

CULTURA PARA INOVAÇÃO

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS PRINCIPAIS TEMAS EM DEBATE NOS ARTIGOS ELETRÔNICOS DE UMA REVISTA DE NEGÓCIOS

AUTOR

ANDRÉ LUÍS JANZKOVSKI CARDOSO

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

cardoso9778@gmail.com

RESUMO

Esse estudo busca identificar as principais categorias associadas ao tema gestão do conhecimento em publicações eletrônicas e textuais da revista de negócios HSM entre 1º/01/2006 e 31/12/2010 e compará-las com as publicações acadêmicas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa longitudinal cujos dados foram obtidos por meio de coleta de documentos pela internet publicados entre os anos de 2006 e 2010. Os dados foram trabalhados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002), com base em categorização temática *a priori*, utilizando-se de um modelo teórico de práticas gerenciais que buscam favorecer a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do processo de inovação (QUANDT, 2009). Os resultados indicaram que as dimensões do modelo podem ser usadas como representação de práticas que auxiliam organizações no processo de gestão do conhecimento, colaboração e aprendizagem que suportam os processos de inovação. Discute-se também que a evolução do tema gestão do conhecimento parece estar em dois momentos distintos para a academia e para os praticantes.

Palavras-chave: Práticas Gerenciais, Gestão do Conhecimento, Inovação, Gestão da Inovação, Análise de Conteúdo.

ABSTRACT

This study seeks to identify the main categories associated with the theme of knowledge management in textual electronic publications of HSM business magazine between 1/01/2006 and 31/12/2010 and compare them with the academic publications. We conducted a longitudinal qualitative study whose data were obtained through the collection of documents on the Internet published between the years 2006 and 2010. The data were worked by the technique of content analysis (BARDIN, 2002), thematic categorization based on a priori, using a theoretical model of managerial practices that seek to promote knowledge management and development of the innovation process (QUANDT, 2009). The results indicated that the dimensions of the model can be used as representation of practices that help organizations in the process of knowledge management, collaboration and learning that support the innovation process. They also discussed that the evolution of knowledge management theme seems to be two distinct moments in the academy and practitioners.

Keywords: Management Practices, Knowledge Management, Innovation, Innovation Management, Content Analysis.

INTRODUÇÃO

Segundo Drucker (2001), as organizações estão em processo de transformação com alterações de sua estrutura hierárquica e gerencial, dos processos decisórios e das formas de execução do trabalho. Esta mudança é necessária tendo em vista a alteração demográfica, a mudança do centro de gravidade do emprego funcional, manual e administrativo para o trabalhador do conhecimento, a busca por inovações e principalmente, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação.

Quanto à alteração demográfica, a força de trabalho nas organizações está passando por um processo dinâmico de transformação, seja por meio da evolução do conhecimento, pelo aumento da diversidade das pessoas, seja pelas relações sociais que estão sendo influenciadas pelo uso de times virtuais, no desenvolvimento de equipes multiculturais e pelas diversas redes sociais pessoais e profissionais. Da mesma forma há uma mudança no perfil demográfico dos clientes, pois estão mais críticos, exigindo respeito às suas individualidades e cada vez mais conscientes de seu papel na sociedade.

A mudança do centro de gravidade do trabalho é observada pela substituição do trabalho sequencial por uma sincronia em que especialistas de todas as funções trabalham em equipe compartilhando conhecimento. Segundo Drucker (2001) a empresa baseada no conhecimento é composta por profissionais que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio de *feedback* sistemático dos colegas, clientes e líderes.

Para Terra (2005), a gestão do conhecimento passa pela capacidade das empresas em usar e combinar as diversas fontes e tipos de conhecimentos de maneira a desenvolver competências específicas e uma capacidade inovadora que pode propiciar liderança de mercado. A gestão do conhecimento tem sido discutida por diversos autores estrangeiros e brasileiros nas últimas décadas e a primeira dissertação de mestrado sobre o tema no Brasil é de 1987. Porém, descobrir como a Gestão do Conhecimento tem sido discutida em artigos de negócios não acadêmicos e se as discussões na prática das organizações estariam alinhadas com as discussões acadêmicas surgem como lacunas no conhecimento científico.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Para operacionalizar este estudo foi levantado o que está sendo produzido em publicações em uma revista especializada utilizada como meio informacional de executivos, gestores, administradores e membros das organizações buscando responder o seguinte problema de pesquisa: Quais são as principais categorias associadas ao tema gestão do conhecimento utilizadas em publicações eletrônicas e textuais na revista de negócios HSM entre 1º/01/2006 e 31/12/2010 quando comparadas com a produção acadêmica ao longo dos últimos anos?

Considerando o momento de profícuo desenvolvimento dos conhecimentos, define-se como o objetivo desta investigação identificar as principais categorias associadas ao tema gestão do conhecimento em publicações eletrônicas e textuais da revista de negócios HSM entre 1º/01/2006 e 31/12/2010 e compará-las com as publicações acadêmicas ao longo dos últimos anos. A relevância do estudo está na utilização de uma modelagem qualitativa com categorias teóricas definidas *a priori* em um recorte longitudinal, buscando situar as contribuições acadêmicas para as práticas organizacionais com respeito ao tema em uma tentativa exploratória de indicar o momento evolutivo da área. A originalidade do estudo pode estimular outros estudos na área ampliando a análise e reduzindo a limitação de ter sido utilizado publicações de uma única revista de negócio.

REFERENCIAL TEÓRICO

São várias as tipologias utilizadas para o conhecimento nas organizações (TERRA, 2005), mas fundamentalmente os tipos principais podem ser apresentados como dimensões pareadas, tais como, conhecimentos individual ou coletivo, interno ou externo, ou ainda, tácito ou explícito. As duas primeiras tipologias são intuitivas e referem-se ao *locus* do conhecimento, seja ele individual ou coletivo, interno ou externo à organização, já a tipologia tácito-explícito requer um maior aprofundamento. Segundo Nonaka (2001), o conhecimento explícito é formal e sistemático, pode ser facilmente comunicado e compartilhado por meio de programas, procedimentos, especificações ou fórmulas. Por outro lado, o conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas, um tipo de destreza informal e de difícil especificação incorporada ao termo *know-how*. Tem importante dimensão cognitiva, pois consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, indiscutível, não sujeito a fácil manifestação. Nonaka (2001) indica que a distinção entre conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos de criação de conhecimento: (1) tácito-tácito; (2) explícito-explícito; (3) tácito-explícito; e (4) explícito-tácito. De acordo com o autor, “na empresa criadora de conhecimento, todos esses quatro padrões estão presentes, em constante interação dinâmica, constituindo uma espécie de espiral do conhecimento” (NONAKA, 2001, p. 35). A conversão do conhecimento tácito em explícito (articulação) e a utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base de conhecimentos tácitos (internalização) são as fases críticas da espiral do conhecimento. A criação de novos conhecimentos não é um processamento mecanicista de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento dos *insights*, das intuições e dos ideais tácitos, e por vezes subjetivos, dos membros da organização. A compreensão da criação do conhecimento como processo de explicitação do conhecimento tácito têm implicações diretas em como a empresa projeta sua estrutura organizacional e define os papéis e responsabilidades das lideranças. Esse é o “como” da empresa criadora de conhecimento, as estruturas e práticas que convertem a visão da empresa e sua estratégia em tecnologias e produtos inovadores.

