisa, seja pela produção de conhecimentos fundamental, seja pela produção de conhecimentos aplicados, aprendendo-se a integrar modelos, como complementaridade quanti-qualitativa.

Entre os instrumentos adotados como técnicas de coleta de dados, o **Questionário** surge como estratégia mais adotada pelos autores para viabilizar o acesso aos universos pesquisados, considerando o fator distância geográfica entre os pesquisadores e os sujeitos/ atores ou pesquisados envolvidos como protagonistas da realidade ambiental, onde se inserem as organizações. Este instrumento apesar de apresentar desvantagens no seu uso, permite a obtenção de dados não só quantitativos como qualitativos, além de ultrapassar fronteiras ou limites geográficos. O uso de múltiplos instrumentos apresenta crescimento ano a ano, numa demonstração de tendência para **diversidade e aprofundamento** da pesquisa na área.

O conhecimento tem constituído tema de debate em todos os tipos de organizações, desde as mais simples às mais complexas em termos estruturais, natureza e amplitude geográfica, conforme apreensão na leitura. No entanto as

pesquisas veiculadas na produção científica analisada enfileiram, no rol das organizações, uma maior concentração de estudos desenvolvidos nas organizações **privadas de âmbito nacional**. Há uma certa timidez por parte das demais organizações. Os resultados sugerem a ampliação de experiências para as demais formas de organização, independente do seu porte. A recomendação que se vislumbra, tendo em vista as experiências relatadas, é que cada organização deve aproveitar essa vantagem competitiva e elaborar projetos de Gestão do Conhecimento bem específicos.

Um achado significativo, que denota o estágio de pesquisa e amadurecimento de experiência na área, foi eleger como sujeitos de pesquisas nas organizações, **o segmento denominado “gerentes”**, representando os mais variados níveis da organização. Esta preferência pode significar que há preocupação das organizações em busca de melhores práticas de Gestão do Conhecimento, por intermédio dos depoimentos dos gerentes, como representantes do nível tático. Isto significa que as investidas em Gestão do Conhecimento ainda não foram totalmente absorvidas pelos representantes do nível estratégico das organizações, cujas pesquisas se reportaram.

Discretamente surgem trabalhos que consideram como sujeitos das pesquisas os funcionários sem incumbências especiais, já denotando uma discreta preocupação ou passagem de um estágio para outro, numa procura de benefícios, participação, avaliação ou mensuração de resultados da práxis dos processos. Registra-se uma lacuna de pesquisas com o foco voltado para as pessoas externas à organização – aqueles que contribuem para complementar o conhecimento sobre os negócios das organizações – como sujeitos ou pesquisados.

Desenvolver pesquisa **de nível exploratório** constitui uma estratégia mais adotada pelos pesquisadores como caminho percorrido para responder às questões, no

intuito de construir novas idéias e ideais em torno do tema em tela. É compreensiva e lógica a tendência para este nível de pesquisa, considerando que a Gestão do Conhecimento, apesar de não tratar propriamente de um mundo novo, mas de um novo olhar sobre o velho mundo. Assim, a adoção de pesquisa exploratória poderá gerar informações para possíveis práticas de condução de pesquisas específicas, inclusive no estabelecimento de prioridades e hipóteses a serem testadas, contribuindo assim, para o aprofundamento da área e o desdobramento de níveis mais profundos de pesquisa.

A opção pelo estudo caracterizado como **pesquisa de pesquisas** favoreceu, não só pelo fato de buscar os pontos que se destacaram como indicadores de estratégias adotadas pelos pesquisadores que viabilizaram a produção e comunicação do conhecimento em **Gestão do Conhecimento**, como também por emergirem pontos identificados como limitações ou vieses que comumente surgem no percurso de pesquisas. Essas limitações referem-se a **dificuldades de obtenção de amostras planejadas pelos autores, quanto à aplicação de análise estatística adequada aos estudos e limitação na abordagem da literatura.**

Feitas reflexões acerca da produção científica, na percepção das tendências metodológicas e, com base na literatura focalizada, sugerem-se novas formas de abordagens que certamente complementarão as lacunas percebidas. Recomenda-se a ampliação da pesquisa documental, maior adoção de abordagens qualitativa e quantitativa com múltiplos instrumentos de pesquisa, aplicação das pesquisas às organizações públicas e organizações não - governamentais, sugerindo-se também que se considerem como sujeitos de pesquisas as pessoas do nível operacional e pessoas

externas à organização, assim como a ampliação da *práxis* para adoção de múltiplos níveis de pesquisa conforme cada caso.

Tendo em vista a amostra das características da produção científica quanto às dimensões estratégicas metodológicas adotadas nas pesquisas e sugeridas novas formas de abordagens, entende-se que a proposta referente ao momento II da pesquisa foi atendida, respondendo-se à pergunta correspondente, como o objetivo específico formulado para a questão.

