

## Resultado do Levantamento de Tendências em Gestão do Conhecimento no Brasil

**Autoria:** Jaqueline Santos Barradas, Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

### Resumo

O presente artigo foi motivado por uma pesquisa avaliando a produção científica brasileira em Gestão do Conhecimento (GC). Entre 1997 e 2006, foram analisados os 12 periódicos classificados como Nacionais A na área de Administração e Ciência da Informação. Nos 76 artigos classificados como pertencentes à GC, nenhum tinha como objetivo levantar as tendências em Gestão do Conhecimento no Brasil. No entanto, artigo publicado em 2004 possuía este objetivo (SCHOLL ET AL, 2004). Sendo assim, o objetivo deste trabalho é a identificação das tendências em GC no Brasil. A pesquisa anterior permitiu a identificação inicial dos acadêmicos mais prolíficos que indicaram outros especialistas, atuantes no governo e nas empresas. Foram realizadas 30 entrevistas pessoalmente utilizando um questionário. Cerca de 73% dos especialistas possuem mestrado/doutorado e 60% possui mais de 8 anos de experiência em GC. Como um dos principais resultados, percebeu-se a existência de temas mais consolidados e outros menos consolidados. Dentre consolidados destacam-se a disseminação do tema, barreiras e dificuldades, medição de resultados e modismo e entre os menos consolidados, conceituação, avanços práticos e teóricos e tendências. Percebeu-se também que não houve um consenso nas respostas relativas às tendências.

### 1 Introdução

O presente artigo foi motivado por uma pesquisa avaliando a produção científica brasileira em Gestão do Conhecimento (GC). Entre 1997 e 2006, foram analisados 12 periódicos classificados como Nacionais A da base Qualis, do CAPES, na área de Administração e Ciência da Informação. Nos 76 artigos classificados como pertencentes à GC, não foi encontrado nenhum que tivesse como objetivo levantar as tendências em Gestão do Conhecimento no Brasil. No entanto, artigo publicado em 2004 pelo *Journal of Knowledge Management* (SCHOLL ET.AL, 2004), que consistia numa pesquisa semelhante realizada por estudiosos na Alemanha com *experts* em GC de várias partes do mundo, possuía este objetivo.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é o levantamento de tendências em GC no Brasil.

A realização da pesquisa envolvendo a produção científica brasileira permitiu a identificação inicial dos acadêmicos mais prolíficos e estes por sua vez, indicaram outros especialistas atuantes no governo, na indústria, no terceiro setor e em consultoria. Ocorreu o fenômeno denominado amostragem não-probabilística bola-de-neve. Um questionário foi preparado e foram realizadas 30 entrevistas pessoalmente com cada um especialistas, que configurou a amostra. As perguntas basearam na conceituação estabelecida na literatura nacional e internacional, na disseminação do tema, nos avanços práticos e teóricos recentes, nas barreiras e dificuldades que permeiam as ações de implantação da GC, nas avaliações e medições de resultados, no questionamento quanto a ser o assunto um modismo ou não e na opinião daqueles quanto as tendências em gestão do conhecimento. Da amostra, 73% dos especialistas possuíam mestrado/doutorado e em média 10,5 anos de experiência em GC, bem como 70 % deles ocupavam cargos de gestor, coordenador e diretor nas organizações em que trabalhavam. A pesquisa foi realizada entre os dias 28 de setembro de 2007 e 16 de janeiro de 2008, nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Porto Alegre.

Depois de finalizadas todas as entrevistas, passou-se à análise e interpretação das mesmas, por meio de análise de conteúdo, que se mostrou o método mais adequado por se aplicar a discursos extremamente diversificados.

Como resultados percebeu-se a existência de duas abordagens distintas: uma por temas mais consolidados na literatura e presentes nos resultados desta pesquisa, e outra pelos temas

menos consolidados, em discussão efervescente. No conjunto de temas consolidados se encontram as discussões referentes à disseminação do tema, barreiras e dificuldades, medição de resultados e modismo. E em temas menos consolidados, conceituação, avanços práticos e teóricos e tendências. Conclui-se que não houve um consenso nas respostas relativas às tendências, embora as mesmas se complementem e não inviabilizem as demais. A integração, a visão sistêmica e as redes ocupam lugar de destaque no pensamento de especialistas em GC no Brasil.

O artigo apresenta-se em quatro partes. A primeira apresenta o referencial teórico, norteador do estudo. A segunda, a metodologia utilizada para o tratamento e a compilação dos resultados por meio da análise de conteúdo. Na terceira parte, são descritos os resultados e realizadas as discussões em torno das descobertas da pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais com limitações e sugestões para futuros trabalhos na área.

## 2 Referencial Teórico

Segundo *An Illustrated Guide of KM* (s.d.), a gestão do conhecimento é um rótulo para o entendimento do conhecimento como fator de produção e gerenciamento do ambiente organizacional, a fim de dar suporte à transferência do conhecimento individual e à conseqüente criação do conhecimento coletivo, dois essenciais fatores no processo de criação de valor. A GC não seria gestão do conhecimento como um fim em si mesma, mas o gerenciamento da organização com foco no conhecimento.

A difusão do modelo de GC se deu a partir do clássico “Criação do Conhecimento na Empresa”, de Nonaka & Takeuchi (1997). O modelo de criação do conhecimento foi recebido pela comunidade acadêmica como um marco no campo da ciência da informação, (HENRIQUE; BARBOSA, 2005, p.10). Outros modelos reconhecidos foram defendidos por autores clássicos da área, como T. Davenport & L. Prusak (1998), Karl-Erik Sveiby (2001), Thomas Stewart (1998).

Em seguida surgem abordagens mais recentes da GC, denominadas de segunda geração, como Dave Snowden (2002), que definiu o conceito de divisão da GC em três eras e a abordagem da Nova Gestão do Conhecimento, dos autores J. Firestone & M. McElroy (2003).

Snowden (2002) propõe que as empresas recuperem a simplicidade para a GC com uma nova abordagem que as libere de suas atuais limitações. Um dos pontos cruciais da nova abordagem, diferenciados e exemplificados pelo autor, é tratar-se o complexo em vez do complicado.

O primeiro estágio, ou era, referia-se a um período anterior a 1995, e tinha como foco a informação em tempo hábil para a tomada de decisão, ênfase em iniciativas de reengenharia, automação da gestão e do binômio tecnologia/eficiência.

A segunda era, situada entre 1995 e 2002, baseou-se na popularização do modelo de Nonaka e Takeuchi e insere uma crítica ao dualismo na concepção de conhecimento tácito e explícito, em detrimento de uma visão dialética. (CAMPOS, 2007, p.113).

A terceira era, ainda por vir, seria caracterizada pela visão paradoxal do conhecimento como coisa e fluxo, e requer diversas abordagens gerenciais. Preconiza, como ferramentas, técnicas antropológicas para desvelar o conhecimento; histórias como forma avançada de repositório de conhecimento e modelo *just-in-time* de GC, que gerencia tanto o conhecimento quanto os canais por onde ele flui entre comunidades formais e informais. Caracteriza-se ainda pela centralidade dos conceitos de gestão de contexto, de narrativa e de conteúdo, pelo entendimento da organização como um sistema adaptativo complexo e pelo questionamento da ortodoxia da administração científica (ARAÚJO, 2006; CAMPOS, 2007, p.113; SNOWDEN, 2003).