O valor da contribuição de qualquer pessoa é determinado menos pela localização hierárquica e mais pela importância da informação com que contribui para a criação do conhecimento. Segundo Nonaka (2001), a principal tarefa dos gerentes é o direcionamento para a criação de conhecimentos pré-determinados. Os gerentes devem oferecer aos empregados um referencial conceitual que os ajude a interpretar as próprias experiências. Devem proporcionar aos empregados orientação e a definição de padrões para justificar o valor do conhecimento em constante desenvolvimento pelos membros da organização. A decisão sobre as iniciativas a serem apoiadas e promovidas é tarefa da gerência e é crucial para conferir senso de direção às atividades criadoras da empresa. Conforme Nonaka (2001), a atitude da alta administração consiste em remover os obstáculos e preparar o terreno para grupos e equipes autogerenciadas com liberdade e autonomia para fixar suas próprias metas. As equipes desempenham papel essencial nas empresas criadoras do conhecimento, pois proporcionam o contexto compartilhado onde os indivíduos são capazes de interagir uns com os outros e envolver-se no diálogo constante de que depende a reflexão eficaz. O processo de interação integra as diferentes perspectivas individuais em uma nova perspectiva coletiva.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), a espiral do conhecimento possui quatro processos de conversão do conhecimento. O processo de socialização é aquele em que as experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. Atividades como treinamentos no local do trabalho, sessões de *brainstorm*, interações com clientes são exemplos deste processo. O segundo processo, a externalização, é tal que se criam novos e explícitos conceitos. O uso de metáforas, analogias,

conceitos, hipóteses e modelos são alguns exemplos da conversão de conhecimento tácito em explícito. O terceiro processo, combinação, é aquele que se baseia na troca de informações explícitas, como documentos, reuniões formais e a educação formal. O quarto processo, internalização, converte o conhecimento explícito em tácito, exemplificado como o “*learning by doing*” em que membros da organização passam a vivenciar o resultado prático do novo conhecimento. Este último processo é característico das organizações que aprendem (TERRA, 2005). A espiral do conhecimento e seus processos estão apresentados na Figura 1.

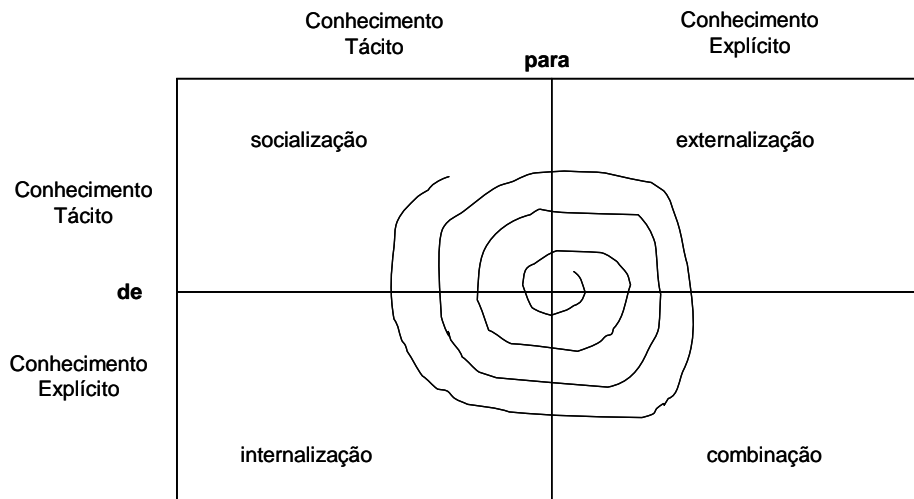


Figura 1. Modelo da espiral do conhecimento

Fonte: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, New York, 1995.

Além da dimensão epistemológica, o modelo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi explora a dimensão ontológica, considerando o nível de análise do conhecimento. Para os autores, os processos de conversão de conhecimento ocorrem em um ciclo ascendente de comunidades de interação do individual até o interorganizacional quando há contato da organização com o ambiente e outras organizações, conforme apresentado na Figura 2.

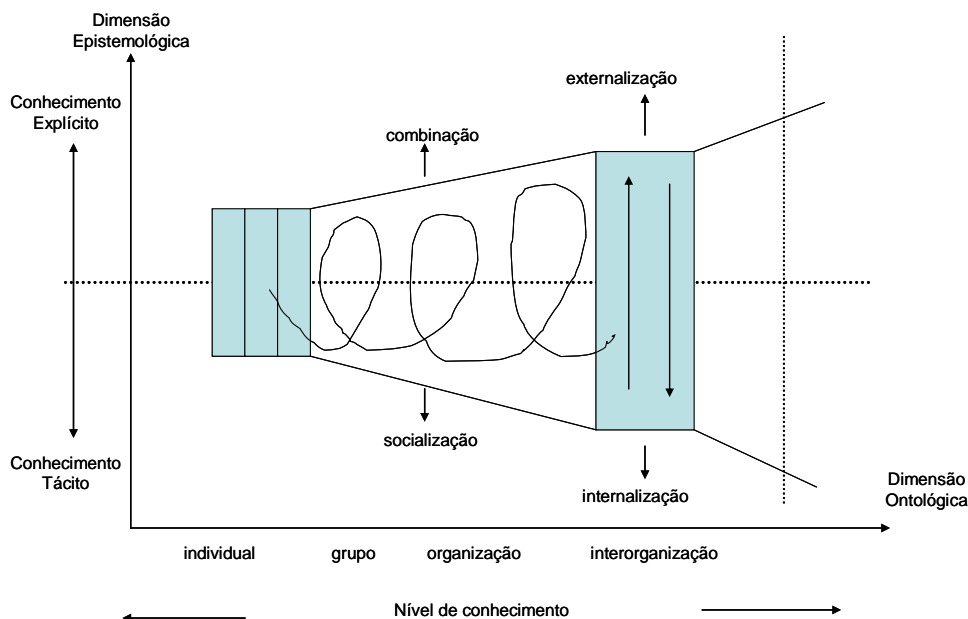


Figura 2. Modelo de criação do conhecimento

Fonte: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, New York, 1995.

A espiral do conhecimento indica um processo contínuo e dinâmico de construção, transformação, transmissão de conhecimentos entre indivíduos, grupos e organizações por meio dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização. Segundo Nonaka (2001), o elemento crítico do processo de criação do conhecimento é o comprometimento pessoal, o senso de identidade dos empregados com a empresa e suas metas. A empresa criadora de conhecimentos é constituída de empreendedores e de trabalhadores do conhecimento e coloca a criação de conhecimento como o cerne da estratégia de recursos humanos. A conversão do conhecimento individual em recurso para a organização é a atividade central da empresa criadora do conhecimento.

