

Área Administração geral

Aprendizagem e Gestão do Conhecimento
Inserção do modelo de Nonaka e Takeuchi

AUTORAS

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER

Faculdade Novos Horizontes
crism@unihorizontes.br

ALESSANDRA COSTA SALLES

Faculdade Novos Horizontes
alessandra.salles@unihorizontes.br

Resumo

O presente artigo visou explorar como a academia trabalha os temas aprendizagem e gestão do conhecimento e qual a inserção dos trabalhos realizados por Nonaka e Takeuchi. Foram analisados os últimos cinco anos do Encontro Nacional da Associação de Programas de Pós-graduação em Administração. A metodologia adotada foi bibliométrica (lei de Zipf) e realizou-se pesquisa sobre a inserção dos termos aprendizagem, gestão do conhecimento e Nonaka e Takeuchi. Foram trabalhados todos os 4.506 artigos dos trabalhos publicados no EnANPAD de 2005 a 2009. Sobre a busca feita nestes artigos sobre a ocorrência dos termos aprendizagem e gestão do conhecimento pode-se verificar 197 artigos com estes termos. Todos os artigos com maior frequência dos termos pesquisados tiveram autores, título e resumo explorados. Pode-se perceber, portanto, por meio desta busca bibliométrica que existe significativa contribuição dos autores na área da aprendizagem e gestão do conhecimento e esta se faz explícita no conteúdo dos artigos apresentados. Ressaltou-se ainda que a pesquisa não visou trabalhar os temas: aprendizagem e gestão do conhecimento e Nonaka e Takeuchi com profundidade mas, sim, estimular novos estudos que ultrapassem o limite da lei bibliométrica de Zipf.

Palavras chave: aprendizagem – gestão do conhecimento – Nonaka e Takeuchi - Bibliometria

Abstract

This paper is about how management researches and areas treat learning and knowledge management. It also investigate about Nonaka and Takeuchi influence the papers of the last EnANPD five years . EnANPAD is the most important managent academic Brazilian event of National Post graduation association. It was used a bibliometric study and all the 4,506 present articles (2005-2009) were investigated. When the search filtered learning and knowledge management it was found 197 papers. In this papers set it was found 80 of them that Nonaka and Takeuchi were related. The two first papers of each event area division were selected and had the title, authors and abstract showed. The results point out that Nonaka and Takeuchi were relevant to Brasilizan academy in this specific area. The bibliometric method is a way to instigate new researches.

Key words: learning – knowledge management – Nonaka and Takeuchi - Bibliometric

Introdução

São diversas as mudanças percebidas na sociedade nos últimos anos e pode-se relacionar este cenário, caracterizado por incertezas, à necessidade de investir em aprendizagem para alcançar conhecimento.

Para tanto, é necessária a qualificação da força de trabalho, que se tornou uma necessidade empresarial em busca de colaboradores preparados, tanto para gestão quanto para a produção. É preciso que o trabalhador possua escolaridade mínima e adequada que o possibilite desenvolver sua capacidade de aprender, de adaptar-se a novas e diversas situações, de comunicação, de solucionar problemas, de interpretação de informações (BURGOYNE; ARAÚJO; EASTERBY-SMITH, 2001)

Justifica-se, para isto, a necessidade da aprendizagem, de articulação entre os trabalhadores, de troca de conhecimento. Porém, como aponta Kim (2005), um indivíduo somente conseguirá transferir seu conhecimento tácito para outro se este, indivíduo alvo, possuir conhecimento tácito suficiente para absorver este conhecimento.

O mercado de trabalho atual passa por uma transição da forma de trabalho introduzida pela revolução industrial, que levou o homem a uma alienação com relação ao resultado de seu trabalho “responsável por apenas uma parte do ciclo produtivo de uma mercadoria, ignorando os procedimentos técnicos envolvidos no todo” (CADINHA; CARVALHO; LOPES; TRINDADE, 2006, p. 30). No atual cenário, considerado a era do conhecimento, há necessidade de resgatar valores, como a formação “formal”, onde titulação e experiência passam a ter relevância. “A obsolescência intelectual talvez seja o maior risco de qualquer profissional em todos os ramos de negócios” (CADINHA; CARVALHO; LOPES; TRINDADE, 2006, p. 31) .

Tendo estas reflexões como pano de fundo, surge a questão norteadora deste artigo: **Como os autores Nonaka e Takeushi contribuíram para a academia brasileira na reflexão de questões que relacionam aprendizagem e gestão do conhecimento?**

Este artigo explora todos os *papers* apresentados nos últimos cinco anos do evento nacional da Associação de Pós-graduação Brasileira em Administração (EnANPAD) e busca, de forma bibliométrica, identificar a contribuição dos autores Nonaka e Takeushi pesquisando os resumos dos dois artigos com a maior ocorrência dos termos pesquisados: aprendizagem e gestão conhecimento, de cada divisão acadêmica do evento.