Em 2001 surgiu a abordagem da Nova Gestão do Conhecimento - NGC - desenvolvida por Firestone e McElroy (2003), consultores e sócios fundadores do Consórcio Internacional de Gestão do Conhecimento, com base no trabalho inicial de McElroy (1999). Eles acreditavam nesta nova perspectiva para responder a questões atuais, até então não atendidas, e nas perspectivas futuras da GC que estavam paralisadas na visão anterior.

Trata-se de uma designação para o conjunto de temas, práticas e modelos que enfatizam a integração do conhecimento (compartilhamento, divulgação, recuperação e ensino), assim como sua produção e geração. (CAMPOS, 2007, p.105). O modelo pretende ser integrativo e de amplo escopo, abrangendo tópicos afins como estratégia e cultura organizacionais, redes sociais, melhores práticas, capital intelectual, tecnologia e criação de sentido (CAMPOS, 2007, p.119).

Entretanto, o que se propõe como NGC deve ser avaliado para se verificar até que ponto carrega, de fato, uma novidade na área. O que se apresenta como novo, mesmo após cinco anos do seu lançamento (2002/2003), são ainda desconhecidos de grande parte dos autores da área.

### 3 Metodologia

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa - identificar tendências da GC no Brasil - se apóia na opinião de especialistas da área, o método qualitativo mostrou-se o mais adequado para a realização do levantamento. Segundo Minayo, “o método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produto das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos...” (MINAYO, 2006, p.57).

Para a coleta de dados escolheu-se a entrevista semi-estruturada. Segundo Minayo, as entrevistas podem ser consideradas conversas com finalidade, e se caracterizam pela sua forma de organização. “Combina questões fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada” (MINAYO, 2006, p.261).

As principais vantagens da entrevista pessoal são a capacidade de explorar um tópico em profundidade, de haver um alto grau de controle por parte do entrevistador e de fornecer o máximo de flexibilidade ao entrevistador para se adaptar a situações específicas. Como desvantagens, podem-se apontar o alto custo, demanda de muito tempo, e sua flexibilidade pode resultar em influência excessiva do entrevistado (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.266).

A amostragem para a presente pesquisa constitui-se de um conjunto de 30 especialistas com representação e ou atuação em diferentes segmentos da sociedade. Os entrevistados foram inicialmente identificados pela revisão de literatura durante a fase preliminar, caracterizando o segmento academia. Os respondentes dos segmentos governo, indústria, terceiro setor e consultoria e outros foram identificados a partir da indicação destes primeiros. Ocorreu o fenômeno denominado amostragem não-probabilística bola-de-neve. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.170).

Este tipo de amostragem mostrou-se a mais adequada. Ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios. Este modelo encontrou um nicho em aplicações, nas quais é difícil a identificação dos respondentes, que são mais bem localizados através de redes de referência. No estágio inicial da amostragem bola-de-neve as pessoas são descobertas e podem ser ou não selecionadas através de métodos probabilísticos. A bola de neve reúne sujeitos enquanto avança (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.170).

Tendo em vista que o objetivo elaborou-se um questionário a fim de se capturarem as informações necessárias para o desenvolvimento da mesma. O questionário dividiu-se em dois blocos. O primeiro bloco visava a identificar e qualificar o entrevistado para traçar um

perfil do mesmo e, na compilação final das entrevistas, traçar um perfil do grupo de entrevistados. O segundo bloco continha oito perguntas abertas com o objetivo de identificar as idéias e experiências dos entrevistados com os temas em questão.

A elaboração do questionário baseou-se numa pesquisa semelhante realizada por estudiosos na Alemanha com *experts* em GC de várias partes do mundo, publicada pelo *Journal of Knowledge Management*, em 2004 (SCHOLL ET.AL., 2004).

A abordagem inicial ao entrevistado em potencial deu-se por *e-mail*, em que este autor informava sua origem, o objetivo da pesquisa e convidava o mesmo a participar, solicitando que o entrevistado, caso concordasse com a participação, respondesse propondo a data e horário mais conveniente para a realização da mesma.

Para Cooper e Schindler (2003, p.254), o entrevistador deve explicar o objetivo do estudo, seu histórico, como o respondente foi selecionado e os benefícios do seu resultado. Estes passos foram seguidos, sensibilizando os entrevistados e dizendo que sua opinião constaria dos resultados de um levantamento das tendências sobre GC no Brasil.

As entrevistas foram gravadas em arquivos digitais, com prévia autorização dos entrevistados e resultaram em 28 horas de gravação, em média de 56 minutos cada. As transcrições das entrevistas geraram 110 páginas digitadas, em média de 3,7 páginas por entrevista. Os resultados foram tratados pergunta a pergunta, originando 240 respostas.

Após transcrição, o entrevistador enviou-as por *e-mail* para o respondente solicitando a confirmação e a validação das informações, bem como solicitando autorização para transcrever partes das mesmas, caso fosse necessário para o enriquecimento da pesquisa.

A pesquisa foi realizada entre os dias 28 de setembro de 2007 e 16 de janeiro de 2008, nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Porto Alegre.

Após realizadas todas as entrevistas, passou-se à análise e interpretação das mesmas, por meio do método de análise de conteúdo, tratado na seção a seguir.

### 3.1 Análise de conteúdo

Dentre os métodos existentes para análise e interpretação dos dados de uma pesquisa qualitativa, o método de análise de conteúdo mostrou-se o mais adequado por se aplicar a discursos extremamente diversificados (BARDIN, 2004, p.7). Por isso foi o método escolhido para tratar as entrevistas da presente pesquisa.

A análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 2004, p.27). Como técnica de tratamento de dados, possui a mesma lógica das metodologias quantitativas, uma vez que busca a interpretação cifrada do material de caráter qualitativo (MINAYO, 2006, p.304). Berelson (apud MINAYO, 2006, p. 304) define “[...] como a técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática, e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por fim interpretá-los.”

Dentre as técnicas de análise de conteúdo anunciadas por Bardin (2004, p.222) podem-se enumerar as análises categorial, de avaliação, de enunciação, da expressão, das relações e do discurso. Para aplicação na presente pesquisa optou-se pela técnica de análise categorial ou temática, por ser a mais simples de se aplicar e a que possibilitaria resultados mais rápidos.

Segundo Bardin, análise categorial ou temática pode ser definida como “o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas, significativas, que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. É um método taxonômico bem concebido para satisfazer os colecionadores preocupados em introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente.” (Bardin, 2004, p. 32)

O método consiste nas operações de divisão de texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a análise temática é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos, significações manifestas e simples. (BARDIN, 2004, p.147)

Para o tratamento das informações na presente pesquisa, foram considerados os blocos 1 e 2, em que se dividiram os questionários. As respostas referentes ao bloco 1- qualificação dos entrevistados - foram agrupadas, segundo categorias previamente estabelecidas, e tratadas com percentagens, numa planilha do *software Excel*.