Para Senge (1990), organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas ampliam continuamente a capacidade de criar resultados desejados, onde se fomentam novos e abrangentes padrões de pensamento e se libera a aspiração coletiva e onde constantemente se aprende a aprender em conjunto. De acordo a Garvin (2001, p. 54), “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideais”. Segundo o autor, para se transformar em uma organização que aprende é necessário tratar três temas críticos: (1) *Meaning* ou significado, que consiste em uma definição fundamentada e facilmente aplicável de organização que aprende; (2) *Management* ou gerenciamento, diretrizes operacionais claras sobre aspectos práticos; e (3) *Measurement* ou mensuração, ferramentas de mensuração adequadas para avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado da organização. De acordo com o autor, as organizações que aprendem são aquelas que apresentam habilidades em cinco atividades principais, solução de problemas por métodos sistemáticos, experimentação de novas abordagens, aprendizado com a própria experiência, aprendizado com as melhores práticas alheias e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização. Deve-se utilizar de processos de auditoria das mudanças cognitivas e comportamentais, assim como mensurar as melhorias tangíveis nos resultados da organização. Conforme Garvin (2001), o primeiro passo para se tornar um organização que aprende é a promoção de um ambiente propício ao aprendizado, por meio de atitudes das lideranças que reforcem o comprometimento das pessoas.

O modelo proposto por Quandt (2009) identifica práticas que favorecem as ações de gestão do conhecimento e o desenvolvimento do processo de inovação. Para Quandt (2009, p. 72), “a inovação é a transformação efetiva do conhecimento em valor, a partir da introdução no mercado de produtos, processos ou sistemas”. Segundo o autor, as empresas consideram a inovação como um fator estratégico para manter a sua competitividade e sustentabilidade. Contudo, são raras as empresas que incorporam a inovação de maneira explícita e sistemática na sua formulação estratégica. Um número ainda menor de empresas adota práticas efetivas de gestão da inovação, que se estende desde a criação e aquisição do conhecimento até a implementação e avaliação dos resultados. O desenvolvimento contínuo da capacidade de inovação exige uma atitude de aprendizagem e uma visão da inovação como um processo não como um esforço isolado. São seis práticas propostas pelo autor: (1) Liderança e enfoque estratégicos; (2) Contexto organizacional: cultura, valores e estrutura organizacional; (3) Gestão de recursos humanos; (4) Desenvolvimento de vínculos externos e aprendizagem com o ambiente; (5) Infraestrutura, metodologias e ferramentas de implementação; e (6) Mensuração de resultados e aprendizagem.

A prática “liderança e enfoque estratégicos” indica que a organização deve ter um senso claro e compartilhado da sua visão estratégica, em que a estratégia de negócios esteja alinhada com a estratégia de inovação. Os líderes devem estar comprometidos com a execução da estratégia e oferecer apoio concreto aos responsáveis pelo processo de inovação. O processo deve ser colaborativo e acompanhado por um clima favorável a novas ideias, bem como medidas de desempenho, recompensas e reconhecimento. A prática “contexto

organizacional” inclui a cultura, os valores e a estrutura organizacional. Esta prática indica a necessidade de se ter um contexto organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento e que estimule a aprendizagem e a criatividade. A organização deve ser fundamentada em processos e estruturas que possibilitem flexibilidade, comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação. A prática “gestão de recursos humanos” indica que a empresa deve empreender esforços para o recrutamento e retenção de talentos para a inovação e investir no desenvolvimento de competências. A avaliação de desempenho deve incorporar mecanismos de reconhecimento e recompensas para a criação e compartilhamento do conhecimento. A gestão de pessoas deve estimular a confiança, a franqueza, a flexibilidade e a autonomia. A prática “desenvolvimento de vínculos externos e aprendizagem com o ambiente” indica que a empresa deve desenvolver e cultivar vínculos externos para aquisição de conhecimentos. Deve incluir práticas formais e informais de prospecção tecnológica, inteligência competitiva, criação de redes de cooperação, análise de fornecedores e dos concorrentes. A prática “infraestrutura, metodologias e ferramentas de implementação” indica que a empresa deve desenvolver metodologias e ferramentas gerenciais para a efetiva implementação dos projetos de inovação. Esta dimensão compreende aspectos gerais relacionados à infraestrutura tecnológica, como os sistemas de informação, comunicação e colaboração e ferramentas informatizadas de apoio aos processos gerenciais. A prática “mensuração de resultados e aprendizagem” indica que estes aspectos são essenciais para o aperfeiçoamento do processo de gestão da inovação. A empresa deve extrair lições dos seus sucessos e insucessos para aperfeiçoar o processo de gestão da inovação, e conseqüentemente, o conhecimento que será aplicado em novas gerações de produtos.

Para efeito desta investigação serão utilizadas as dimensões identificadas na revisão do referencial teórico buscando identificar as principais categorias associadas ao tema gestão do conhecimento em publicações eletrônicas e textuais da revista de negócios HSM entre 1º/01/2006 e 31/12/2010 e compará-las com as publicações acadêmicas ao longo dos últimos anos como uma forma de contribuir no desenvolvimento deste campo de estudos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entre a coleta e a interpretação, a análise dos dados se torna chave para o sucesso de todo estudo científico. Em ciências sociais, o uso do método qualitativo e a aplicação da análise de conteúdo têm sido frequentes, principalmente pela característica de aplicabilidade e recurso em todas as formas de comunicação, seja a falada em entrevistas, depoimentos, a escrita em jornais, livros, como também em imagens de filmes, televisão, assim como a comunicação não verbal, por meio de gestos ou comportamentos dos indivíduos.

Segundo Bardin (2002) a análise de conteúdo é desenvolvida em três principais etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na pré-análise, o material é organizado constituindo o corpus da pesquisa. Na exploração do material, há três etapas: a) a escolha das unidades de registro, b) a seleção das regras de contagem e c) a escolha de categorias. O tratamento dos resultados compreende a inferência e a interpretação. O primeiro contato com os documentos constitui o que Bardin (2002) chama de leitura flutuante. Por meio da leitura flutuante, surgem as primeiras hipóteses relacionadas ao problema de pesquisa e aos objetivos do trabalho e são levantadas questões intrigantes à luz do questionamento científico do pesquisador. Após a leitura flutuante, deve-se escolher índices, que surgirão das questões intrigantes ou das hipóteses, e organizá-los em indicadores. Os temas que se repetem com frequência podem ser índices e se recortam do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para registro dos dados. Na análise de conteúdo, as categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos em razão de características identificadas como comuns. A

categorização permite reunir maior número de informações por meio de uma esquematização e assim associar ou relacionar classes de acontecimentos para ordená-los. Enfim, a categorização nos dá acesso a um mundo mais simples, mais previsível e possível de ser explicado. O objetivo final é prover por agrupamento e simplificação uma representação significativa dos dados brutos, facilitando a análise e interpretação por parte do pesquisador e garantindo critérios de objetividade fundamentais em um trabalho científico.

Para o tratamento dos dados, a técnica da análise temática ou categorial, de acordo com Bardin (2002), baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação e, posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias. Ao se descobrir um tema nos dados, é preciso comparar enunciados e ações entre si, para ver se existe um conceito que os unifique. Quando se encontram temas diferentes, é necessário achar semelhanças que possa haver entre eles. A proposição é um enunciado geral baseado nos dados, enquanto os conceitos podem ou não se ajustar, as proposições são verdadeiras ou erradas, mesmo que o pesquisador possa ou não ter condições de demonstrá-las. O certo é que as proposições derivam do estudo cuidadoso dos dados.