Desenvolvimento

A qualificação da força de trabalho nos tempos atuais nas organizações é um sintoma da necessidade empresarial em ter uma reserva de colaboradores preparados tanto para gestão como para a produção. Para tanto é preciso ao colaborador uma escolaridade mínima e adequada que o possibilite e desenvolver sua capacidade de aprender, de adaptar a novas e diversas situações, de comunicação, de solucionar problemas, de interpretação de informações (MOREIRA, 2009).

Para Gil, (1985, p. 55) a aprendizagem “refere-se às modificações nas capacidades ou disposições do homem que não podem ser atribuídas simplesmente à maturação”. O conceito de aprendizagem para Fleury e Fleury (1997), “é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Entende-se aprendizagem como um processo interno, não observável, inferido através do desempenho das pessoas.

O aprendizado se origina na tensão e conflito que ocorre no momento em que o indivíduo se relaciona e interage com o ambiente, “envolvendo experiências concretas, observação, e reflexão, e gerando uma permanente revisão dos conceitos” (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 18).

A educação pode ser considerada um alicerce para a formação da mão de obra organizacional. A partir da educação formal é possível que o profissional adquira capacidades e desenvolva habilidades para absorver novos conhecimentos. “Ela desenvolve a capacidade de absorção de novos conhecimentos e tecnologias de uma economia” (KIM, 2005, p. 337).

Esta pode ser a explicação de conceitos tão interligados e indissociáveis: ensino e aprendizagem. De acordo com Abreu; Gomes; Kuenzer (2007, p 472), o aprendizado na escola acontece de forma planejada e controlada, segundo “... esse aprendizado não se dá espontaneamente pelo contato com a realidade, mas demanda o domínio das categorias teóricas e metodológicas pelo aprendizado do trabalho intelectual.”

Em ambiente no qual o conhecimento é um diferencial competitivo, a troca de conhecimento é incentivada, permitindo que as experiências concretas sejam compartilhadas na busca da construção de novos conhecimentos.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005, p.18), a aplicação da aprendizagem em nível organizacional “foi condicionada principalmente como uma coletividade da aprendizagem individual, do treinamento e do desenvolvimento” O processo de aprendizagem individual tem um impacto significativo no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional, pois este inicia-se a partir dos indivíduos

A aprendizagem organizacional vem passando por um processo de transformação e relevância, em função da necessidade das organizações em inovarem-se e manterem-se competitivas no mercado.

A aprendizagem individual, a interação e o compartilhamento de conhecimento e experiências entre os indivíduos viabilizam a aprendizagem organizacional, conforme coloca Nonaka e Takeuchi:

...o conhecimento organizacional , este não pode ser gerado por si próprio, mas sim a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho organizados em grupos. Sob esse ponto de vista, a aprendizagem organizacional é, de certo modo, a socialização da aprendizagem individual dentro da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19).

Para Romme e Dillen, (1997) citados por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) “a aprendizagem coletiva acontece além do processo de aprendizagem em nível individual e de grupo, ocorrendo até mesmo independente de cada indivíduo” .

Para Argyris e Schön, (1978) citados por Nonaka e Takeuchi (2008, 2008, p.19), “ as atividades de aprendizagem dos indivíduos podem ser facilitadas ou inibidas por um sistema ecológico de fatores denominados ‘sistema de aprendizagem organizacional’.

É possível entender que a aprendizagem organizacional é resultado da interação entre os indivíduos que compartilham conhecimento e experiência adquiridos por meio da aprendizagem individual. Os indivíduos são a entidade primária do aprendizado nas empresas, os quais criam as formas organizacionais que capacitam a geração do conhecimento e a mudança organizacional.

Metodologia

Esta pesquisa possui caráter exploratório e visa por meio de um teste bibliométrico identificar os artigos do Encontro Anual de da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração dos últimos 05 (cinco) anos.

A pesquisa bibliométrica pode abordar três aspectos que, de acordo Guedes; Borschiver (2005, p.3) são:

- a) Lei de Bradford: ligada à dispersão da literatura periódica científica, “permite estimar o grau de relevância de periódicos em dada área do conhecimento, que os periódicos que produzem o maior número de artigos sobre dado assunto formam um núcleo de periódicos, supostamente de maior qualidade ou relevância para aquela área”;
- b) Lei de Lotka: ligada à produtividade científica de autores, considera que “alguns pesquisadores, supostamente de maior prestígio em uma determinada área do conhecimento, produzem muito e muitos pesquisadores, supostamente de menor prestígio, produzem pouco”;
- c) Lei de Zipf: “permitem estimar as frequências de ocorrência das palavras de um determinado texto científico e tecnológico e a região de concentração de termos de indexação, ou palavras-chave”.

Considerando-se o objetivo deste estudo, usou-se a lei de Zipf que permitiu identificar as frequências dos termos pesquisados bem como possibilitou uma base de dados para a análise de sua relação. A primeira fase contou com o uso do software Text Filterer Versão 3.33 da Edwardsoft, aplicado a todos os artigos do evento EnANPAD no período de 2005 a 2009. Foram identificados os artigos que utilizaram os termos aprendizagem e gestão do conhecimento.