No que se refere ao bloco 2, as respostas foram tratadas pergunta a pergunta. Primeiro foram tratadas todas as respostas da pergunta 1, depois da pergunta 2, e assim sucessivamente até a pergunta 8. Destas respostas, destacaram-se os núcleos de sentido de cada oração, desprezando o que não fosse pertinente à pergunta, como comentários explicativos desnecessários ou evasivos.

Em seguida estas respostas foram agrupadas por categorias previamente estabelecidas, segundo as regras de homogeneidade, exaustividade, exclusividade, objetividade, adequação (BARDIN, 2004, p.31). As categorias foram nominadas com títulos representativos do contexto analisado e representadas através de percentagens.

#### 4 Resultados das entrevistas

Esta seção apresenta a caracterização da amostra da pesquisa e as análises das respostas. Trata as oito perguntas constantes do questionário aplicado e define as categorias para cada grupo de respostas, de acordo com a metodologia de análise de conteúdo, detalhada na seção anterior.

##### 4.1 Caracterização da amostra

Ao todo foram entrevistados 30 especialistas, 19 (63%) do sexo masculino e 11 (37%) do sexo feminino. Todas as informações tratadas nesta seção foram prestadas pelos próprios entrevistados, coletadas durante as entrevistas.

A formação acadêmica dos entrevistados demonstra o alto nível de escolaridade: 27 % com especialização, 33% com mestrado e 40% com doutorado. Nenhum dos entrevistados possuía somente graduação superior.

Os entrevistados informaram trabalhar com gestão do conhecimento entre 3 e 39 anos. A média da amostra ficou em torno de 10,5 anos. Destes, 40% encontram-se com até 7 anos de experiência, 43% entre 8 e 14 anos de experiência e 17% com mais de 15 anos de experiência. Embora a temática de GC venha sendo estudada, com maior frequência a partir da década de 90, muitos entrevistados abordam a GC de forma holística, permeando suas atuações com informação e conhecimento desde tempos mais remotos.

Pesquisa semelhante foi realizada por editores para a implementação de um *journal* britânico (EDWARDS ET. AL., 2003). Na amostra daquela pesquisa, a experiência dos entrevistados era de um a 25 anos, com alta proporção de respondentes entre três e quatro anos de experiência (56% da amostra).

As funções ocupadas pelos entrevistados foram segmentadas em 4 grupos. O grupo 1 (gestor, coordenador e diretor) continha 70 % da amostra, com 21 entrevistados. O grupo 2 (professor e tutor) 13% , com 4 entrevistados. O grupo 3 (estudante e pesquisador) 7%, com 2 entrevistados, e o grupo 4 (consultor e outros) 10%, com 3 entrevistados. Muitos entrevistados informaram acumular funções em suas organizações com a prática acadêmica, e em organizações do terceiro setor. Para efeitos desta pesquisa, considerou-se apenas a principal função exercida.

A pesquisa procurou saber o segmento de mercado em que o entrevistado atua. Foram agrupados em seis classes: governo, academia, indústria, consultoria, terceiro setor e outros. Os segmentos mais presentes entre os entrevistados foram governo e academia - com 33% cada, indústria - com 20%, consultoria - 10% e outros - com 3%. Nenhum dos entrevistados informou atuar no terceiro setor com sua atividade principal. Quatro entrevistados informaram trabalhar no terceiro setor, concomitantemente com outra atividade (governo e academia).

Sobre o nível de conhecimento sobre GC, os entrevistados responderam em uma das cinco graduações: não conheço, conheço pouco, conheço mais ou menos, conheço bem e conheço profundamente. 17% informaram conhecer mais ou menos, 30% bem e 53% afirmaram conhecer profundamente. Nenhum dos entrevistados se enquadrou nas categorias não conheço ou conheço pouco. Esta resposta, de certa forma, faz com que o entrevistado divida com o autor a responsabilidade das respostas e resultados apontados na pesquisa.

## 4.2 Apresentação dos resultados

A presente seção apresenta os resultados das respostas dos entrevistados, relativas a cada uma das perguntas do questionário.

### 4.2.1. Temas mais consolidados

Entende-se afirmar como temas convergentes os quais a discussão encontra-se canalizada numa mesma direção. Nos resultados desta pesquisa estão os que se organizaram em até quatro categorias, ou com concentração maior que 50% em uma das categorias, como é o caso das barreiras e dificuldades. São eles: disseminação do tema, barreiras e dificuldades, medição de resultados e modismo.

#### Disseminação do tema

A pergunta 2 - *O que você acha sobre a disseminação do assunto GC nas empresas em geral, na literatura, no domínio de conhecimento das pessoas que atuam na empresa?* - teve como objetivo identificar a percepção dos entrevistados sobre a disseminação do assunto.

As respostas foram agrupadas em quatro categorias: o tema é conhecido, o tema não é conhecido, o tema é confundido e o tema é desvirtuado. 40% dos entrevistados afirmaram que o tema é conhecido, embora outros 30% afirmaram que o tema não é conhecido. Outros 17% afirmam que o tema é desvirtuado e 13% que o tema é confundido.

Sob a categoria o tema é conhecido, alguns entrevistados alertam para o fato que os periódicos de grande circulação, os chamados *pop-management* é que ajudam a popularizar, divulgar e promovem o tema GC, bem como seus autores, embora a publicação em periódicos classificados pela base Qualis - CAPES seja estimulada e garanta uma pontuação curricular para os pesquisadores e profissionais vinculados às IES. Afirmam ainda que, na literatura e na academia, o tema é bem conhecido e nas empresas em geral começa a ganhar corpo.

Na categoria o tema não é conhecido, os entrevistados afirmam que a GC ainda é muito embrionária, muito distante da realidade dos gerentes e que, na realidade, a maior parte dos executivos do setor de alto nível desconhece a GC. Faz parte de um processo de educação muito novo.

Na categoria o tema é confundido, os entrevistados apontam que há uma confusão conceitual entre gestão da informação e GC. Há ainda banalização, em função da falsa crença de que as tecnologias podem resolver tudo.

A categoria o tema é desvirtuado aponta a má condução do tema na sociedade, que além de dificultar o pleno entendimento da disciplina, prejudica quem o faz corretamente.

Na questão envolvendo a disseminação do tema, grande parte dos entrevistados afirma que o tema GC é bem conhecido (40%), relativamente difundido, que as empresas estão preocupadas com isto, embora não se trate de um tema de massa. Outra parte afirma que é um tema embrionário, fechado, apropriado por grupos dentro da academia (10%). Portanto verifica-se que há uma contradição entre os respondentes.

No tocante ao desconhecimento do tema, numa pesquisa realizada pelo IPEA em 2005 (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007) sobre GC na esfera pública, foi detectado que não há, por parte dos servidores, um entendimento claro do que seja o conceito de GC ou de suas práticas, e 64% dos respondentes afirmaram que GC é um conceito abstrato, discutido por

pequenos grupos informais, embora os mesmos reconheçam a necessidade de se prepararem os órgãos públicos para utilizar o conhecimento em prol do coletivo.