Nesta investigação foi realizado um estudo longitudinal para identificar como as questões relacionadas à temática gestão do conhecimento têm sido apresentadas por uma revista brasileira de negócios e conteúdo online com publicações entre os anos de 2006 e 2010. O método empregado foi de natureza qualitativa, utilizando-se de coleta de dados diretamente no site da revista com seleção de textos com a palavra chave “gestão do conhecimento” devidamente identificados com a data de veiculação e a autoria. A revista selecionada é a HSM, cujo conteúdo eletrônico pode ser acessado livremente pelo site www.hsm.com.br, e foi escolhida por ser uma revista de importância nacional para diversos públicos dentre eles empreendedores, empresários, gestores organizacionais e funcionários. Os dados foram trabalhados à luz da análise de conteúdo, baseando-se na categorização temática a partir do referencial teórico, conforme a abordagem qualitativa delineada por Bardin (2002). As categorias foram definidas a *priori* e a definição das regras de contagem utilizou os critérios de presença em cada um dos textos analisados.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa realizada no mês de outubro de 2011 no site da revista HSM on line, utilizando-se da palavra-chave “gestão do conhecimento” e data entre 1º/01/2006 e 31/12/2010, identificou 478 textos. Deste total, 106 não continham identificação de autoria, ou a data de publicação, ou ambos. Com isso, optou-se por trabalhar apenas com os 372 textos devidamente identificados pela data de publicação e pela autoria. Foram identificados 208 autores brasileiros e estrangeiros e algumas autorias institucionais como a HSM *on line*, Agenda Sustentável e Reuters. Somente os conteúdos textuais foram incluídos no *corpus* da pesquisa, assim dados de vídeos, imagens, tabelas, gráficos, apesar de serem poucos, não fizeram parte da investigação. No geral, foram identificados em cada um dos anos entre 2006 e 2010, respectivamente, a quantidade de cinco, quarenta e três, trinta e cinco, cento e vinte e sete e cento e sessenta e dois textos relacionados à gestão do conhecimento que foram trabalhados utilizando-se o software Atlas TI (v.5.2). Na análise qualitativa dos dados, o primeiro processo de codificação identificou 251 temas, que foram consolidados em 221 na 2ª sessão de codificação, 199 na 3ª sessão e 194 na última fase do processo de codificação. O processo de categorização também passou por diversas sessões na busca por identificar dos códigos reconhecidos a sua apropriada categorização. Todo o conteúdo constituinte do *corpus* da pesquisa foi categorizado em dezesseis categorias, que para efeito desta investigação foram classificadas em, dez categorias denominadas “facilitadoras”, quatro categorias consideradas

“essenciais” e duas categorias identificadas como “complementares”. A Tabela 1 apresenta os dados de categorização e sua dimensão quantitativa em termos de números de citações ou frequência dos códigos por ano.

Todas as categorias foram sintetizadas a partir da análise dos conteúdos dos artigos, buscando a sua representação na temática gestão do conhecimento à luz do referencial teórico.

Tabela 1:

Identificação das Categorias de análise e o número de citações por ano de publicação

CATEGORIAS	NÚMERO DE COTAÇÕES					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2010	
Facilitadoras						
PESSOAS	7	36	16	77	253	389
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	3	32	30	45	125	235
LIDERANÇA	21	9	13	52	121	216
NETWORKING	0	12	3	34	108	157
APRENDIZAGEM	0	12	4	24	98	138
INFRAESTRUTURA	1	13	19	33	53	119
MENSURAÇÃO	4	12	8	27	61	112
CULTURA	0	7	8	19	25	59
ESTRATÉGIA	0	3	2	9	26	40
PROCESSOS	0	7	4	3	12	26
Essenciais						
INOVAÇÃO	0	17	16	24	103	160
CONHECIMENTO	1	11	16	35	54	117
GESTÃO DO CONHECIMENTO	0	14	3	15	20	52
GESTÃO DA INOVAÇÃO	0	5	0	3	14	22
Complementares						
ÁREAS COM GESTÃO DO CONHECIMENTO	0	10	11	13	25	59
CORRELATOS À "ERA DO CONHECIMENTO"	2	3	0	13	32	50
	39	203	153	426	1130	1951

Categoria “Áreas com gestão do conhecimento”

Esta categoria indica as diferentes áreas, atividades e processos que foram relacionadas com a gestão do conhecimento a partir da análise dos textos. As áreas funcionais identificadas foram *supply chain*, logística, recursos humanos, serviços, marketing, governança corporativa. Também foram observadas indicações de áreas de conhecimento, tais como, economia, finanças, medicina e administração hospitalar. As atividades foram relacionadas a jogos empresariais, comunicação institucional, cidadania, sustentabilidade e responsabilidade social, além de processos de gestão de risco, de processos e de TI. Outras áreas e processos encontrados foram geomarketing, globalização, fusões ou aquisições, negociação internacional, nanotecnologia, franquias, mídias sociais, micro e pequenas empresas. Observa-se ainda que, temas como cidadania, sustentabilidade e responsabilidade social apareceram com maior frequência nos últimos anos. A ampla utilização do tema pode significar indícios da transdisciplinaridade do conceito gestão do conhecimento.

Categoria “Correlatos à Era do Conhecimento”

Trata-se de um consolidado de termos que os autores utilizaram referindo-se ao atual momento da economia mundial pós-industrial. Os termos identificados foram economia criativa, economia do conhecimento, era da criatividade, da inovação, da percepção, era do conhecimento, do conhecimento em rede, do compartilhamento, do fim dos empregos, dos serviços, além de nova economia e sociedade do conhecimento. São termos de ampla variedade, o que demonstra não haver uma terminologia compartilhada entre os autores e possivelmente entre os leitores. Contudo, há um enfoque comum reforçando a importância das pessoas e seus conhecimentos, competências criativas e inovadoras e a necessidade de

uma nova forma de gestão dos talentos organizacionais e de ampliação do compartilhamento do conhecimento em redes.

Categoria “Estratégia Organizacional” – 40 cotações

A síntese desta categoria reúne temas sobre a estratégia de inovação, o compromisso com a inovação, gestão orientada à inovação e a criação de valor. Dentre as estratégias identificadas, a estratégia social é aquela que requer que a organização se prepare para abrir mão da necessidade de estar no controle das coisas o tempo todo, referindo-se principalmente ao papel das lideranças na era das mídias sociais. O conceito que aparece na análise é o de “*open innovation*” ou “*inteligência coletiva*” em que se apresenta um desafio para um grupo de indivíduos permitindo que eles participem de um processo em que são apresentadas soluções criativas e aprimoradas coletivamente. Conceito similar é o de “*open source*” que indica uma forma compartilhada de criação de valor com total transparência dos dados fontes para potencializar as contribuições dos participantes. Todas estas estratégias reforçam a importância da colaboração, transparência e o uso intensivo de redes para a criação de valor.

Categoria “Estrutura Organizacional” – 239 cotações

A categoria “Estrutura Organizacional” foi composta por temas relacionados ao *modus operandi* das organizações e a fatores que colaboram para o desenvolvimento organizacional e práticas de organização do trabalho para inovação, aprendizado e geração de conhecimentos. Fatores como comprometimento, colaboração, diversidade, departamentalização, flexibilidade, mudança e trabalho em equipe foram agrupados aos fatores emoção, espiritualidade, hipocrisia e nacionalidade que influenciam as decisões e as estruturas das organizações. O conteúdo dos diversos fatores demonstra preocupação com os aspectos positivos e negativos que podem influenciar a estrutura da organização favorecendo ou desfavorecendo o alcance dos objetivos e impactando diretamente na satisfação dos funcionários e no ambiente organizacional. Os conteúdos reforçam a necessidade das organizações se estruturarem de maneira flexível, considerando a diversidade de seus públicos e propiciar um ambiente saudável. Há uma preocupação em tornar o ambiente cada vez mais propício ao aprendizado e à inovação utilizando-se principalmente de práticas colaborativas.