6.3 Estratégias adotadas pelas organizações para Gestão do Conhecimento – momento III

Em atendimento à pergunta de pesquisa concernente ao terceiro momento: sobre a identificação das **características das pesquisas em Gestão do conhecimento, publicadas nos Anais do ENANPAD, quanto às dimensões estratégicas adotadas pelas organizações**, desponta um Modelo síntese que representa o *design* da *práxis* da gestão estratégica do conhecimento nas organizações, evidenciado pela análise da produção científica e fundamentado nos autores selecionados.

Os resultados indicam que as organizações estão adotando e/ou recomendando os seguintes **eixos e estratégias**, prioritariamente, para facilitar o uso pleno do conhecimento nas organizações, devidamente apresentados no Esquema 6.

Eixos da gestão do conhecimento	Estratégias
Eixo humano	Promover a prática da aprendizagem, desenvolver trabalhos em equipe e proporcionar o compartilhamento do conhecimento.
Eixo estrutural	Buscar estruturas mais inovadoras que promovam o fluxo de conhecimentos e adotar estilo de liderança mais voltado para as pessoas.
Eixo Tecnologia e Sistemas de Informação	Adotar tecnologias adequadas como um meio para facilitar a troca de informações e montar sistemas de informação de fácil acesso dos funcionários;
Eixo cultura organizacional:	Refletir sobre o modo de a organização trabalhar e investir na tentativa de adequar os valores e crenças coadunadas com as exigências das organizações do conhecimento.
Eixo relacionamento no ambiente externo	Estreitar o relacionamento através de alianças com atores do ambiente de negócios e desenvolver uma postura ética para adquirir a confiança das pessoas e das organizações.

Esquema 6 – Modelo síntese conclusivo representativo da práxis da gestão estratégica do conhecimento nas organizações

Fonte: Elaboração da autora, 2003.

Conforme proposta de pesquisa referente a este momento, as várias dimensões estratégicas organizacionais identificadas nos modelos teóricos foram devidamente mapeadas na produção científica, surgindo, em consequência, o Modelo síntese que representa o panorama atual de pesquisa no tema.

Quanto aos fatores estratégicos, captaram-se passagens nos estudos que se encontram citadas literalmente nos dados qualitativos denominados unidades de contexto que fundamentam cada uma das dimensões analisadas, que vêm ratificar os resultados obtidos na análise. **A aprendizagem** indicada como atualização constante apresenta-se como estratégia para gerar conhecimento e determinante das competências. Os **recursos humanos** são destacados como fator estratégico, tendo como propiciador o próprio elemento humano responsável pelo desenvolvimento da organização, coadunando-se segundo a abordagem referencial e o Eixo Humano prevêem.

A **tecnologia de informação** é apontada como ponto forte de influências nas decisões **estratégicas** das organizações nas falas dos sujeitos das pesquisas, correspondentes aos gestores organizacionais. Como elemento propiciador da adaptação constante ao **ambiente externo**, pesquisas enfatizam o processo **estratégico** de produção pela ligação entre o conhecimento organizacional existente e as capacitações dinâmicas.

A concepção de competitividade é declarada pelo uso do conhecimento como estratégia adotada pelas organizações. Por ser um recurso intangível (o conhecimento), não é passível de imitação por outras organizações, propiciando, dessa forma, vantagem competitiva sustentável que constitui o principal desafio do cenário atual.

As estratégias de avanço e de sobrevivência são confirmadas pelas práticas, em que o papel do conhecimento assume como vantagens competitivas a rentabilidade corrente, no caso da **estratégia de sobrevivência**, e a rentabilidade futura, no caso da **estratégia de avanço**. As vantagens de não serem implementadas pelos concorrentes, assim como os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais, são

características comuns aos dois tipos. As estratégias adotadas na prática das organizações identificam-se com essas características, embora não constitua objetivo desta pesquisa identificar estágios que se encontram as organizações, segundo mapas estratégicos.

Este panorama atual e geral indica que novos caminhos para tomada de decisão em pesquisas na área poderão ser realizados. Considerando as estratégias que comumente vêm sendo adotadas em cada um dos eixos da gestão do conhecimento (Esquema, 6), que denotam os caminhos em busca do sucesso nas organizações e reportando-se aos resultados analisados, alguns elementos vêm sendo negligenciados, apresentando-se como lacunas de pesquisas na área, tais como:

- Aprofundar estudos sobre aplicação de conceitos informação X conhecimento nas organizações;
- Satisfação X insatisfação financeira das pessoas nas organizações que buscam trabalhar o conhecimento;
- O uso adequado X inadequado de tecnologias de informação nas organizações do conhecimento;
- A postura ética nas organizações do conhecimento nos relacionamentos interpessoais internos e externos;
- Aprofundamento dos estudos sobre as habilidades específicas dos gestores com seus parceiros nas organizações do conhecimento: estilos e modelos mentais.
- A viabilidade de implantação de departamentos específicos para a difusão do conhecimento nas organizações;

- Compreensão dos modelos mentais que possam explicar o medo de transferir conhecimento e o porquê da rejeição das idéias no ambiente das organizações;
- Adoção de postura nas organizações, que possa oferecer um ambiente de confiança e segurança para o compartilhamento do conhecimento explícito e do conhecimento tácito, principalmente.

