

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Sandra Leandro Pereira

**METODOLOGIA DE ARTICULAÇÃO DO
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
FUNDAMENTADA EM PROCESSO CRIATIVO**

Tese de Doutorado

Florianópolis

2002

Sandra Leandro Pereira

**METODOLOGIA DE ARTICULAÇÃO DO
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
FUNDAMENTADA EM PROCESSO CRIATIVO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção do grau
de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.

Florianópolis

2002

CETD
UFSC
PEPS
2385
EX.02

SC00060200-1

184919

Ficha Catalográfica

62:658.5

P436m Pereira, Sandra Leandro

Metodologia de articulação do conhecimento
organizacional fundamentada em processo criativo.
Sandra Leandro Pereira. Florianópolis : UFSC, 2002.
174 p : ilust.

Contém anexos.

1. Engenharia de Produção 2. Ergonomia 3.
Gestão do Conhecimento / 4. Estratégia 5.
Criatividade (Engenharia de Produção I. Título II
Assunto).

SANDRA LEANDRO PEREIRA

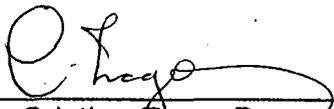
**METODOLOGIA DE ARTICULAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
FUNDAMENTADA EM PROCESSO CRIATIVO**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de junho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA



Prof. Célia Cristina Zago, Dra.
Universidade Federal da Paraíba



Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador



Prof. Edson Pinheiro de Lima, Dr.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná



Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Carlos Roberto De Rolt, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Ao meu grande amor, esposo e companheiro, Lucinaldo dos Santos Rodrigues, que por justiça poderia ser retratado como uma luz na minha vida, pelos seus cuidados, apoio constante e amor incondicional.

Agradecimentos

A descoberta que conduz à apropriação do conhecimento e aos canais que viabilizam sua efetiva reapropriação não se resume a uma única pessoa. Mesmo que em alguns momentos desse processo ocorra uma investigação solitária, essa busca nasce e se expande através da observação e da análise crítica em debate.

Far-se-á necessário sempre lembrar que o conhecimento, a inteligência e as qualidades morais são únicos quanto ao conceito de propriedade na dimensão superior. Assim sendo, agradeço primeiramente ao Ser Superior (Deus) por me ajudar a fazer por merecer o cumprimento de mais uma etapa de vida, neste planeta.

Por dever de justiça, devo destacar a relevância que teve a participação comigo nesta jornada, bem como a contribuição de colaboradores co-responsáveis pelo produto que aqui se apresenta.

À Universidade Federal de Santa Catarina. À Universidade Federal da Paraíba (em particular, a SRH através do prof. José de Arimatéia Menezes) e a CAPES por ter me concedido estímulo e apoio financeiro que viabilizou condições operacionais.

Ao meu querido orientador e amigo, prof. José Luiz Fonseca, um grande exemplo de amizade e confiança, meu perene reconhecimento.

A todos os co-participantes desse trabalho, sujeitos de pesquisa, o meu muito obrigado pela prestimosidade de suas contribuições.

Ao meu maravilhoso colega de academia e de trabalho, Lucinaldo Rodrigues, pela valiosa contribuição na etapa de validação de conceitos, meu agradecimento.

Ao prof. João Agnaldo do Nascimento (UFPB/CCEN) pela voluntária adesão nas orientações quanto ao tratamento estatístico dos dados deste trabalho.

Enfatizo a colaboração dos meus colegas do Grupo de Estudos Gestão Estratégica

do Conhecimento: Célia Zago, Edson Pinheiro de Lima, Lucinaldo Rodrigues, Ruy Farias e Zaira Ramos.

Aos professores da UFSC, e em especial ao prof. Neri dos Santos e à profa. Zuleica Patrício, pela motivação em relação à escolha da área de estudo.

Aos companheiros Ernesto Vahl, Elisa Yochi e Oneida Barros pelo compartilhamento das demandas acadêmicas.

Aos profs. Antônia Paredes (UFPB/CCS), Cosmo Severiano (UFPB/CT), Francisco Másculo (UFPB/CT), Roberto Carlos Cardoso, Márcia Konder e Melânia Loureiro pela amizade confiança e incentivo.

Manifesto gratidão as minhas procuradoras legais, Sélia Leandro (minha irmã) e Maria Oliveira de Moraes (colega de trabalho e amiga), pelo apoio operacional e colaboração.

À amiga e mãe pelo coração, Terezinha Diniz, um modelo de força e estímulo, meu sentimento de afeição.

À querida sogra e amiga, Neci dos Santos, pela amorosa proteção e amparo maternal.

E especialmente, aos meus queridos pais, José Leandro e Angelita Pereira, que me ensinaram a grande lição de amor à vida, ao trabalho e, sobretudo, a Deus, meu eterno carinho.

“Compreendamos que unicamente cooperando na paz dos outros é que o concurso da paz virá ao nosso encontro”.

Emmanuel

Resumo

PEREIRA, Sandra Leandro. **Metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo**. 2002. 174f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Como tópico de estudo, o indivíduo nas organizações tem sempre recebido certa atenção, quer por parte de pesquisadores e estudiosos das ciências humanas e sociais como quer pelos praticantes de áreas afins. Têm-se observado muitos reclames devido ao desenvolvimento de metodologias que nem sempre têm assegurado a efetividade dos estudos. Uma revisão do marco teórico que toma aspectos emergentes das teorias sobre gestão do conhecimento, criatividade e estratégia revelou atributos conceituais e metodológicos compatíveis, marcantes nessas áreas de estudo preceptivas do conhecimento organizacional. Neste estudo considerou-se o indivíduo como o principal ator social responsável pela Articulação do Conhecimento Organizacional, tendo como base recursiva o seu processo criativo. Dessa forma, a presente pesquisa teve como proposta central contextualizar, em linhas gerais, a articulação do conhecimento organizacional, fundamentando-se no processo de criação individual. O objetivo maior deste estudo foi desenvolver uma metodologia no sentido de articular o conhecimento organizacional a partir do processo criativo individual, ressaltando o método da pesquisa-ação para investigar e experimentar diferentes técnicas. Em sua estruturação básica este trabalho está subdividido em 8 capítulos. Os capítulos 1, 2 e 3 apresentam o suporte da fundamentação teórica utilizada e a metodologia desenvolvida. Nos capítulos 4, 5 e 6 detalha-se a base metodológica utilizada na pesquisa de campo. E nos capítulos 7 e 8 são analisados e discutidos os dados, utilizando a abordagem quanti-qualitativa. Neste estudo defendeu-se que o conhecimento organizacional se baseia em uma construção e representa um fomento à criação em nível de grupo, alavancado pelo processo criativo, que é de natureza única dos indivíduos. Buscou-se apreender, simultaneamente, os mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento no contexto organizacional, através de estratégias metodológicas diferenciadas. Para tanto, o ponto de integração dessas estratégias se deu pela incorporação de uma metodologia ancorada pela externalização de conceitos, agregada a um conjunto de métodos e técnicas. Os achados do estudo, analisados à luz dos relatos da pesquisa de campo, corroboraram para o entendimento de que a articulação do conhecimento organizacional em nível teórico e em nível prático é suportada pelos fatores cognitivos individuais.

Palavras-chave: teoria de gestão do conhecimento; estratégia; processo criativo.

Abstract

PEREIRA, Sandra Leandro. **Metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo**. 2002. 174f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As topic of study, the individual in the organizations has always received certain attention either from researchers and students of human and social sciences or from practitioners of relative areas. It has been observed many advertising due to the development of methodologies that not ever have guaranteed the studies effectiveness. A revision of the theoretical mark that gets emergent aspects of the theories on organizational knowledge theory, creativity and strategy revealed conceptual and methodological attributes compatible, marked in those base areas of study of organizational knowledge. In this study it was considered the individual as main social actor responsible for the articulation of organizational knowledge, having has a recursive base its creative process. Thus, the present research had as a central proposal to study, in general terms, the articulation of organizational knowledge, founding on the individual creation process. The greater aim of this study was to develop out one methodology in direction of articulation organizational knowledge from the individual creative process on, emphasizing the method of research-action to investigate and experience different techniques. In its basic structuring this work is subdivided into eight chapters. The chapters one, two and three to present the support of the theoretical foundation used and the methodology developed. In the chapters four, five and six it is detailed the methodological base used at the practice research. And in the chapters seven and eight it is analyzed and discussed the data, utilizing the quantitative and qualitative approach. In this study it was defended that the organizational knowledge bases itself in a construction and represent a fomentation to the creation at a level of group, levered by the creative process, which is of unique nature of the individuals. It was searched, simultaneously, to know the mechanisms to appropriate and appropriate again knowledge in the organizational context through different methodological strategies. For such, the integration point of those strategies was gives through incorporation of a methodology anchored by the externalization of concepts, added to a set of methods and techniques. The finds of the study, analyzed in the according of the reports of field research, corroborated to the understanding that the articulation of organizational knowledge at a theoretical level and at a practical level it is supported by the individual cognitive factors.

Key-words: knowledge management theory; strategy; creative process.

Sumário

Lista de Figuras	XII
Lista de Quadros	XIII
Lista de Tabelas	XIV
Lista de abreviaturas e siglas	XV
INTRODUÇÃO.....	1
1 PRESSUPOSTOS BÁSICOS.....	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA IDÉIA CENTRAL.....	6
1.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	9
1.3 ESTRATÉGIA.....	19
1.4 PROCESSO CRIATIVO.....	27
2 FORMATO DA METODOLOGIA DE ARTICULAÇÃO DE CONHECIMENTO	33
2.1 UNIVERSO DO MARCO CONCEITUAL.....	33
2.2 INTEGRAÇÃO DAS TEORIAS	36
2.3 DESIGN METODOLÓGICO	41
3 METODOLOGIA DE ARTICULAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL FUNDAMENTADA EM PROCESSO CRIATIVO	46
3.1 PESQUISA-AÇÃO	46
3.1.1 ENTREVISTA	48
3.1.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	49
3.1.3 DIÁRIO DE CAMPO	50
3.2 METODOLOGIA DE EXTERNALIZAÇÃO DE CONCEITOS.....	52
3.2.1 MÉTODO SIMBÓLICO	55
3.2.2 MÉTODO AUDITIVO	56
3.2.3 MÉTODO VISUAL	57
3.2.4 CONSTRUÇÃO DE MAPAS.....	58
4 MODELO DE REFERÊNCIA.....	64
4.1 PLANO DE TRABALHO.....	64
4.2 PROPOSIÇÃO DOS ELEMENTOS	66
4.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS	74
5 PROTOCOLO INSTRUMENTAL.....	79
5.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	79
5.1.1 DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS E INDICADORES	83
5.2 FERRAMENTAS DE CONTROLE DIÁRIO.....	93
6 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	96
6.1 ABORDAGEM DE PESQUISA	96
6.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	97
6.2.1 UNIVERSO DA PESQUISA.....	98
6.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	100
6.4 MÉTODOS DE TRATAMENTO DE DADOS.....	105
6.4.1 MÉTODO QUALITATIVO.....	105
6.4.2 MÉTODO QUANTITATIVO.....	108

7 COMPORTAMENTO DE VARIÁVEIS.....	112
7.1 VARIÁVEIS PESSOAIS.....	112
7.2 VARIÁVEIS VIVENCIAIS.....	116
7.3 VARIÁVEIS OCUPACIONAIS.....	120
8 MAPEAMENTO DE CONCEITOS.....	125
8.1 VARIÁVEIS CONCEITUAIS.....	125
8.2 VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS.....	144
8.3 SÍNTESE APRECIATIVA.....	151
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	160
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163

Lista de Figuras

Figura 1: Condicionantes da transformação do conhecimento organizacional	12
Figura 2: Elementos do desenvolvimento do conhecimento organizacional	16
Figura 3: Visão estratégica baseada em recursos	23
Figura 4: Estrutura do plano de estudo	65
Figura 5: Mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento	68
Figura 6: Elementos centrais do estudo – modelo de referência	69
Figura 7: Criação de mapas – modelo base	107

Lista de Quadros

Quadro 1: Transformação do conhecimento organizacional.....	11
Quadro 2: Atributos da intenção estratégica.....	22
Quadro 3: Aspectos da alavancagem de recursos	24
Quadro 4: Contribuições de referência para o estudo da criatividade	30
Quadro 5: Caracterização do processo criativo individual	31
Quadro 6: Contribuições de referência ao estudo do conhecimento organizacional	37
Quadro 7: Estudos baseados em diferentes métodos/técnicas	41
Quadro 8: Metodologia da externalização de conceitos – construção de mapas	62
Quadro 9: Operacionalização dos modos de conversão do conhecimento	67
Quadro 10: Operacionalização de técnicas suportadas por processo criativo.....	72
Quadro 11: Formato do instrumento de coleta de dados.....	81

Lista de Tabelas

Tabela 1: Formação profissional e centro de lotação	114
Tabela 2: <i>Locus</i> de controle.....	117
Tabela 3: Nível de flexibilidade	123
Tabela 4: Utilidade do conhecimento	128
Tabela 5: Estilo de liderança x princípios participativos.....	148
Tabela 6: Competência x capacidades	154

Lista de abreviaturas e siglas

Abreviaturas

e.g. = exemplo

Siglas

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CCHLA	Centro de Ciências Humanas Letras e Artes
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCS	<i>Core Competence School</i>
CCSA	Centro de Ciências Súcias Aplicadas
CT	Centro de Tecnologia
KBS	<i>Knowledge Based School</i>
KCS	<i>Knowledge Competence School</i>
SPSS	<i>Statistical Package For The Social Sciences</i>
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

INTRODUÇÃO

A busca do conhecimento sempre foi carregada por contradições. Diversos filósofos (e.g. Platão x Aristóteles; Descartes x Locke) disputaram o processo de busca por respostas em torno de afirmações conflitantes – “método científico x hipótese cognitivista”. Há a que considera o conhecimento como uma “crença verdadeira justificada”; e outra, menos carregada de ceticismo, que pondera a possibilidade de se descobrir o “conhecimento fundamental” sem prova ou indício, sobre o qual pode-se suportar todo e qualquer conhecimento. Não obstante, acredita-se que esta ambigüidade tem suas raízes na perspectiva “tangível” e “intangível” do conhecimento.

A cristalização de conceitos que fundamentam a dinâmica organizacional, ainda que não sejam herméticos e acabados como os princípios das ciências exatas, contribui, em cada momento histórico, para o avanço teórico e a reformulação de metodologias. De fato, singularidade desse estudo no nível organizacional consistiu em uma praxe que integra a visão entre fenômenos cognitivos individuais e coletivos, capazes de conformar a ação organizacional.

Ao longo da história da humanidade percebe-se que a crescente valorização das questões relacionadas à gestão do saber tem cada vez mais alcançado espaço no tecido organizacional. Aqui, devendo-se entender saber como um conjunto de conhecimentos a respeito de um tema, utilizado com a finalidade de justificar determinada questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Desta forma, o saber global da organização consiste no híbrido do conhecimento que cada indivíduo detém e da parte compartilhada por todos os atores organizacionais.

O conceito de conhecimento organizacional adotado neste estudo, no sentido mais amplo, compreende ao atributo geral que têm os indivíduos dentro da organização de reagirem ativamente ao mundo circundante na medida de sua adesão à intenção organizacional, visando o desenvolvimento e sobrevivência. Isto pressupõe uma perspectiva orgânica.

Na definição da articulação do conhecimento organizacional utilizada no estudo entende-se que os mecanismos de apropriação e reapropriação de um objeto, pelo

processo cognitivo dos indivíduos, são suportados por uma percepção clara na apreensão do objeto de análise. Como quer que se conceba estes domínios (teóricos ou práticos). Assim, considera-se que a articulação do conhecimento organizacional é operada através destes mecanismos (apropriação e reapropriação do conhecimento).

Tais mecanismos são estudados com base no saber organizado pelos indivíduos no contexto organizacional, expressado em meios (e.g. textos e imagens) e em modos (e.g. cognição e comunicação). Assim, a articulação do conhecimento organizacional é norteadada pela gestão do conhecimento, a criatividade e a estratégia dos indivíduos.

Portanto, o compartilhamento de conhecimento socialmente elaborado, produto da apropriação e reapropriação do saber organizado pelos indivíduos dentro da dinâmica organizacional, é denominado de articulação do conhecimento organizacional.

Nesse sentido, o conceito de conhecimento organizacional adotado no estudo pressupõe um produto gerado a partir de processos cognitivos; sua articulação consiste na ligação, por cadeia, de entendimentos que estabelecem interações entre indivíduos para realização de propósitos. Esta denominação resgata a origem da palavra articular, do latim *articulare*, que corresponde a um processo de discussão polêmica orientada pela externalização de conceitos.

Devido à complexidade do tema, e a partir do princípio de que a universalização do conhecimento é meta primordial de qualquer universidade (enquanto organização voltada para construção do saber), os sujeitos de pesquisa incorporados nessa perspectiva de estudo foram professores universitários. E, a universidade escolhida para realização do estudo foi justamente aquela da qual a pesquisadora faz parte.

É sabido que, de um modo geral, o gênero da pesquisa qualitativa destaca o relacionamento com o objeto construído, onde se estabelece um contato dinâmico e fecundo entre o pesquisador e a realidade pesquisada. Esta escolha está atrelada ao fato de que o estudo ressalta o método da pesquisa-ação para investigar e utilizar empiricamente diferentes técnicas, e, considerando que esse método enfatiza a necessidade de familiaridade do pesquisador em relação ao universo da pesquisa.

Assim, o alcance desse documento síntese reside nas discussões apresentadas pelos sujeitos de pesquisa em torno de variáveis relacionadas ao processo da

articulação de conhecimento na organização.

Em sua estruturação básica, para abordar seqüencialmente o campo teórico do estudo, a base metodológica utilizada e as análises e discussões, o presente documento está organizado em oito capítulos.

O campo teórico do estudo é composto por dois capítulos. O capítulo 1 sintetiza os pressupostos básicos da fundamentação que ancora o estudo, abordando as temáticas centrais (gestão do conhecimento, estratégia e processo criativo). E os capítulos 2 e 3 explicam a construção e o detalhamento da metodologia desenvolvida, desde o universo do marco conceitual, até a adequação da proposta metodológica em relação ao conjunto de métodos e técnicas aplicadas.

A base metodológica da pesquisa de campo é delineada através de três capítulos. O capítulo 4 reporta-se ao modelo de referência do estudo. O capítulo 5 mostra o protocolo instrumental de pesquisa. E o capítulo 6 relata de forma detalhada o desenvolvimento da pesquisa de campo.

Nas análises e discussões são relatadas as constatações encontradas com base em análises quanti-qualitativas, sendo distribuídas em dois capítulos. O capítulo 7 analisa o comportamento das variáveis de caráter descritivo. O capítulo 8 busca o mapeamento dos conceitos que ancoraram o estudo à luz dos discursos elaborados pelos próprios sujeitos de pesquisa, bem como a síntese apreciativa da metodologia de articulação do conhecimento organizacional desenvolvida, em relação aos achados da pesquisa de campo.

Antes, porém, de se abordar os fundamentos teóricos que nortearam o presente estudo, torna-se importante uma breve colocação sobre o estabelecimento dos objetivos, a justificativa, os desafios e as limitações inerentes ao trabalho.

Objetivos

O objetivo maior deste estudo é desenvolver uma metodologia voltada para a articulação do conhecimento organizacional, cuja fundamentação possa emergir do processo criativo dos indivíduos, através do compartilhamento do conhecimento socialmente gerado.

Para operacionalização deste objetivo central far-se-á necessário percorrer os seguintes objetivos intermediários:

- a. Apresentar a estratégia de pesquisa, no sentido do detalhamento da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo.
- b. Elaborar um modelo teórico suportado por um conjunto de técnicas que ancoram a apropriação e reapropriação do conhecimento na organização, para validação prática da metodologia desenvolvida.
- c. Mapear os principais conceitos que resgatam o entendimento da dinâmica organizacional a partir de elementos do processo criativo dos indivíduos, para validação teórica da metodologia desenvolvida.