Categoria “Cultura” – 59 cotações

Esta categoria foi constituída de temas como cultura e inovação, o papel da cultura, mudança cultural, cultura *lean*, de excelência e cultura de inovação. A importância de se criar uma cultura e um clima favorável à experimentação que estimule o desenvolvimento da criatividade e que garanta que os colaboradores não sofram com comportamentos inadequados e autoritários de seus líderes é explorado pelos textos. Há menção especialmente importante de que os gestores possuem uma responsabilidade fundamental nisso. Uma mudança cultural em uma organização exige planejamento, esforço, persistência e ações consistentes e alinhadas com esse objetivo.

Segundo os textos, para se implantar uma cultura de inovação deve-se passar por um intenso processo de abertura, com o rompimento de barreiras entre departamentos, onde todos possam compartilhar idéias, sem barreiras que dificultem o livre fluxo de informações. A implantação de uma cultura de inovação exige o envolvimento da alta direção da organização, sinalizando claramente seu compromisso com tal processo. Um dos desafios para a organização é conseguir implantar uma cultura de inovação sem se descuidar das atividades rotineiras que garantam seu sucesso no momento presente. Indica-se a necessidade de encontrar o equilíbrio entre a inovação e o dia-a-dia. De uma forma geral, os conteúdos demonstram uma preocupação em não ter na cultura organizacional uma barreira ao processo de gestão do conhecimento e inovação. Os autores, porém, reconhecem que a mudança cultural traz consigo desafios para a organização, líderes e liderados e pode resultar em oportunidades de desenvolvimento organizacional.

Categoria “Liderança” – 216 citações

A categoria “Liderança”, em essência, foi composta por temas relacionados aos próprios líderes, competências e o desenvolvimento da liderança, tipos de liderança, desafios da gestão, características do gestor e liderança e cultura. Observa-se que os autores buscam reforçar as características e competências necessárias à liderança, tais como, comunicação, saber ouvir, inspirar e guiar pessoas, ter equilíbrio, diplomacia, ser resiliente, honesto e justo, gostar de pessoas, usar a empatia e a intuição. Indicam o importante papel revolucionário das lideranças na era do conhecimento, tanto a formação quanto a identificação das lideranças são fundamentais para o sucesso na era do conhecimento. O líder passa a fazer parte integrante de uma equipe e se envolve de maneira sinérgica em determinar a direção da organização, além de dividir as responsabilidades para atingir as metas da empresa. Seu papel como líder é ajudar as pessoas a aprender e crescer, encontrar soluções, eliminar barreiras e promover um ambiente de solução criativa de problemas. Esta nova atitude mental exige a constante busca pelo aprendizado. Além disso, todo o foco está no talento. O novo líder tem de saber atrair, recompensar e reter o talento. A liderança é o poder de comunicar às pessoas o potencial de cada uma delas, é incentivar as pessoas a encontrar a sua própria voz, o seu próprio caminho.

De uma forma geral, há um entendimento de que ser um líder de sucesso é conseguir resultados por meio das pessoas, então a pessoa do líder deve investir uma parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe. Líderes devem formar outros líderes não só seguidores, surpreendem pelos resultados, oferecem causas e não inspiram apenas pelo carisma, mas pelos valores.

Categoria “Pessoas” – 390 citações

A categoria “Pessoas” foi constituída pelo maior número de temas e teve a maior quantidade de citações. As principais temáticas foram a importância das pessoas, a importância da gestão de pessoas, competências, talentos e gestão de talentos. O conteúdo analisado reforça, de maneira contundente, a importância das pessoas na era do conhecimento. Ideias tais quais, o conhecimento está nas pessoas, é produzido pelas pessoas e pode ser compartilhado e desenvolvido pelas pessoas, são frequentemente compartilhadas. Os autores indicam que, a forma de gestão de pessoas deve ser alterada considerando as novas demandas de organizações que compartilham conhecimento e no sentido de facilitar as práticas colaborativas de ideias criativas e inovadoras. O reconhecimento da importância da gestão dos talentos, desde o processo de recrutamento e seleção passando pelas fases de treinamento e reconhecimento são discutidas em diversos textos, além dos problemas inerentes à dificuldade de encontrar talentos e as dificuldades de desenvolvimento destes talentos em função de políticas públicas de educação. Algumas palavras-chave como trabalhador do conhecimento, capital humano e inteligências múltiplas apareceram. No tocante às competências, há um destaque para a criatividade e fatores como intuição, motivação, paixão e equilíbrio. Alguns textos discutem as diferenças de gerações X e Y como um processo de transformação da força de trabalho o que impactaria no modelo de gestão de pessoas, principalmente devido às diferenças de perfis, motivações e interesses. Quanto a questão de treinamentos, são vários tipos incluindo os formais, os práticos, *e-learning*, educação corporativa, *workshops*, estudo de *cases*, porém há uma indicação da necessidade de uma educação voltada ao aprendizado colaborativo, à criatividade e à inovação.

Categoria “Aprendizagem” – 138 citações

A aprendizagem foi associada aos temas desenvolvimento de conhecimentos, expansão do conhecimento, idade *versus* aprendizado, organizações que aprendem e aos fatores demandas locais, educação e modelo do ensino superior. A questão fundamental apresentada pelos textos remete ao fato de que o aprendizado na era do conhecimento é um fator crítico para as organizações. A evolução da tecnologia aliado ao processo de colaboração entre indivíduos e organizações permite novas formas de aprendizados e

desenvolvimento de conhecimentos, seja pela agilidade, pela comunicação em larga escala, mas principalmente pelas redes.

Quanto às organizações que aprendem, diz-se serem aquelas que são mestres em identificar especialistas internos e em facilitar o compartilhamento de conhecimento. Ao fazer isso, obtêm inúmeros benefícios: estimulam a formação de equipes, conseguem economia de custos e conquistam lealdade. O aprendizado coletivo pode gerar a percepção de benefícios mútuos para todos os indivíduos. A ação coletiva pode gerar ativos intangíveis que suportam o desempenho de outros ativos organizacionais, como o capital intelectual.

Uma crítica recai sobre o modelo de educação superior no Brasil. Há a indicação de que os estudantes são vítimas dos equívocos acadêmicos, enquanto as corporações são obrigadas a atuar como formadoras e não como complementadoras de mão de obra especializada. Dentre as falhas estão o afastamento entre a teoria e a prática e o modelo mental de aprendizado praticado pelas escolas.