A segunda fase consistiu em levantar, dentre estes artigos, aqueles nos quais o termo Nonaka e Takeuchi foi usado e em quais divisões acadêmicas do evento. Após esta etapa, foram analisados os títulos dos artigos e os resumos por divisão acadêmica da ANPAD.

Análise dos dados

A pesquisa bibliométrica foi aplicada em todos os 4.506 artigos dos trabalhos publicados no EnANPAD de 2005 a 2009 (TAB.1). Observou-se que o número médio de artigos publicados foi de aproximadamente 900 artigos por ano o que indica que no ano de 2008 houve uma maior concentração, sendo 12% acima da média) o que não foi percebido no último ano do evento, 2009.

Tabela 1 – Número de artigos publicados no EnANPAD

Ano	Número de artigos
2005	791
2006	836
2007	973
2008	1001
2009	905
Total	4.506

Fonte: Dados da pesquisa

Quando a pesquisa foi feita nestes artigos sobre a ocorrência dos termos aprendizagem e gestão do conhecimento pode-se verificar 197 artigos com estes termos. Dentre estes artigos ressalta-se a sua proporção quase que constante frente ao total de artigos no ano (TAB. 2).

Tabela 2 – Ocorrência dos termos aprendizagem e gestão do conhecimento nos artigos pesquisados, EnANPAD 2005 a 2009

Ano	Número de artigos	Artigos com os termos	% no total
2005	791	31	3,92%
2006	836	40	4,78%
2007	973	41	4,21%
2008	1001	46	4,60%
2009	905	38	4,20%
Total	4.506	197	4,37%

Fonte: dados da pesquisa

Dentre estes artigos, foram ao todo 80 que relacionaram o termo Nonaka e Takeuchi e são a base para aprofundar os temas das pesquisas realizadas na academia. Ao analisar o número de artigos por ano do evento percebe-se que em 2009 houve uma queda na ocorrência que em média foi de 1,8% no total de artigos frente a 1,1% no referido ano (TAB. 3).

Tabela 3 – Inserção dos termos Nonaka e Takeuchi nos artigos

Ano	Número de artigos	Artigos com os termos aprendizagem e gestão do conhecimento - Grupo A	Artigos com os termos aprendizagem, gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi - Grupo B	% grupo B/ grupo A	% Grupo B/Total
2005	791	31	15	48,39%	1,90%
2006	836	40	15	37,50%	1,79%
2007	973	41	17	41,46%	1,75%
2008	1001	46	23	50,00%	2,30%
2009	905	38	10	26,32%	1,10%
Total	4.506	197	80	40,61%	1,78%

Fonte: dados da pesquisa

As referidas áreas são denominadas (ANPAD, 2010) por Divisões Acadêmicas e descritas no Quadro 1 a próxima análise dos artigos foi feita por divisão acadêmica.

Sigla	Nome da Divisão Acadêmica
ADI	Administração da informação
APB	Administração Pública
COM	Contabilidade
EOR	Estudos organizacionais
EPQ	Ensino e pesquisa em administração e contabilidade
ESO	Estratégia em organizações
FIN	Finanças
GCT	Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação
GOL	Gestão de operações e logística
GPR	Gestão de pessoas e relações de trabalho
MKT	Marketing

Quadro 1 – Divisões Acadêmicas da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD

Fonte: ANPAD, 2010

Na divisão de Marketing – MKT foi encontrado apenas um artigo relacionado os termos pesquisados e este artigo tem o título: Existe Gestão do Conhecimento no Planejamento de Demanda? Um Estudo Multicasos. Foi escrito por: André Eduardo Miranda dos Santos e Silvio Popadiuk e teve como resumo:

Esse artigo trata de relacionar o planejamento de demanda sob uma perspectiva processual da gestão do conhecimento (BECKMAN, 1999). Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratória em cinco empresas, por meio de entrevistas, observação e análise de documentos. Caracterizou-se como um estudo de multicasos, onde se buscou evidências da presença de gestão do conhecimento no planejamento da demanda. Para análise e interpretação dos dados foi empregada a análise de conteúdo. Os resultados mostraram a presença de elementos de conhecimento explícito, tácito e cultural, o uso de ferramentas de tecnologia da informação, experiência dos profissionais, interação coletiva, relações sociais e a visão corporativa que direciona o negócio da firma. Além disso, os processos de criação, por meio do SECI (NONAKA E TAKEUSHI, 1997), transferência, armazenamento e uso do conhecimento também se mostraram como um resultado da pesquisa, destacando-se os diferentes encontros agendados formais para a troca de conhecimento e a interação entre as pessoas.