Justificativa

É reconhecido que o estudo da dinâmica organizacional sugere múltiplas implicações e considerações críticas quanto à produção do conhecimento organizacional. O que constitui um campo de pesquisa, muitas vezes, atomizado por diferentes vertentes de estudo.

Todavia, deve-se buscar a equidade tanto no plano teórico como no plano metodológico. Este trabalho resguarda a preocupação com a retidão do aparato teórico-conceitual-metodológico.

Um estudo dessa natureza discute e compatibiliza a questão do uso de conceitos variados, que serão analisados na perspectiva da teoria da gestão do conhecimento, da teoria sobre criatividade e sobre estratégia. Tais conceitos, geralmente, aparecem na ciência como um sistema que modela componentes da organização intercambiáveis no contexto teórico, mas, ao mesmo, muito pouco convertidos para a faixa daqueles que são unidos coerentemente no ponto de vista prático.

Neste ponto cabe focalizar a relevância desse estudo de tal forma que se possa representar a intenção de viabilizar a busca de contribuições teóricas e práticas que tributa para o entendimento da articulação do conhecimento organizacional, notadamente nos seus mecanismos de construção (apropriação e reapropriação). O desenvolvimento desse tipo de estudo gera um conjunto de técnicas e processos que poderão ser utilizados para ultrapassar a subjetividade do pesquisador organizacional, reforçando o caráter científico da investigação.

Desafios e Limitações

É oportuno destacar que, na dinâmica da conversão do conhecimento, depois de formalizado um conceito pode-se fazer a modelagem legitimadora do seu sentido de utilidade. Em um modelo lógico não deve haver contradições e todos os conceitos e as proposições devem ser dotadas de uma consistência lógica e uma coerência analítica, ou seja, expressos em linguagem sistemática e lógica coerente.

No entanto, essa pesquisa busca identificar mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento organizacional, pelos diversos atores sociais, sem questionamentos sobre critérios de verdade ou de valor na formulação dos conceitos. Apesar de trabalhar na perspectiva de determinar estágio cognitivo do conhecimento (desenvolver uma metodologia), o estudo procura respeitar a impossibilidade de verdade absoluta da ciência.

Esta condicionante, ao mesmo tempo em que aponta uma delimitação do trabalho (percepção dos sujeitos de pesquisa) justifica uma limitação inerente à natureza dos dados qualitativos. De fato, existem efetivos riscos e dificuldades na concepção e na organização de pesquisas metodológicas, tais como o abandono do ideal científico, a contaminação por viés ou manipulação política.

Todavia, durante todas as etapas desse projeto o desafio reside em verificar que estes constrangimentos, também existentes em outros tipos de pesquisa, são superáveis mediante seu embasamento metodológico e posicionamento científico.

Por outro lado é importante aqui se destacar a responsabilidade da pesquisadora ao selecionar o que transmitir. Fato não muito raro, em se tratando de um trabalho científico que demanda medida de esforço (e.g. revisão teórica e massa de dados coletados em campo). Esta preocupação é fundamentada não apenas na perspectiva de facilitação da vida dos leitores, mas, principalmente, pela possibilidade de reapropriação desse saber.

Após a contextualização inicial do estudo (e.g. objetivos, justificativa, desafios e limitações) observa-se seqüencialmente a revisão do marco teórico que ancorou a lógica de desenvolvimento da pesquisa.

1 PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Esse capítulo expõe as temáticas que fundamentam o estudo e está dividido em quatro tópicos. Inicialmente é apresentada uma breve contextualização em torno dos achados teóricos que serviram de motivação para o estudo. Os três tópicos seguintes correspondem aos temas centrais articulados na pesquisa: gestão do conhecimento, estratégia e processo criativo, respectivamente. Nele, não se tem a intenção de fazer um exame exaustivo de cada tema; apenas, em sua meta central procurar reunir os achados considerados significativos como suporte teórico-conceitual.

1.1 Contextualização da Idéia Central

Com a revolução dos processos, sistemas e modelos têm-se verificado uma descontinuidade e uma onda de choques em direção a todos os segmentos organizacionais.

Desde a década de 80, o acirramento da concorrência vem se acentuando em todos os setores, quer seja na produção de bens ou na prestação de serviços. A capitalização do “saber”, do “saber-fazer” e do “fazer-saber” tornou-se um novo fator de produção fundamental para a organização, redefinindo o conceito de competência (Bommensath, 1987:30). De modo que, a retomada do crescimento e os comportamentos da gestão nas organizações deram um novo perfil à demanda de consultoria em torno dos “saberes” organizacionais (Gadrey, 1989; Greiner e Nees, 1989).

O papel estratégico destes “saberes” passou a constituir um dos vetores centrais da organização, no qual a “base de conhecimentos” e os “saberes” precisam ser gerenciados de forma dinâmica. Lesca (1989:17) defende que os “saberes” referem-se às informações, e a “base de conhecimentos” aos conceitos teóricos utilizados na concepção de metodologia de diagnóstico organizacional.

Apesar desta leitura não se ajustar completamente à vertente de pesquisa

adotada no presente estudo, ela se presta ao entendimento de que as informações e os conhecimentos possuem, portanto, um valor agregado que constitui um meio potente de diferenciação da organização. Cabendo lembrar, todavia, que o conhecimento em si não representa um valor agregado.

As considerações acima traçadas, até certo ponto, concatenam a evolução temporal da informação que fomentou a relevância dos sistemas especialistas, onde a concepção e a capitalização dos domínios da organização evidencia-se como uma consagrada ferramenta estratégica de competitividade. Sistemas baseados em conhecimentos, ou sistemas especialistas, são concebidos com a finalidade de fazer simulações do raciocínio humano por intermédio de programas informatizados, como instrumentos de apoio à decisão fundamentados nos conhecimentos de um especialista.

No entanto, mesmo se destacando o mérito deste tipo de sistema, em elaborar um diagnóstico a partir da agregação de um significativo volume de dados ou eventos; de fato, a reprodução do encadeamento de raciocínio de um especialista (ou de uma equipe de especialistas) ocorre dentro de um determinado domínio ou pensamento. O pensamento consiste na manipulação dos símbolos (Feigenbaun, 1993).

A base de referência para encadeamento de raciocínio pelo especialista culmina para o suporte, e, freqüentemente, depende de apoio do consultor organizacional, sendo orientada pelo processo de crescimento e desenvolvimento das organizações. Desse modo, o objetivo principal é a capitalização dos "saberes" inseridos na metodologia de diagnóstico. Dessa forma, haverá sempre a necessidade de um contínuo compartilhamento do conhecimento que assegure a resolução de um problema (Benchimol et al., 1986:17).

Indubitavelmente, a complexidade do mundo dos negócios vem reforçando a premissa de que a capacidade de ação e a capacidade de raciocínio estão estreitamente ligadas (Estrangin, 1987). O mesmo acontece com os saberes que são dispersos na medida em que são resultados do aprendizado e da perícia individual.

Desta forma, esse trabalho não tem a finalidade de questionar a relevância dos sistemas baseados em conhecimento, mesmo porque, aqui, eles não são objeto de investigação. Apenas, em seu histórico inicial, o estudo tenta resgatar a idéia que

moveu esse interesse por parte de pesquisas científicas e/ou tecnológicas, estabelecendo uma complementaridade.

No conceito de organização do conhecimento, Sveiby (1998:29-44) apresenta uma distinção significativa entre a organização baseada em informação e a organização baseada em conhecimento. A primeira - baseada em informação - aliena o conhecimento como um pacote (e.g. desenvolvimento de *software*). Enquanto que a segunda - baseada em conhecimento - incorpora valor ao conhecimento como um processo (e.g. consultoria).

Em ambas a relevância dos ativos intangíveis (estrutura interna e externa e competência individual) torna-se uma questão preponderante. Ao definir conhecimento como "*uma capacidade de agir*", inspirado em Polanyi (1967) e Wittgenstein (1995), Sveiby explica que a capacidade individual de agir continuamente é criada por um "*processo de saber*", acreditando que "*competência*" é a palavra mais indicada na justificação do conhecimento prático.

Lyles e Schwenk (1992) discutem como as estruturas de conhecimento coletivas desenvolvem, compartilham e amoldam as ações estratégicas organizacionais. Eles enfatizam a crescente necessidade por uma fundamentação teórica mais representativa, que possa servir como base para estudos empíricos, no sentido de testar as conexões do conhecimento organizacional na perspectiva da gestão estratégica.

O encadeamento do nível de análise adotado nesse estudo, de certa forma, acomoda-se a esta sugestão apontada por Lyles e Schwenk. Essa perspectiva de análise é associada ao desenvolvimento de visões ou entendimento compartilhados entre o nível cognitivo individual e a ação organizacional.

De fato, a implicação básica deste trabalho compreende ao estudo de contextos diferenciados em que os indivíduos estabelecem uma integração com a uniformidade do saber socialmente elaborado, enquanto se empenham em deixar os diferentes aspectos organizacionais dinamicamente conformados.

O objetivo da indicação de uma metodologia de articulação do conhecimento organizacional é mostrar a conduta adotada para conceituar e desenvolver o saber organizacional à luz do processo criativo individual. Portanto, esse propósito incorpora inicialmente a perspectiva da gestão do conhecimento.

1.2 Gestão do Conhecimento

A partir dos anos 90 o ocidente começou a desenvolver um significativo interesse pela retroversão ou análise da temática do conhecimento, onde foi dado um novo foco no conhecimento como recurso competitivo (Drucker, 1991; Reich, 1991; Quinn, 1992; Toffler, 1994). Como proeminente fonte de poder econômico e de produção, o conhecimento passou a representar a moderna valoração das capacidades intelectuais e de serviços da organização, em detrimento do antigo modelo baseado em ativos imobilizados.

Como disseminadores dessa nova leitura sobre conhecimento que sistematicamente evolui no ocidente como herança dos observadores orientais, Nonaka e Takeuchi (1997:7-8) defendem que a organização não pode ser vista como uma máquina para processar informações; tampouco o conhecimento é necessariamente explícito. O conhecimento suporta componentes de difícil formulação.

A parte explícita do conhecimento articulado na linguagem formal (e.g. expresso em palavras e números) representa apenas uma das extremidades – o conhecimento explícito. No entanto, a outra parte - o conhecimento tácito - intangível, ligado a experiências e crenças, é fundamentalmente individual (cultural), cujo nível de complexidade corresponde à subjetividade da dimensão cognitiva, também estando enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros.

A integração entre essas duas formas complementares de conhecimento é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete a imagem da realidade traçada pelo indivíduo (o que é) e sua visão do futuro (o que deveria ser).

Do compartilhamento do conhecimento tácito e explícito origina-se o conhecimento organizacional, fruto de um processo de conversão dinamicamente estruturado. Assim, a fundamentação apresentada nesse estudo reconhece o valor estratégico do conhecimento que reside em indivíduos ou times, e, portanto, é consistente com a noção de conhecimento como uma ferramenta estratégica.

À medida que a organização desenvolve uma visão holística dentro de princípios de integração do conhecimento tácito-explícito, assegura-se um desempenho

consistente no seu processo decisório relativo às diversas dimensões, já que as conseqüências da tomada de decisão em uma dimensão poderão atuar em cadeia em outras dimensões. O grau de consenso sobre o estabelecimento de metas e as respectivas formas de operacionalização, influencia a efetividade organizacional (Bourgeois, 1980; Dess e Origer, 1987).

Portanto, o conhecimento deve ser, relativamente, equalizado entre todos os membros da organização, principalmente entre os participantes de discussões. Rozenfeld (1996) defende que visualizar a organização como um conjunto - *business process* - é a melhor maneira de formalizar a representação desta visão. Para Leonard e Sensiper (1998), neste processo, a criatividade necessária para a inovação deriva não somente das habilidades óbvias e visíveis, mas também dos reservatórios invisíveis de experiências.

A organização não é provedora de conhecimento por si mesma; prescinde da iniciativa do indivíduo e da interação dos grupos. A interação dinâmica indivíduo-organização facilita a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional, que ocorre dentro de um processo operacionalizado em forma de espiral.

Assim explicam Nonaka e Takeuchi (1997:14) ao afirmarem que o conhecimento pode ser ampliado ou consolidado em nível de grupo, por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação, desde que sejam viabilizadas condições organizacionais capacitadoras.

Similarmente ao que foi explicado por estes autores, no presente estudo defende-se o entendimento de que a transformação do conhecimento organizacional ocorre dentro de um ambiente complexo, contínuo e polêmico. As mudanças decorrentes das trocas de conhecimento se dão através da articulação do conhecimento que parte do indivíduo e é disseminada pelo grupo através da discussão.

As definições elaboradas por Nonaka e Takeuchi ancoram a construção do modelo de referência no presente estudo por meio da explicação das diferentes formas de articulação do conhecimento. Uma síntese sobre o processo de transformação do conhecimento organizacional é apresentada no quadro 1.

Na socialização os indivíduos compartilham modelos mentais e experiências, adquirindo conhecimento tácito por meio do seu processo de integração com outros.

A socialização é um processo focado no compartilhamento através da observação, imitação e prática; não passa necessariamente pelo uso da linguagem (e.g. nas práticas cotidianas de aprendizes com seus mestres).

Por meio da externalização os indivíduos utilizam o conhecimento declarativo para criação de conceitos. Na externalização a articulação do conhecimento tácito gera os conceitos explícitos. Portanto, a linguagem é o foco do processo de externalização (e.g. por meio da escrita). Uma vez externalizado os conceitos pode-se fazer sua validação ou justificação.

A combinação se refere ao processo de sistematização de conceitos que propicia a análise do conteúdo processado de modo que seja convertido em conhecimento (e.g. a criação de protótipo). Na combinação os diferentes conhecimentos explícitos são ajuntados através de diversos meios (e.g. documentos, reuniões em tempo real e salas de discussões on-line), onde a reconfiguração das informações poderá conduzir a criação de novos conhecimentos.

E finalmente, a internalização compreende o processo de inclusão de modo tácito do conhecimento explícito. Na internalização do conhecimento os indivíduos alcançam o aprendizado e a explicação dos processos empíricos sob a forma de modelos mentais ou conhecimento técnico (e.g. gerenciamento).

Quadro 1: Transformação do Conhecimento Organizacional

Forma / Nível	Campo de Ação	Características	Fases / Estruturas Resultantes
Compartilhamento (Socialização)	Teoria dos processos de grupo e cultura organizacional	Compartilhar modelos mentais, habilidades e experiências	Compartilhamento do conhecimento tácito (e.g. observação, imitação e prática)
Conceitual (Externalização)	Conhecimento declarativo	Conceituação, metáforas, modelos, conceitos e equações	Criação de conceitos (e.g. linguagem)
			Justificação de conceitos
Sistêmico (Combinação)	Processamento de informações	Sistematização, análise, categorização e re-configuração	Construção de um arquétipo (e.g. protótipo)
Operacional (Internalização)	Conhecimento processual e aprendizagem organizacional	Aprendizado teórico-empírico (e.g. simulação)	Difusão interativa do conhecimento (e.g. gerenciamento)

Fonte: elaborado a partir de Nonaka e Takeuchi (1997:68-103)

O processo de criação do conhecimento carece de um contexto favorável às atividades de grupo no sentido do alcance e entendimento de todos os indivíduos.

Dentro da organização o conhecimento poderá alcançar uma dimensão longitudinal ou voltar para o ponto de origem, dependendo de condições mais ou menos favoráveis à transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997:83-96), o papel da organização no processo de criação do conhecimento é idealizado no sentido de viabilizar o contexto apropriado às atividades em grupo, bem como à geração de conhecimento em nível individual. Neste sentido, estes autores definem cinco “condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional – intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedades de requisitos”.

O presente estudo toma como referência os argumentos elaborados por estes autores para destacar a importância de cada uma destas condicionantes na transformação do conhecimento organizacional. Na figura 1 são destacados alguns requisitos importantes no sentido das condicionantes relacionadas à transformação do conhecimento organizacional.

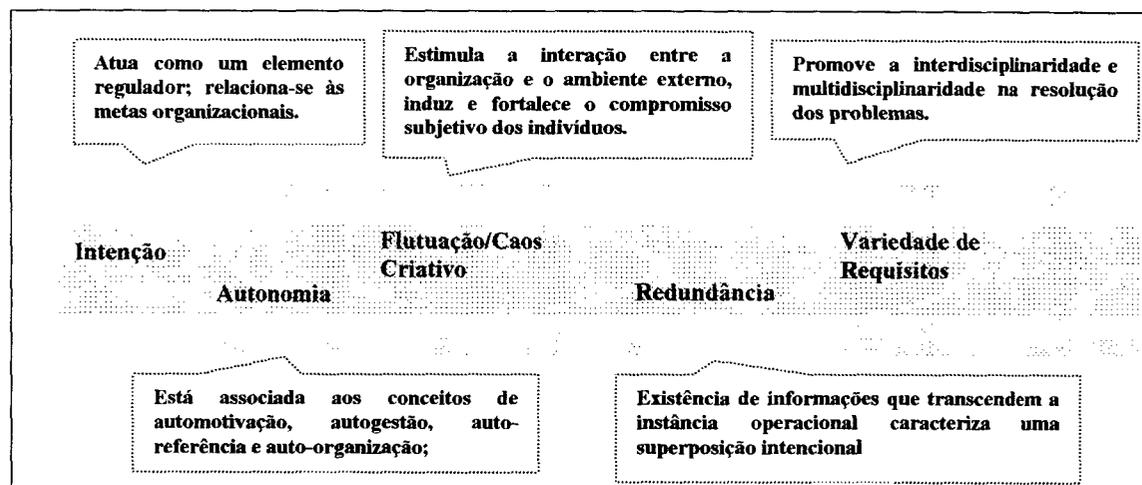


Figura 1: Condicionantes da Transformação do Conhecimento Organizacional

Fonte: elaborado a partir de Nonaka e Takeuchi (1997:83-96).

A primeira condicionante defende a necessidade de uma intenção organizacional, para que ocorra a transformação do conhecimento organizacional. Esta intenção deve, portanto, atuar como elemento regulador a partir das metas pretendidas pela organização. A intenção oferece os princípios que julgam um determinado conhecimento na organização, por isso determina padrões de valor.

O princípio da autonomia defende que todos os membros da organização devem

agir sem a intervenção de forças ou circunstâncias impositivas. Acredita-se que, como consequência dessa permissibilidade, os indivíduos também poderão se automotivarem para geração de um novo conhecimento.

A flutuação consiste em um tipo de ordem cujo padrão é difícil de ser previsto, porque está atrelado à interferência do ambiente. Essa flutuação ambiental poderá precipitar um colapso dentro da organização. O caos criativo refere-se às formas pelas quais emergem a criação de um novo conhecimento a partir desse colapso intencional (e.g. metas desafiadoras).

A existência de informações redundantes poderá promover o compartilhamento do conhecimento através do esforço tácito do indivíduo para compreender o que os outros estão querendo expressar. A redundância de informações é substancial, principalmente, na construção de novos conceitos, porque contribui para uma melhor percepção de cada indivíduo.

A última condicionante relacionada à transformação do conhecimento na organização é lembrada através da variedade de requisitos impostos pelos complexos desafios do ambiente. A combinação de informações de forma diferente e flexível (inter e multidisciplinar) poderá permitir o intercâmbio de opiniões entre as diversas unidades organizacionais através de diferentes percepções.

No estudo aqui desenvolvido, estas condicionantes destacadas por Nonaka e Takeuchi (1997) são lembradas como fontes propiciadoras da transformação do conhecimento organizacional, porque são capazes de favorecer a articulação do conhecimento socialmente elaborado. As respostas em torno da articulação do conhecimento estão diretamente associadas à perspectiva inicial de criação do conhecimento.