Considerando-se a exposição da caracterização da produção científica quanto às dimensões estratégicas organizacionais adotadas nas pesquisas, a construção de um Modelo síntese, que representa a práxis nas organizações, e sugeridas novas formas de abordagens, entende-se que a proposta referente ao momento III da pesquisa foi atendida, respondendo, conseqüentemente, à pergunta correspondente ao objetivo específico formulado.

Considerando que elementos desfavoráveis e que dificultam o uso pleno do conhecimento nas organizações surgiram no decorrer das análises, os desafios da gestão do conhecimento apontados nas pesquisas foram coerentemente examinados.

6.3.1 Desafios da Gestão do Conhecimento

A análise de conteúdo na produção científica permitiu perceber os desafios que as organizações enfrentam ao adotar práticas de Gestão do Conhecimento que, uma vez diagnosticadas e divulgadas com a comunidade científica ajudarão a buscar novos caminhos com mais preparo para possíveis eventos.

Os desafios da Gestão do Conhecimento advertidos pelas pesquisas encontram respostas nas próprias pesquisas. Entre as dificuldades apresentadas, a mais forte foi relacionada com a **cultura organizacional**, preponderantemente enfatizada como barreira.

A cultura organizacional, como dimensão esquecida por aqueles que fazem a Gestão do Conhecimento, sinaliza para definição de estratégias que possam trabalhar as organizações para absorção dos conceitos voltados para organizações do conhecimento. **A cultura organizacional aparece como principal dificuldade para implementação de programas de Gestão do Conhecimento.** Há casos em que os pesquisadores relatam que, nas verbalizações, foram encontradas prolixas descrições de resistências ao novo conhecimento, com adoção de estratégias para superar as resistências internas e externas.

As organizações determinam como gerentes do conhecimento, departamentos ou setores específicos, como Recursos Humanos, Produção e Tecnologia de Informação. A prática tem demonstrado que os resultados só aparecem se as organizações facilitarem os meios de criação e disseminação do conhecimento, homogeneamente, em todas as suas áreas de atuação visando a integração.

Questões conceituais existem e se apresentam como barreiras que impedem o uso do conhecimento na sua totalidade e dificultam o entendimento das propostas. A confusão de concepção inadequada entre **informação e conhecimento** está levando as organizações a tratarem a Gestão do Conhecimento apenas sob o ponto de vista da tecnologia. Há pesquisas em que os autores diagnosticam que a confusão na percepção entre **conhecimento e informação** é comum em vários autores e em diversas empresas.

Essa questão se agrava ao se admitir a entrada de pessoas que, usando de má fé, possivelmente estejam comercializando pacotes tecnológicos caros e inadequados, daí o grande investimento em tecnologia de informação e, em alguns casos, o insucesso de práticas de Gestão do Conhecimento. Uma consequência acarretada por esta confusão conceitual é que estão surgindo duas vertentes: uma que enfatiza aspectos organizacionais como informação, infra-estrutura e controle de resultados e, por outro, em oposição, a que enfatiza os processos individuais e grupais. O abuso no uso indevido de tecnologia apresenta-se como problema que carece ser investigado mais profundamente.

Nos trabalhos mais recentes, encontram-se indicadores de que a Gestão do Conhecimento ainda se encontra **em busca de teoria** ao declararem que o tema, enquanto recente, ainda não consolidou suas bases e que a temática é controversa, possivelmente devido à falta de entendimento sobre seus processos.

O entendimento de que o **conhecimento não pode ser codificado, transferido e como tal não pode ser gerenciado** porque é um conhecimento alheio, é controvertida, ao observar que as pesquisas levantam a questão e as próprias respondem. Ao se admitir que este (o conhecimento) pode ser transferido por intermédio de observação e prática, através das quais as experiências são demonstradas e, conseqüentemente, repetidas por indivíduos, o que significa admitir a possibilidade de codificação e experimentação.

Sobre esta polêmica, entende-se que a transferibilidade do conhecimento explícito é mais simples, mas a transferibilidade do conhecimento tácito não é impossível. É uma questão que compete ao indivíduo poder dosar o grau de transferibilidade, de acordo com sua motivação e conforto, em relação a sua segurança,

no ambiente organizacional. Esta questão de trabalhar a confiança para transferir o conhecimento tácito associa-se às crenças e aos valores da organização.

O compartilhamento do conhecimento em equipes emerge como solução para que este se torne coletivo, e não, individual evitando, conseqüentemente, a formação de grupos detentores que constituirão uma ameaça à organização. Como se vê, as questões atuais residem na definição de estratégias de conhecimento que prescindam de uma cultura voltada para tal negócio.