Na divisão GPR foram ao todo encontrados 09 (09) artigos com o termos sendo que os dois com a maior ocorrência são:

A Articulação Entre Mudança e Aprendizagem Organizacional: Contribuições Para O Entendimento Deste Fenômeno Organizacional

Autoria: Tamara Cecilia Karawejczyk, Telmo Silva Telles Filho

Resumo

Esta pesquisa fundamenta-se na articulação entre mudança e aprendizagem organizacional, em um campo de estudo específicos, que são as Instituições de Ensino Superior. Estes dois temas articulados entre si, demonstram as possibilidades, limites e avanços das organizações, através da análise de processos e práticas sistemáticas, formais e/ou informais de aprendizagem ocorridos durante mudanças organizacionais, ocorridos em uma instituição específica. Este estudo pautou-se por ser de natureza qualitativa, denominado de estudo de caso histórico organizacional. Os dados foram coletados através dos documentos da instituição, que compôs um *corpus* documental, no período compreendido entre os anos de 1986 a 2003 e de entrevistas semi-estruturadas com nove sujeitos que compunham a alta e média administração desta instituição. Para a análise dos dados lançou-se mão da análise historiográfica, do conceito de Discurso do Sujeito

Coletivo. Os resultados deste estudo revelam de forma específica que: (a) não há uma apropriação e assimilação da mudança de forma homogênea na instituição, acontecendo em tempos e modos diferentes; (b) revelou-se pouca relevância para a aprendizagem de cunho informal, com relação aos micros processos de aprendizagem organizacional; (c) existe uma articulação entre mudança e aprendizagem organizacionais, ocorridas em intensidades diferenciadas, contribuindo em maior ou menor grau para a geração de ações e resultados organizacionais.

Aprendizagem Organizacional em um Processo de Mudança de Modelo de Gestão em Organização Hospitalar.

Autoria: Alfredo Emmerick, Heitor José Pereira, Marcello da Silva Budolla

Este artigo apresenta resultados de pesquisa sobre a implantação da aprendizagem organizacional na mudança do modelo de gestão em um hospital. Tem como base a idéia de que, na Sociedade do Conhecimento, as práticas de aprendizagem organizacional são relevantes para que as competências desenvolvidas assegurem a sustentabilidade do negócio. O estudo de caso único foi realizado com abordagem qualitativa. O objetivo foi verificar os reflexos da adoção da gestão empreendedora nos processos de aprendizagem organizacional, na percepção dos profissionais atuantes nas unidades independentes de negócios implantadas na transição para o novo modelo. As categorias de análise foram: a gestão com foco em resultados e inovação; a ação e a decisão em equipes multidisciplinares; o trabalho por processos especializados; a democratização dos relacionamentos; e o desenvolvimento das pessoas. Os dados coletados em entrevistas semi-estruturadas com dirigentes e em questionários respondidos por empregados foram trabalhados com a técnica da análise de conteúdo. Concluiu-se que não houve sucesso pleno na implantação da aprendizagem organizacional, com manutenção das práticas convencionais de treinamento, por falta de um projeto pedagógico para a aprendizagem em equipe ajustado à gestão empreendedora.

Na divisão GCT foram encontrados 12 artigos com os termos sendo os dois abaixo o de maior ocorrência dos termos pesquisados:

Aprendizagem e Criação do Conhecimento em Incubadoras

Autoria: Flávio Cardozo de Abreu, Yeda Swirski de Souza, Cláudio Reis Gonçalo

O propósito deste estudo é contribuir para a gestão do conhecimento em incubadoras. Parte-se do pressuposto que incubadoras podem otimizar sua capacidade de geração de negócios se observarem práticas organizacionais favorecedoras de aprendizagem e criação do conhecimento. O objetivo é o de descrever e analisar os processos de gestão em incubadoras, buscando-se verificar sua compatibilidade com processos de aprendizagem e de criação de conhecimento. O estudo do caso de uma incubadora municipal provê a base empírica do estudo. A pesquisa desenvolveu-se no período entre maio de 2004 e fevereiro de 2005. Os dados analisados foram obtidos em fontes documentais e entrevistas conduzidas com representantes de diferentes atores. Como conclusões, propõe-se que: (a) a vizinhança entre empresas não é suficiente para assegurar o compartilhamento de conhecimento; (b) a aquisição de conhecimento depende de uma ação orquestrada entre diversos atores; (c) a complementaridade entre os negócios de empresas incubadas pode favorecer a gestão do conhecimento; (d) no processo de incubação, as etapas voltadas ao planejamento do negócio são as mais favoráveis para a aprendizagem e aquisição de conhecimentos; (e) o estabelecimento de memória depende de criação de estruturas e rotinas específicas.

Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica de Pequeno Porte

Autoria: Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Fernando Antônio Ribeiro Serra, Manoel Aníbal Portugal Ferreira

A inovação tem sido apontada como uma estratégia para alcançar vantagem competitiva em contextos de mudança, sobretudo para Empresas de Base Tecnológica – EBT's. Embora, a adoção de estratégias de inovação seja difícil, as pequenas empresas parecem possuir um ambiente organizacional mais favorável à inovação. A partir do referencial teórico foi possível definir quatro dimensões para a análise do ambiente interno de inovação: cultura, estrutura organizacional, pessoas e infra-estrutura. O objetivo da pesquisa foi analisar como os gestores e colaboradores de pequenas EBT's percebem os aspectos do ambiente da organização e sua adequação ao processo de inovação. Esta pesquisa foi qualitativa, baseada num estudo em cinco empresas instaladas em uma incubadora. A coleta dos dados ocorreu mediante entrevistas abertas, com roteiro semi-estruturado, a um dos gestores e a dois colaboradores de cada uma das cinco empresas. Os dados foram analisados a partir da análise preliminar de conteúdo. Os resultados permitiram identificar algumas discordâncias dentre a percepção de gestores e colaboradores a cerca dos aspectos investigados e sua adequação ao sistema de inovação, bem como mostraram que embora inovadoras no desenvolvimento de produtos, muitas apresentam um modelo de gestão ainda bastante tradicional.

Na divisão FIC o artigo com o maior número de citações dos termos pesquisados foi:

Capital Intelectual: Seu Entendimento e seus Impactos no Desempenho de Grandes Empresas Brasileiras

Autoria: Maria Thereza Pompa Antunes, Eliseu Martins

O tema Capital Intelectual emerge na sociedade atual suscitando a discussão sobre a sua relevância para a riqueza das organizações. Admite-se o conhecimento como um recurso econômico que impõe novos paradigmas na forma de valorização do ser humano e na forma de avaliação das empresas, pois esse conhecimento tem produzido benefícios intangíveis que alteram seu valor. A esse conjunto de elementos intangíveis denominou-se Capital Intelectual (CI). Este estudo objetivou verificar se o entendimento do conceito de Capital Intelectual, por parte dos gestores de grandes empresas brasileiras, influencia o desempenho econômico financeiro dessas empresas. A pesquisa, do tipo exploratória e descritiva, está baseada numa amostra composta por 30 empresas dos ramos da indústria, comércio e serviços. Os dados foram tratados por meio dos métodos Qualitativo (Análise de Conteúdo) e Quantitativo (Análise de Cluster e Análise de Correlação/Associação). O estudo permitiu concluir que os gestores possuem o entendimento do conceito de CI semelhante ao conceito exposto na literatura, realizam investimentos nos elementos que identificam o CI e que o entendimento do conceito influenciou indiretamente o desempenho das empresas por meio das ações de investimentos realizados no elemento humano das organizações.

O segundo em número de citações foi o artigo:

Aplicação de ferramenta de medição de capital intelectual em uma empresa industrial

Autoria: Simone Rocha, Carlos Arruda

Estudam-se as abordagens acerca do conhecimento e a sua criação e retenção no ambiente da empresa. O capital intelectual, tratado como conhecimento corporativo, é investigado sob a ótica de sua formação, transferência e relação com o valor da empresa. Dentre os modelos de mensuração do capital intelectual, é selecionado o navegador Skandia, desenvolvido pela empresa de seguros financeiros sueca Skandia. A ferramenta identifica cinco áreas de atenção da empresa –financeira, de clientes, de processo, de renovação e desenvolvimento e humana e estabelece que o capital intelectual advém da gestão dinâmica e simultânea desses focos, propiciando o aumento do valor da empresa. Foi desenvolvido estudo de caso exploratório em uma empresa industrial no Brasil, atuante em nível nacional. O navegador Skandia foi aplicado, ampliado e adaptado para as especificidades dessa empresa. Embora a estruturação dos dados que compõem a equação do capital intelectual demande um plano de contas distinto do contábil, os resultados

sugerem que a ferramenta seja exequível. O navegador merece um refinamento, principalmente quanto à validação das métricas utilizadas e de sua conceituação. Novas pesquisas poderão clarear a relação entre o valor do capital intelectual e o valor de mercado da empresa, incentivando o caminho para investigações ulteriores que estendam o navegador para outros segmentos.

Nesta divisão somente os dois foram selecionados na pesquisa. Na divisão ESO foram encontrados 08 (oito) artigos com os termos sendo que os dois com a maior frequência foram:

Fatores Estratégicos para Gestão do Conhecimento em uma Empresa Desenvolvedora de Software

Autoria: Antonio Furlanetto, Mírian Oliveira

A gestão do conhecimento se constitui em estratégia de ampliação da capacidade competitiva diante de um mercado dinâmico. A geração de novos conhecimentos e sua disseminação nos vários níveis da organização depende de ações sistematizadas que garantam, de um lado, a qualidade do conhecimento transmitido, e de outro, sua utilização nos sistemas produtivos e operacionais. O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores estratégicos para implantação de um projeto de gestão do conhecimento em empresa desenvolvedora de software. O método de pesquisa envolveu uma fase exploratória e outra descritiva. Os principais resultados foram: identificação dos fatores estratégicos para implantação de projetos gestão do conhecimento, que são Alta Administração, Aprendizagem Organizacional, Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão da Informação, Mensuração de Resultados e Novas Estruturas Organizacionais; a preponderância do fator Alta Administração sobre os demais fatores; o fator Cultura Organizacional como estratégico na geração e disseminação do conhecimento; e o fator Gestão da Informação como indispensável à implantação de projetos de gestão do conhecimento.

Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia Intensiva e suas contribuições para a criação de Valor: estudo de casos

Autoria: Gutenberg Silveira, Márcio Shoiti Kuniyoshi, Silvio Aparecido dos Santos

A gestão do conhecimento (GC) é um tema amplamente abordado pela literatura sobre organizações e estratégia. Esta pesquisa tem o objetivo de compreender como o conhecimento tem sido gerenciado por duas empresas de tecnologias intensivas e, quais as melhores práticas em gestão do conhecimento adotadas por estas organizações. Considerando que as empresas de tecnologia pesquisadas fazem uso intensivo do conhecimento para melhorar processos, desenvolver produtos e serviços, neste caso, a diretriz estratégica baseada no conhecimento torna-se essencial para a sobrevivência destas organizações e seus respectivos negócios e, conseqüentemente, para a busca de melhores desempenhos e aumento da competitividade. O estudo revela que existem várias iniciativas de práticas de gestão do conhecimento sendo adotadas, principalmente no que diz respeito ao processo de disseminação do conhecimento explícito, reconhecimento para o armazenamento e aplicação do conhecimento, no entanto, estas práticas não estão consolidadas. Estas iniciativas ainda necessitam aperfeiçoamentos devido ao seu baixo grau de maturidade.

Na divisão EPQ foram encontrados apenas dois artigos com os termos pesquisados:

É possível Integrar a Teoria à Prática no Contexto de Sala de Aula? Uma Resposta através da Pesquisa-Ação em um Curso de Administração

Autoria: Vânia Maria Jorge Nassif, Alexandre Nabil Ghobril, Diógenes de Souza Bido

Integrar a teoria à prática na sala de aula é sempre um desafio. Este artigo propõe relatar uma experiência realizada com um grupo de alunos do curso de Administração de Empresas, cujo objetivo foi o de registrar contribuições relevantes para a constituição de

um método de ensino que integra a teoria à prática no contexto de sala de aula, como espaço de construção de múltiplos saberes. O método proposto originou-se do seminário, acrescido de outras estratégias de ensino enriquecedoras para a dinâmica da aprendizagem. Trata-se de uma pesquisa-ação, envolvendo seis turmas (365 alunos) nos anos de 2002, 2003 e 2004, que levantou reflexões acerca do processo de ensino-aprendizagem e a proposição de um novo esquema em função da experiência vivenciada. Realizou-se também uma avaliação quantitativa que comparou o método tradicional com o modelo proposto e comprovou o grau de satisfação dos alunos com a aplicação da nova proposta, confirmando a eficácia da experiência.

Estudo Epistemológico da Produção Científica sobre as Perspectivas Contábil e Econômica do Capital Intelectual Realizada no Brasil

Autoria: Alessandra Vasconcelos Gallon, Sabrina do Nascimento, Sandra Rolim Ensslin, Donizete Reina

A pesquisa sobre Capital Intelectual (CI) caracteriza-se por uma variedade de visões e interpretações, uma vez que ainda não se desenvolveram escolas dominantes de pensamento. No contexto internacional, Marr (2005) aponta nove perspectivas a partir das quais o CI é examinado. Entretanto, no Brasil, verifica-se que noções de várias perspectivas transitam paralelamente em um mesmo trabalho. Assim, com este artigo objetiva-se realizar um estudo epistemológico da produção científica sobre as Perspectivas Contábil (PC) e Econômica (PE) do CI, desde 1994, por meio de um estudo bibliométrico e de um mapeamento dos artigos publicados em periódicos nacionais, classificados pelo Qualis/CAPES. Esta pesquisa, do tipo exploratória e descritiva, revisou 54 artigos, sendo 16 da PC e 38 da PE. Note-se que o trabalho investiga o CI a partir do conhecimento gerado pelo tema em publicações científicas, fato que explica sua base epistemológica. Dentre os principais resultados, destacam-se: (i) a existência de mais artigos devotados a reflexões teóricas, tanto na PC quanto na PE; (ii) o conhecimento sobre CI entre os pesquisadores brasileiros e os internacionais, na PC encontra-se em estágio diferente e na PE encontra-se alinhado; e (iii) a afiliação teórica que informa os pesquisadores brasileiros apresenta uma menor dispersão conceitual na PC do que na PE.