O conhecimento, juntamente com a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos indivíduos são enfatizados por Edvinsson e Malone (1998:10) ao elaborarem a definição de capital humano. O conceito de capital intelectual é representado pela soma do capital humano mais o capital estrutural (e.g. equipamentos, *softwares*, banco de dados, patentes, marcar e todo o resto da capacidade organizacional). Estes autores caracterizam o capital intelectual como o capital originário do conhecimento, ou seja, meios para se alcançar metas.

Em entendimento semelhante, Grant (1996a;1996b) apresenta uma revisão de tipologias do conhecimento, e considera que os conhecimentos mais significativos

podem ser explicados através de dois focos: o conhecimento prático e o conhecimento intelectual. E procura integrar estas tipologias do conhecimento, que denomina de “conhecimento técnico”.

Esse estudo procura abstrair o conceito de dinâmica do conhecimento, no sentido de se compatibilizar o conhecimento intelectual e o conhecimento gerado no contexto prático. Isto estabelece uma conexão do trabalho com os autores que defendem a representação do conhecimento no sentido de um produto capaz de agregar valor.

A dinâmica do conhecimento organizacional também pode ser representada através da abordagem defendida por Maturana e Varela (1980), onde a organização é entendida como um sistema “autopoiético”. De acordo com o conceito de “*autopoiese*” o quadro de equilíbrio de um sistema ocorre por sua natureza auto-referencial, na qual cada componente do sistema (integrante de suas partes) é integrador do sistema como um todo, não havendo relação do tipo dominador-subordinado. Esta perspectiva de integração sugere o conceito de sistema semi-aberto.

A respeito das proposições contraditórias na interação entre o sujeito e o ambiente, Piaget (1974) ressalta a importância da coordenação entre os segmentos positivos e negativos da percepção individual ou comportamento específico para criação de conceitos. E de acordo com essa perspectiva, se formaliza um processo que força a atenção do indivíduo para o diálogo como meio de interação social.

Algumas questões têm sido enfatizadas em torno do aprendizado que conduz ao conhecimento organizacional. Para Argyris e Schön (1978), a organização é um empreendimento cognitivo que aprende e desenvolve conhecimento. Dessa forma, a organização tenderá a se transformar em “laboratórios de aprendizagem”, visando atender a demanda e se adaptar às mudanças do ambiente (Leonard-Barton, 1994).

Klein (1998:82-85) explica que poderão acontecer três possíveis desconexões entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, onde este elo se dê de forma incompleta: a aprendizagem situacional (o elo é cortado), a aprendizagem fragmentada (o elo é quebrado) e a aprendizagem oportunística (oportunidade aproveitada por parte da organização). No entanto, de maneira geral, a aprendizagem ocorre através dos processos de aquisição/captação, aprimoramento, compartilhamento, criação e utilização do conhecimento nas

organizações (Pinheiro de Lima et al., 1999:136).

Percebe-se que o processo de trazer à tona modelos mentais individuais contribui significativamente para a base do significado compartilhado em uma organização que aprende. O conceito de organização que aprende diz respeito à organização 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 idéias”* (Garvin, 2000:54). A construção da memória organizacional pode capturar a compreensão dessa complexidade em diferentes tipos de aprendizagem.

Senge (2002:12) destaca duas tipologias de aprendizagem organizacional – o aprendizado gerativo (ativo) e o aprendizado adaptativo (passivo). Em se tratando de processos baseados em capacidade, as “deficiências de aprendizado” são uma constante nas organizações.

Mediante esta possibilidade, um conjunto de conhecimentos e ferramentas para uma nova organização de negócios pode ser acionado no sentido da aprendizagem organizacional. Assim, são destacadas cinco posturas essenciais: adotar o “raciocínio sistêmico”, estimular o domínio pessoal, resgatar e questionar “modelos mentais”, desenvolver uma “visão compartilhada” e viabilizar o “aprendizado da equipe”.

Do ponto de vista da agregação de valor, Levitt e March (1988) defendem a premissa de que o conhecimento de maior relevância nem sempre pode ser ensinado ou transmitido. Schendel (1996) ressalta que o conhecimento organizacional representa uma importante fonte de dividendos, por sua dificuldade de reprodução do domínio como um todo, e, principalmente, por desenvolver competências ou capacitações. Isto reproduz a natureza estratégica do conhecimento organizacional.

Os aspectos competitivos (Caldas e Amaral, 2002; Angeloni et. al, 2002) e cognitivos (Tarapanoff et. al, 2001; Zobot e Silva, 2002; Vroom, 1997; Fahey e Narayanan, 1986) da gestão do conhecimento, cada vez mais, têm sido objeto de investigação científica. Os pesquisadores buscam compreender as relações entre as cognições individuais e as estratégias em nível organizacional (Daft e Weick, 1984; Smircich e Stubbart, 1985). No entanto, evidencia-se que há uma mesma visão destes encadeamentos, conduzida de modo fragmentado.

A exemplo disso, na discussão sobre as características centrais e periféricas da teoria das estruturas de conhecimento, Lyles e Schwenk (1992) apresentam uma extensa revisão teórica para orientação de pesquisas que buscam descrições mais detalhadas de aspectos cognitivos abordados na gestão estratégica e na aprendizagem organizacional. Estes autores afirmam que a maioria dos estudos enfoca apenas conceitos, definições e impactos; pouco se tem estudado sobre encadeamentos entre o desenvolvimento de cognições em nível individual, percepções compartilhadas, e a ação organizacional.

Por compactuar deste entendimento, o presente trabalho é focado justamente na perspectiva de estudar as contribuições geradas pelo desenvolvimento de cognições individuais e percepções compartilhadas pelo indivíduo, capazes de fazer frente à ação organizacional. Nesse sentido, a figura 2 destaca a estrutura desses elementos coexistentes no desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Esta estrutura que oferece influência para o trabalho em questão, ressaltada por Lyles e Schwenk (1992), foi inspirada nos estudos de Prahalad e Bettis (1986) que questionam a influência sobre os membros da organização através da perspectiva compartilhada de eventos do ambiente e de capacidades organizacionais.

O primeiro aspecto discutido é o conceito de “esquema”, referindo-se ao nível individual do conhecimento. O termo “estrutura de conhecimento” compreende as convicções compartilhadas em nível organizacional, que definem relações esperadas (comportamentos e ações para os membros organizacionais). Mais adiante, os autores explicam que as “crenças” são dotadas de uma estrutura.



Figura 2: Elementos do Desenvolvimento do Conhecimento Organizacional

Fonte: elaborado a partir de Lyles e Schwenk (1992)

Apesar de alguns desses elementos (esquemas e crenças) não se constituírem o foco de análise nessa investigação científica (centrada nos modos e nos meios de apropriação e reapropriação do conhecimento organizacional), de certa forma, eles ancoram a afirmação de que: o conhecimento preexistente contribui para uma melhor apropriação de novos conhecimentos, estando relacionado à capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990). Dá-se como exemplo que, uma base tecnológica incorporada nos processos e rotinas organizacionais serve como referência para apropriação de novas tecnologias.

O compartilhamento do conhecimento que emerge a partir das cognições elaboradas em nível individual e das ações organizacionais, no modelo elaborado por Lyles e Schwenk, pode ser explicado na perspectiva dos grupos de trabalho. Portanto, esta compreensão que articula a idéia de que o indivíduo recebe o novo estímulo à luz de suas experiências e crenças sobre o mundo, indiretamente, também associa a influência da gestão das operações na organização.

O presente estudo procura integrar esta perspectiva com base na gestão das operações e nos princípios da teoria sociotécnica, onde o nível cognitivo faz referência ao projeto organizacional. Os princípios do projeto organizacional estudados na teoria sociotécnica representam uma tentativa de síntese (fundamentada em abordagens anteriores), visando o desenvolvimento da capacidade de articular de forma integrada os conceitos de adaptação, flexibilidade, autonomia e criatividade (Pereira et al, 1999).

Esta é a razão pela qual estes princípios podem ser contextualizados na estruturação do presente do estudo.

Cherns (1987) desenvolveu uma revisão dos “princípios do *design* sociotécnico” para o projeto organizacional, recapitulando os pressupostos elaborados em 1979. O resumo abaixo destaca as proposições que melhor qualificam a gestão do conhecimento organizacional, na perspectiva das condicionantes ressaltadas no presente trabalho.

- Compatibilidade: sugere o estabelecimento de uma coerência entre o processo do projeto organizacional e seus objetivos a serem atingidos, de forma a satisfazer uma ordem. Os mecanismos através dos quais os conflitos são administrados podem ser implementados por meio da capacidade de auto-

renovação e adaptação à mudança, fazendo o máximo uso das capacidades criativas dos indivíduos e visando alcançar resultados positivos em torno de um novo desenho organizacional;

- Especificação mínima crítica: é um princípio que se refere ao domínio, e não ao conteúdo, podendo ser analisado sob seus aspectos positivos e negativos. É positivo no sentido de exigir um esforço de identificação sobre o que é essencial. Contudo é negativo por refletir uma condição limitada para especificar as questões que são realmente essenciais.
- Limites organizacionais: a característica dos limites essenciais não deve impedir o compartilhamento da informação, do conhecimento e do aprendizado. É um princípio que preconiza o compartilhamento de experiências e saberes organizados. A organização do trabalho é descentralizada verticalmente e o papel da alta direção pode ser desenvolvido na definição e gestão de fronteiras, basicamente, em torno de uma intenção estratégica.
- Multifuncionalidade: corresponde ao mecanismo de adaptação organizacional e individual em relação ao ambiente que o compõe. Do ponto de vista operacional (perspectiva mecanicista) reflete-se na contratação de especialistas, e na perspectiva orgânica (crescimento) destaca-se pelo treinamento e desenvolvimento.
- Organização em transição: implica na mudança do conceito de organização tradicional para o modelo organizacional contemporâneo, da administração tradicional para a nova filosofia gerencial, e do velho para o novo sistema de valores; do desenho das equipes e dos veículos de transição dos processos.
- Incompletude: o período de transição não está entre o passado e um estado sólido do futuro, mas no intervalo entre um e outro período de transição contínua.

No presente estudo, a contribuição da teoria sociotécnica é ressaltada no contexto gerencial das redes de aprendizado, tratando a questão da complexidade emocional e social dos profissionais (Terra, 2000-121).

Por um lado, acredita-se que as variáveis relacionadas ao comportamento do indivíduo no contexto gerencial ao qual é submetido são também determinadas pela capacidade de adaptação, flexibilidade, autonomia e criatividade que esse indivíduo desenvolve através do exercício de suas atividades.

Por outro lado, percebe-se que a interfuncionalidade organizacional, traduzida na capacidade dos especialistas e membros da organização de acessar, utilizar e integrar diferentes tipos de conhecimentos, mantém um processo contínuo de trocas de experiências.

Com base nesse entendimento Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001:105-117) reforçam afirmações teóricas anteriores (Nonaka e Takeuchi, 1997), destacando que o avanço e a criação do conhecimento dependem da articulação do conhecimento em diversos níveis (e.g. tácito, explícito, individual e social) e em diferentes fases.

A primeira fase consiste no compartilhamento do conhecimento tácito através dos seguintes modos: observação direta, observação indireta e narração, imitação, experimentação e comparação e execução conjunta. Em seguida é destacada a importância da utilização da metáfora na criação do conhecimento (segunda fase) e ressaltada a necessidade de justificação de conceitos (terceira fase). Na quarta e na quinta fase são trabalhados a forma tangencial do conceito (construção de protótipos) e os seus refinamentos (nivelamento do conhecimento), respectivamente.

Percebe-se que às organizações vêm cada vez mais reconhecendo a força que de sua curva da aprendizagem exerce em termos de estímulo nas estratégias de ação. O posicionamento organizacional com enfoque nos recursos intangíveis estimula a concentração na gestão estratégica do conhecimento.

1.3 Estratégia

O entendimento da organização como um conjunto de recursos produtivos, quer sejam humano quanto material, veio ancorar o conceito da organização como um repositório de conhecimentos, a partir das experiências acumuladas pelos membros da organização (Penrose, 1959: 25-31). Conforme este entendimento, é tarefa dos dirigentes organizacionais (responsáveis pela definição de metas e dos planos de ação) a criação de “imagens” ou modelos mentais que reproduzam o formato dos pontos fortes e fracos da ambiência organizacional.

Outra vertente de pesquisa igualmente suportada pelo conceito da organização como repositório de conhecimento é encontrada nos estudos de Nelson e Winter

(1982: 258-259) ao reconhecerem que o cerne da tecnologia é o conhecimento. A atribuição do termo repositório se refere a uma faixa de conhecimento do processo produtivo específico a uma linha de negócio (e.g. tecnologia básica).

Uma teoria sistemática sobre estratégia competitiva vem sendo desenvolvida por Porter (1980; 1985; 1999), cuja proposta central é o desenvolvimento de uma estrutura conceitual capaz de ponderar os mecanismos adotados pelas organizações na criação e manutenção de vantagem competitiva. Esta teoria é minuciosamente explicada no “modelo das cinco forças competitivas” (barreiras à entrada, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos e rivalidade entre concorrentes de mercado), que se complementa através do modelo de “cadeia de valor” (série linearmente ordenada pela significância).

A organização do conhecimento carece de uma estratégia para os mercados de pessoal (seus colaboradores), da mesma forma que precisa de uma estratégia para os mercados de seus clientes. Assim afirma Sveiby (1998:88-90) ao defender a premissa de que a inserção de pequenos ciclos de vida em suas estratégias permite à organização identificar padrões alternativos de carreiras para os profissionais (especialistas), ao mesmo tempo em que controla o custo que reduz a lucratividade. O ciclo de vida criativo do indivíduo pode ser estimulado por soluções simples que demandam pouca verba (e.g. cursos de aperfeiçoamento, função de pesquisa em regime de meio expediente ou recompensa intangível mais atrativa).

Tushman, Virany e Romanelli (1989) argumentam que organizações também aprendem por intermédio das experiências de seu corpo de especialistas, o que influencia o modo como eles vêem as opções estratégicas para o futuro. Similarmente, Roth e colaboradores (1994:27) enfatizam a necessidade de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos, os grupos e as redes (alianças e parceiros).

Nonaka (1994) considera que no conhecimento tácito a interação social é o ponto central do compartilhamento do conhecimento, ao afirmar que nele podem ser considerados elementos tanto cognitivos como técnicos. Os “modelos mentais” e os modos como os indivíduos analisam o mundo exterior correspondem à articulação dos elementos cognitivos do conhecimento tácito.

Por outro lado, a habilidade do “saber-fazer” aplicada a contextos específicos

equivale ao componente técnico deste tipo de conhecimento. Assim, o conhecimento “criado” ao nível individual será expandido em redes dentro da organização, o que caracteriza um mecanismo da gestão estratégica do conhecimento.

No presente estudo é reconhecida a importância do compartilhamento do conhecimento (indivíduo-organização). O conhecimento organizacional é tratado dentro de um enfoque estratégico, porque é entendido como um produto gerado a partir de uma intenção estratégica. Portanto, a estratégia é entendida como um processo focado no compartilhamento de conhecimento tácito/explícito, que se baseia na integração entre recursos e capacitações e no “desajuste” intencional entre aspirações e recursos.

Conforme Grant (1996b), a estratégia é um processo relativamente ancorado pelo conhecimento tácito. Este entendimento é igualmente aceito por Kamoche (1996) ao ressaltar o valor estratégico dos recursos humanos, destacando que existe uma interação mutuamente reforçada entre a ação do conhecimento organizacional e as habilidades e perícias (recursos) dos indivíduos, bem como entre as rotinas organizacionais, políticas de recursos humanos e práticas ou capacidades que geram competências de recursos humanos.

Nesta tônica, o valor estratégico é alcançado à medida que a organização e os indivíduos são aproximados com competências centrais, que vão além das características existentes, dos comportamentos e das buscas inerentes ao sistema social e técnico. Este entendimento corrobora para a incorporação à abordagem sociotécnica e à gestão estratégica do conhecimento.

Segundo Graham e Pizzo (1996), as organizações têm que usar o conhecimento de um modo produtivo e focalizar a gestão sobre os aspectos humanos, de modo a poder usar o potencial integral de seus colaboradores (pessoal de assessoria). O enfrentamento da necessidade de administrar estrategicamente o conhecimento é constatado através do uso de novos conceitos, os quais determinam que a eficiência e a efetividade organizacional dependem da mão-de-obra que possui estes atributos.

De fato, cada vez mais, os dirigentes organizacionais estão sendo compelidos a entrarem na dinâmica da transformação dos novos ramos de negócios. Prahalad e Hamel (1990) defendem os mecanismos de regeneração estratégica e questionam os processos pouco recompensadores e radicais do *downsizing*, enfatizando a visão

da organização baseada em recursos.

De acordo com a abordagem baseada em recursos, a organização pode ser concebida como um *portfolio* de recursos (e.g. técnicos, financeiros e humanos) e de unidades de negócio concentradas em produtos ou mercados (Hamel e Prahalad, 1989). Nela é ressaltado o binômio recurso-capacitação.

A organização não deve ser medida em termos de recursos de que dispõe apenas, em detrimento da capacidade que têm de dinamizá-los. Hamel e Prahalad (1995:149) afirmam:

“a capacidade de dinamização dos recursos deriva-se não de uma arquitetura elegante, mas de uma noção profunda de propósito, um sonho amplamente compartilhado, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece. ... Intenção Estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica”.

Por mais que a visão tradicional de estratégia concentre-se no “ajuste” entre os recursos existentes e as oportunidades emergentes, por definição, a intenção estratégica gera um “desajuste” significativo entre recursos e as aspirações. A arquitetura estratégica corresponde ao espaço percorrido ou por percorrer e aponta a trajetória presente em relação ao futuro.

Portanto, a intenção estratégica implica no prolongamento intencional desenhado pela organização, de forma a reproduzir o estímulo e a ambição, transmitindo: direção, descoberta e destino. O quadro 2 sintetiza estes atributos, que são considerados os testes de qualquer intenção estratégica.

Quadro 2: Atributos da Intenção Estratégica

Noção	Foco	Conceito	Operacionalização
Direção	Propósito	Implica um ponto de vista específico sobre o mercado ou a posição competitiva esperada em longo prazo.	Definição dos fins sem restrição dos meios.
Descoberta	Exploração	A promessa de novos territórios competitivos.	Declaração da missão da organização como incursão do novo.
Destino	Significado	Tem uma fronteira emocional, a percepção sobre os objetivos que são considerados válidos e inerentes.	Criação de espaços de oportunidades

Fonte: elaborado a partir de Hamel e Prahalad (1995:150-157).

A arquitetura estratégica organizacional pode ser alavancada por meio de uma ampla compreensão das competências essenciais da organização (a partir da criatividade potencial dos indivíduos), das necessidades dos clientes/usuários e das discontinuidades do ambiente (interno e externo). Nesse sentido, a alta direção não poderá permanecer indiferente aos apelos do redesenho da visão estratégica baseada em recursos e capacitações.

A descentralização está em voga. Cada vez mais, a delegação e o *empowerment* (distribuição do poder) são necessários à viabilização do poder intelectual. A autoridade está sendo empurrada para baixo, os rituais de planejamento e alocação de capital estão, cada vez mais, simplificados.

É crescente o princípio da atribuição de responsabilidades pelas decisões estratégicas aos colaboradores organizacionais que estão na linha de frente junto aos clientes e concorrentes. O desarranjo da burocracia traz uma clara noção de direção, como um novo posicionamento da liderança em oportunidades sistêmicas do ambiente externo.

É incentivado à ambição como mecanismo impulsionador da descoberta de talentos. A criatividade deve estar a serviço da intenção estratégica, de modo que a alavancagem possa se tornar uma importante ferramenta de ganhos de competitividade. A figura 3 mostra simbolicamente os pontos marcantes desse renascimento estratégico, em curso.