Categoria “Infraestrutura” – 119 cotações

Esta categoria teve em sua composição temas como ferramentas, ferramentas de TI, gestão de TI, papel da TI na gestão do conhecimento, plataformas de inovação e inteligência de marketing. Os conteúdos abordam diversas ferramentas utilizadas pelas organizações, tais como ferramentas de desenvolvimento profissional (ex. feedback) e ferramentas tecnológicas como internet, portais, *websites*, dentre outras. As questões de aprendizagem, colaboração, compartilhamento são amplificadas com o uso destas ferramentas dentro e fora das organizações. A gestão de TI e o papel da TI na gestão do conhecimento também são tratados como formas de otimizar e racionalização de recursos como tempo, custos, informações e conhecimentos aos diversos níveis organizacionais. O foco está no uso da tecnologia para proporcionar retornos dos negócios utilizando-se do conhecimento. As plataformas de inovação utilizam-se de processos e recursos tecnológicos proporcionando às empresas capacidade de tomada de decisão sobre projetos de inovação otimizando os recursos organizacionais e aumentando o conhecimento agregado sobre novas ideias e inovações.

Categoria “Processos” – 26 cotações

A categoria “Processos” foi composta por diversos temas, sendo os principais métodos e processos para a inovação, inovação de processos e comitê de inovação. O ponto fundamental oriundo da análise dos conteúdos é a indicação da importância de se estabelecer métodos e processos para incentivar a inovação nas empresas. Um dos elementos fundamentais para a introdução da cultura de inovação dentro de uma organização é o estabelecimento de um processo de gestão de inovação que possibilite a avaliação criteriosa de todas as ideias surgidas dentro da comunidade organizacional. Há também a inovação de processos, que trata de mudanças na forma de produção de bens ou serviços criando benefícios na linha de criação, geralmente com aumento de produtividade e redução de custos. Quanto ao modo de compartilhamento de informações é possível dispor dessas informações como em uma anarquia, ou seja, todos têm acesso a tudo; monarquia, onde apenas os controladores recebem os dados; e federalismo, onde representantes se reúnem e discutem para decidir quais as informações serão gerenciadas pelo poder central e quais serão utilizadas em nível local. Este é um dos processos da gestão da informação.

Quanto ao comitê de inovação, trata-se do estabelecimento de áreas para centralizar as descobertas. Em muitos dos casos, os melhores exemplos são as inovações cruzadas, que promovem interação entre diversos setores, em busca de melhora significativa. A utilização de descobertas em uma área pode trazer avanços importantes em assuntos que, teoricamente, não apresentam nenhuma interligação entre si. Este é mais um exemplo de processo de compartilhamento de conhecimentos.

Categoria “Mensuração” – 112 citações

A categoria “Mensuração” incorporou os temas ativos intangíveis, propriedade intelectual, patentes, capital social, capital social corporativo e indicadores. O tema ativos intangíveis é apresentado nos textos como aqueles que não podem ser mensurados diretamente, tais como a imagem, a marca, os relacionamentos, o conhecimento, as competências, os valores e capacidade de inovar que uma empresa possui, além de fatores como a reputação, a credibilidade, a confiança e a rede humana de trabalho de uma organização. A discussão do valor de uma organização passa pela valorização de seus ativos tangíveis e intangíveis. Os temas relacionados a patentes foram tratados indicando a fragilidade do Brasil na produção de patentes e no registro de propriedade intelectual. Foram indicados tanto aspectos operacionais como a escassez de examinadores e falta de capacitação que podem ampliar o tempo entre o depósito do pedido e a concessão da patente, quanto às dificuldades de fomento e investimentos, além da carência de empresas que objetivam na prática patentear ideias. O termo capital social refere-se às redes de relacionamentos baseadas na confiança, cooperação e inovação que são desenvolvidas pelos indivíduos dentro e fora da organização, facilitando o acesso à informação e ao conhecimento. Já o termo capital social corporativo aparece quando colaboradores saem da organização e não só levam consigo suas capacidades, conhecimentos e experiências (o capital humano), mas também suas valiosas redes interpessoais, enfraquecendo assim o capital social corporativo. No tema indicadores são tratados diversos mecanismos de mensuração de performance individual e organizacional.

Categoria “Networking” – 157 citações

Esta categoria consolida os temas relacionados à importância das parcerias, o papel do *networking* e as redes sociais. O conteúdo indica a relevância dada pelos autores quanto a questão do *networking* na era do conhecimento. Parcerias com clientes, fornecedores, universidades, entidades e até mesmo concorrentes são discutidas. O conhecimento sobre os clientes, da rede de fornecedores e a capacidade de colaboração em rede são temas apresentados em diversos textos. Porém, a questão das redes sociais como elemento captaneador de conhecimentos por meio dos relacionamentos e colaboração entre indivíduos, organizações e comunidades é indicada como um dos elementos fundamentais e desafiadores para a gestão das organizações. Cada vez mais, o modelo de criação de valor é chamado de *peer production* ou *peering* que é uma descrição do que acontece quando grupos de pessoas e empresas colaboram de forma aberta para impulsionar a inovação e o crescimento.

A partir da discussão das 10 categorias facilitadoras, passa-se a delinear as categorias denominadas essenciais discutindo-nas em pares: Conhecimento e Gestão do Conhecimento e Inovação e Gestão da Inovação.

Categorias “Conhecimento” e “Gestão do conhecimento”

Estas categorias foram formadas pelos temas tipos de conhecimentos, compartilhamento de conhecimento, barreiras à gestão do conhecimento, estímulos à gestão do conhecimento e vantagens da gestão do conhecimento. Os tipos de conhecimentos identificados nos textos foram tácito, explícito, teórico, prático, técnico e método. O compartilhamento do conhecimento foi identificado como uma prática favorável tendo em vista a superação do paradigma conhecimento é poder e a aceitação de que “conhecimento gera conhecimento”. Exemplos de compartilhamento são o compartilhamento de informações, conhecimentos, descobertas, experiências, ideias, melhores práticas, percepções e reflexões. O termo gestão do conhecimento foi utilizado com alguma variação de conceito, contudo pode ser descrito como uma disciplina de gestão que busca através de processos, iniciativas e ações, capitalizar e dar suporte à obtenção, criação, organização, acesso, compartilhamento e uso do conhecimento de uma organização. Há certo entendimento de que quanto mais conhecimento os funcionários conseguem absorver, melhores são seus resultados individuais e possivelmente melhores se tornam os resultados da empresa. Outra ideia compartilhada é

que, empresas que praticam a gestão do conhecimento ganham em rapidez, inovação, redução de custos, aumento da produtividade e melhora do clima organizacional.

Categorias “Inovação” e “Gestão da Inovação”

Este par de categorias foi formado pelos temas tipos de inovações, importância da inovação, inovação e mudança, paradoxo da inovação e crítica à inovação. Os tipos de inovação foram identificados como incremental, ruptura, colaborativa, aberta, inovações sociais, em RH, na gestão e com foco no cliente. O conteúdo analisado enfoca a importância de organizações inovarem para se tornarem competitivas. A capacidade de inovação é colocada como uma das competências principais de uma organização. Há um íntimo vínculo entre inovação e capacidade de mudar, de aprender e um reforço ao papel fundamental dos líderes e das pessoas nos processos inovativos. O paradoxo da inovação é apresentado como um risco às empresas que buscam constantemente inovarem. Considerando o ciclo de vida de uma inovação e os custos envolvidos para se inovar seria necessário um equilíbrio sobre pena de que mesmo sendo inovadoras as empresas não seriam competitivas. Está é uma crítica à inovação pela inovação. Os textos indicam que tanto a inovação quanto o processo de gestão da inovação são capacidades que podem ser aprendidas e que quanto mais cedo as organizações desenvolverem essa capacidade, melhores serão seus resultados.