Considerando a experiência até então adquirida com as leituras e em conformidade com os resultados desta pesquisa, desponta, como contribuição, um conceito de gestão do conhecimento que expressa o entendimento no estágio atual de compreensão: Gestão do Conhecimento consiste na Integração de processos simultâneos desde a criação ao uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento, no ambiente das organizações (DUARTE, 2003).

6.4 Limitações da pesquisa

A incompletude dos resumos publicados no documento levou ao procedimento de leituras dos textos como um todo, de forma que a quantidade de trabalhos analisados consumiu um tempo que extrapolou o cronograma previsto para a coleta de dados, tornando-se uma fase longa e cansativa, considerando o tempo determinado para uma pesquisa acadêmica. Por este motivo, o documento analisado sofreu corte amostral já previsto na fase de pré-análise, devido à quantidade de leituras que levariam bastante tempo para análise da coleção total, referente aos vinte e cinco anos de ENANPAD.

É chegado o momento de suspender o trabalho com o entendimento do alcance dos objetivos propostos, no entanto, sem pretensão de esgotar o tema, ao contrário, lançar um olhar que surge com mais questões a serem respondidas. Como todo trabalho dessa natureza, repassam-se, literalmente, outras inquietações da Gestão do Conhecimento como sugestões para novas pesquisas, numa forma de contribuir com o desenvolvimento da área emergente.

6.5 Sugestões para pesquisas futuras

Além das facilidades e dificuldades para a práxis da Gestão do Conhecimento, a produção científica também oferece um rol de sugestões para os pesquisadores que estejam interessados em dar continuidade à busca de teoria para área. Como pesquisadora ingressante na área de **produção científica**, cumpre a obrigação, de acordo com preceitos dessa prática, repassar e, assim, oferecer alternativas de pesquisas que possibilitem o crescimento da área em estudo. Foram identificadas as seguintes lacunas de pesquisas, por intermédio das sugestões literalmente apresentadas pelos autores, nos seus respectivos trabalhos:

- Identificar a relação entre as organizações e os sujeitos que tomam decisões e realizam as ações para o uso do **conhecimento** ou para aprendizagem (T9/1999);
- Na **transferência do conhecimento**, ainda persiste a ausência de um consenso em relação ao conceito e uma carência de estudos sistematizados sobre o tema, o que demanda pesquisas exploratórias para o desenvolvimento de novas teorias (T24/2001);

- Aprofundar a análise das metodologias de implantação da **Gestão do Conhecimento** que levem a novas práticas de organização do trabalho, de modo a resgatar a dignidade do trabalhador e ampliar as condições de acesso ao conhecimento. (T32/2002);
- Investigar a possibilidade de associação entre o poder disciplinar e as novas tecnologias que viabilizam a **gestão do conhecimento**, bem como os possíveis impactos dessa associação sobre os processos de inovação (T35/2002);
- Pesquisar as fontes de referência teórica, em específico, quais os autores (nacionais e internacionais, tradicionais e emergentes) mais utilizados nestes três temas, assim como os conceitos mais empregados em cada um dos tópicos, aprendizagem organizacional, competências e **gestão do conhecimento**, estabelecendo, inclusive, um estudo comparativo entre os tópicos (T46/2002);
- Identificar e mapear todo o campo da **gestão do conhecimento** de marketing nas empresas, pois se trata de importante elemento gerador de resultados (T49/2002);
- Desenvolver estudos posteriores, voltados para o campo do desenvolvimento de habilidades organizacionais complexas, como: o desenvolvimento da linguagem organizacional enquanto estruturadora de **conhecimentos** e fator de identificação social (T51/2002);

- Considerar, em investigações posteriores, os facilitadores que aparecem ligados à etapa de **apropriação do conhecimento** (T52/2002).

Os resultados apresentados nos três momentos, os elementos favoráveis e desfavoráveis surgidos, as lacunas de pesquisa, as sugestões para pesquisas futuras e os desafios da Gestão do Conhecimento indicam que a área se encontra num estágio emergente, de expansão e de reflexão das suas práticas. Novas decisões poderão ser tomadas com o panorama ora apresentado, nos campos de pesquisa e de gestão. As análises e discussões desenvolvidas permitem concluir que o tema encontra-se num estágio emergente de expansão e de reflexão de suas práticas, em busca de caminhos que poderão ser resolvidos com investigações científicas específicas e aprofundadas.