Figura 3: Visão Estratégica Baseada em Recursos

Fonte: elaborado a partir Hamel e Prahalad (1995:157-180).

A expansão gera motivos para alavancagem de recursos (e.g. capacidade de movimentar as habilidades além das fronteiras das unidades de negócios e

abordagem criativa às táticas competitivas). No entanto, a exploração das oportunidades de alavancagem é uma tarefa que exige criatividade, persistência e ambição estimulante.

Portanto, a alavancagem de recursos é uma atividade fundamentalmente criativa. Entre as cinco formas ou categorias essenciais (concentração, acúmulo, complementação, conservação e recuperação), através das quais pode ser obtida a alavancagem de recursos, existe uma relação em cadeia. A alavancagem de recursos resulta da amortização dos investimentos passados ou de um conjunto de habilidades específicas, criando uma nova funcionalidade que traduz um novo valor agregado.

Hamel e Prahalad (1995) sinalizam a alavancagem de recursos em cinco categorias gerais: concentração, acúmulo, complementação, conservação e recuperação. O quadro 3 apresenta, de forma resumida, esses aspectos centrais articulados na alavancagem, enquanto ferramenta estratégica suportada pelo uso de qualidades intelectuais.

Quadro 3: Aspectos da Alavancagem de Recursos

Categorias	Componentes	Conceitos	Nível
Concentração	Convergência	Criação de um consenso sobre as metas estratégicas	Suficiente
	Foco	Especificação de metas de melhoria precisas	
	Direcionamento	Ênfase nas atividades mais valorizadas	
Acúmulo	Extração (Aprendizado)	Uso integral das qualidades intelectuais	Eficaz
	Empréstimo	Acesso aos recursos de parceiros	
Complementação	Mistura	Combinação de habilidades de formas inovadoras	Criativa
	Equilíbrio	Garantia de ativos complementares críticos	
	Reciclagem	Reutilização de habilidades e recursos	
	Cooptação	Descoberta de uma causa comum a outras organizações	
	Proteção	Proteção de recursos contra o ataque dos concorrentes	
Conservação	Cuidados	Quando possível	Cuidadosa
Recuperação	Expedição	Minimização do tempo de retorno.	Rápida

Fonte: elaborado a partir de Hamel e Prahalad (1995:183-202).

As questões tratadas no presente estudo não se constituem uma lista exaustiva de possíveis estratégias de alavancagem de recursos, mas apontam aspectos

sugestivos para se descobrir outras rotas de alavancagem de recursos, fundamentadas no processo criativo individual. A meta consiste em desenvolver mecanismos para se obter o máximo de recursos com o mínimo de constrangimentos.

Uma das principais fontes mantenedoras da alavancagem de recursos é o processo de inovação. Organizações bem sucedidas mantêm uma contínua atualização da arquitetura de inovações, que, através dos desafios sutis, podem ter implicações competitivas significantes.

Henderson e Clark (1990) demonstram que a arquitetura da inovação a ser desenvolvida pela organização, eventualmente, pode destruir a utilidade da arquitetura do conhecimento estabelecida, implicando em um processo difícil de ser reconhecido e, posteriormente, corrigido. Eles afirmam que a arquitetura do conhecimento tende a ser inserida na estrutura e nos procedimentos do processamento da informação de grandes Companhias.

Similarmente, Stalk, Evans e Shulman (1992) questionam as novas regras incorporadas à estratégia, enfatizando que a competição baseada em capacidades faz parte do modelo de estratégia incorporado nas organizações. Segundo esta descrição, na década de 90, o tempo foi incluído como mais um componente na lógica da competição – uma ferramenta de transformação.

Nesse sentido, estes autores afirmam que as capacidades são a essência da estratégia organizacional, e, quase sempre, são mutuamente exclusivas, devendo ser dinamizadas corretamente. O êxito estratégico depende em se combinar, de forma equilibrada e com flexibilidade, o próprio desempenho da competição através de cinco dimensões de habilidades:

- Velocidade: responder rapidamente aos clientes/usuários ou à demanda do ambiente e incorporar rapidamente novas idéias ou tecnologias nos produtos e serviços.
- Consistência: desenvolver um produto/serviço que satisfaça exatamente as expectativas dos clientes/usuários.
- Acuidade: identificar claramente a competitividade do ambiente, e assim, se antecipar e responder à evolução das necessidades e desejos dos clientes/usuários.
- Agilidade: adaptar simultaneamente diferentes negócios no ambiente.

- Inovatividade: gerar novas idéias e combinar elementos existentes para criar novos recursos (fontes) ou valores.

Mahoney (1995), com a teoria *resource-learning*, compreende recursos e capacidades como condutores para estratégia. Recursos são definidos como qualquer coisa que poderia ser identificada como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa que inclui recursos tangíveis e intangíveis (Wenerfelt, 1984:172).

Barney (1991) considera recursos da organização para incluir todos os recursos, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento. Enquanto que Penrose (1959:25) entende recursos como um conjunto de serviços potenciais, mas que normalmente pode ser definido independentemente do seu uso e implica uma função ou atividade.

As definições que correspondem à visão de capacidade de recurso distinguem a interação entre recursos e capacidades. Para Grant (1991) recurso corresponde ao que está inserido no processo de produção, bem como, as capacidades são o que a organização pode fazer com esses recursos. Amit e Schoemaker (1993:35) definem recursos como ações de fatores disponíveis que são possuídos ou são controlados pela organização, e capacidades como a capacidade organizacional de desdobrar os recursos.

A necessidade para se determinar características individuais que dinamizam o desempenho organizacional tem suas raízes intelectuais na literatura que trata das habilidades e disposições individuais e processos cognitivos (Mintzberg, 1995). Torna-se importante destacar que, no que diz respeito aos recursos intangíveis, a perícia individual deve ser considerada como um dos componentes mais importantes para êxito da organização, podendo ser classificada como uma ferramenta estratégica. Isto repercute em um requisito para a melhoria contínua da quantidade e qualidade da *“ação de conhecimento através de treinamento ou da aprendizagem através da prática”* (Hall, 1993:617).

Apesar de não haver uma visão integradora, houve um esforço para se desenvolver as implicações práticas da teoria da competição baseada em recursos. De acordo com a abordagem recurso-capacitação, a aprendizagem coletiva implica em competências centrais (Prahalad e Hamel, 1990) ou habilidades centrais (Klein et al, 1991). A capacidade da organização para reter o valor do conhecimento

agregado para seu próprio benefício, que é definido como recurso intangível, justifica o conceito de apropriação (Grant, 1991).

Portanto, no conceito de competência que ancora a perspectiva de análise do presente estudo admite-se dois vetores: as capacidades no sentido de domínio e as habilidades que se referem à destreza e à condição de estar habilitado para. A organização é vista como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, e aumenta sua competência à medida que desenvolve capacidades e habilidades, requeridas para ganhos de competição no ambiente interno e externo.

Rodrigues (1999:33) apresenta um modelo simbólico no estudo do engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento, onde ressalta a importância dos papéis individuais. A descrição desse modelo simbólico explica que o conceito de capacidades corresponde ao conjunto de conhecimentos capaz de ancorar um determinado domínio. Enquanto que, a habilidade é a qualidade de coordenar e integrar conhecimentos dentro de uma aptidão.

As organizações contemporâneas estão desenvolvendo uma série de estratégias, visando buscar a agilidade e as competências necessárias para se adaptarem ao mercado, passando pela revisão dos métodos de planejamento, gerenciamento de recursos humanos, revisão das plantas de produção e programas de qualidade. As constantes alterações promovidas pelo ambiente (interno e externo) organizacional e a singularidade dos relacionamentos exigem "criatividade" na administração, que certamente resultará em uma série de formas diferenciadas de gerenciamento da produção e da administração como um todo (Rodrigues et al, 1999).

Portanto, no estudo que aqui se apresenta defende-se a visão estratégica baseada em compartilhamento de conhecimento em torno de uma intenção organizacional estrategicamente formulada, cuja âncora é o processo criativo articulado pelo indivíduo na perspectiva organizacional.

1.4 Processo Criativo

Observa-se que a organização não tem vida própria, depende dos indivíduos.

Dessa forma, só se pode caracterizar o binômio indivíduo-organização (Argyris, 1975) na medida em que a organização assegura o alto investimento das capacidades e habilidades desses indivíduos (Kamoche, 1996; Prahalad e Hamel 1990). Isto sugere a necessidade de equilíbrio entre o programa de desenvolvimento de recursos humanos e a autonomia profissional individual, no contexto do processo criativo individual, suportado por uma estrutura de oportunidade de apropriação e reapropriação de conhecimento.

De fato, no contexto das organizações, iniciativas inovadoras nascem por meio da base de conhecimento, onde os atores sociais (indivíduos) fazem o intercâmbio de diferentes tipos de conhecimentos adequadamente gerenciados. Por exemplo, o conhecimento do tipo "*Know-what*" corresponde ao entendimento estratégico dos propósitos para os quais os recursos sejam aplicados, onde o conhecimento é transmitido sem perda da integridade. O saber "o quê" habilita a organização para a imagem dos novos tipos de produtos e processos.

Enquanto que, o conhecimento do tipo "*Know-how*" está relacionado ao desenvolvimento da habilidade de realizar algum projeto de forma eficiente dentro de um processo cumulativo de conhecimento (Sanches e Heene, 1997:179; Kogut e Zander, 1992:386).

Os indivíduos possuem redes e fóruns informais onde são geradas e intercambiadas as idéias, no cotidiano do trabalho, transferindo-se conhecimento e desenvolvendo-se processos de inovações. Uma importante alternativa de como se transformar o conhecimento não aproveitado e não mapeado de uma organização é reconhecer e criar um ambiente estimulante ao desenvolvimento de comunidades intelectuais, o que caracteriza uma de suas "armas" competitivas (Stewart, 1998).

É esperado que a organização use a contribuição de critérios estabelecidos pelos grupos de trabalho, incorporando-os no todo organizacional. Grandes conflitos são gerados quando os indivíduos não usam o critério associado a um papel particular. Os pesquisadores analisam que os papéis informais são freqüentemente obscuros (Chakrabarti, 1974; Tornatzky e Fleischer, 1990); talvez seja esta a razão que justifique a evidência de que nas organizações pouco se tem confiado, bem como a um número pequeno de indivíduos, o papel de servir como fontes importantes de informações técnicas.

No projeto organizacional a criação de um produto envolve uma comunidade

interativa de atores sociais com históricos e modelos mentais diferentes. O uso de uma metáfora/analogia repercute positivamente no sentido de estimular o compromisso direto com o processo criativo (Nonaka e Takeuchi, 1997:72-83).

Criar significa enunciar o que se traz dentro de si, com base nos elementos atraídos do ambiente interno (ciclo de relações) e externo (fronteiras). Portanto, todo esforço de criação representa um produto gerado a partir de um processo interior, mas que recebe influência do mundo circundante. Nesse sentido, a criatividade corresponde a um estado de competência.

Cunha (1977:27), inspirado em Mackinnon (1964), explica a criatividade como uma resposta a uma capacidade de atualização das potencialidades criadoras do indivíduo, através de padrões únicos e originais que lhe possibilitam reconhecer e dar expressão aos múltiplos aspectos do seu desempenho, no sentido de aceitar-se a si mesmo e adquirir autoconfiança. A criatividade representa uma forma de resolução de problemas, que necessariamente envolve diferentes domínios do conhecimento (Novaes, 1972, Gagné, 1973).

O conceito de criação sugere a formação de algo novo, onde o ato criador envolve a capacidade de compreender (Ostrower, 1986), e expressar esse algo é tanto uma novidade para quem cria, quanto uma realização por si mesma (Kneller, 1979:31). O novo produto elaborado a partir do processo de criação individual torna-se relevante à medida que é aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas, em algum tempo (Alencar, 1995:102-105; 1996).

Rogers (1985:309) define o processo criativo como *“uma emergência na ação de um novo produto relacional que provém da natureza única do indivíduo...”*. Assim sendo, o aspecto do “novo” inserido no processo de criação sugere a tendência natural do indivíduo para, em se buscando suas potencialidades, poder se realizar. Uma tendência que existe em todos os indivíduos, e espera apenas condições favoráveis para se revelar.

No entanto, cabe destacar que a conceituação do processo criativo não deve ser explicada somente em termos do novo, mas, principalmente, na perspectiva orgânica (melhoria contínua): uma visão naturalista, global e multidisciplinar.

Mediante as conclusões elaboradas pelo *Center for Studies in Creativity, na State College University at Buffalo, Nova York*, o processo criativo é uma re-configuração dinâmica que resulta em potencial para mudança, ação ou produto. Um produto é

novo quando não foi considerado previamente, e é funcional quando se ajusta às características do indivíduo ou de um grande público (Isaksen et al. 1990).

De uma maneira geral, as definições sobre criatividade podem ser classificadas em quatro categorias ou níveis de criação - do indivíduo, dos processos, das influências e dos produtos (Mel, 1961:307; Kneller, 1979). Estas categorias se prestam à formulação das diretrizes norteadoras do presente trabalho, no sentido de focalizar o estudo da criatividade nos seguintes contextos:

- Individual: atitudes pessoais, hábitos e valores;
- Processos mentais: percepção, aprendizado, pensamento/raciocínio e comunicação;
- Influências ambientais e culturais: base de inspiração;
- Produtos da criatividade: achados, conceitos e teorias.

Dentro do estudo da criatividade há três grupos: o processo criativo, a pessoa criativa e o produto criativo. O foco do presente estudo está posicionado no processo criativo, por se tratar da metodologia gerada como produto da tese, no entanto, também, pode-se enquadrar as suas contribuições gerais dentro do grupo que aborda o indivíduo criativo e produto criativo, estudando a criatividade como um todo. Conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Contribuições de Referência para o Estudo da Criatividade

Grupos	Variáveis/Elementos	Estado da Arte/Contribuições
Processo Criativo	Cognitivistas e de desenvolvimento	Necessidade de se aprimorar e desenvolver instrumental novo para estudar o processo criativo.
Indivíduo Criativo	Meios: - habilidades necessárias e - conhecimentos apropriados.	Necessidade de se criar um modelo para ajudar na predição do comportamento criativo, a partir de diferentes contextos.
Produto Criativo	Habilidades: - de domínio específico e - de resolução de problemas, criativamente.	Avaliação de um produto deve envolver critérios múltiplos e vários instrumentos; Carência de pesquisas básicas sobre produção criativa.

Fonte: Temas ressaltados pelos participantes da Conferência Internacional de Pesquisadores em Criatividade (Wechsler, 1998:63-67).

Observa-se uma evolução nas definições sobre criatividade em se atribuir relativa ênfase no contexto cultural ou social com os quais os indivíduos se identificam e através dos quais recebem influência no contexto do processo criativo.

A criatividade individual envolve sempre o expressivo conhecimento dos paradigmas básicos da cultura ou sociedade que determinam a identidade desse indivíduo. (Magyari-Beck, 1990; Kotler, 1996:34). Nas diversas áreas (e.g. artes, ciências e tecnologia) o indivíduo criativo é aquele que aplica esses paradigmas em áreas diferentes (Stoltz, 1999:16).

Em todo campo do esforço humano, tanto intelectual como físico, o conceito de um indivíduo criativo aproxima-se de um verdadeiro especialista, que possui a segurança de quebrar regras e substituí-las por melhores princípios; sua marca não é enumerar e, tampouco, aplicar regras coerentemente (Sveiby, 1998:44). O quadro 5 configura, de forma sintética, as bases que serviram de orientação no presente trabalho, no que diz respeito às questões estudadas para se caracterizar o processo criativo individual.

Quadro 5: Caracterização do Processo Criativo Individual

Autor	Quadro de Referência	Descrições /Características
Sveiby (1998:67)	Especialistas	Trato de problemas complexos; Liberdade na busca de soluções; Condições apropriadas e reconhecimento público; Rejeição de intermediários; Desprezo por pessoas orientadas pelo poder; Admiração por outros especialistas.
	Conceito de perícia	No sentido do domínio
Sanches e Heene (1997)	Tipo de aprendizado	Nível de integração - maestria
Ostrower (1986)	Capacidade de compreensão	Relacionar, ordenar, configurar e elaborar um significado que reproduza o objeto de análise.

A partir da evolução dos novos modelos e metáforas comunicacionais, percebe-se que o “velho paradigma” era em grande parte um paradigma ligado à divulgação escrita dos materiais. O novo modelo organizacional baseado em conhecimento consiste na passagem da teoria à prática. A etimologia da palavra teoria significa “espectador”. O novo paradigma da comunicação admite um duplo posicionamento para os indivíduos: como participantes e como espectadores (Pearce, 1996:172-182). Naturalmente, isto implica que eles terão que questionar sua *práxis*, como seres que atuam.

Nesse sentido, o processo criativo pode ser considerado um importante aparato no contexto da articulação do conhecimento organizacional, pois os indivíduos desenvolvem relações simbólicas (criadores de significados) e relações de produção (criadores de produtos/serviços) a partir dos aspectos tácitos das estruturas cognitivas. O desenvolvimento destas estruturas ocorre nos modelos mentais compartilhados e no saber (e.g. tipo *know-how* e *know-what*), quando relacionados respectivamente às relações simbólicas e de produção (Clegg, 1996:47-66; Pinheiro de Lima et al, 1998).

De fato, os estudos (Sens, 1998) confirmam que os indivíduos são capazes de interagir positivamente em relação à criatividade, através do contexto geral do processo de criação. Acredita-se que o valor da criação está em superar os obstáculos e inclusive a si mesmo.

Nesse trabalho, entende-se por processo de criação (ou processo criativo) a sucessão dinâmica de estados ou ações potenciais, que provêm da natureza única do indivíduo, capaz de dinamizar a apropriação e reapropriação do conhecimento, gerando um novo produto/serviço, processo ou sistema relacional. Assim, considera-se conhecimento organizacional como um híbrido dos aspectos estratégicos que fazem parte do patrimônio de conhecimento da organização, gerado a partir do processo criativo inerente aos indivíduos.

Na busca do equilíbrio organizacional a articulação do conhecimento organizacional, através dos indivíduos, torna-se imprescindível, de forma a transcender a capacidade de utilização de métodos apenas intelectuais e de técnicas de segregação dos fatores. Tal possibilidade justifica a inter-relação indivíduo-organização-ambiente.

Uma vez descrito o conjunto de teorias que ancoram o presente trabalho, é apresentado a seguir a construção da metodologia que rege os limites e as fronteiras deste estudo.

2 FORMATO DA METODOLOGIA DE ARTICULAÇÃO DE CONHECIMENTO

Neste capítulo é introduzida a idéia que sugere a necessidade de elaboração de uma metodologia voltada para a articulação do conhecimento organizacional com ênfase na subjetividade do processo criativo dos indivíduos. Na forma de apresentação este capítulo está distribuído em três tópicos interdependentes: é delineado o universo do marco conceitual, acompanhado de um resumo integrativo das teorias articuladas, e defendido o *design* metodológico que justifica a estratégia de pesquisa.

2.1 Universo do Marco Conceitual

As considerações em torno da dinâmica organizacional resultam de diversas vertentes do pensamento das ciências humanas, sociais e econômicas, em diferentes áreas de conhecimento, como: sociologia, administração, economia e engenharia. Ao longo do desenvolvimento teórico dessas áreas emergiu um relativo acordo referente à função de orientação e conduta do indivíduo nas relações sociais.

Este consenso tornou evidente a interdisciplinaridade da ciência, ao mesmo tempo em que integrou vertentes de estudo antes consideradas opostas (e.g. método quantitativo e método qualitativo). Uma das premissas capaz de justificar essa interdisciplinaridade científica é a que trata da explicação das representações socialmente assimiladas.