Em relação à questão de o tema ser confundido, alguns entrevistados apontam que há uma confusão conceitual entre a gestão da informação e a GC. Para Wilson (2006), muitos autores continuam a usar os termos conhecimento e informação como sinônimos, e parecem incapazes de entender a diferença entre ambas as áreas e seus recursos.

Ainda sobre este tema, os resultados desta pesquisa acusam a forma equivocada como são tratadas as soluções tecnológicas, como solução utópica para os problemas da GC. Para gerentes menos informados ou atentos a estas questões, isto pode conduzir a uma decisão errada ou provocar retrocessos no processo de adoção da GC por organizações. Quanto à desvirtuação do tema, alguns entrevistados citam um fato que merece cuidado. Alertam para a proliferação de consultores oportunistas que se apropriam de rótulos e se lançam no mercado indevidamente, prostituindo a GC, banalizando suas atuações e desprestigiando a área. Estas afirmações são ratificadas por Wilson (2006, p. 44) quando cita o caráter utópico com que tem sido encarada a GC “[...] promovida com solução utópica para os problemas organizacionais”.

Com isso, pode-se afirmar que os resultados desta pesquisa estão consoantes e ratificados com o que a literatura aponta, e que existem pontos de convergência entre as mesmas. No entanto, questões relativas à disseminação da temática devem ser revistas e trabalhadas, com a adoção de futuras pesquisas que melhor esclareçam as contradições apontadas, visando a minimizar entendimentos equivocados sobre o tema.

### **Barreiras e Dificuldades**

A pergunta 5 - *Quais você considera as principais dificuldades/eventuais barreiras atuais na adoção da GC?* - procurou identificar os problemas que afetam a adoção da GC, na opinião dos entrevistados.

As respostas foram agrupadas em seis categorias: cultura, comprometimento da alta direção, intangibilidade do processo, falta de conhecimento sobre GC, educação formativa de base, e outros. Cultura representou 53,3 % das respostas. Os 46,7 % restantes se dividiram em cinco categorias. Comprometimento da alta direção e intangibilidade do processo apontaram 10% das respostas cada. Falta de conhecimento sobre GC e educação formativa de base 6,7% cada. A categoria outros destacou-se, com 13,3 % das respostas.

Na categoria cultura foram citados vários conceitos relacionados e complementares como liderança, cultura organizacional, cultura pública e mudança de paradigma. Importante ressaltar que 25% dos que apontaram cultura como barreiras também citaram outras das alternativas.

Para Davenport & Prusak (1998, p. 172), a GC eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. Afirma ainda “[...] não existe uma tecnologia certa para GC. O elemento mais essencial é começar e que iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto”.

Comprometimento da alta direção refere-se ao apoio político e financeiro da cúpula da organização, que deve estar engajada e sensibilizada no movimento. Envolve ainda, segundo os entrevistados, a análise da relação custo x benefício do investimento, a definição clara dos objetivos e a priorização em face dos inúmeros motivos políticos próprios das organizações.

A categoria falta de conhecimento em GC destaca o desconhecimento do tema - gerenciar conhecimento. A categoria falta de conhecimento, aqui citada como dificuldade ou barreira para a adoção de GC, ratifica as respostas analisadas na pergunta anterior, sobre a disseminação do tema, sendo que 60 % desconhecem-no, confundem-no ou o desvirtuam.

Em educação formativa de base os entrevistados afirmam que é necessária uma educação de base e liderança. Acrescentam que a formação pelo sistema educativo formal não

contribui para as demandas necessárias para se viver na sociedade do conhecimento. O sistema acadêmico posto, não ajuda, gerando fragmentação social na escola.

Embora cerca de 50% tenham defendido que a cultura organizacional seja a principal dificuldade/ barreira para a adoção da GC, é na categoria aqui definida como outros (13,3 %) que desperta interesses curiosos. É interessante abordar uma resposta que aponta para o imediatismo, próprio da cultura brasileira, que descarta projetos de longo prazo, inviabilizando a adoção de ações permanentes de GC nas organizações.

Ainda na categoria outros foi citado o fato de fazer GC sem previamente tratar a gestão da informação (GI). Não que esta seja, necessariamente, um pressuposto para que a outra ocorra, mas a sua existência facilita, abrevia processos e permite avançar mais rápido. Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.8) consideram a GI ponto de partida para a implementação de programas de GC, uma vez que norteia e valida amplamente outras atividades e temas vinculados à GC, como a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional dentre outros. Em estudo realizado com três empresas que implantaram programas de GC, Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.17) citam que os entrevistados foram inquiridos sobre aspectos prioritários acerca da GC em suas organizações, e que se observou que a GI é o ponto de partida para quaisquer iniciativas de GC.

Diante dos resultados que envolvem a questão das dificuldades e barreiras à adoção da GC nas organizações, é possível afirmar que as respostas das entrevistas tratadas nesta pesquisa estão coerentes e alinhadas com o que a literatura apresenta, o que demonstra haver um tema mais consolidado.

### **Medição de resultados**

A pergunta 6 - *Como você consegue medir os resultados práticos da GC no seu segmento de negócio?* – teve como objetivo identificar métricas utilizadas em projetos de GC em que estão inseridos. Foi a pergunta mais polêmica e que gerou um discurso longo por parte dos entrevistados, ricos em exemplos de aplicações variadas.

Os resultados foram agrupados em três categorias: 70 % afirmam que conseguem medir, 27% afirmam que não conseguem medir. Apenas um não respondeu.

A categoria consegue medir apontou as medições qualitativas como a melhor maneira de medir resultados em projetos e ações de GC. Consideram os elementos subjetivos, de difícil mensuração direta. Muitos citaram os mapas de *BSC* de Kaplan e Norton (1997) e *KS Enabled* como exemplo de métrica de sucesso.

Embora os resultados da pesquisa tenham apontando que 70% conseguem medir, poucos de fato apresentaram métricas consistentes. Muitos citam que estão pensando em fazer, que é possível, porém nunca o fizeram. Exceto os casos comentados pelos entrevistados do BNDES, da Central Globo de Produções e da ELETRONUCLEAR, que demonstram com resultados consistentes a forma como conseguem medir suas práticas em GC.

Enquanto não for possível aferir com fidedignidade os resultados das ações de GC, com métricas por práticas, será muito difícil consolidar a área, uma vez que os empresários querem saber, de fato, o que vão ganhar com isso, quanto investir e quanto terão em retorno.

Em estudo realizado com três empresas que implantaram programas de GC, Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.17) apontam que “[...] a avaliação de práticas de GC, suas métricas e indicadores, envolvem um misto de elementos quantitativos e qualitativos”. No estudo em questão foram utilizadas práticas como o *BSC* (*balanced scorecard*) e *EVA* (*economic value added*). O estudo cita ainda iniciativas próprias da Siemens do Brasil, como o *Strategic Skill Gap* e o *KS Enabled*.