E, assim, concretizou-se esta **pesquisa**, em **várias pesquisas**, para **gerar pesquisas**, embasada na relevância do método de análise da produção científica que contribui não só para a identificação das tendências atuais da área, como para o seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002. 215p.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997. 250p.
- ANTONELLO, Cláudia Simone. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento In: ENCONTRO DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Resumos dos trabalhos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM
- ABNT. NBR-6028- **Resumos**. Rio de Janeiro: 1990. 3f.
- _____.NBR-6022- **Apresentação de artigos em publicações periódicas**. Rio de Janeiro: 1994. 2f.
- AMERICAN PSYCOLOGICAL ASSOCIATION. **Publication manual of the American Psychological Association**. 4.ed. Washington, DC,1994. 280p.
- ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 204p. p. 82-107
- ÁVILA, Vicente Fidélis de. **A pesquisa na vida e na universidade**. 2.ed. Campo Grande: UFMS, 2000. 214p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 225p.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. O desafio da cientometria: o desenvolvimento, medida e auto-organização das comunicações científicas. **DataGramaZero**: revista de ciência da informação, v.2 , n.3, jun.2001. Recensão.
- BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel P; WOOD JR., Thomaz. Produção científica em administração de Empresa: provocações, insinuações e contribuição para um debate local. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM
- BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras de empresas: um estudo multicase das incubadoras de Santa Catarina associados à ANPROTEC. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM

BURITI, Marcelo de Almeida. **Produção científica em periódicos de psicologia do esporte e educação física** - prevenção. Campinas: 1999. 164f. Tese (Doutorado em Ciência) - Pontifícia Universidade de Campinas, 1999.

CAMPOS, Ricardo Lanna; BARBOSA, Francisco Vidal. Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Resumos dos trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM

CARRIERI, Alexandre de P; LUZ, Talita R. da. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do Equador. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 1998. 1 CD-ROM

CASTRO, C. M. Há produção científica no Brasil? **Ciência e Cultura**, v.3, n.7, p.165-187, 1985.

CASTRO, Gardênia Abbad de Oliveira. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT**. Brasília: 1999. 262f Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília- Instituto de Psicologia.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth. **A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento**. **TN Petróleo**, v.3, n.16, 2000.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; PEREIRA NETO, André Faria. **Gestão de empresa na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209p.

COELHO NETO, J.T. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997. Biblioteca, p.76-79.

_____. **Moderno pós-moderno**. 3 .ed. São Paulo: Iluminuras, 1995. p.13-39.

COSTA, Marília Damiani; SILVA, Iranise Alves da. Inteligência competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v.9, n.1, p.11-28, jan./jun. 1999.

DAVENPORT, Thomas H ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 319p.

DOMINGOS, Neide Aparecida Micelli. Análise da estrutura dos resumos de dissertações e teses em psicologia. In: Witter, Geraldina (org). **Produção científica em psicologia e educação**. Campinas: Alínea, 1999. p.4 7-78

_____. **Produção científica: análise de resumos de dissertações e teses em psicologia (1992-1996)**. Campinas: 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade de Campinas - Campinas-SP.

DUARTE, Emeide Nóbrega. Mudança ou permanência: análise da cultura da Biblioteca Universitária frente às novas tecnologias da informação. **Estudos Avançados em Administração**, João Pessoa, v.8, n.2, p.117-128, dez. 2000.

DUHÁ, André Hartmann. A transferência de conhecimento entre empresas: dificuldades encontradas nas parcerias internacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Resumos dos trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM

ECHEVESTE, Simone. Perfil do executivo no mercado globalizado. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1999, Foz do Iguaçu. **Resumos dos trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1CD-ROM

EDVINSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998. 250p.

ENCONTRO DA ANPAD, 21,1997, Rio das Pedras. **Resumo dos trabalhos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM

_____, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Resumo dos trabalhos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM

_____, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Resumo dos trabalhos...**Rio de Janeiro: ANPAD,1999. 1 CD-ROM

_____, 24, 2000, Florianópolis. **Resumo dos trabalhos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM

_____, 25, 2001, Campinas. **Resumo dos trabalhos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM

_____, 26, 2002, Salvador. **Resumo dos Trabalhos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas,1997. 237p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 210p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, jul./set.1995.

FLEURY, M. Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimento em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda.(org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. 349. p.189-210.

FLEURY, M. Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. 349p.

FREITAS, Maria Helena de Almeida. **Qualidade de dissertações de Biblioteconomia e Ciência da Informação: objetivos e delineamento**. Campinas: 1998. 112f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 1998.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. In: **Harvard Business Review**. Gestão do conhecimento. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205p. p. 50-81.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979. 200p.

GRANJA, Elza Corrêa. **Produção científica: dissertações e teses do IPUSP (1980/1989)**. São Paulo: 1995. 152p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Católica de Campinas.

GRANJA, E.C; GRANDI, M. E. G. **Resumos: teoria e prática**. São Paulo: Instituto de Psicologia/USp, 1993. 50p.

GRANT, R. Taward a knowledge based theory of the firm. **Strategic Management Journal Winter Special Issue**, p 109-122,1996

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia: teoria, método e criatividade**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2000. 180p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de janeiro: Campus, 1995. 249p.

HOPPEN, Norberto et al. Sistemas de informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM

A HORA da estratégia: o especialista Michael Porter diz que as empresas não devem confundir excelência operacional com estratégia. **HSM Management**, v.1, n.3, p.7-10, nov./dez. 1997.

JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. England: MCB University Press, 1997-2002. Quadrimestral. ISSN 1367-3270.

KRUGLIANSKAS, Isac; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. 3.ed. São Paulo: Perspectiva, 1990. 257p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 270p.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. 340p.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/ Livros, 1996. 119p.

LEVY, Alberto C. **Competitividade organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992. 287p.

LEVY, P. Authier. **Les arbres de connaissances**. Paris: Editions La Decouverts, 1996.

LIMA, Marisete Fernandes de. **A psicologia em teses de administração escolar**. Campinas: 1999. 168f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Católica de Campinas - 1999.

LOPES, Maria Antônia Rocha da Fonseca. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e Moçambicana. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

LOURENÇO, C.V. Automação em bibliotecas: análise da produção Biblioinfo (1986-1994). In: WITTER, G. P. (org.). **Produção científica**. Campinas: Alínea, 1997.

LUCEY, T. (org.), **Management information systems**. 8.ed. London: Let's Educational, 1997. 281p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, p.5-12, jul./set. 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 276p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: 2000.

MEADOWS, A. J. **A comunicação científica.** Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999. 268p.

MINAYO, Maria Cecília. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p.9-29.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; ASHSTRAND, Bruce. Todas as partes do elefante. **HSN Management**, São Paulo, n.12, p.100-108, jan. / fev. 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia:** um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

O'BRIEN, James A.. **Sistemas de informação:** e as decisões gerenciais na era da INTERNET. 9.ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 436p.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Compartilhando conhecimento em empresas multinacionais de serviços profissionais: um estudo exploratório na indústria de propaganda. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Resumos dos trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM

OLIVEIRA, Wilson Mariz de. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: (1970-1995).** São Paulo: 1996. 309f .Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de São Paulo - 1996.

OLIVEIRA, Mírian. A informação dos títulos e resumos: trabalhos do ENANPAD In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu.. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 1998. 1 CD-ROM

OLIVEIRA, M. H. M. A . Avaliação da produção científica. In: WITTER, Geraldina Porto. **Produção científica em psicologia e educação.** Campinas: Alínea, 1999. p.30-46.

PAIVA, Ely Laureano; ROTH, Aleda; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Conhecimento organizacional e o processo de formulação de estratégias da produção. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

PATRÍCIO, Zuleica Maria et al. Aplicações dos métodos qualitativos na produção do conhecimento; uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1999, Foz do Iguaçu. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 280p.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 250p.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARD, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286p.

RAMAN, V. V. Las tres caras de la ciencia en la sociedad. **Impacto**; ciencia y sociedad, v.25, n.1, p.11-22, 1975.

REY, Luís. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1987. 240p.

RICHARDSON, Jerry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 200p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; ANTUNES, Elaine Di Diego; SILVA, Lisiane Vasconcellos da. Tendências das pesquisas em Recursos Humanos e Organizações - uma análise das dissertações de mestrado. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21, 1977, Rio das Pedras. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 1997. 1 CD-ROM

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

ROSSATTO, Maria Antonieta; CAVALCANTI, Marcos. Modelo estratégico de gestão do conhecimento e sua implantação prática no Departamento de Informática da PETROBRÁS. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT – ISKM/DM, 4, 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba, PUCPR, 2001. 586p. p.511-522.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1981. 121p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A Ed., 1999. 144p.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: _____. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: PUC/SERPRO/ESAF, Cap.2. Disponível em: www.serpro.gov.br/publicações/gco - Acesso em: abr.2002.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. USA: Jossey-Bass, 1995. 280p.

SELEME, Acyr; GONÇALVES, Sandro A. Conhecimento em organizações: complexidade teórica e possibilidades de aplicação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. **Resumos dos Trabalhos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 1997. 1 CD-ROM

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1987. 220p.

SENGE, P.; ROSS, R.; SMITH, B.; et al. **The fifth discipline fieldbook**. New York: Doubleday, 1994. 280p.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte, teoria e a prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2000. 351p

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 280p.

_____. A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI. Tradução de Alonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campinas, 2002. 517p.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999. 533p.

STEELE, Lowell W. **Managing technology: strategy view**. New York: McGraw-Hill, 1999. 200p.

SVEYBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

TARGINO, Maria das Graças. **Comunicação científica: o artigo de periódico nas atividades de ensino e pesquisa do docente universitário brasileiro na pós-graduação**. Brasília: 1998. 387p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília.

TARGINO, M. das Graças. Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos. **Informação & Sociedade: estudos**. João Pessoa, v.10, n.2, p.37-85, jul./dez. 2000.

TEECE, D. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, v.33, p 35-45, 2000.

TELLES, Maria Mesquita Mota; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional: o papel da tecnologia de informação. In: ENCONTRO ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Resumo dos trabalhos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 192p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Ed., 2000. 283p.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 16.ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. 318p

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96p.