Diferentes vertentes na literatura centralizam o conhecimento para explicar a existência de acordos difundidos no ambiente organizacional. Moscovici (1989) e Vala (1993) justificam que no momento em que o indivíduo, enquanto ator social, cria uma representação acerca de um outro objeto social essa representação passa a constituí-lo e a orientar a interação entre eles, de forma a atribuir foros ao que é representado.

Berger e Luckmann (1985) acreditam que na “socialização secundária”, quando os indivíduos são integrados na organização, existe uma imersão de compromisso

para com sua nova realidade. Acredita-se que o processo de “aquisição” de conhecimento cria a identificação mútua. E, inversamente, a existência de identificação mútua representa uma importante pilastra no processo de geração de conhecimento.

Portanto, a internalização dos papéis e atitudes dos demais membros da organização é significativa, porque é capaz de gerar conhecimento sobre papéis e linguagem (Souto, 1995). Thompson (1967) se refere ao “consenso de domínio” para definir o desenvolvimento de um sistema de ação social que supera as limitações da dinâmica organizacional, dentro de um propósito comum.

Assim sendo, a atribuição de significado e tratamento à informação culminou para o avanço das relações de trabalho, permeando o ambiente no qual o conhecimento é o principal vetor na construção destas relações, as quais se movem dentro de um espectro contínuo no binômio indivíduo-organização, interferindo no comportamento do sistema. Desta forma, se a organização são os indivíduos, o conhecimento organizacional é o resultado da apropriação e reapropriação do saber organizado pelos indivíduos através da prática organizacional.

Percebe-se que uma mina de recursos ilimitada poderá ser gerada, decorrente da infinita capacidade humana de articular conhecimentos e do fato de que o conhecimento cresce quando é compartilhado. Em uma organização do conhecimento o indivíduo é um fator de produção expressivo devido à utilização de sua capacidade na alavancagem operacional da organização. A intenção (missão ou conceito) organizacional deve ser desenvolvida em estreita cooperação com os indivíduos mais criativos, ou seja, os especialistas (Sveiby, 1998:103-127).

Essa lógica torna consistente o entendimento de que as teorias de gestão do conhecimento, sobre criatividade e sobre estratégia também podem ser consideradas produtos diretos da tradição clássica. Dentro da argumentação de que uma teoria é tanto uma abordagem - uma forma para olhar fenômenos sociais - quanto um sistema que os descreve e explica.

Um exemplo desta associação pode ser obtido na teoria weberiana, por incluir tanto uma visão da sociedade moderna quanto uma tentativa de lançar luz sobre seus mecanismos subjacentes, éticos e políticos. Observações mais detalhadas em relação à natureza das representações sociais podem delinear a necessidade de se investigar o indivíduo de acordo com as categorias de sua origem cultural,

fundamentando-se nos mecanismos através dos quais este indivíduo articula o conhecimento socialmente elaborado.

Numa análise mais extensa sobre abordagens e metodologias diversificadas, é possível se afirmar que, se o método experimental é útil para compreender como os indivíduos racionalizam seus pensamentos, os processos cognitivos individuais podem ser abordados por métodos ou técnicas diferentes, incluindo a análise e observação de como os indivíduos articulam estes processos (Moscovici, 1988).

Anderson (1983:76) questiona a complexidade das unidades cognitivas no sentido de criar uma estrutura interna complexa, ao sugerir que as “representações de conhecimento” devem ser codificadas hierarquicamente, partindo-se de unidades cognitivas menores inseridas em uma estrutura maior.

Cabe ressaltar, todavia, que o entendimento das representações respeitado nesse trabalho implica apenas na representação do conhecimento; não havendo foco nas representações sociais como área de estudo específica.

Contempla-se a representação do conhecimento por considerar os fatores produtores da realidade com repercussões na maneira como o indivíduo interpreta o que experimenta ou vivencia (acontece ao seu redor), bem como sobre as respostas que ele encontra para fazer face ao que julga ter acontecido. Uma vez constituída uma representação, o indivíduo procurará criar uma realidade que valide as explicações dela decorrentes, e para tanto, usará seu processo criativo recursivamente (estrategicamente) na articulação do conhecimento socialmente estruturado – o conhecimento organizacional.

O objeto do processo criativo individual no contexto da articulação do conhecimento organizacional é a competência, caracterizada pela capacidade de externalização de conceitos e pela habilidade de sua operacionalização dinâmica dentro dos grupos de trabalho. Este é um enfoque que questiona o conceito de competência nos planos da gestão do conhecimento (Sveiby, 1998) e da gestão das operações (Silva, 1997).

Dessa forma, a articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo, também, está associada a um sentido de “maestria”, correspondendo ao estágio mais apurado do aprendizado. Tal associação configura o nível de “integração” do conhecimento enfatizado por Sanches e Heene (1997a).

Portanto, a ênfase na articulação do conhecimento organizacional poderá

justificar a lógica que ajuda a entender o conhecimento como um produto e a organização como um ente cognitivo, quando procura três componentes básicos:

- aproveitar os talentos humanos,
- respeitar as limitações individuais e
- trabalhar na interseção de objetivos estratégicos (indivíduo-organização).

Com base neste raciocínio, pode-se buscar a conversão do conhecimento entre os níveis individual e organizacional, usando-se o processo criativo dos atores organizacionais, que é essencialmente cognitivo, pois a dinâmica organizacional trabalha na perspectiva da articulação do conhecimento a favor de sua intenção estratégica.

A consistência lógica dessa investigação admite, portanto, uma relação integradora entre áreas de conhecimento: gestão do conhecimento, estratégia e processo criativo.

2.2 Integração das Teorias

O texto que até então se expôs articula os pressupostos em que se fundamenta a lógica dessa investigação. Na sua essência, a contribuição deste trabalho se posiciona dentro da escola baseada no modelo de competências organizacionais e na escola de criação do conhecimento, com foco nas abordagens recurso-capacitação e sociotécnica.

Para embasar a teoria que corrobora para a postura adotada, este estudo ressalta o modelo organizacional baseado em conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997; Sveiby, 1998; Lyles e Schwenk, 1992), a abordagem baseada em recursos e capacitações (Penrose, 1959; Stalk, Evans e Shulman, 1992), a abordagem estratégica baseada em competências (Hamel e Prahalad, 1995; Sanchez e Heene 1997; Nisembaum 2000; Fleury e Fleury, 2001) e os métodos e/ou técnicas baseadas em criatividade (Wechsler, 1998).

Um resumo dos conteúdos, aqui enfatizados, na perspectiva da articulação do conhecimento organizacional é apresentado no quadro 6. Nele, emprega-se a classificação elaborada por Verkasalo e Lappalainen (1998) para qualificar os

autores estudados, sintetizando suas contribuições à teoria da gestão do conhecimento, com relação ao estudo do conhecimento organizacional.

Quadro 6: Contribuições de Referência ao Estudo do Conhecimento Organizacional

Autor	Classificação das Contribuições (Teoria/Escola/Abordagem)	Conceitos e Pressupostos de Referência
Amit e Schoemaker (1993)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Recurso – ações de fatores disponíveis; Capacidades – desdobramentos das ações
Barney (1991)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Recursos, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento.
Grant (1991)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Conceito de apropriação: Recursos – elementos do processo de produção; Capacidades – modo de articulação
Hall (1993)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Recursos intangíveis – perícia individual como ferramenta estratégica
Kamoche (1996)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Gestão estratégica de recursos humanos
Klein, Edge e Kass (1991)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	A aprendizagem coletiva implica em habilidades centrais
Mahoney (1995)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Recursos e capacidades como um condutor para estratégia
Wenerfelt (1984)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Recursos tangíveis e intangíveis
Nelson e Winter (1982)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Organização como repositório de conhecimento
Penrose (1959)	Abordagem Recurso-Capacitação (CCS)	Organização como repositórios - um conjunto de recursos produtivos (conceito de serviços)
Argyris e Schön (1978)	Aprendizagem organizacional (CCS)	Aprendizado organizacional a partir da dimensão cognitiva individual
Cohen e Levinthal, 1990	Aprendizagem organizacional (CCS)	Capacidade de absorção
Leonard-Barton (1994)	Aprendizagem organizacional (CCS)	Organização como laboratório de aprendizagem
Levitt e March (1988)	Aprendizagem organizacional (CCS)	Aprendizado inconsciente
Maturana e Varela (1980)	Aprendizagem organizacional (CCS)	Organização como um sistema "autopoietico" – natureza auto-referencial
Senge (2002)	Aprendizagem Organizacional (CCS)	Aprendizado gerativo (ativo) e aprendizado adaptativo (passivo)
Maturana e Varela (1980)	Ciência Cognitiva (KCS)	Organização é entendida como um sistema "autoiético"
Piaget (1974)	Ciência Cognitiva (KCS)	Criação de conceitos – diálogo como meio de interação social

Hamel e Prahalad (1995)	Competências Organizacionais (CCS)	Intenção e arquiteturas estratégicas, e alavancagem de recursos
Porter (1980,1985)	Competências Organizacionais (CCS)	Forças competitivas e cadeia de valor
Sanchez e Heene (1997)	Competências Organizacionais (CCS)	Tipologias de conhecimento
Stalk, Evans e Shulman (1992)	Competências Organizacionais (CCS)	Capacitações organizacionais
Daft e Weick (1984)	Criação de Conhecimento (KCS)	Relações entre cognições individuais e estratégias em nível organizacional
Lyles e Schwenk (1992)	Criação de Conhecimento (KCS)	Organização como ente cognitivo - visões/entendimentos compartilhados
Graham e Pizzo (1996)	Criação do Conhecimento (KCS)	Foco nos aspectos cognitivos na elaboração de novos conceitos
Leonard e Sensiper (1998)	Criação do Conhecimento (KCS)	Importância do conhecimento tácito no processo de inovação.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Criação do Conhecimento (KCS)	Modos de conversão do conhecimento e condições capacitadoras
Verkasalo e Lappalainen (1998)	Criação do Conhecimento (KCS)	Classificação das escolas da teoria de gestão do conhecimento
Schendel (1996)	Gestão do Conhecimento (CCS)	Conhecimento organizacional como fonte de ganhos para organização
Sveiby (1998)	Gestão do Conhecimento (CCS)	Ativos intangíveis - estrutura interna, estrutura externa e competência individual
Chakrabarti (1974)	Inovação Organizacional (KCS)	Desenvolvimento de papéis – formais e informais
Henderson e Clark (1990)	Inovação Organizacional (KCS)	Arquitetura da inovação
Tornatzky e Fleischer (1990)	Inovação Organizacional (KCS)	Desenvolvimento de papéis – formais e informais
Kamoche, 1996	Modelo de Competências (CCS)	Estratégia de recursos humanos e competências individuais
Silva, 1997	Modelo de Competências (CCS)	Dimensões Organizacionais: estratégia, estrutura, tecnologia, processos, e indivíduos e papéis
Cherns (1987)	Teoria Sociotécnica (CCS)	Princípios para o projeto e renovação organizacional

Fonte: Verkasalo e Lappalainen (1998)

O processo de articulação do conhecimento organizacional envolve duplo posicionamento - a formulação de idéias e o traçado de ideais. Apesar de fundamental, o aprendizado que nasce a partir de outros e as habilidades mutuamente compartilhadas tornar-se-ão decisivos neste processo quando forem internalizados pelos membros da organização, de forma a modificar, enriquecer ou incorporar uma nova identidade à organização, ou ainda no sentido de acomodar-se aos padrões ditados pelo ambiente.

Em suma, o conjunto de conceitos e/ou pressupostos de referências que justificam a dinâmica organizacional é ancorado pela seguinte premissa: a organização pode ser considerada um sistema cooperativo, no qual seus

colaboradores criam valores, crenças e idéias, objetivando a estabilidade do sistema.

Apesar do conhecimento não ter sido objeto central nos estudos desenvolvidos por Barnard (1938:235), a retórica do "*conteúdo linguístico e não-linguístico*" do conhecimento, defendida por ele, corroborou para o encaminhamento dos estudos baseados em métodos e técnicas diferenciadas, através do reconhecimento do mérito dos processos lógicos e analógicos, da atividade mental dos indivíduos, do conhecimento científico e comportamental e das funções gerenciais e morais dos dirigentes organizacionais. Ele sugere que organizações são sistemas cooperativos, que têm um propósito unificado, articulado por convicções que conduzem a cooperação.

Alves (1996) destaca a questão do talento humano em "apreender" as relações analógicas existentes entre situações antigas e situações novas, a partir de algum entendimento, quer seja através de um método ou mesmo sem passar por nenhum treinamento científico, apenas elaborando suas próprias regras de utilização. Ele afirma que a qualidade de "ser bom" em ciência, como "ser bom" no senso comum, não significa saber soluções e respostas já dadas, pois elas podem muito bem ser encontradas em "livros e receituários".

Similarmente, Nonaka e Takeuchi (1997:73) analisam que o aparato da linguagem e da imaginação dos líderes constitui um fator crucial na reprodução do conhecimento dos membros organizacionais, através do uso seqüencial da metáfora, analogia e modelo. Winograd e Flores (1986) defendem o "colapso" das rotinas, dos hábitos, e, de uma maneira geral, das estruturas cognitivas como favorável ao desenvolvimento da percepção humana, sugerindo uma interrupção do estado de "ser" habitual.

Assim, outra questão significativa nesse trabalho é a indicação de uma linha de pesquisa associada à ação coletiva, orientada em função da resolução de problemas ou de objetivos de compartilhamento. Esse estudo ressalta a pesquisa-ação como a abordagem mais indicada para estudos que têm como finalidade à experimentação de métodos. Por ser um tipo de pesquisa que valoriza a busca de compreensão e de interação entre pesquisadores e membros das situações pesquisadas, aplicada em diferentes campos de atuação como: educação, comunicação, organização, entre outros (Thiollent, 1997:7).

Para melhor caracterizar o mérito dos conteúdos em torno da percepção dos sujeitos de pesquisa, este estudo sugere o uso de diferentes técnicas de investigação. O conceito de técnicas diferenciadas, aqui elaborado, implica na inclusão de diferentes maneiras de se abordar a realidade (e.g. entrevistas, observação, reuniões formais ou conversas informais), a partir do uso integrado do método qualitativo em relação ao método quantitativo.

Mesmo quando se opta por trabalhar tendo como prioridade o método qualitativo, os aspectos quantitativos respeitados referem-se às questões não qualitativas utilizadas como suporte, em algum momento da pesquisa (e.g. relatórios numéricos ou índices). De fato, a razão de confiança nas conclusões científicas é a investigação rigorosamente metódica e controlada (Ruiz, 1995:131).

A preferência pelo método quanti-qualitativo deve-se ao reconhecimento da complexidade da investigação na abordagem cognitivista. O estudo baseado na representação do conhecimento parte de uma postura cognitivista, onde a necessidade conceitual de envolver aspectos mentais e/ou do tipo atitudinal/afetivo, que reproduzem a natureza essencialmente social do indivíduo, eleva a subjetividade e perpassa ao coletivo (Etzioni, 1978; Mowday, Porter e Steers, 1982; Pereira, 1993).

As pesquisas em diversas áreas de conhecimento aplicado carecem de uma maior segurança em matéria de metodologia, quando se trata de investigar situações coletivas de pequeno ou médio porte. Neste contexto, a pesquisa-ação representa uma importante ferramenta de investigação científica (Thiollent, 1997).

As considerações articuladas ao longo do marco teórico que integra esse trabalho enfatizam o papel da metodologia no controle das exigências científicas. A natureza argumentativa das formas de raciocínio que operam na concepção da pesquisa-ação indica ser este o tipo de pesquisa mais apropriado ao trabalho que busca o estudo de metodologias.

Assim, mesmo que essa investigação não tenha como finalidade a experimentação, torna-se importante ressaltar a interação significativa entre o uso de diferentes métodos e/ou técnicas e a forma de pesquisa desenvolvida. Esta ênfase está atrelada à questão da reapropriação deste saber.

Nesse sentido, são apresentadas no quadro 7 as contribuições de referência dos estudos que incorporam diferentes métodos e/ou técnicas de articulação do

conhecimento.

Quadro 7: Estudos Baseados em diferentes Métodos/Técnicas

Autores	Fundamentação	Contribuições/Pressupostos de Referência
Barnard (1938)	Comportamento administrativo	Conteúdo linguístico e não-linguístico, processos lógicos e analógicos
Berger e Luckmann (1985); Moscovici (1989) e Vala (1993)	Teorias das Representações Sociais	Conhecimento e Interdisciplinaridade científica
Thiollent (1997)	Pesquisa-ação	Base empírica com controle e exigência científica na resolução de problema social
Nonaka e Takeuchi (1997)	Criação do Conhecimento	Modos de conversão do conhecimento organizacional e condições capacitadoras
Wechsler (1998)	Processo Criativo	Métodos e técnicas baseados em criatividade

Os estudos baseados em métodos e técnicas diferenciadas devem operar dentro de uma lógica de interpretação quanti-qualitativa. A abordagem quanti-qualitativa oferece instrumentos para aproximação da realidade de maneira mais consistente. Minayo e Sanches (1993) destacam que esta forma de pesquisa permite a construção correta de dados, ajudando o pesquisador a refletir sobre a dinâmica da teoria explicada, através da abordagem qualitativa (linguagem da “fala” contrastada com a prática dos sujeitos sociais) e da abordagem quantitativa (linguagem matemática).

Análogo a isto, acredita-se que o uso de diferentes métodos e técnicas (que se integram no projeto de pesquisa) pode permitir um maior intercâmbio entre pesquisador e sujeitos de pesquisa, conseguindo um melhor ajustamento em relação à subjetividade e às diferenças individuais. Como na presente investigação, nos estudos de natureza aplicada através de pesquisa de campo enfatiza-se a utilização do método e técnicas que trabalhem na perspectiva da representação do conhecimento.

2.3 Design Metodológico

O conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre uma teoria e a realidade empírica; o método é o fio condutor para se formular esta articulação. Além do seu papel instrumental, o método possui uma função fundamental, que significa o próprio “caminho do pensamento” (Habermas, 1987).

O método científico que trata das regras disciplinares na ciência é um termo com significados variados, e é ilustrado de acordo com o conteúdo dos cursos de metodologia científica e de metodologia da pesquisa. Método se confunde com técnica e enfatiza o problema das disputas teóricas sobre a justificação da indução a partir da experiência.

A definição de metodologia aceita neste estudo é ancorada pela argumentação de Kaplan (1969:25), sobre a questão do determinismo-indeterminismo. Entende-se por metodologia:

“o interesse por princípios e técnicas de alcance médio, chamados conseqüentemente de métodos Métodos são técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma significativa parte delas”.

Portanto, metodologia consiste no estudo dos processos da ciência focada no ponto de encontro e de convergência entre princípios e técnicas de alcance planejado. Os processos são modelados pelo investigador no estudo de tudo aquilo que se constitui realidade cotidiana.

Para Minayo e colaboradores (1996:16) a metodologia inclui as concepções teóricas ou abordagens, reproduzindo o conjunto de técnicas que possibilitam a “reconstrução” da realidade e o “sopro divino” do potencial criativo do pesquisador. Estes autores entendem por metodologia *“o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.*

O objetivo da metodologia é impelir a ciência a valer-se de certa posição ou circunstância para auferir vantagens aos diferentes contextos de investigação (e.g. gestão do conhecimento organizacional, gestão de processos, desenvolvimento de sistemas, avanço tecnológico ou sociedade como um todo). O *design* metodológico definido pelo pesquisador social deve ajudá-lo a compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas a sistemática e o próprio processo, de forma a reproduzir as estratégias de pesquisa.

Independente do *design* metodológico escolhido, nem todas as pesquisas

podem ter a pretensão de afirmar a sua contribuição para a produção de conhecimentos novos. Sejam quais forem suas orientações, as pesquisas que envolvem as percepções de sujeitos devem partir de uma fotografia já existente para alcançar novos detalhes. No presente trabalho de tese destacam-se duas necessidades de natureza didático-científica.