Apresentadas as categorias trabalhadas nesta investigação faz-se necessária uma reflexão final de suas interconexões como parte derradeira desta investigação.

DISCUSSÕES FINAIS

A análise de conteúdo do *corpus* desta pesquisa propiciou a identificação de todas as categorias apresentadas no referencial teórico. Observa-se que dos 372 textos utilizados nesta investigação houve uma maior concentração de temas (e as respectivas frequências) nos últimos anos, principalmente entre 2009 e 2010, o que também pode ser compreendido pelo aumento significativo do número de publicações de textos ano após ano passando de cinco em 2006 para cento e sessenta e dois em 2010. Da mesma forma a riqueza de temas também aumentou com o passar dos anos e as categorias com maior frequência de temas foram Pessoas, Estrutura Organizacional, Liderança, Inovação e Networking.

A importância dada às pessoas aparece como um dos principais destaques dentre as descobertas desta investigação. A impossibilidade de desconectar pessoas e conhecimento pode ser uma explicação, porém o fator humano está sendo discutido não apenas como produtor de conhecimento, mas como o seu conjunto da obra, a pessoa como cidadão, indivíduo, colaborador, cliente, e todas as dimensões acabam sendo debatidas, quase que concomitantemente, quando se pensa nas diversas redes a que estas pessoas fazem parte. O reconhecimento, a valorização e a retenção dos talentos são necessidades expressadas de maneira consensada pelos diversos autores, associando a estes talentos a capacidade de inovação e a denominação de profissionais do conhecimento.

A categoria Estrutura Organizacional é associada diretamente ao ambiente organizacional e à satisfação dos funcionários. A busca por um ambiente flexível, que estimule a colaboração, o comprometimento e o trabalho em equipe são os aspectos mais citados como propício ao aprendizado e à inovação. Na categoria Networking o tema redes sociais apareceu a partir de 2009 e já se revela uma preocupação, na prática, dos autores em discutir a influência das redes nas organizações e vice-versa, principalmente considerando as questões de colaboração, inovação aberta, inovação social e sabedoria da multidão.

Uma reflexão a partir dos conteúdos sobre líderes destaca a importância pela busca contínua do aprendizado do próprio líder e de seus liderados, no desenvolvimento dos talentos e na capacidade de produzir resultados com as pessoas para as pessoas e para a organização. As competências de liderança são cada vez mais relevantes para o desenvolvimento das

pessoas, no compartilhamento e na geração do conhecimento, nas práticas de aprendizagem, colaboração, criatividade e inovação que podem levar ao sucesso organizacional. A emergência das categorias inovação e gestão da inovação não foi de todo surpreendente. Os textos lidos em que aparecem inovação e gestão da inovação, em sua maioria, associam inovação a conhecimento o que é suportado pelo referencial teórico utilizado nesta investigação (NONAKA, 2001, TERRA, 2005, QUANDT, 2009).

De uma maneira geral, todas as categorias discutidas nesta investigação são relacionadas. No âmbito estratégico, a estratégia de inovação, seja pelo compromisso com a inovação ou pela gestão orientada à inovação, remete aos exemplos de *open innovation*, *open source*, inteligência coletiva que reforçam a importância da colaboração, da transparência e do uso intensivo de redes para a criação de valor. Quanto à cultura, discute-se a importância de se criar uma cultura e um clima favorável à experimentação que estimule o desenvolvimento da criatividade. A mudança cultural em uma organização exige planejamento, esforço, persistência e ações consistentes e alinhadas com o objetivo de compartilhar ideias. A superação de barreiras que dificultam o fluxo de informações é primordial, mesmo reconhecendo a necessidade de se encontrar o equilíbrio entre a busca pela inovação e a operação cotidiana. O aprendizado é um fator crítico e as novas formas de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos são usados pelas organizações que aprendem (SENGE, 1990; GARVIN, 2001) facilitando o compartilhamento de conhecimento e propiciando benefícios para todos os indivíduos, gerando ativos intangíveis como o capital intelectual.

As ferramentas de desenvolvimento profissional e as ferramentas tecnológicas potencializam a aprendizagem, a colaboração, o compartilhamento dentro e fora das organizações. As descobertas de alguns sendo compartilhadas com outros podem resultar em avanços significativos e economia de recursos, sendo outro exemplo de processo de compartilhamento de conhecimentos. Os conhecimentos, as competências, os valores e a capacidade de inovar de uma organização transformam-se em ativos intangíveis, por vezes mais valiosos do que os ativos tangíveis tendo sido frequentemente reforçado pelos autores em diversas áreas e aplicações. A pluralidade de áreas em que a gestão do conhecimento tem sido debatida indica a sua transdisciplinaridade. O aumento substancial do número de citações observado em 2010 reforça este raciocínio e levanta a questão sobre o alinhamento entre o desenvolvimento de estudos científicos e suas aplicações na prática das organizações..

Alves, Oliveira e Quandt (2010) realizaram um levantamento das publicações bibliográficas e nos principais eventos e periódicos a respeito da gestão do conhecimento no período de 1998 a 2008. Os autores identificaram 83 livros publicados no período com a participação de 359 autores, entre autoria e colaboração em capítulos. Quanto aos artigos publicados em eventos, o resultado indicou um total de 1.242 artigos com a participação de 1.947 autores diferentes, sendo que 67 autores publicaram 5 ou mais artigos e a ampla maioria de 1.485 apenas um artigo. O levantamento dos periódicos considerou duas áreas, a Administração e a Ciência da Informação e foram localizados 87 artigos com 188 autores e 125 artigos com 213 autores sobre gestão do conhecimento, respectivamente em cada área. A quantidade de autores com apenas uma publicação é de 166 na área da Administração e 162 na área da Ciência da Informação. Na área da Administração, as revistas com maior número de artigos publicados foram a RAM com 22, a REAd com 14 e a RAE com 13 e as principais instituições em termos de produção científica foram a Universidade Mackenzie, com 15 artigos, UFSC e USP, com 13 artigos, a PUC Rio Grande do Sul e a Universidade de Brasília com 10 artigos publicados. Na área da Ciência da Informação, as revistas com maior número de publicações foram a CiInf com 30 artigos, PerspCI com 24 artigos, I&S e DGZ com 16 artigos cada, e EncB com 12 artigos. As principais instituições em quantidade de publicações foram a UFMG (Belo Horizonte) com 48 artigos, UFSC (Florianópolis) com 38, UEL (Londrina) com 34, UFPB (João Pessoa) com 24, UnB (Brasília) com 19 e Universidade

Federal de São Carlos com 17 artigos. Conforme reflexão dos autores, a partir de 2001 há uma consolidação da área de Gestão do Conhecimento em termos de produção de artigos e número de autores, sendo mais de 100 artigos e livros com uma participação de mais de 300 autores em cada ano subsequente. Por outro lado, indicam a inexistência de intercâmbio entre as áreas, ou seja, autores que publicam em Administração só o fazem em periódicos de Administração e o mesmo ocorre para autores que publicam na área da Ciência da Informação. Outra descoberta indica que a produção científica se concentra em uma quantidade relativamente reduzida de autores e instituições e que a densidade das pesquisas em termos geográficos é heterogênea entre as regiões brasileiras, tendo a região Sul a maior produtividade acadêmica na área de Gestão do Conhecimento.