VON KROGH, Georg; ICHIJIO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WERSIG, G. Information science: the study of postmodern knowledge usage. **Information Processing & Management**, Great Britain, v.29, n.2, p.229-239, 1993.

WITTER, G. P. Avaliação da produção científica sobre leitura na Universidade (1989/1994). **Psicologia Escolar e Educacional**. Campinas, v.1, n.1, p.31-38, 1996.

_____. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. **Estudos de psicologia**: revista do Instituto de psicologia da PUCCAMP, v.7, n.1, p.5-30, jan./jul.1990.

_____. (org.). **Produção científica em psicologia e educação**. Campinas: Alínea, 1999. 200p.

ZAGO, Célia Cristina. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional - MARCO**: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. Florianópolis: 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

GLOSSÁRIO

Classificação - repartir os elementos de interesse, portanto, procurar ou impor uma certa organização às mensagens (BARDIN, 1979, p.118).

Inventário – corresponde ao procedimento de isolar os elementos de interesse para a análise de conteúdo (BARDIN, 1979, p.118).

Dimensões Estratégicas Metodológicas – entende-se como procedimentos adotados pelos autores procurando direcionar ações no sentido de produzir e comunicar sua produção intelectual.

Dimensões Estratégicas Organizacionais – entende-se como procedimentos adotados pelas organizações procurando direcionar ações no sentido de facilitar o uso pleno do conhecimento.

Gestão do Conhecimento Organizacional - conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações (ANGELONI, 2002, p.16).

Gestão estratégica do conhecimento - tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa seja por meio de

processos internos, seja por meio de processos externos às empresas. (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

Organização do conhecimento - é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais (ANGELONI, 2002, p.16).

Procedimento por caixa – é fornecido o sistema de categorias, e os elementos repartem-se da melhor maneira possível, à medida que vão sendo encontrados (BARDIN, 1979, p.119).

Produção científica - toda produção documental sobre um determinado assunto de interesse de uma comunidade científica específica, que contribui para o desenvolvimento da ciência e para a abertura de novos horizontes de pesquisa, não importando o suporte em que está veiculada (LOURENÇO, 1997).

Unidades de contexto – a unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a **unidade de registro** e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às unidades de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Isto pode, por exemplo, ser a frase para a palavra (BARDIN, 1979, p.107).

Unidades de registro – entende-se como referentes às **palavras indicadoras** dentro das frases que correspondem às unidades de contexto.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

- AHLSTRAND, Bruce, 113,114.
- ANGELONI, Maria Terezinha, 32,36,82, 101,106,109,110,111,146,218,220,223, 225,232,233,240,244,259,261,265.
- ANSOFF, H. Igor, 112,116..
- ANTONELLO, C. Simone ,60,147,174, 175, 202
- ARGYRIS, Chris , 85.
- ATALLAH, A. N., 55.
- ÁVILA, Vicente Fidélis de. 33,34.
- BARBOSA, Francisco Vidal. 80,87.
- BARDIN, Laurence, 126, 127, 129, 130, 138,139.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque, 57.
- BERTERO, Carlos Osmar, 34, 59,152, 154.
- BERVIAN, Pedro Alcino, 69,165.
- BEUREN, Ilse Maria, 26.
- BURITI, Marcelo de Almeida, 25, 29,42, 56,57.
- BUKOVITS, Wendy R., 82.
- CALDAS, Miguel P., 59, 152,154..
- CAMPOS, Ricardo Lana, 80, 87.
- CARRIERI, Alexandre de P., 59.
- CASTRO, C. M., 47.
- CASTRO, Gardênia Abbad e Oliveira. 215,217.
- CAVALCANTI, Marcos, 101,104,109, 110, 111, 221,224,226,232,234,240, 244,260.
- CERVO, Amado Luiz, 25, 69.
- COELHO NETO, J. T.78,79.
- COSTA, Marília Damiani, 35.
- DAVENPORT, Thomas H.,92,93,96 97,99,100,107,119,216,232,241,244, 260.
- DIONE, Jean, 128.
- DOMINGOS, Neide A. Micelli, 30, 56.
- DUARTE, Emeide Nóbrega, 98.
- DUHÁ, André Hartmann, 89.
- ECHEVESTE, Simone, 154.
- EDVINSOON, Leif, 87,101,104,105.
- FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo, 154.
- FLEURY, Afonso, 32,82,84,86,88.
- FLEURY, M. Tereza Leme, 32,82,84,86, 88,98.
- FREEMAN, R. Edward, 74,75,197.
- FREITAS, Maria H. de Almeida, 55.