Alguns entrevistados apontaram formas diretas, bem objetivas, para medir resultados. A transformação do conhecimento em um produto palpável, como por exemplo, um *software* à venda numa prateleira de uma loja, seria uma forma de materialização do conhecimento.

Uma questão que ficou bem clara é que, embora existam diversas formas de medir os resultados da GC, não existe uma forma padrão a ser adotada.

Na categoria não conseguem medir os entrevistados alegaram que ainda não estão fazendo isto pela dificuldade e intangibilidade do processo e também pelo desconhecimento de como fazê-lo efetivamente. Não foi encontrada, nos limites metodológicos desta pesquisa, literatura que ratificasse ou refutasse tais afirmativas.

O que se pode concluir, a partir da análise das entrevistas e suas respostas, é que os resultados desta pesquisa estão consoantes com o que a literatura aponta. Porém existe uma lacuna de estudos nesta área específica da GC, que pode abrir espaço para linhas de pesquisa, na tentativa de avaliar, definir indicadores por práticas de retenção de conhecimento e por utilização de conhecimento.

### **Modismo**

A pergunta 7 - *Como você vê hoje a GC? Acha que a GC é um modismo ou evolução gerencial que veio para ficar?* – teve como objetivo saber a opinião do entrevistado sobre o que representa hoje a GC e suas possíveis tendências.

Para estas respostas foram definidas três categorias. Uma unanimidade entre os entrevistados (93,3%), equivalente a 28 respostas, afirmam que GC não é modismo. Apenas duas respostas diferentes: uma na categoria é modismo (3,3%) e outra na categoria outros (3,3%).

Na categoria não é modismo muitos afirmam que a GC é um processo irreversível, que veio para ficar e que tende a se consolidar com o passar do tempo e com o amadurecimento das empresas. Outros a consideram uma evolução gerencial, uma prática de gestão.

Na categoria é modismo, embora representada por um resultado somente, aponta um questionamento intrigante, uma vez que o respondente foi enfático ao afirmar que 20% são sérios, porém 80% do que se realiza é modismo.

Na categoria outros o entrevistado respondeu que a GC não existe e que a terminologia não foi adequada. Afirma que existe a passagem para uma nova sociedade – refletida nas ocupações, na sustentabilidade, num mundo novo e na transformação sistêmica do mundo acadêmico. Acrescenta que o sistema acadêmico posto não ajuda, gera fragmentação social na escola.

A questão envolvendo a consolidação da temática é polêmica. As respostas das entrevistas apontam que uma unanimidade acredita que a GC não seja modismo. Segundo alguns entrevistados, evidências apontadas como a contribuição de artigos científicos e congressos na área, revistas próprias de GC com números inteiros dedicados ao tema, e universidades evoluindo as linhas de pesquisa na área são notadamente fatos que ajudam a consolidar a temática. Souza, Alvarenga Neto e Mendes (2007) intitulam estas evidências garantias literárias e fenômenos sociais.

Importante comentar sobre a proposição de uma política de GC para a Administração Pública Federal (PGC/APF), indicada por um estudo do IPEA em 2005 (FRESNEDA, 2007), elaborada por um Comitê de Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-CGIE) e encaminhada ao Congresso Nacional em dezembro último. A proposta, oriunda de um trabalho colaborativo coletivo, vem sendo desenvolvida desde outubro de 2003, quando da publicação de um Decreto que criou oito comitês técnicos, inclusive o CT-CGIE. Conta com a efetiva participação e apoio de atores e órgãos expressivos no cenário público federal como o SERPRO, a EMBRAPA, o Ministério da Agricultura, dentre outros.

Outro marco importante, citado durante as entrevistas e que merece ser divulgado, é a adoção de parâmetros baseados em ativos intangíveis utilizados pelos BNDES para a avaliação de projetos de implementação de empresas nascentes de base inovadora (FINGERL, 2007). O que hoje se vê é a utilização de métricas e metodologias do passado para se avaliar

empresas que têm nos ativos intangíveis a sua essência, criação e manutenção de valor. Com esta ação, o BNDES muda um paradigma estabelecido, altera a política para a concessão de recursos financeiros a empresas e os parâmetros para a condução e avaliação de empresas a nível nacional, fazendo com que as organizações mudem para se adaptar.

No entanto, alguns autores ainda criticam fortemente a GC. Wilson (2006) recentemente reafirmou esta posição, inicialmente apontada em 2002, quando concluiu que a GC seria em grande parte um modismo administrativo, promovido por empresas de consultoria e que provavelmente desapareceria como modismos anteriores (WILSON, 2002). O autor observa que a retração das consultorias e o desenvolvimento da literatura da área, que não corresponde às expectativas, confirmam tal visão (WILSON, 2006).

Assim pode-se afirmar que os resultados apontados pelas entrevistas, produto desta dissertação, são confirmados pelas garantias literárias existentes e pelos marcos representativos da sociedade brasileira.

#### 4.2.2 Temas menos consolidados

Esta seção trata dos temas que podem ser considerados menos consolidados, divergentes, a partir dos resultados da presente pesquisa em comparação com o que a literatura aponta sobre os mesmos. As análises dos resultados encontram-se segmentadas entre seis e oito categorias diferentes. São eles: conceituação, avanços práticos e teóricos recentes e tendências.

#### Conceituação

A questão 1 - *Conceitue com suas próprias palavras, o que vem a ser GC.* – teve como objetivo identificar as diferentes percepções sobre o conceito.

Os resultados da entrevista apontam oito diferentes categorias: foco na sociedade, foco no ciclo do conhecimento, foco na organização, foco no contexto capacitante, foco na inovação, foco na gestão, foco no fator de produção e outros. Os focos na sociedade, no ciclo do conhecimento e na organização apresentaram 5 respostas, equivalendo a 17% cada, seguido do foco no contexto capacitante com 4 respostas (13%); os demais focos com 3 respostas cada (10%), e outros com (7%) 2 respostas.

O foco na sociedade é o mais amplo. Tem a ver com a transformação da sociedade, com a geração do conhecimento e sua colocação no mercado, visando à utilização do mesmo em benefício da sociedade. Envolve a divulgação, o compartilhamento, a democratização do saber e a oportunidade que cada um tem de se manifestar. O foco no ciclo do conhecimento considera a gestão do ciclo do conhecimento, suas sete dimensões e a estruturação dos fluxos da informação. O foco na organização, segundo os entrevistados, trata das bases para os processos da organização, do alinhamento junto a objetivos estratégicos, da melhoria dos processos em busca da excelência organizacional.

O foco no contexto capacitante trata do gerenciamento do contexto e da prontidão. É o espaço onde o conhecimento se manifesta. O foco na inovação significa criar novas soluções dentro da organização por meio da inovação. Trata o processo do conhecimento dentro da organização para gerar valor, inclui um conjunto de ações para promover benefícios e possibilitar mudança estratégica. O foco na gestão diz respeito à maneira de gerenciar a empresa que tem um foco em conhecimento estratégico como forma de prática de gestão, da capacidade da empresa se manter competitiva e ter cada vez mais grau de competitividade. É gestão mesmo, prática de gestão com foco no conhecimento. O foco no fator de produção trata o conhecimento como recurso necessário para se fazer alguma coisa, como principal fator de produção, considerando que se vive na sociedade do conhecimento.