De um lado, cabe lembrar que, a temática que fundamenta o presente trabalho compreende o estudo de métodos e técnicas para articulação do conhecimento organizacional, fundamentado no processo criativo dos indivíduos. Assim, este trabalho sugere a aplicação de diferentes métodos/técnicas de intenso e criterioso intercâmbio do pesquisador em relação aos sujeitos de pesquisa.

Nesse intercâmbio são incorporados os aspectos de imprevisibilidade e de flexibilidade no método científico, no sentido de desenvolver uma metodologia; mesmo sem se configurar a aplicação de um experimento, mas exigindo a discussão polêmica entre pesquisador e sujeitos de pesquisa.

Por outro lado, a articulação do conhecimento é suportada pela elaboração de conceitos associados ao desenvolvimento de processos cognitivos. O processo de formulação de conceitos compreende uma sucessão de condicionantes essenciais na articulação do conhecimento organizacional.

A expansão do escopo dos conceitos alcançada através dos grupos de trabalho facilita a prática da externalização de entendimentos ou visões compartilhadas. Estas trocas conformam as representações elaboradas pelos indivíduos e, conseqüentemente, contribui para a formação de uma base de conhecimento comunal.

Parte-se do princípio de que o conhecimento é uma construção, e que os diferentes atores sociais compartilham essa construção com base em suas próprias representações. Este estudo ressalta que a articulação do conhecimento organizacional deve fundamentar-se no processo criativo dos indivíduos ou atores organizacionais.

Desta forma, para transposição da diretriz central do presente documento de tese, a metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo aqui desenvolvida pode ser resumida através de três proposições básicas:

- a) **Uso da linguagem figurada no simbolismo analógico – a metáfora e a analogia promovem o compromisso direto para com o processo criativo nos estágios iniciais da criação do conhecimento.**
- b) **Compartilhamento – o dinamismo no desempenho dos indivíduos facilita a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional.**
- c) **Criatividade estratégica articulada em torno de uma intenção – o processo criativo como ferramenta estratégica demanda de clareza na intenção organizacional.**

Para cumprimento destas proposições, o *design* da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo, aqui desenvolvida em tese, é sintetizado através dos seguintes quesitos:

- **criação de ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento socialmente elaborado;**
- **utilização de simbologias e dinâmicas para facilitação de idéias criativas;**
- **aplicação de método para detalhamento de conceitos externalizados;**
- **aplicação de método para registro de dados;**
- **uso de ferramentas auxiliares para coleta de dados.**

Finalmente, a operacionalização deste *design* metodológico adotado na metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo se apóia na seguinte estratégia de pesquisa:

- **a pesquisa-ação** – através da entrevista, da observação participante e do diário de campo, a pesquisa-ação se ajusta ao *design* metodológico adotado e se vincula à estratégia de pesquisa, ao definir a forma de aplicação dos métodos e técnicas adotadas para abordagem da realidade.
- **a metodologia de externalização de conceitos** – através do método simbólico (aplicação de dinâmicas com metáforas, analogias, imaginário e associações de idéias), do método auditivo (registro de dados e de interpretações), do método visual (cores e colagens) e da construção de mapas (síntese dos pontos centrais), a metodologia de externalização de conceitos é

incorporada à estratégia de pesquisa, ao definir a forma de aplicação dos métodos e técnicas usadas para compreensão dos conceitos elaborados pelos indivíduos.

Esta estratégia de pesquisa justifica o desenvolvimento da metodologia de articulação de conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo cujo detalhamento da forma de operacionalização é apresentado no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA DE ARTICULAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL FUNDAMENTADA EM PROCESSO CRIATIVO

Este capítulo apresenta o detalhamento da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo. Nele é explicado o contexto idealizado para aplicação da pesquisa-ação, enquanto estratégia de pesquisa adotada com ênfase na abordagem qualitativa. Em seguida, é destacado o conjunto de métodos e técnicas que configuram a metodologia de externalização de conceitos que, por natureza, trabalha a questão do compartilhamento do conhecimento. Este destaque é justificado devido à característica interdisciplinar que reside na externalização de conceitos no sentido da representação do conhecimento, que é parte inerente da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo.

3.1 Pesquisa-ação

Para iniciar a apresentação do detalhamento da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo, cabe destacar alguns pontos referentes ao uso da pesquisa-ação enquanto estratégia da pesquisa.

Segundo Thiollent (1997:41), entre os objetivos de conhecimento potencialmente alcançáveis em pesquisa-ação destacam-se os seguintes casos:

- a) Na coleta de informação original acerca de situações ou de atores em movimento.
- b) Na concretização de conhecimentos teóricos, obtidos de modo dialogado na relação entre pesquisadores e membros representativos das situações ou problemas investigados.
- c) Na comparação das representações próprias aos vários interlocutores, entre o saber formal e o saber informal.
- d) Na produção de encaminhamentos ou de regras práticas para resolver os problemas e planejar as correspondentes ações.
- e) Nos ensinamentos positivos ou negativos quanto à conduta da ação e suas

condições de êxito.

- f) Nas possíveis generalizações consideradas a partir de estudos semelhantes e com a perspectiva de aprimoramento da experiência dos pesquisadores.

Estes objetivos de conhecimento se prestam ao modelo idealizado no presente estudo, notadamente, porque permite uma relação de compartilhamento entre diferentes atores sociais. Quanto mais aprofundado for o nível de investigação do fenômeno em questão, maior será a parcela de confiança exigida na relação dialogada entre pesquisador e sujeito de pesquisa.

Na pesquisa-ação realiza-se uma espécie de experimentação em situação real que foge ao método experimental com seus pressupostos de neutralidade, não interferência do observador e isolamento de variáveis. Dessa forma, compatibiliza-se com a perspectiva de estudo aqui desenvolvida.

Portanto, a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com a ação ou com a resolução de um problema coletivo, onde os agentes envolvidos na pesquisa (pesquisador e participantes representativos da situação ou do problema) estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Thiollent (1997:14-83) explica que *“já existe uma tradição de pesquisa-ação na área organizacional, cujas ambigüidades são relacionadas com a estrutura de poder, talvez mais evidente do que noutras áreas”*.

Quanto a sua localização, a pesquisa-ação situa-se à faixa de pertinência intermediária entre o que geralmente é designado como nível microssocial (e.g. os indivíduos e os pequenos grupos) e o que é considerado como nível macrossocial (e.g. o todo organizacional e a sociedade). Essa faixa intermediária de observação corresponde a uma grande diversidade de atividades no nível de agregação indivíduo-grupo, no seio ou à margem do coletivo organizacional.

Genericamente e estrategicamente, a pesquisa-ação se relaciona a três aspectos: resolução de problemas, tomada de consciência e produção de conhecimento. No entanto, devido à suscetibilidade às variações dos fenômenos sociais, não se pode afirmar que as questões tratadas assumam determinado seguimento no contexto organizacional.

Trata-se de uma ferramenta de pesquisa que demanda de um trabalho de exploração minuciosa dos pontos fortes e fracos das visões ou entendimentos individuais em relação à ação social ou organizacional. Assim, a pesquisa-ação

sugere a equilibrção entre dois objetivos fundamentais - um de natureza prtica e outro de conhecimento terico.

Portanto, a pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que agrega vários métodos e técnicas de pesquisa social, utilizando como formas de raciocínio recursos hipotéticos, inferenciais, comprobatórios, discursivos e argumentativos. O estudo da linguagem e o processamento da informação e conhecimento, obtidos de situações interativas, compõem alguns dos aspectos metodológicos associados à investigação.

A interferência na realidade pesquisada deve utilizar o raciocínio e outros elementos que caracterizem uma atividade intelectual. Desta forma, devem ser usados conceitos, pressupostos ou estratégias. A moralidade de um estudo no molde da pesquisa-ação depende sobretudo da moralidade da ação considerada e dos meios de investigação utilizados (Thiollent, 1997:44).

Em termos de técnica de coleta de dados, a entrevista e a observação participante podem ser incorporadas à pesquisa-ação devido à aproximação entre o pesquisador e o interlocutor. Assim como, em termos de instrumento de registro de dados o diário de campo pode ser igualmente agregado à pesquisa-ação devido ao detalhamento da apreciação dos fatos.

3.1.1 Entrevista

A entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas, na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado (Haguette, 1997).

Existem diversos tipos de entrevistas estabelecidas em um *continuum* de formalidade: entrevista de conversação informal, abordagem de entrevista estruturada (orientada) e semi-estruturada (esquema ou roteiro), entrevista de questões abertas padronizadas e entrevistas baseadas em questões quantitativas fechadas (Hughes, 1996). Outro recurso formal associado à entrevista é o questionário, onde constam perguntas impressas e espaços próprios para as respectivas anotações (Peres, 1977).

Mesmo que, de certa forma, a entrevista represente um dispositivo de investigação unilateral, o pesquisador pode e deve utilizar os resultados do seu instrumento de coleta de dados para promover o relacionamento de discussão (Haguette, 1997:127). O relacionamento entre o pólo investigador e o pólo investigado deve ser concebido de tal maneira que seja capaz de fomentar a iniciativa, a criatividade dos investigados (sujeitos de pesquisa) e uma comunicação profunda com o investigador (pesquisador).

Acredita-se que a modalidade de entrevista que melhor se ajusta ao presente trabalho de tese é a entrevista do tipo semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada é aquela que parte dos questionamentos básicos, apoiados nas teorias que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem um amplo campo de interrogativas à medida que se recebem as respostas do sujeito de pesquisa (Triviños, 1995:146).

Na metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo, a pesquisa-ação é incorporada para caracterizar a interação entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa. Os níveis de discussões polêmicas estabelecidos validam a aproximação dos participantes do estudo (entrevistador e entrevistados), que pode também ser medido pelo grau de confiança entre eles e pelo nível de complexidade das questões investigadas.

3.1.2 Observação Participante

A técnica da observação participante se realiza por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, visando à obtenção de informações sobre a realidade dos atores sociais, examinando-os em seu próprio contexto. Uma grande variedade de situações ou fenômenos, não obtidos por meio de perguntas, pode ser captada no sentido de transmitir o que há de mais imponderável e evasivo no cotidiano (Minayo, 1996:59).

Na pesquisa qualitativa as anotações de campo de natureza reflexiva decorrentes do processo de observação são muito importantes (Triviños, 1995:157). Cada episódio (e.g. fato, comportamento e atitude) ou cada diálogo que se observa

pode sugerir: uma idéia, a perspectiva de buscas diferentes, a necessidade de reformular futuras indagações, de colocar em relevo outras questões ou de insistir em algumas peculiaridades.

O observador como participante é um papel em que a identidade do pesquisador e os objetivos pretendidos no estudo são totalmente revelados aos sujeitos de pesquisa (Junker, 1971). As informações coletadas em um clima de confiança e compartilhamento alcançam um grau até mesmo confidencial.

Portanto, as bases e critérios são os mesmos da entrevista, onde o pesquisador deve demonstrar total integridade ética no trato com seus colaboradores (investigados).

Na metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo a observação participante é incorporada para permitir ao pesquisador extrair o maior volume de interpretação possível.

3.1.3 Diário de Campo

O uso do diário de campo como instrumento de apoio ao pesquisador é recomendado nos recursos formais associados à entrevista e ao questionário. Nos dois casos, o pesquisador formaliza os registros no diário de campo para oferecer mais segurança às análises futuras.

Sugere-se a idéia de registros dos dados através do diário de campo, também, devido à significativa contribuição para o pesquisador, podendo-se recorrer a ele em qualquer momento da rotina do trabalho realizado, no sentido da recuperação dos fatos na interpretação e análise posterior. Nele, diariamente, o pesquisador coloca suas percepções, questionamentos e informações obtidas através da utilização de técnicas informais (Minayo, 1996:63).

Os registros nos diários decorrem da experiência do pesquisador em campo e da necessidade de se considerar todas as questões percebidas por ele, durante sua incursão em conjunto com os sujeitos de pesquisa. Portanto, o diário de campo é um instrumento no qual o pesquisador pode recorrer a qualquer momento da rotina do trabalho realizado.

Na metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo, o diário de campo é incorporado para viabilizar o trabalho do pesquisador como ferramenta auxiliar. No diário de campo o pesquisador registra suas impressões ou sinais (formais e/ou informais) a respeito dos sujeitos de pesquisa.

O pesquisador elabora o modelo do diário de campo a ser utilizado de acordo com as necessidades exigidas em termos de análises futuras. O maior ou menor detalhamento da análise desejada está atrelado ao escopo do objeto de estudo. Grosso modo, em pesquisa qualitativa, a estrutura do diário de campo sugere dois níveis de informações: o que foi visto e como foi percebido pelo pesquisador.

No presente estudo, os fundamentos que integram o método da pesquisa-ação - a técnica da observação participante, técnica da entrevista e a ferramenta do diário de campo -, estão associados ao formato da metodologia desenvolvida (contribuição). Esta lógica tem uma relação direta com o posicionamento do plano de estudo.

Em resumo, a construção dessa estratégia de pesquisa que ressalta a estratégia da pesquisa-ação é apresentada não apenas como alternativa, mas, principalmente, como instrumento de coerência lógica em relação à fundamentação teórica utilizada. No quadro sociotécnico, a pesquisa-ação visa o aproveitamento dos processos de tomada de consciência, dos fluxos de afetividade e do potencial de criatividade contidos na organização (Liu, 1994:85).

Além disso, é importante se reduzir o isolamento dos indivíduos. A pesquisa-ação tem funcionado dentro de programas que envolvem as relações de caráter de grupo (Ortsman, 1978).

Desta forma, a pesquisa-ação se acomoda às discussões em torno do conhecimento organizacional, porque a articulação do conhecimento é uma construção coletiva. Nela os diferentes atores sociais externalizam conceitos que ancoram a base de conhecimento da organização.

O desenvolvimento de uma metodologia de articulação do conhecimento pautada no processo criativo individual carece da definição de uma estratégia de pesquisa voltada para externalização de conceitos. É neste ponto que se estabelece um paralelo entre o método de pesquisa-ação (no sentido da discussão polêmica) e

a metodologia de externalização de conceitos (no sentido da melhor compreensão dos pontos articulados nessa discussão).

3.2 Metodologia de Externalização de Conceitos

A metodologia de externalização de conceitos se ajusta ao *design* metodológico e representa uma estratégia de pesquisa utilizada para aplicação da metodologia de articulação do conhecimento organizacional, porque possui as características norteadoras para articulação de conceitos de modo criativo.

A externalização de conceitos consubstancia o sentido de um contínuo de interatividade. O contexto do “saber” evolui de forma sistemática para níveis mais elevados de conhecimento - fazer aquilo que sabe e explicar o que faz - , até chegar a integrar os conhecimentos teóricos e práticos em torno de um objeto de estudo.

O desenvolvimento da metodologia de externalização de conceitos trata da definição metodológica sobre os métodos e técnicas que auxiliam na compreensão de conceitos elaborados pelos indivíduos. Os conceitos correspondem à representação de um raciocínio ou pensamento por meio de suas características gerais.

A elaboração da metodologia de externalização de conceitos, orientadora deste trabalho de tese, é respaldada em sua idéia original nas proposições sugeridas por Sanders (1998), especificamente na técnica que ela denomina de *FutureScape*, cuja aplicação tem origem nos estudos estratégicos e se integra ao conceito de representação do conhecimento. Na técnica do *FutureScape*, os pontos fortes do processo de demonstração de conceitos são apresentados por meio de um mapa (recurso visual).

De acordo com a metodologia de externalização de conceitos, a disposição dos argumentos que explicam fenômenos ou os modos de pensar elaborados pelos indivíduos também pode ser expressa através de mapas. No entanto, a construção de mapas é apenas um dos métodos integrantes da metodologia de externalização de conceitos, que utiliza diferentes métodos e técnicas para demonstrar os pontos destacados pelos participantes do evento.

Na metodologia de externalização de conceitos parte-se da interatividade do pesquisador em relação aos dados do universo pesquisado e aos sujeitos de pesquisa entre si (componentes de grupos de trabalho), buscando-se a articulação do conhecimento através da discussão polêmica pautada nos seguintes métodos:

- método simbólico – através da incorporação de metáforas, analogias e imaginário às questões do instrumento de pesquisa, durante a etapa da aplicação da entrevista;
- método auditivo – através do uso do gravador, para registro dos achados de pesquisa na etapa da pesquisa de campo e na etapa de análise e interpretação dos dados.
- método visual – através do uso de cores e de colagens na transcrição de dados, durante a etapa da construção de mapas, visando à análise e interpretação dos dados;

Por meio da metodologia de externalização de conceitos os sujeitos envolvidos na pesquisa elaboram e externam conceitos de forma a convertê-los em conhecimento, respondendo as questões formuladas pelo pesquisador durante a entrevista. As questões são elaboradas de forma a associar impressões simbólicas que dão dinamismo a entrevista. As representações simbólicas incorporadas às questões são utilizadas estrategicamente como base para estimular o conhecimento tácito individual a promover a formulação de conceitos.

As entrevistas devem ser gravadas. O pesquisador também registra (no gravador) suas apreciações em paralelo a aplicação da entrevista gravada para efeito de análise dos achados de campo.

A partir destes conceitos externalizados pelos sujeitos de pesquisa, o pesquisador origina mapas individuais. Os mapas são gerados a partir das transcrições das entrevistas gravadas para o papel, de forma a pontuar as questões centrais destacadas por cada entrevistado.

Assim, na elaboração da metodologia de externalização de conceitos a fundamentação teórica, que corrobora para a postura adotada neste estudo, está ancorada pela teoria de gestão do conhecimento na perspectiva da "criação" de conhecimento nas organizações, e se baseia em quatro modos básicos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (conforme visto no quadro 1 e na figura 1). Estes diferentes modos de

conversão do conhecimento facilitam a identificação dos pontos nevrálgicos e dos aspectos potenciais do compartilhamento do conhecimento organizacional, entre os diversos atores na organização.

Assim, conforme a diretriz norteadora deste trabalho de tese, os mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento organizacional podem ser estudados através dos meios (movimento/gesto, texto, imagem e som) e dos modos (hábito/costume, cognição, comunicação informal e comunicação formal) de articulação estratégica do conhecimento, sendo expressos de forma criativa pelos indivíduos no cotidiano organizacional.

Ao se pronunciar esta diretriz norteadora, partiu-se da premissa de que existem algumas condicionantes relacionadas aos mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento, que dizem respeito às exigências do processo de conversão do conhecimento tácito-explícito. Essas condicionantes podem ser ativadas à medida que se verifica o esforço criativo e a integração do indivíduo ao grupo de pertinência (organização).

A estratégia da metodologia de externalização de conceitos permite que o conhecimento organizacional seja fundamentado no processo criativo individual, por respeitar as características subjetivas dos colaboradores organizacionais. A externalização de conceitos consiste na articulação do conhecimento tácito, objetivando sua conversão em conhecimento explícito.

O conhecimento gerado através dos indivíduos nas organizações é permeado com os traços distintivos do meio social dos grupos sobre o qual seus participantes emergem, consolidado pelas diferenças e/ou divergências individuais. Exames mais detalhados sobre os mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento viabilizam a identificação das formas de agrupamentos psicossociais prevaletentes, quanto ao entendimento da dinâmica organizacional, no sentido da articulação do conhecimento organizacional.

Dessa forma, a conversão do conhecimento tácito em explícito, e, particularmente, a articulação do conhecimento organizacional como um todo trabalha com o princípio de colaboração, e estão ancorados em representações, sendo reforçados pelo uso de metáforas e analogias, articuladas dentro do modelo de organização baseada em conhecimento. A comunicação e a cognição são atributos que ultrapassam fronteiras, no esforço de compreensão dos indivíduos,

alavancando a perspectiva de articulação do conhecimento através do processo criativo individual.