Já na divisão EOR foram 19 artigos encontrados com os termos e os dois com a maior frequência destes foram:

Aprendizagem Organizacional como Mudança Cultural e Institucionalização do Conhecimento

Autoria: Adriana Roseli Wunsch Takahashi, André Luiz Fischer

O debate sobre níveis de aprendizagem tem envolvido as esferas do indivíduo, do grupo e da organização. No nível organizacional, das questões mais relevantes e polêmicas tem sido justamente o modo pelo qual ela pode assim ser denominada. O que faz uma aprendizagem ser organizacional? Quando ela ocorre? Discutir esta questão é o principal objetivo deste artigo. Busca-se migrar da questão de identificar a articulação entre os níveis (tornar-se organizacional) para a questão de identificar uma mudança no sujeito do conhecimento (ser) organizacional. O pressuposto adotado neste estudo é o de que a aprendizagem organizacional é coletiva, ocorre na interação social, envolve os diversos níveis e refere-se ao processo de sensemaking. Nesta abordagem, duas mudanças determinam a ocorrência da aprendizagem: a mudança cultural e a mudança no estado de conhecimento organizacional. Por mudança cultural entende-se a alteração de valores e crenças compartilhados, associada à aprendizagem de circuito duplo. Por mudança no estado do conhecimento entende-se a ocorrência de um ciclo de criação, utilização e, principalmente, institucionalização do conhecimento. Alcançar esta profundidade de mudança está associado à legitimação do conhecimento que a organização apropria como seu quando modifica seu próprio estado.

A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática

Autoria: Claudia Simone Antonello, Arilda Schmidt Godoy

A literatura sobre Aprendizagem Organizacional (AO) tem avançado nos últimos tempos não somente no volume de publicações, mas apontando outras dimensões do tema. No Brasil os conceitos predominantes recebem uma influência forte da abordagem da administração científica tradicional. É nesse contexto, pela própria abrangência, que o debate apropria diversos campos teóricos: psicológicos, sociológicos, culturais, históricos e metodológicos, além da gestão propriamente. Estas considerações instigam um importante questionamento: quais questões e características básicas fazem a AO peculiar e a separa de outros conceitos relacionados? Na tentativa de responder o questionamento este artigo apresenta as diversas perspectivas teóricas que abordam AO; algumas questões e reflexões relacionadas às teorias, definições e estudos desenvolvidos nesta área. A partir de uma análise de inspiração multiparadigmática, agrupou-se as contribuições prévias identificadas nas perspectivas apresentadas em cinco campos pelos quais alguns temas e questões parecem recorrentes. Lança-se, portanto, alguma luz sobre quatro questões que o conceito de AO tem que superar para tornar-ser significativo. Por fim, sugere-se que um possível modo para superar estes desafios é a adoção de uma perspectiva baseada em práticas.

Na área com o maior número de artigos com os termos pesquisados ADI, 28 artigos, foram três¹ artigos com a maior frequência dos termos pesquisados foram:

Análise do Processo de Gestão do Conhecimento em uma Indústria Metal-Mecânica: Diferenças entre os Níveis Tático e Operacional

Autoria: Márcia Zampieri Grohmann, Gilmar Luiz Colombelli

O principal objetivo deste artigo é identificar se existe diferença no processo de disseminação de novos conhecimentos entre os níveis tático e operacional de uma empresa, tendo como aporte teórico o modelo da Espiral do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). Na pesquisa adotou-se o método qualitativo e os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais com gerentes (nível tático) e trabalhadores do nível operacional de uma indústria metalmecânica, além da utilização de fontes documentais. Para a sistematização e interpretação dos dados foi adotada a análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa evidenciam que o nível tático da empresa se diferencia do nível operacional no que tange aos processos de disseminação de novos conhecimentos, pois nas variáveis externalização, combinação e internalização é visível a maior participação do mesmo. Somente no processo de socialização de novos conhecimentos há um equilíbrio entre os dois níveis.

Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do EnANPAD: uma análise de 2000 a 2006

Autoria: Jane Lucia Silva Santos, Leonardo Leocádio Coelho de Souza, Gregório Jean Varvakis Rados, Francisco Antonio Pereira Fialho

O presente trabalho tem como objetivo pesquisar e apresentar um mapeamento da produção científica em Gestão do Conhecimento no âmbito dos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPADs, relativos aos anos de 2000 a 2006. Inicialmente, procurou-se identificar: os artigos relacionados à Gestão do Conhecimento; os temas que os pesquisadores estão abordando; os métodos de pesquisa predominantes em cada trabalho; os autores dos artigos e filiação acadêmica; e os tipos de referências utilizadas nos trabalhos. Em seguida, as informações coletadas foram tratadas quantitativa e qualitativamente, sendo para isso utilizado o modelo de reversibilidade. A pesquisa permitiu identificar 55 artigos relacionados à Gestão do Conhecimento, com publicação concentrada nos últimos dois anos, podendo

¹ Foram selecionados 3 artigos pois o segundo e terceiro tiveram 101 e 100 citações dos termos pesquisados o que foi considerado um empate técnico.

inferir que estas publicações no EnANPAD são recentes. Quanto aos autores, percebe-se que os trabalhos em parceria (quase 80% do total dos trabalhos) prevalecem sobre as publicações individuais. Acredita-se que este mapeamento contribuirá de forma efetiva para visualizar e entender como têm caminhado as pesquisas e publicações acadêmicas sobre Gestão do Conhecimento no Brasil e poderá estimular o debate sobre a produção científica na área.