Os resultados demonstram uma dispersão em relação ao conceito. Não há consenso entre as respostas, porém há uma complementaridade entre eles.

Em relação à conceituação, o que é citado por muitos entrevistados e ratificado pela literatura é que a terminologia (GC) não ajuda. Alguns entrevistados alegam que esta questão tem sido muito discutida e que poderia ser nominada de outra forma, como gestão de empresas na era do conhecimento ou gestão do conhecimento organizacional, o que além de incorporar o conceito consideraria a importância do conhecimento, mais do que evidenciada pela economia.

Para Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.7) “[...] a discussão terminológica acerca da GC alimenta-se da indefinição e de toda a controvérsia sobre os conceitos e linhas divisórias entre dados, informação, conhecimento e sabedoria [...]”. Segundo Wilson (2006, p.37) “não existe um núcleo comum na literatura de GC” e a mesma “[...] encontra-se dispersa em grande diversidade de áreas, desde a inteligência artificial, passando por aplicações de tecnologia informacional, até o desenvolvimento organizacional”. Wilson (2006, p.52) observa ainda “[...] que o desenvolvimento da literatura básica da área não corresponde às expectativas”. Para Kay (s.d. p.685, tradução nossa), dada a ambigüidade e confusão que ronda o termo, a ausência de um rótulo para a GC pode ser um fator positivo.

Estas afirmações são ratificadas por autores como Scholl et al. (2004), quando declaram que GC é um campo relativamente difuso e caracterizado por diferentes conceitos, perspectivas e abordagens. Diz ainda que a GC expande-se em múltiplas áreas e afirma que existe um *patchwork* de subdomínios em volta da GC, que trata de um conjunto de temas enquanto ignora outros.

Souza, Alvarenga Neto, Mendes (2007, p.20) também dissertam sobre este tema e afirmam que, “[...] embora muita atenção acadêmica e profissional tenha sido devotada à GC na última década, o conceito ainda não é estável. Estes autores ratificam a importância de estudos na área, e dizem que ao se aceitar a afirmação de não existência da temática da GC perde-se a oportunidade de aprofundamentos em temáticas pertinentes à área.

Porém, os autores que conseguiram ordenar o conceito foram Davenport e Cronin (2000), que propõem que a GC seja explorada a partir de três domínios. Estes autores foram os que apresentaram definições que ratificam os resultados dispersos percebidos nas análises das entrevistas.

Assim, pode-se concluir que, no tocante à questão terminológica, não há consenso na literatura, considerando a amplitude das abordagens tratadas e os efetivos usos que se fazem do conhecimento. Portanto, os resultados apontados pelas entrevistas, que demonstram uma grande dispersão em relação à terminologia, com oito categorias diferentes, podem ser considerados coerentes com a literatura, uma vez que ratificam e complementam o que tem sido objeto de discussão de autores.

### **Avanços práticos e teóricos recentes**

As perguntas 3 - *Qual é o mais importante avanço prático recente em GC?* - e 4 - *Qual é o mais importante avanço teórico recente em GC?* – tiveram como objetivo identificar os avanços práticos e teóricos na área. As respostas foram agrupadas pelo fato de serem muito próximas, permitindo visualizar na análise uma comparação entre os avanços práticos e teóricos.

A pergunta relativa aos avanços práticos recentes apontou seis categorias: importância da temática GC, foco no produto/ tecnologia, valorização dos ativos intangíveis, foco nas práticas, integração de pessoas e conteúdo, e outros. Quanto à frequência, a categoria importância da temática foi a mais citada, com 26,7% das respostas, seguida da categoria foco no produto/ tecnologia com 20%. Valorização dos ativos intangíveis e foco nas práticas apontaram 16,7% cada e integração de pessoas e conteúdo 13,3% das respostas dos entrevistados. A categoria outros apontou 6,7% das respostas.

A categoria mais citada (importância da temática) destaca a conscientização para a importância da temática e a adoção da GC em grandes corporações, com o alto nível da empresa já conhecendo o assunto. Alguns entrevistados citaram que o fato de ter sido criado, no governo eletrônico, uma área de GC, tem despertado no âmbito do governo uma curiosidade razoável em torno desta questão.

Na categoria foco no produto/ tecnologia os entrevistados citam como maior avanço prático o barateamento dos computadores, a simplificação dos softwares, bem como o fato de grandes empresas de tecnologia estarem apostando em sistemas de GC. Como produtos, citam o desenvolvimento de softwares, sistemas de informação e GED.

Em valorização dos ativos intangíveis, apontam para o reconhecimento dos fatores ligados ao capital intelectual e aos ativos intangíveis que são determinantes no aumento de valor das empresas. Foi citado o caso BNDES, onde se percebeu a existência destes fatores decisivos para o sucesso da empresa e não descritos no balanço contábil, tais como governança, rede de relacionamentos, capacidade de inovação, pesquisa e desenvolvimento, capacidade de formulação e implementação estratégica.

Na categoria foco nas práticas foram apontados avanços recentes, a gestão de narrativas (*storytelling*) e a construção de redes sociais e interorganizacionais, as comunidades de prática temáticas, a gestão por projetos, a capacitação dos gerentes, a gestão de competências, a gestão por processos e a certificação por qualidade.

Em integração de pessoas e conteúdo, os entrevistados citaram o desenvolvimento de uma cultura de integração de informações, desde a coleta ao uso, da forma mais eficaz possível; a criação de um portal corporativo, que consiga integrar pessoas para participar, interagir e compartilhar conhecimento (comunidades de prática), um *chat* para comunicação e um local onde estivessem todos os documentos, um ambiente virtual de trabalho. Na categoria outros alguns entrevistados disseram que não houve avanço prático, uma vez que as empresas estão muito querendo saber para o que serve a GC e o que ganham com ela. Afirma que houve apenas o avanço de um entendimento melhor. Citaram também multidisciplinaridade das áreas e a aproximação da GC com a ciência da informação.

Quanto aos avanços teóricos, a categorização ficou um pouco mais extensa, com sete categorias: muito avanço teórico, nenhum avanço teórico, foco nas práticas, foco nas pessoas, ativos intangíveis, não responderam e outros. As categorias mais citadas foram muito avanço teórico com 40% (12 respostas). Foco nas práticas com 16,7%. As categorias ativos intangíveis, nenhum avanço teórico, não responderam empataram com o mesmo percentual 10% cada (três respostas). As categorias foco nas pessoas e outros foram as que menos apresentaram respostas com 6,7% cada (duas respostas).

Interessante abordar que na categoria muito avanço teórico metade dos entrevistados citou autores expressivos na área como Thomas Davenport (1998), pela visão mais progressista que os outros; Choo (1998), com as organizações de conhecimento; Castells (1999), com estudo das redes; Nonaka (1998), com a discussão do “BA”; Davenport e Cronin (2000), num artigo que ajudou a organizar a área. Mas foi Dave Snowden (2002) o mais citado entre os entrevistados (3 citações), com a abordagem da divisão da GC em eras.