Acredita-se que através do processo criativo o indivíduo desenvolve a capacidade de exteriorizar os conceitos construídos por ele próprio ou através dos grupos de trabalho, quando compreende as representações elaboradas por seus pares. É facilitando a conversão do conhecimento tácito/explicito, no sentido da articulação do conhecimento organizacional, que se alcança um melhor entendimento da dinâmica organizacional.

A metodologia de externalização de conceitos desenvolvida neste estudo consiste em um recurso de pesquisa atrelado a estratégia da pesquisa-ação e é incorporada ao tratamento de dados qualitativos. A finalidade estratégica da metodologia de externalização de conceitos é a análise minuciosa do pesquisador quanto à intervenção nos mecanismos de apropriação e reapropriação do saber socialmente elaborado pelos sujeitos de pesquisa.

3.2.1 Método Simbólico

Acredita-se que o uso de simbologias quando aplicado a grupos de trabalhos estimula os indivíduos a interagir entre si, onde o alcance dos resultados desejados depende da operação coordenada de todos. Parte-se da premissa de que o processo criativo desenvolvido pelos indivíduos fundamenta a articulação do conhecimento organizacional, na medida em que estes mecanismos são articulados de forma estratégica.

Nesse sentido, metáforas, analogias e imaginário podem ser incorporadas às questões do instrumento de pesquisa, durante a etapa da aplicação da entrevista, como uma estratégia para estimular a criatividade dos indivíduos.

O objetivo do método simbólico é dinamizar a aplicação da entrevista através da formulação de expressões ou interpretações por meio simbólico de modo a estimular a criatividade do entrevistado no sentido das respostas elaboradas. Ao compor o instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista) o pesquisador (coordenador da discussão polêmica) incorpora questões (perguntas ou afirmações)

de natureza simbólica e as aplica de forma dinâmica.

As diferentes técnicas que suportam o método simbólico da metodologia de externalização de conceitos são traduzidas por meio de uma linguagem figurada na elaboração do instrumento de coleta de dados, através das seguintes formas de expressão:

- técnica de metáforas – emprega palavras ou expressões em sentido figurado, transferindo o âmbito semântico que não é o do objeto que designa;
- técnica de analogias – elabora questões fundamentadas numa relação de semelhança subentendida entre o sentido próprio e o sentido figurado, fazendo a leitura de situações a partir do imaginário;
- técnica de imaginário – sugere associação de idéias criativas pela modificação ou criação de uma forma lingüística por influência de outra(s) já existente.

A decisão do pesquisador de incorporar uma técnica em uma determinada questão do instrumento de pesquisa deve ser tomada de modo que possa ser empregada em campo de forma dinâmica e sem nenhum tipo de obstáculo. Se na ocasião da aplicação da entrevista o pesquisador perceber algum constrangimento ou dificuldade por parte do entrevistado, em relação a alguma questão (pergunta ou afirmação) durante a entrevista, ele deve se esforçar para ajudar seu interlocutor na compreensão da lógica dessa questão.

À medida que cada parte da entrevista for desenvolvida a relação de confiança entre pesquisador e sujeito de pesquisa precisa se fortalecer. Ao final da entrevista a discussão polêmica estabelecida entre pesquisador e sujeito de pesquisa deve gerar um sentimento de alegria e satisfação.

3.2.2 Método Auditivo

Outro método atrelado à metodologia de externalização de conceitos é o método auditivo. Nele, através do uso do gravador o pesquisador registra os achados de pesquisa, quer para registro dos dados dos sujeitos de pesquisa (coletados em campo) como quer para seu uso próprio, a qualquer momento dentro do procedimento de análise e interpretação.

De fato, o raciocínio do pesquisador poderá ser largamente dinamizado à

medida que ele cria redes de entendimentos ou possibilidades de cruzamentos de dados e rapidamente registra essas idéias, que serão apreciadas na etapa final de interpretação e análises. Em se tratando de um trabalho científico o *insight* pode acontecer a qualquer momento do processo de elaboração.

3.2.3 O Método Visual

O objetivo do método visual da metodologia de externalização de conceitos é exteriorizar, em um papel de modo não linear, aquilo que se sabe a respeito de um assunto/projeto. A finalidade desta metodologia é explorar exaustivamente o maior número de questões ou variáveis provavelmente norteadoras dessa temática, com base nas diferentes perspectivas das relações e conexões existentes.

As diferentes técnicas que suportam o método visual da metodologia de externalização de conceitos são traduzidas através do uso de formas visuais na criação de mapas que traduzem os pontos centrais destacados por cada sujeito de pesquisa. Basicamente duas técnicas conformam o método visual:

- técnica de cores – usa canetas de diferentes cores para transcrever as questões centrais destacadas pelos sujeitos de pesquisa (participantes), desenvolvendo um sistema de cores para determinar esquemas lógicos ou legendas.
- técnica de colagens – usa papel colorido e auto-adesivo (e.g. *post-it*) para incorporar novas questões dentro de um mesmo assunto, na ocasião da análise preliminar ou na análise final (e.g. re-análise).

Este tipo de método pode ser aplicado tanto na presença do entrevistado quanto fora do alcance do conhecimento do entrevistado, após a realização da entrevista. Seja na construção de mapas em dados coletados em tempo real ou quer seja em momento posterior, cabe destacar que a leitura dos achados de pesquisa de cada entrevista é realizada de forma contínua, podendo se prestar a qualquer tipo de reunião formal ou informal com um número pequeno de participantes.

Portanto, esse tipo de método pode ser usado, também, com a participação dos atores coadjuvantes do estudo (sujeitos de pesquisa), partindo da interpretação e análise que é solicitada pelo pesquisador para confirmação de opiniões defendidas

pelos sujeitos de pesquisa. Aparentemente, este recurso poderá até assumir características de discussão polêmica; mas em nenhum momento é questionada a veracidade de tais opiniões.

Este método promove a integração entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa (ou participantes) caracterizados como “especialistas”, buscando a compreensão de todos em torno do objeto de estudo para construção de mapas. O método visual propicia uma visão mais clara dos conceitos elaborados pelos indivíduos, contribuindo para compreensão do campo teórico da pesquisa.

3.2.4 Construção de Mapas

A construção de mapas orientará o pesquisador na compreensão dos conceitos articulados pelos sujeitos de pesquisa, no sentido de reunir e integrar diferentes percepções (tudo o que está na fronteira do entendimento). O recurso do mapa na metodologia de externalização de conceito imprime de maneira visual as evidências de cada posição assumida pelos sujeitos de pesquisa durante a aplicação da pesquisa de campo.

Uma aparente confusão conceitual é gerada com a construção de mapas capazes de representar essa realidade não linear (desordenada). Na construção de mapas a inclusão de cores enfatiza um mundo não linear, no qual os indivíduos se movimentam em direção e em torno de um objeto social. É neste tipo de cenário que se configura a articulação do conhecimento organizacional fundamentada no processo criativo individual.

O Objetivo da construção de mapas na metodologia de externalização de conceitos é exteriorizar, em um papel, aquilo que se sabe a respeito de um assunto, de modo não linear. A finalidade destes mapas é explorar exaustivamente o maior número de questões ou variáveis provavelmente norteadoras da temática pesquisada e as diferentes perspectivas de relações e conexões existentes destacadas pelos sujeitos de pesquisa ou participantes do evento.

As entrevistas que permitirão a construção dos mapas devem ser gravadas. Depois de realizada a pesquisa de campo a transcrição literal das fitas poderá

confirmar a construção não linear dos mapas.

Na preparação para a construção de mapas o pesquisador precisa observar os seguintes aspectos básicos:

- identificação do tema – identifique, o assunto, a questão ou a situação que você quer mapear e descreva-o/a para seus pares. Esta situação reproduzirá a temática central de sua pesquisa e lhe permitirá reunir as percepções dos seus entrevistados;
- realização da pesquisa – faça as perguntas da entrevista sistematicamente de modo a orientar seus entrevistados individualmente através do processo, tirando as dúvidas sobre as questões mais complexas;

As etapas da construção de cada mapa a partir de cada entrevista são descritas em 16 passos.

1. Adquira uma variedade de marcadores coloridos, papéis auto-adesivos coloridos e folhas grandes de papel para cada mapa a ser construído. Use os marcadores coloridos para escrever os pontos centrais destacados por cada sujeito de pesquisa. E guarde o marcador preto para a análise final.

2. Em cada folha de papel, desenhe uma elipse¹ no centro. A elipse faz com que você veja o horizonte do seu foco de estudo e ajuda sua mente a mudar de pensamento de um modo não linear, criativamente. Use esta folha grande em um cavalete (e.g. *flip chart*) ou pendure o papel na parede com fita adesiva.

3. No centro da elipse escreva o seu tema central de pesquisa ou a situação que você quer estudar. Nomeie o mapa. Isto o ajudará a manter-se concentrado na construção do mapa de cada sujeito de pesquisa. E ao mesmo tempo permitirá que outro profissional que aprecie cada mapa venha a oferecer sugestões ou apontar questões referentes às interconexões que você não conseguiu analisar.

4. Sentar-se em frente do mapa lhe permitirá ver o quadro como está sendo desenhado e estimular sua intuição e criatividade sobre o que está aparecendo. O

¹ Lugar geométrico dos pontos de um plano, cuja soma das distâncias a dois pontos fixos (focos) desse plano é constante.

pesquisador faz perguntas em torno de um objeto central de estudo e preenche cada mapa, respondendo as questões a partir da percepção de cada sujeito de pesquisa entrevistado.

5. Comece criando o mapa. Inicie pelo que lhe é mais próximo e mais consistente em termos do domínio de conhecimento dos sujeitos de pesquisa (e.g. variáveis pessoais, vivenciais e ocupacionais). Então, depois siga por aquilo que ainda é pouco conhecido e mais abstrato (e.g. variáveis conceituais e organizacionais).

- O que o sujeito de pesquisa informa sobre as variáveis do seu modelo de referência?
- O que o sujeito de pesquisa informa especificamente sobre seu objeto de estudo?
- Que pedaços do quebra-cabeça você vê agora?

6. Uma relativa confusão de imagens e cores irá começar a surgir em seu mapa. Não avalie ou tome decisões sobre as palavras ou imagens que aparecem em cada mapa.

7. Não se preocupe com o que está dentro ou fora da elipse. A elipse representa o imediato ou as partes mais evidentes do ambiente. Assim, este é o lugar mais fácil para se começar. A elipse é desenhada para lhe ajudar a pensar no assunto. Este é seu mapa. Assim use-o do modo que lhe pareça mais útil.

8. A chave para fazer um bom mapa está em se fazer perguntas certas. É aí que seu orientador (ou seus pares) pode ajudar. Por isso é importante que você (como pesquisador) entenda ao máximo do assunto ou da questão que está estudando, e que tenha o apoio de um grupo ou de outro profissional da área (e.g. orientador ou seus pares)). Boa capacidade de ouvir e praticar torna isto mais fácil.

9. Comece então a fazer perguntas para ajudar a analisar o mapa.

- O que o sujeito de pesquisa vê sobre o horizonte do objeto de estudo focado?
- Quais as dúvidas e as certezas demonstradas por ele?

10. As perguntas que você faz dependerão do assunto ou da área a ser considerada. Deixe que seu conhecimento, curiosidade e intuição apontem o caminho. O que você está tentando fazer é criar um quadro realista do estado de arte, em torno do conhecimento demonstrado por cada um de seus sujeitos de pesquisa.

11. Deixe que as respostas as suas perguntas apontem outra pergunta, sucessivamente.

- Como o sujeito de pesquisa percebe as relações existentes dentro do objeto de estudo em questão?

12. É importante lembrar que, haverá espaços vazios no processo de criação do mapa quando você ou os outros participantes da análise olhem o mapa, tentando chegar a níveis mais profundos de compreensão.

- O que mais precisa acrescentar aqui em termos de descoberta?
- O que está faltando?
- Em que está pensando ou está sentindo o sujeito de pesquisa em relação a cada questão?

13. A prática aumentará seu conforto e nível de habilidade no processo de criação do mapa. A legitimação de um significado relacionada ao uso das cores dará ao mapa um sentido de profundidade e movimento a visão ampla do futuro.

14. Lembre-se que esse mapa representa o mundo real, assim deveria ser confuso (desordenado). O mapa colorido enfatiza o mundo não linear da vida humana e o movimento criativo em direção e em torno dos diferentes assuntos. É importante mudar as cores cada vez que colocar alguma coisa no mapa. Reserve o marcador preto para a próxima etapa.

15. Identifique os pontos fortes dos dados. Depois que você preencher todos os aspectos de seu mapa. Continue a fazer as perguntas. As respostas para estas perguntas já podem estar no mapa. Nesse caso, as circule em negrito. Se elas não estão no mapa, acrescente-as e circule-as em negrito.

- O que poderia ter um impacto dramático no seu tema de pesquisa em relação cada mapa construído?
- Quais pensamentos ou preocupações sobre seu trabalho o mantém desperto à noite, gerando dúvidas naquele(s) mapa(s)?
- Quando você está em outras atividades, sobre o que você pensa a respeito do seu trabalho que tem a ver com aquele mapa?

16. Não tenha medo de articular uma cadeia de idéias lógicas, desde que estas idéias tenham sido originadas da discussão polêmica que você estabeleceu com cada um dos seus sujeitos de pesquisa. Arrisque-se e articule estas idéias. Jamais tenha receio de elaborar suas próprias hipóteses. Se elas estiverem bem fundamentadas, o embasamento teórico aparecerá no sentido de sua corroboração ou rejeição.

O quadro 8 aponta as questões norteadoras da metodologia da externalização de conceitos utilizadas neste estudo, sintetizando o método que trabalha com a articulação de conceitos através da construção de mapas.

Quadro 8: Metodologia da Externalização de Conceitos – construção de mapas

Etapas	Objetivos	Guia de orientação
Definição do cerne do estudo	Determinar o objeto central	Destaca o objeto que se deseja estudar, centralizando o tema dentro de uma elipse.
Formulação de perguntas	Identificar os principais pontos	Mapeia e descreve a orientação do processo, apontando as questões norteadoras
Preenchimento do mapa	Detalhar as questões	Inserir questões que propiciem o exaustivo exame do assunto
Pedaços do quebra-cabeça	Traçar as conexões	Promove a tempestade de imagens, incorporando o maior número de relações entre os elementos do mapa
Horizontes da fala dos colaboradores	Desenvolver a capacidade de ouvir	Ressalta a importância do binômio ouvir/escutar
Rastreamento dos pressupostos	Considerar respostas a priori	Interliga os temas intimamente associados, começando pelo <i>core</i> em direção aos aspectos periféricos
Síntese	Resumir a explicação do objeto central	Circula a questão resultante do tema central

Fonte: elaborado a partir de Sanders (1998:84-154)

De um modo geral, o uso da metodologia de externalização de conceitos em

paralelo a pesquisa-ação, como estratégia de pesquisa da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo, permite ao pesquisador tentar criar um quadro realista, em nível micro e macro, do seu objeto de estudo. Conforme esta metodologia, o pesquisador conta com o apoio dos próprios sujeitos de pesquisa, direta ou indiretamente, envolvidos no processo de implementação do estudo, bem como viabiliza o ambiente social para a prática da pesquisa científica. Esta possibilidade corresponde à contribuição do presente trabalho de tese no contexto prático.

Assim como, o uso de metáforas, de analogias e de associações de idéias, dá corpo ao processo criativo individual, mesmo que este seja iniciado apenas por um pensamento intuitivo, posteriormente racionalizado. As representações elaboradas pelos pares (especialistas), sobre os mecanismos de articulação do conhecimento organizacional, ajuda ao pesquisador a definir o projeto conceitual, para encaminhar a solução do problema anteriormente formulado.

Os meios e os modos de apropriação e reapropriação do conhecimento servem para o embasamento teórico na medida de sua constatação como intervenientes e/ou, de alguma forma, justificadores da articulação do conhecimento organizacional. Portanto, com a metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo a consistência do embasamento teórico aparecerá no sentido da corroboração ou da rejeição.

De tal modo, com esses pressupostos teórico-conceituais configurou-se a elaboração da estratégia de orientação para viabilizar a metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo, apresentada em tese. Estabelecidos os elementos que conformaram o escopo e o domínio da investigação, pode-se, então, articular a descrição do modelo de referência que serviu para guiar a aplicação da metodologia desenvolvida.

4 MODELO DE REFERÊNCIA

Este capítulo tem por finalidade descrever o processo que deu origem à construção do modelo de referência. Como preâmbulo inicial é apresentado um breve relato sobre o plano de trabalho. Em seguida são reunidos os elementos que compõem a lógica de elaboração do modelo, no sentido dos mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento, e a definição dos termos articulados no estudo.

4.1 Plano de Trabalho

Com a finalidade de oferecer uma síntese das diversas etapas incorporadas neste estudo, as informações do plano de trabalho esquematizam seus elementos de orientação. Portanto, o posicionamento da estrutura deste plano visa reproduzir ao leitor o esboço para provimento de informações sobre *o que* e *o como* da pesquisa. Esta preocupação é significativa porque ancora o processo de reapropriação do saber.

Vale registrar o esforço anterior do pesquisador na definição dos aspectos genéricos que são básicos quando da elaboração de um projeto. Tais aspectos correspondem à escolha do tema, problematização, determinação dos objetivos, estabelecimento do quadro teórico de referência e definição dos procedimentos metodológicos (Gil, 1996; Castro, 1977; Rúdio, 1990; Koche, 1982; Ferrari, 1982; Triviños, 1995; Selltiz et al., 1987; Richardson, 1989) idealizados.

Sobre a escolha do tema, é importante lembrar que a temática que fundamenta o cerne do presente trabalho compreende o estudo de métodos e/ou técnicas para articulação do conhecimento organizacional fundamentado no processo criativo. O que, de certa forma, efetiva ações estratégicas. E, subjacente a esta temática, a formulação da questão central configura-se na indagação sobre qual a metodologia capaz de dinamizar a articulação do conhecimento organizacional, fundamentada no processo de criação dos indivíduos no contexto

organizacional.

Uma vez encontrado o posicionamento dos elementos centrais, a consolidação do plano de estudo, de certa forma, atribui ao pesquisador maior propriedade ao encadeamento das etapas da pesquisa.

Neste trabalho, a operacionalização do plano de estudo tem início na construção de um modelo teórico de referência, acompanhado pela etapa de elaboração do protocolo de pesquisa (instrumental). Para efeito de ilustração, é apresentado na figura 4 o esquema que simboliza, não a forma, mas, as relações e as funções da estrutura do plano de estudo.

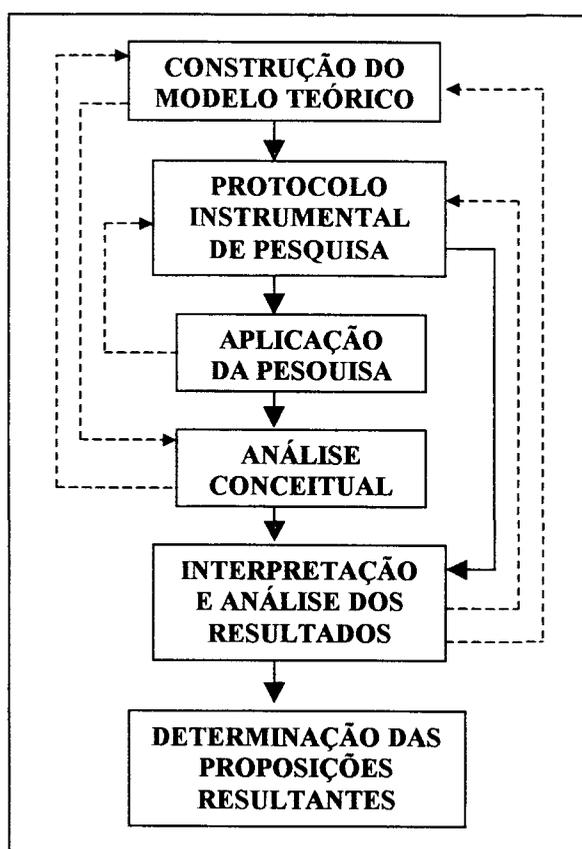


Figura 4: Estrutura do Plano de Estudo

Torna-se importante ressaltar a realização do pré-teste na etapa que se refere ao levantamento do protocolo instrumental. Este teste diz respeito ao exame sobre a confiabilidade e consistência interna dos instrumentos, elaborados a partir do modelo de referência. De fato, a confirmação da confiabilidade do instrumento de coleta de dados oferece mais segurança à pesquisa.