- GARVEY, W. D., 45.
- GARVIN, David A., 84.
- GIL, Antonio Carlos, 62, 63, 69, 70, 71, 76, 77, 121, 124, 125, 136, 162, 184, 202, 204, 206.
- GOMES, Elizabeth, 101, 104, 109, 110, 111, 221, 224, 226, 232, 234, 240, 244, 250, 252, 253, 254, 265.
- GONÇALVES, Sandro A., 82.
- GOODE, William J., 71.
- GRANDI, M. E., 72, 77, 157..
- GRANJA, Elza Corrêa, 55, 72, 77, 157.
- GRANT, R., 89.
- GRIFFIT, B. C., 45.
- HABERMAN, Jurgen, 61
- HAGUETTE, Teresa M. F. 71.
- HAMEL, Gary; 88, 113, 116, 135..
- HATT, Paul K, 71.
- HOPPEN, Norberto, 58, 175.
- ICHIJO, Kazuo, 117, 118..
- KRUGLIANSKAS, Isac; 26, 75, 77, 190, 239.
- LAMPEL, Joseph, 35, 113, 114.
- LAVILLE, Christian, 128.
- LE COADIC, Y. F. 26, 45.
- LEVY, Alberto C. 28, 115.
- LEVY, Pierre, 95 .
- LIMA, Marisete Fernandes de, 56, 57.
- LOPES, M. A . Rocha da Fonseca. 60.
- LOURENÇO, C. V. 42.
- LUCEY, T., 92.
- LUZ, Talita R. da, 59.
- MARTINS, Gilberto de Andrade, 34, 58, 152, 154.
- MATTAR, Fauze Najib, 204.
- MAXIMIANO, A . César Amaru, 112.
- MEADOWS, A . J., 41, 46, 47, 48, 49, 50, 72, 123, 152, 154, 157.
- MERTON, R. K., 49.
- MINAYO, Maria Cecília, 65, 66, 76, 122, 126, 129, 140, 175, 178.
- MINTZBERG, Henry; 35, 113, 114.
- MORIN, Edgar, 61.
- NONAKA, Ikujiro, 36, 82, 93, 95, 99, 100, 106, 117, 118.
- O'BRIEN, James A. 98, 244.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M., 32, 90.
- OLIVEIRA, Mirian, 58, 152.
- OLIVEIRA, M. H. M. A. , 157.
- OLIVEIRA, Wilson Mariz, 122.
- PAIVA, Ely Laureano; 154.
- PATRÍCIO, Zuleica M. 60, 122, 175.
- PEREIRA , A. F. 101, 104, 109, 110, 111, 221, 224, 226, 232, 234, 240, 244, 250, 252, 253, 254, 265.
- POLIANY, Michael, 93.
- PORTER, Michael E, 113, 116..
- PRAHALAD, C.K. 88, 113, 116.
- PRAX, Jean Yves, 106.
- PROBST, Gilbert, 82, 85.
- PRUSAK, Laurence, 27, 92, 93, 96, 97, 100, 101, 107, 119, 216, 232, 241, 244, 260.
- RAMAN, V.V. 43.
- RAUB, Steffen, 82, 85.
- RAUPP, Fabiano Maury, 26.
- REY, Luís, 72.
- RICHARDSON, Jerry, 64, 65, 127, 175, 178.

- ROESCH, Sylvia M. Azevedo, 57,67, 68,77,175,184.
- ROMHARD, Kai, 82, 85,
- ROSS, R., 82.
- ROSSATTO, Maria Antonieta, 104.
- ROTH, Aleda V. Roth. 154.
- SANTOS, A. Raimundo dos, 62,76,100, 162.
- SCHEIN, Edgard, 98.
- SCHON, Donald, 107.
- SELEME, Acyr, 82.
- SELLTIZ, Claire, 204.
- SENGE, P. M. 82,85,100,225..
- SMITH, B., 82.
- STEWART, Thomas A.32,36, 86,99,101, 104,106,107.
- STONER, James A. F., 74,75,77,197.
- SVEYBY, Karl Erik, 74,77,82, 99, 101, 104,106,107,199..
- TAKEUCHI, Hirotaka, 36,82,93,95,99, 101,106.
- TARGINO, Maria das Graças, 26, 33,41,45, 47, 48, 63,76.
- TEECE, D. 82.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme, 34,82,98,240.
- TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz,36,147.
- TELLES, Maria Mesquita Mota, 36,147.
- TERRA, J. Cláudio Cyrineu, 26,36,75,77, 81,101,109,111,190,216,221,223,226, 230,239,240,241,242,244,250,251,252, 253,259,265.
- TOFFLER, Alvin, 80.
- TRIVIÑOS, Augusto N. Silva, 65,76..
- TRUJILLO FERRARI, Alfonso,42,71,133.
- VERGARA, Sylvia Constant, 62, 63, 67, 68,76,77,206..
- VON KROGH, Georg, 117,118.
- WERSIG, G., 41, 79.
- WILLIAMS, Ruth L., 82.
- WITTER, G. P. 36,42,44,45,55,57,124,152.
- WOOD JR., Thomaz, 34,59,152,154..
- ZAGO, Célia Cristina, 98.
- ZIMAN, J., 48.