Ainda nesta categoria, os entrevistados apontaram que, embora tenha havido muito avanço teórico na área, o mesmo encontra-se disperso e que é necessário saber onde está o avanço teórico consistente. Importante ressaltar a contribuição de artigos científicos e congressos na área, revistas próprias de GC com números inteiros dedicados ao tema, e universidades evoluindo as linhas de pesquisa nesta direção; são, notadamente, fatos que ajudam a consolidar a temática.

Enquanto 40% afirmaram que houve muito avanço teórico, outros 10% acreditam que não houve avanço teórico algum, que a área se encontra paralisada. Na categoria foco nas

peças surgiram abordagens e falas interessantes que valorizaram as pessoas como a coisa mais importante do processo de GC.

A segunda categoria mais citada foi foco nas práticas foram abordadas ferramentas e práticas com foco no compartilhamento, como a internet, comunidades virtuais, e ainda a gestão do contexto, tudo tendo em vista a construção coletiva do saber.

No que se refere a ativos intangíveis, estes têm o mesmo significado descrito nas respostas da pergunta anterior (pergunta 3). Foram categorizados tanto como avanço prático (16,7%) quanto teórico (10%), da mesma forma que foco nas práticas também figurou como respostas a ambas as perguntas 3 e 4.

Importante ressaltar que a dispersão nas respostas ocorre em razão da subjetividade do tema, uma vez que reflete uma opinião e ilustra a vivência de cada pessoa com a GC. Isto justifica a multiplicidade de respostas a ambas as perguntas.

Pesquisa semelhante foi realizada com 45 especialistas de todas as partes do mundo, utilizando o método Delphi e analisando por meio de frequências, média e desvio padrão (SCHOLL ET AL., 2004, p.20). Aquela pesquisa apontou como o mais importante avanço prático a priorização a fatores humanos, ênfases em aspectos sociais e humanos, incluindo técnicas de transferência de conhecimento, como a gestão de narrativas (*storytelling*), comunidades de práticas seguidas de categorias como sensibilização, gestão de recursos humanos, sistemas tecnológicos, incluindo-se portais, intranet, internet e ferramentas de criação colaborativa.

Os resultados das entrevistas apontaram categorias de análise semelhantes, porém com graus de importância diferentes. Os resultados apontados na pesquisa acima não descartam, invalidam ou minimizam estas descobertas, mas sim as complementam. Na comparação entre a pesquisa citada e as respostas das entrevistas devem ser consideradas as diferentes categorias em que as respostas foram classificadas, bem como a utilização de métodos de análise distintos (método Delphi e análise de conteúdo).

### **Tendências**

A pergunta 8 - *Que tendências e futuro você vislumbra para a GC?* - teve como objetivo identificar tendências e visões prospectivas da disciplina.

Como foi a última pergunta do questionário, foi encarada pelos entrevistados como uma reiteração das anteriores, uma vez que os mesmos admitiram já a terem respondido anteriormente, em algum momento da entrevista. Ainda assim, a pergunta tornou a ser feita, tendo em vista sua consolidação.

As respostas foram agrupadas em sete categorias: integração, visão sistêmica e redes; fase inicial; fase terminal; foco no social; foco na inovação; foco nas pessoas e outros. A categoria que teve mais respostas foi integração, visão sistêmica e redes com 26,7%, seguida da categoria outros com 23,3%. A categoria fase inicial apontou 13,3% das respostas e as categorias fase terminal, foco no social e foco na inovação 10% cada. A categoria foco nas pessoas obteve 6,7% das respostas.

Uma segmentação temporal facilitou o entendimento e permitiu a criação de duas categorias: a fase inicial e terminal. A fase inicial afirma que a GC está muito no começo, que vai evoluir nos próximos cinco anos por força de necessidade, mas é necessário um amadurecimento das pessoas e das empresas. No entanto, a fase terminal contradiz a inicial, afirmando que a GC vai morrer porque estará incorporada nas empresas, como uma área independente nas empresas, vinculada à alta administração, que vai ser consolidada, mas não formalizada quanto à qualidade.

Na categoria foco no social foram identificados conhecimento e inovação a favor da sustentabilidade, e a integração da GC junto com a ética e a moral para fazer a retomada do desenvolvimento do Brasil. Em foco na inovação, associaram as tendências da GC com

fatores ligados à inovação. Afirmaram que esta associação tem vida longa, mas é necessária outra forma de ver estas relações, as condições capacitantes. Na categoria foco nas pessoas disseram que é necessário um destaque nas pessoas e que as ferramentas devem estar em segundo plano.

Na categoria outros se inserem todas as afirmativas que não foram possíveis de se encaixar nas demais categorias, porém consideradas igualmente importantes para um estudo de tendências. As abordagens foram na gestão de contexto e gestão de narrativas, na avaliação de ativos intangíveis, na ampliação da capacidade de discernir a informação, investindo em técnicas de como efetuar filtros e, ainda, na presença da GC em questões de concursos públicos, em cursos presentes em instituições de ponta e pelo fato de fazerem parte dos planos estratégicos das organizações.

As entrevistas resultantes desta pesquisa apontaram uma multiplicidade de tendências. Embora as opiniões estejam categorizadas separadamente, as mesmas se complementam. As respostas não foram respondidas isoladamente, e sim dentro de um contexto, interpretadas e relacionadas à integração, à visão sistêmica e às redes. As respostas mais citadas foram as que envolveram ações relativas ao coletivo. Outro ponto citado foi a visão integrada, a forma interdisciplinar, holística, como se vê a GC, visível pelas lentes de outras ciências como, por exemplo, a Antropologia.

Os resultados apontaram uma segmentação temporal para a GC, uma fase inicial e uma terminal. A inicial aponta que é uma área muito nova, em fase de consolidação. A fase terminal afirma que a GC será incorporada em outras áreas maiores ( KAY, s.d. p. 685), consolidada, mas não formalizada. Souza, Alvarenga Neto e Mendes (2007) apontam que isto pode acontecer, pois caso não haja um fechamento conceitual e a formalização do campo, os conceitos e recomendações da GC serão incorporados ao senso comum empresarial, misturando-se às ciências de gestão tradicional.

Outras afirmações dos entrevistados justificam a GC para a inovação, no reconhecimento do conhecimento como fator de produção e, num entendimento mais amplo, na utilização do conhecimento em prol da sociedade. Apontam também uma mudança no foco, valorizando as pessoas e colocando-as no centro do processo, não apenas fazendo parte do processo, mas como sendo a própria GC. (HASSELL, 2007, p.193)

As práticas foram citadas ao longo das respostas, mas não chegaram a criar uma categoria separada. Dentre as práticas, foram citadas a gestão das narrativas e do contexto, análise de redes sociais e uma aposta em imagens, vídeos, tudo com foco na interação entre as pessoas. Como práticas, a pesquisa de Scholl et al. (2004) apontou comunidades de práticas, narrativas e promoção da memória organizacional, com o comprometimento com os fatores humanos e com o apoio de uma cultura propícia à GC.