A partir de um levantamento no site da CAPES (www.capes.org.br), utilizando-se da palavra-chave “Gestão do Conhecimento”, foi possível identificar dissertações de mestrado e teses de doutorado entre 1997 e 2010. A Figura 3 apresenta a evolução quantitativa das publicações sobre gestão do conhecimento a partir do trabalho de Alves *et al.* (2010).

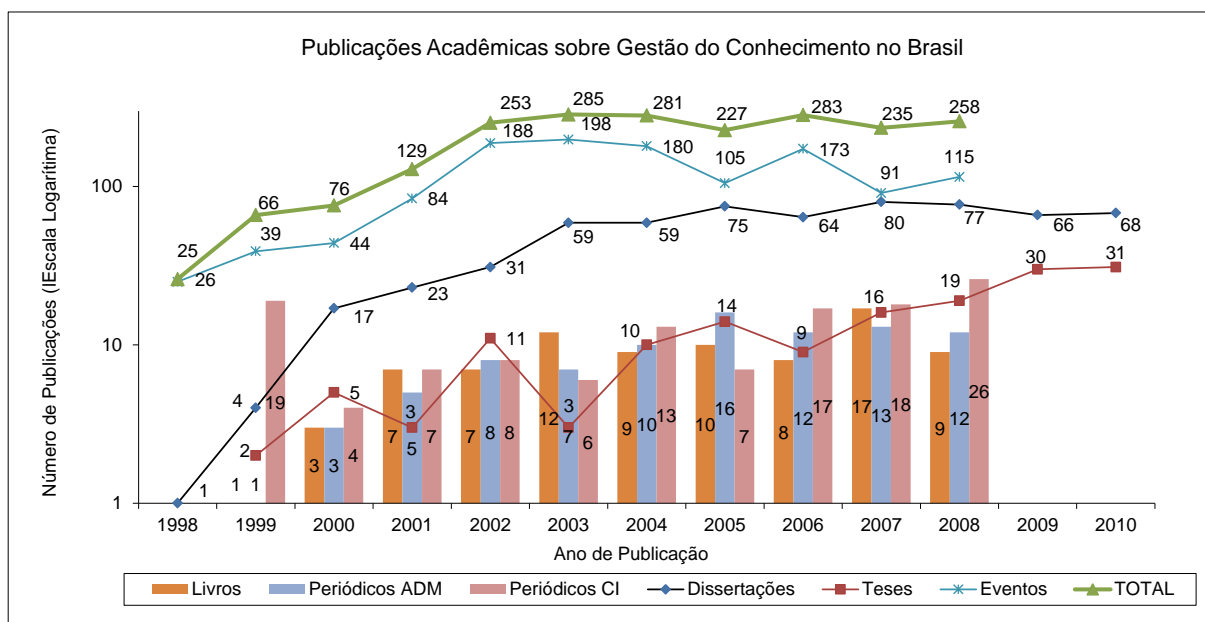


Figura 3. Publicações de dissertações e teses no Brasil sobre o tema Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de ALVES, A. P.; OLIVEIRA, A.C.G.M.; QUANDT, C. O. Gestão do Conhecimento no Brasil: um mapeamento das publicações e autores de 1998 a 2008. In: VII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Resende, RJ. Anais do VII SEGeT. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2010, v. 1.

A Figura 3 indica um aumento de trabalhos acadêmicos desde 1998, até se alcançar uma média anual superior a 200 trabalhos a partir de 2002. Observa-se também que a partir de 2007 há uma redução do número de dissertações e um aumento do número de teses. Este fato pode significar que os profissionais que realizaram seus estudos de mestrado na área de gestão do conhecimento estariam dando continuidade aos estudos nos cursos de doutorado. Contudo, os números indicam estar havendo uma diminuição da média de novos mestrands interessados em escrever suas dissertações sobre a gestão do conhecimento, assim como há certa estagnação no número de artigos publicados em revistas, uma redução do número de artigos publicados em eventos e aparentemente uma redução do número de livros publicados. Como consequência desta reflexão poder-se-ia imaginar estar havendo uma redução do interesse de acadêmicos sobre o tema o que contrasta com o aumento do número de textos publicados eletronicamente na revista HSM e a respectiva frequência de aparição de conteúdos relacionados ao tema gestão do conhecimento. Em que pese que, nem sempre, academia e praticantes estão alinhados e conectados, as publicações acadêmicas e as práticas

relacionadas à gestão do conhecimento parecem estar em momentos distintos. A produção acadêmica no campo da Gestão do Conhecimento tem, de certa forma, municiado autores de artigos de negócios a discutir os temas relevantes desta área e propiciado que tal conhecimento seja compartilhado com os praticantes organizacionais. Considerando como premissa que o acesso à informação se dá de uma forma mais direta entre membros das organizações e revistas especializadas em práticas gerenciais e de negócios, o papel das publicações em revista de negócios passa a ter uma relevância significativa para o compartilhamento do conhecimento e a influência na formação da opinião dos leitores, sejam eles, executivos, gerentes, membros administrativos, técnicos ou operacionais. O papel da produção acadêmica de maneira nenhuma é relegado a um segundo plano, pois influencia tanto a comunidade de autores especialistas quanto dos membros organizacionais mesmo que de uma forma indireta e com certo descompasso temporal. Tal afirmação pode ser intuída considerando a evolução numérica das publicações acadêmicas e o aumento vertiginoso no número de artigos não científicos entre os anos de 2006 e 2010. Se for considerada uma premissa temporal de que, em geral, as dissertações e teses seriam as precursoras de publicações em eventos e a partir destas surgiriam as publicações em revistas é possível vislumbrar uma redução futura na quantidade de publicações acadêmicas na área de gestão do conhecimento. Por outro lado, nada se pode afirmar com respeito ao número de publicações não acadêmicas, pois se há certa acomodação na academia, na prática a efervescência da temática parece vigorosa entre autores e por que não diz entre os leitores.

Como sugestão de trabalhos futuros indica-se um comparativo entre as produções acadêmicas com os conteúdos práticos evidenciados em revistas de negócios como as categorias utilizadas nesta investigação. O uso de pesquisas como *Surveys* para coleta de dados relacionando as categorias deste estudo podem corroborar na compreensão teórica com respeito à gestão do conhecimento e as implicações práticas nas organizações. Reconhecendo que a análise baseada em publicações de apenas uma revista de negócios pode ser uma limitação, sugere-se ampliar esta análise considerando uma maior amplitude de fontes.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. P.; OLIVEIRA, A.C.G.M.; QUANDT, C. O. Gestão do Conhecimento no Brasil: um mapeamento das publicações e autores de 1998 a 2008. In: VII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Resende, RJ. Anais do VII SEGeT. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2010, v. 1.
- BARDIN, L.; Análise de conteúdo. Lisboa: Edição 2002.
- DRUCKER, P. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, New York, 1995.
- QUANDT, C. O. Inovação tecnológica. In: SILVA JUNIOR, R. G. da (Org.) Empreendedorismo Tecnológico. Curitiba: Instituto de Engenharia do Paraná, 2009, v. 1, 2009, p. 71-101.
- SENGE, P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, 1990.
- TERRA, J. C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.