A Gestão do Conhecimento e a Capacidade de Competição

Autoria: André Eduardo Miranda dos Santos, Silvio Popadiuk

A sociedade industrial passou por transformações que levaram ao surgimento de uma sociedade que considera o conhecimento como um recurso estratégico de suas organizações. Este artigo trata dos benefícios percebidos pelos gestores das práticas de gestão do conhecimento. A pesquisa de campo analisou a percepção dos gestores sobre a relação entre a existência de práticas de gestão do conhecimento na firma e a sua capacidade de competir. A discussão teórica por trás desta questão deriva da visão baseada em recursos, onde a gestão do conhecimento pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva da firma. Foram pesquisadas oito empresas de tamanhos diferentes, de origem brasileira ou multinacional, presentes na cidade de São Paulo e que afirmaram adotar práticas de gestão do conhecimento. Os dados foram coletados por meio de entrevistas não-estruturadas no ano de 2003. Os resultados mostram evidências de que nas empresas estudadas os gestores reconhecem uma relação entre as práticas de gestão do conhecimento e a aquisição de uma vantagem competitiva.

Pode-se perceber portanto, por meio desta pesquisa exploratória bibliométrica, que a academia trabalha o termo aprendizagem e inovação de forma ampla e continua em diversas áreas do conhecimento da administração. Quando o termo Nonaka e Takeuchi foi incluído no critério da pesquisa pode-se perceber a influência dos autores nos artigos e estudos acadêmicos o que instiga aprofundar o conhecimento acerca dos trabalhos produzidos pelos autores bem como buscar entender as mudanças nas organizações, aprendizagem e fonte de absorção de novos conhecimentos.

Conclusões

O presente artigo visou explorar como a academia, especificamente na área da Administração, trabalha os temas aprendizagem e gestão do conhecimento e qual a contribuição de trabalhos realizados por Nonaka e Takeuchi. A base da pesquisa foram todos os artigos publicados e apresentados nos eventos dos últimos cinco anos do Encontro Nacional da Associação de Programas de Pós-graduação em Administração – EnANPAD, de 2005 a 2009.

Buscou-se verificar como os autores Nonaka e Takeuchi contribuíram nos artigos relacionados à aprendizagem e gestão do conhecimento.

A metodologia adotada foi bibliométrica (lei de Zipf) e realizou-se pesquisa sobre a inserção dos termos aprendizagem, gestão do conhecimento e Nonaka e Takeuchi.

Foram trabalhados todos os 4.506 artigos dos trabalhos publicados no evento.

Sobre a busca feita nestes artigos sobre a ocorrência dos termos aprendizagem e gestão do conhecimento pode-se verificar 197 artigos com estes termos.

Dentre estes artigos, foram ao todo 80 que relacionaram o termo Nonaka e Takeuchi e são a base para aprofundar os temas das pesquisas realizadas na academia. Ao analisar o número de artigos por ano do evento percebe-se que em 2009 houve uma queda na ocorrência que em média foi de 1,8% no total de artigos frente a 1,1% no referido ano.

Pode-se perceber, portanto, por meio desta busca bibliométrica que existe significativa contribuição dos autores na área da aprendizagem e gestão do conhecimento e esta se faz explícita no conteúdo dos artigos apresentados.

Esta pesquisa não teve como papel trabalhar com profundidade o tema de pesquisa aprendizagem e gestão do conhecimento e Nonaka e Takeuchi mas sim estimular novos estudos que ultrapassem o limite da lei bibliométrica de Zipf.

Referências

ABREU, Claudia B. M.; GOMES, Cristiano M. A.; KUENZER, Acácia Z. **A articulação entre conhecimento tácito e inovação tecnológica: a função mediadora da educação.** Disponível em: www.rbe.com.br

BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luiz; EASTERBY-SMITH, Mark. (Coord.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática coordenadores. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. (Trad.). – São Paulo: Athas, 2001.

CADINHA, Márcia A.; CARVALHO, Cláudia; LOPES, Izolda; TRINDADE, Ana B.. **PEDAGOGIA EMPRESARIAL: Uma Nova Visão de Aprendizagem nas Organizações.** Rio de Janeiro: o autor, 2006

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede – Tradução Roneide Venâncio Majer, 6a. ed. A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ENANPAD. Disponível em: www.anpad.org.br Acesso em Maio de 2010.

FLEURY, Afonso FLEURY, Maria T. L.. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil/Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury – 2. Ed.- São Paulo:Athes,1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KIM, Linsu. **Da imitação à inovação:** a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coréia. Campinas,SP. Editora da UNICAMP, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. (Org.). **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências - Porto Alegre: Bookman, 2005.