Como se pode perceber, os resultados apontados nas entrevistas, quanto às tendências da GC, foram confirmados pela revisão da literatura na área, guardadas as devidas diferenças por conta de abordagens metodológicas distintas. A próxima seção apresenta as considerações finais.

## **5 Considerações Finais**

O presente artigo foi motivado por uma pesquisa avaliando a produção científica brasileira em Gestão do Conhecimento (GC). Entre 1997 e 2006, foram analisados os 12 periódicos classificados como Nacionais A na área de Administração e Ciência da Informação. Nos 76 artigos classificados como pertencentes à GC, nenhum tinha como objetivo levantar as tendências em Gestão do Conhecimento no Brasil. No entanto, artigo publicado em 2004 possuía este objetivo (SCHOLL ET AL, 2004). Sendo assim, o objetivo deste trabalho é a identificação das tendências em GC no Brasil.

Embora os temas tenham sido apresentados em dois conjuntos, o fato de terem sido classificados como mais ou menos consolidados não significa que algum deles não mereça ser discutido ou investigado mais profundamente. Muito pelo contrário. Pode-se afirmar e referendados pelos resultados da presente pesquisa, que os mesmos precisam de investigações específicas e aprofundadas, apresentadas nas considerações a seguir.

Ao final desta pesquisa, é possível concluir que há muito que fazer e discutir em torno da GC no Brasil. Enquanto a conceituação da área estiver difusa e sem convergência - o que pode ser observado nesta pesquisa como a questão mais inconsistente - a disseminação do termo será prejudicada e a adoção da GC nas empresas dificultada, uma vez que estes resultados se complementam e se ajudam mutuamente. Ao final deste trabalho pode-se afirmar que GC é uma área permeada pela complexidade, dadas as inúmeras inter-relações que possui com outras áreas do conhecimento, pela amplitude destas, e ainda pela incerteza, posto que os homens podem mudar quaisquer tendências.

Ao longo deste trabalho perceberam-se algumas lacunas na GC que podem abrir espaço para futuras linhas de pesquisa, tornando-se esta uma oportunidade para aqueles que queiram aprofundar estudos na área. Como sugestão para futuras pesquisas em GC podem-se apontar a avaliação e a definição de indicadores, por práticas de retenção de conhecimento e por utilização de conhecimento.

Outra linha de pesquisa interessante é buscar o melhor entendimento de qual é a motivação que têm as pessoas em compartilhar, o que motiva umas pessoas a compartilhar tanto e outras nada, para que se possa tentar aplicar os resultados com outros. Questões terminológicas e conceituais também são um tema bastante polêmico, e precisam ser mais estudados, na tentativa de consolidar a área. Uma ampla disseminação da temática em diversos segmentos da sociedade também se faz necessária, uma vez que os resultados desta pesquisa apontam para um baixo percentual de pessoas informadas sobre o tema.

Uma das limitações do presente trabalho foi o fato de não ter sido possível entrevistar profissionais das regiões Norte e Nordeste do Brasil, pela dificuldade de localizar especialistas que estivessem envolvidos com a GC naquelas regiões, bem como deslocamento.

### Referências

- ALVARENGA NETO, Rivadávia C.D, BARBOSA, Ricardo R.; PEREIRA, Heitor J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p. 5-24, jan./abr. 2007.
- ARAÚJO, Vania Hermes de. **O futuro da gestão do conhecimento**: algumas reflexões. In: KM RIO DE JANEIRO, 2006. Rio de Janeiro, 2006. Slides de apresentação.
- BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.104-122, jan.abr. 2007.
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 5 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.v.1.
- CAVALCANTI, Marcos. Construindo a sociedade do conhecimento. **O Globo**, Rio de Janeiro, 21 jun.2007. Disponível em:<  
[http://oglobo.globo.com/blogs/inteligenciaempresarial/post.asp?t=construindo\\_sociedade\\_do\\_conhecimento&cod\\_Post=62696&a=280](http://oglobo.globo.com/blogs/inteligenciaempresarial/post.asp?t=construindo_sociedade_do_conhecimento&cod_Post=62696&a=280)> Acesso em: 07 fev.2008
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT, Elisabeth; CRONIN, Blaise. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? 2000. Disponível em:

<[http://www.alise.org/conferences/conf00\\_Davenport-Cronin\\_paper.htm](http://www.alise.org/conferences/conf00_Davenport-Cronin_paper.htm)> Acesso em: 22 maio 2007.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 10 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1998

EDWARDS, John S. et al. Knowledge management research & practice: visions and directions. **Knowledge Management Research & Practice**, Houndmills, v.1, n.1, p.49-63, jul. 2003.

FIRESTONE, Joseph M.; McELROY, Mark. The new knowledge management. p.12-16, jun. 2003. Disponível em : < [http://www.kmci.org/media/New\\_Knowledge\\_Management.pdf](http://www.kmci.org/media/New_Knowledge_Management.pdf)>

Acesso em: 02 jan. 2008

FRESNEDA, Paulo Sergio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007. 83 p.

HASSELL, Lewis. A continental philosophy perspective on knowledge management. **Info Systems Journal**, v. 17, p.185-195, 2007.

An\_Illustrated\_Guide\_to\_Knowledge\_Management. Disponível em:< [http://www.wm-forum.org/files/Handbuch/An\\_Illustrated\\_Guide\\_to\\_Knowledge\\_Management.pdf](http://www.wm-forum.org/files/Handbuch/An_Illustrated_Guide_to_Knowledge_Management.pdf) > Acesso em: 02 jan. 2008

KAY, Alan S. The curious success of knowledge management. In: **Handbook of Knowledge Management 2: Knowledge directions**. cap.5, p.679-87, [ s.d.]. Disponível em:

<<http://www.uky.edu/BusinessEconomics/dssakba/Handbook%20of%20KM.htm>> Acesso em: 20 jan. 2008

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9 ed. revista e aprimorada. São Paulo, Hucitec, 2006. 406 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHOLL, Wolfgang, KÖNIG, Christine, MEYER, Bertold; HEISIG, Peter. The future of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.2, p.19-35, 2004.

SNOWDEN, Dave. A nova forma de ser simples: a gestão do conhecimento. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 39, p. 98-107, jul./ago. 2003.

\_\_\_\_\_. Complexes acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **American Society for Information Science & Technology**. abr./maio 2003.

SOUZA, Renato Rocha; ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; MENDES, Kellen Christina Ignácia. Mapeamento semântico através da análise de ocorrência de descritores sobre gestão do conhecimento. **Transinformação**, Campinas, v.19, n.1, p.19-30, jan./ abr. 2007.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

SVEIBY, Karl-Erik. What is Knowledge Management? abr. 2001 Disponível em: <<http://sveiby.konverge.com/articles/KMInitatives>>. Acesso em: 23 out. 07

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heide. **Riqueza revolucionária: o significado da riqueza no futuro**. São Paulo: Futura, 2007. 591 p.

WILSON, T.D. A problemática da gestão do conhecimento. In: **INTELIGÊNCIA, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**. Org. por Kira Tarapanoff. Brasília, DF: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.37-55.