Os procedimentos de análise conceitual dão início à fase de leitura dos dados, onde níveis mais apurados são utilizados para ancorar o modelo. Similarmente, a interpretação e a análise dos resultados reproduzem a perspectiva de atender à dicotomia teoria/prática em relação ao modelo, na confirmação ou refutação das proposições resultantes do estudo.

As etapas de orientação deste plano de trabalho baseiam-se nas recomendações de Bryman (1989:6-9) e Nakano e Fleury (1996), e correspondem à tentativa de formular uma trajetória capaz de integrar os pressupostos norteadores do estudo. Cabe evidenciar que no plano operacional o estudo aqui esquematizado projeta-se de forma descendente *top-down*, e configura a perspectiva de obtenção das respostas dentro do programa de investigação no sentido descritivo e sintético.

A propriedade buscada no presente estudo é equacionada em dois níveis de contribuições: teórico e prático.

Um dos resultados consiste na produção de conceitos próprios ao modelo, através da análise conceitual. O outro resultado refere-se aos procedimentos metodológicos que caracterizam a contribuição prática, através do trabalho de campo.

O traçado desse tipo de metodologia poderá fornecer ferramentas importantes, no sentido do entendimento sobre como os indivíduos podem se tornar capazes de responder com maior prontidão e precisão aos problemas da situação em que vivem.

Este breve relato do plano de estudo prepara a lógica que justifica a proposição dos elementos de pesquisa.

4.2 Proposição dos Elementos

Ao superar a dicotomia teoria/prática, o pesquisador estará buscando apreender a realidade observada, experimentada e aplicada. O conhecimento dessa realidade só será alcançado no próprio existir do pesquisador, dentro do processo científico, o que caracteriza um mecanismo cada vez mais buscado no contexto da pesquisa organizacional.

Neste sentido, capitalizar uma metodologia de intervenção no conhecimento

organizacional tornou-se uma questão fundamental nas organizações contemporâneas, pois elas trabalham principalmente na desmaterialização dos produtos/serviços, processos e sistemas, cuja perspectiva é a atribuição de valor dentro da óptica do conhecimento.

Deste modo, a confluência das perguntas dessa investigação (objetivos específicos) sugere a sua estruturação de dois estudos independentes, mas necessariamente integrados. Isto se dá diante das possibilidades que existem na elaboração do modelo e no mapeamento dos conceitos.

Como ponto de partida para elaboração do modelo de referência este estudo utiliza as definições elaboradas por Nonaka e Takeuchi (1997). Nele é defendida a possibilidade de conversão do conhecimento organizacional como processo disseminado pelos indivíduos através da discussão coletiva.

Os modos de conversão do conhecimento considerados nesse estudo partem inicialmente do binômio pesquisador - sujeitos de pesquisa. O quadro 9 sintetiza sua forma de operacionalização, na perspectiva elaborada para o formato do modelo de referência.

Quadro 9: Operacionalização dos Modos de Conversão do Conhecimento

Foco/ "Campo"	Objetivo/ Finalidade	Técnica/ Sistemática
Socialização (Interação)	Compartilhar conhecimento tácito; Criar nova perspectiva; Reorientar os modelos mentais dos indivíduos para uma mesma direção, sem imposição ou coesão.	Instituir reuniões formais em qualquer ambiente para discussões sobre o problema de pesquisa (e.g. entrevistar).
Externalização (Diagnóstico)	Promover a reflexão; Estimular a criatividade; Criar uma rede de novos conceitos e/ou ajustar conceitos antigos.	Incitar as discrepâncias e lacunas entre imagens e expressões, combinando o método dedutivo com o indutivo (e.g. elaborar perguntas ou afirmações).
Combinação (Agrupamento)	Desenvolver a capacidade de sistematização; Usar criativamente redes de informações.	Re-configurar as informações por meio da comunicação formal (e.g. usar dados funcionais).
Internalização (Compreensão)	Expandir o escopo da experiência prática; Compartilhar um <i>know-how</i> , gerando uma nova experiência. Instigar o "espírito imaginário" dos sujeitos de pesquisa.	Reproduzir novas idéias, usando o "vamos tentar" e incorporando componentes de natureza subjetiva (e.g. trabalhar o imaginário).

Fonte: elaborado a partir de Nonaka e Takeuchi (1997).

A operacionalização dos modos de conversão do conhecimento explica o

contexto geral que viabiliza a questão norteadora deste estudo. Portanto, as definições elaboradas a seguir atribuem foros explicativos aos mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento tomados na base do modelo de referência.

Os **meios** correspondem aos recursos empregados para alcançar a articulação do conhecimento organizacional, enunciados nas ações cotidianas dos indivíduos através de movimentos ou gestos, textos, imagens e som. Tais meios são relacionados à expressão ou capacidade de ação, no contexto do desenvolvimento das atividades do indivíduo.

Os **modos** reproduzem a maneira ou forma particular de sistematização do conhecimento, articulados pelos indivíduos através dos hábitos ou costumes, da cognição, da comunicação informal e da comunicação formal. Tais modos são relacionados à habilidade de ativação de uma determinada modalidade ou mecanismo, visando o alcance de objetivos pré-estabelecidos e a perspectiva da interação (e.g. com o ambiente ou com seus pares).

A figura 5 apresenta um esquema simbólico desses elementos, associados aos mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento organizacional, que conformam o objeto central do modelo de referência.

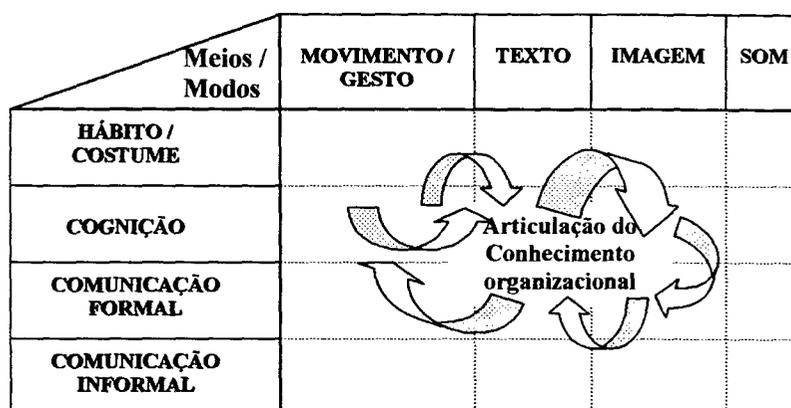


Figura 5: Mecanismos de Apropriação e Reapropriação do Conhecimento

A função da metodologia de articulação do conhecimento organizacional é indicar o contexto adequado para facilitação das atividades em nível individual e organizacional, no sentido da apropriação e reapropriação do conhecimento pelos diversos atores sociais, em direção à intenção estratégica formulada pela organização.

Conforme a lógica de elaboração do modelo acredita-se que há certa perspectiva de interligação entre alguns elementos:

- a) Nos processos de apropriação-reapropriação do conhecimento existem condicionantes determinadas pela possibilidade ou não de conversão do conhecimento tácito-explicito, respectivamente (Nonaka e Takeuchi, 1997).
- b) Do ponto de vista do conceito de utilidade o conhecimento admite uma ligação interproximal com a capacidade de agir (Polanyi, 1967). E esta capacidade é alavancada pelo processo do saber (Sveiby, 1998).
- c) Mesmo colocado de forma isolada, o conceito de competência e de habilidade ancora a dinâmica do conhecimento porque trata de níveis teóricos e práticos.
- d) Evidencia-se a competência através dos resultados práticos, e as habilidades por meio do domínio de ferramentas.
- e) A estratégia e o processo criativo individual ancoram a articulação do conhecimento. A primeira pela perspectiva de compartilhamento e o segundo por consistir em ferramenta de competitividade para organização.

Para operacionalização do primeiro objetivo intermediário, na perspectiva de desdobramento do presente trabalho, a figura 6 apresenta a associação entre os elementos centrados no modelo de referência.

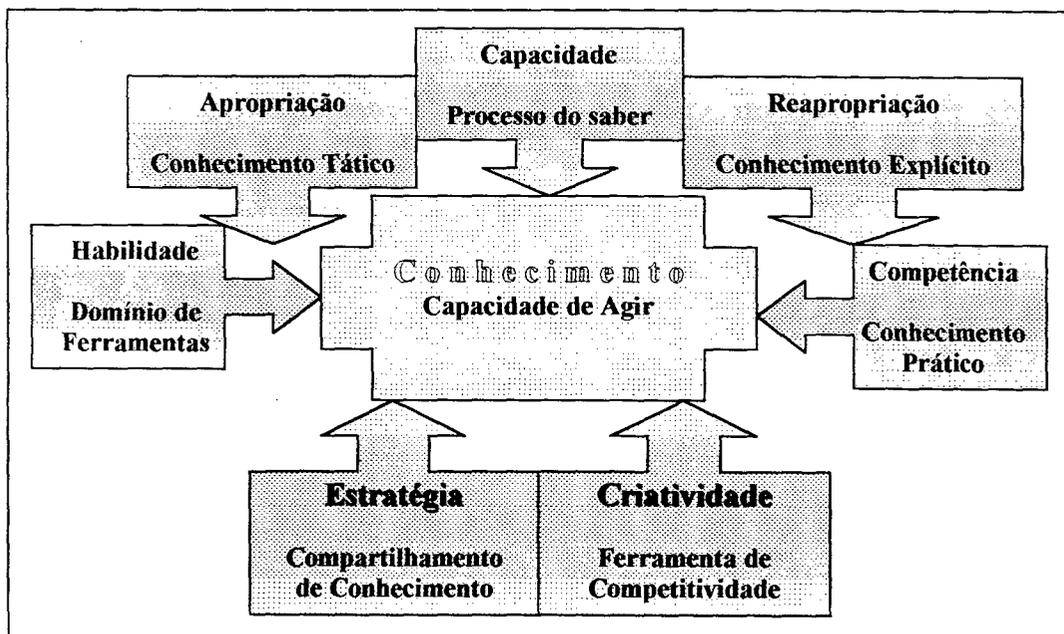


Figura 6: Elementos Centrais do Estudo – modelo de referência

Cabe destacar que, a descrição destes elementos que conformam o modelo de

referência no presente estudo tem como base o indivíduo, mas a consequência da dinâmica é reproduzida em benefício para a organização. Portanto, o nível de análise da articulação do conhecimento é organizacional.

Um modelo é uma representação em pequena escala de algo que se pretende executar em grande dimensão. Assim, o papel do modelo teórico de referência elaborado na presente tese, a partir de elementos centrais do estudo (e.g. conhecimento, estratégia e processo criativo), é definido a partir do conjunto de contribuições geradas pelas inter-relações desses elementos.

A discussão sobre conhecimento, criatividade e estratégia, aqui sistematizada, é significativa por dar respaldo à representação do conhecimento. O que configura o aspecto tácito/explicito da discussão coletiva em torno do conhecimento organizacional.

De fato, esta noção teórica da construção do modelo de referência parte do entendimento de que nas organizações os indivíduos devem compartilhar de uma noção de propósito. A intenção estratégica deve oferecer aos membros da organização um novo destino na perspectiva do compartilhamento.

Acredita-se que as questões formuladas abaixo (vistas no nível de agregação indivíduo-organização) se prestam à investigação do compartilhamento do conhecimento organizacional, dentro do conceito de intenção estratégica que se pretende articular:

- Onde se quer chegar como organização baseada em conhecimento?
- Existem recursos necessários à criação desses novos espaços competitivos?
- O ambiente organizacional interno e externo está pronto?
- O que é fazer diferente hoje para se criar esse futuro específico?

Estas perguntas, se prestam a sinalização da intenção estratégica dentro do desenvolvimento da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo que parte da criação de conceitos. Um mapa conceitual é estabelecido entre um e outros termos conhecidos, onde se cria um objeto determinado de pensamento.

Acredita-se que a aplicação da metodologia de externalização de conceitos deve reproduzir os mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento. Nela, a alocação dos meios e modos de articulação estratégica do conhecimento organizacional justifica a disposição dos indivíduos em se apropriar ou se re-

apropriar de um determinado saber organizacional, socialmente elaborado, a partir de suas características subjetivas.

Como seqüência das perspectivas e procedimentos do modelo de referência procura-se demonstrar a sistematização do uso de técnicas, particularmente expressivas dentro da perspectiva de aplicação do estudo.

- Elaboração de um *check-list* sobre os mecanismos de articulação do conhecimento organizacional, a partir dos diferentes relatos e observações coletadas em campo.
- Identificação da questão mais representativa no contexto organizacional mencionado por cada sujeito de pesquisa, visando o alcance de resultados, dentro de uma intenção estratégica por ele formulada.

Na dinâmica da metodologia de externalização de conceitos, dentro do modelo de referência, as sugestões de Wechsler (1998) fortalecem as concepções atuais sobre o uso de técnicas em torno do estudo da criatividade e do processo criativo. Portanto, o uso recursivo dessas técnicas funciona como uma ferramenta estratégica para estimular o processo criativo dos sujeitos de pesquisa no trabalho de campo.

Acredita-se que através dessas técnicas os sujeitos de pesquisa, aqui considerados “especialistas”, podem intercambiar conhecimentos na perspectiva da integração do binômio indivíduo-organização. Assim, elas correspondem a recursos didáticos que assumem caráter estratégico.

Grosso modo, estas técnicas podem ser equalizadas em duas propostas de intervenção: presta-se ao desenvolvimento da fluência do indivíduo (e.g. técnicas baseadas em tempestade de idéias) e/ou à flexibilidade do indivíduo (e.g. técnicas baseadas em SCAMCEA). E conseqüentemente, leva o indivíduo a se firmar dentro de um propósito ou a mudar o seu ponto de vista para tentar solucionar um problema.

De um modo geral, o formato da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo incorporada ao modelo de referência dá ênfase ao raciocínio divergente-convergente que é usado em algumas técnicas (e.g. técnica criativa de resolução de problemas). Tal formato parte do processo de discussão polêmica e da criação de conceitos.

Uma gama variada de técnicas foi considerada dentro da perspectiva da estratégia de pesquisa proposta no presente trabalho (pesquisa-ação e metodologia

de externalização de conceitos) em relação ao modelo de referência elaborado. Para efeito de ilustração, serão mencionadas as principais técnicas que deram origem a elaboração do modelo de referência proposto neste estudo. Assim como, estas técnicas também poderão servir de orientação para estudos de natureza similar.

O quadro 10 esquematiza a operacionalização de diversas técnicas que se ajustam à aplicação da metodologia de externalização de conceitos desenvolvida na presente investigação.

Quadro 10: Operacionalização de Técnicas Suportadas por Processo Criativo

Foco/ Trabalhos de Destaque	Objetivo/ Finalidade	Técnica / Condições práticas
Tempestade de idéias (Osborn, 1953)	Treinar o pensamento criativo	Nega a crítica; Suspende julgamentos; Tem grande quantidade de idéias; Usa o apoio das idéias de terceiros; Cria um ambiente de humor sem punições.
Tempestade de idéias com visualização (Eberle, 1984; Stanish, 1977)	Visualizar ou imaginar o problema	Aceita o próprio estilo preferencial de pensar e aprender; Usa desenhos, fotografias, objetos concretos ou brinquedos.
Tempestade de idéias com o corpo	Experimentar – tomando criativo para si mesmo um conceito abstrato	Tenta novas formas de comportamento diante se situações-problemas; Aceita a experimentação; Participa de vivência.
Tempestade de idéias com condições (Redmont, 1968)	Aprender a criar dentro de qualquer espaço	Transpõe obstáculos; Não se deixa vencer pela rotina ou depressão;
Teia de Aranha	Estruturar idéias através de diagrama, mapas ou esquemas	Pensa em idéias novas em diversos tipos de combinações; Tem como base partir da idéia anterior e prosseguir o raciocínio; Suspende o julgamento e a crítica.
SCAMCEA (Eberle, 1984)	Flexibilizar o raciocínio	Substitui; Combina; Adapta, aumenta e arruma; Modifica; Coloca outros usos; Elimina; Arranja.
SCAMCEA com visualização (Eberle, 1984)	Registrar a melhor imagem	Usa imagens visuais ou imaginativas.
Técnica criativa de resolução de problemas (Noller, Parnes e Biondi, 1976)	Desenvolver a capacidade de colocar ou recolocar problemas.	Aprende a fazer perguntas, questionando a informação dada e superando as evidências; Tenta encontrar e redefinir o verdadeiro problema.
Análise de atributos	Desenvolver a capacidade de dissecar ou analisar um texto	Compõe textos criativos analisando os atributos
Venda de idéias e convencimento de outros	Ter coragem de se expor	Pergunta: Quem?; O que?; Quais?; Onde?; Quando?; Por que?;

Analogias, metáforas e paradoxos (Mednick, 1976; Alves, 1992)	Desenvolver a capacidade de observar, lidar ou propor analogias, metáforas e paradoxos	Identifica pontos de semelhanças entre duas coisas diferentes; Substitui o significado natural da palavra por outro, cuja semelhança é subentendida; Usa conceitos aparentemente contrários, contra-consensuais ou absurdos.
Combinação de sons e imagens	Vencer a dificuldade de fazer grandes associações de idéias	Procura ir além do óbvio, da simples descrição
Pensamento criativo (Edwards, 1979)	Desenvolver o lado direito do cérebro	Tenta processar informações de maneira não lógica, global e espacial.
Leitura e vídeos criativos (Torrance, 1970a,b)	Aumentar as expectativas, estimular a curiosidade e a vontade de saber; Manter o envolvimento, a curiosidade e a fantasia; Estimular, ir além, questionar conclusões, propor finais e elaborar o que é lido.	Trabalha com capa de livro ou vídeo; Pára a leitura, ou o vídeo, em qualquer momento, para o suspense; Trabalha com a última página do livro ou com o trecho final do vídeo.

Fonte: elaborado a partir de Wechsler (1998:223-404).

Trata-se, portanto, de uma vertente de pesquisa baseada na conversão do conhecimento tácito-explícito e no compartilhamento de conhecimento. De modo que, através dos questionamentos dos sujeitos de pesquisa, as contribuições do estudo são incorporadas no sentido da estimulação do pensamento e do comportamento criativo, na perspectiva da articulação do conhecimento organizacional.

O trabalho deve ser encerrado com cada sujeito de pesquisa, quando cada um deles e a pesquisadora concordarem que a organização de dados descreve todos os elementos e processos envolvidos, não havendo mais acréscimos significativos a serem feitos.

Este modelo de referência não se caracteriza por um experimento fechado, pois nele não há um crédito claramente definido para encerramento de cada observação de campo. A conclusão é verificada na perspectiva do alcance, ou não, dos propósitos formulados, o que é congruente com a natureza processual do procedimento adotado.

Acredita-se que, uma vez articulados os elementos teóricos que conformam o modelo de referência no presente estudo, conforme a aplicação da pesquisa de campo junto a indivíduos de alta qualificação profissional, o conjunto de conceitos gerados poderá fornecer as contribuições teóricas do presente trabalho de tese. A

confirmação do modelo de referência poderá validar também a estratégia de pesquisa adotada no desenvolvimento da metodologia.

Os elementos teóricos que servem de orientação no modelo de referência, evidentemente, também fornecem os principais conteúdos teórico-conceituais na definição dos termos considerados no estudo.

4.3 Definição de Termos

As definições de termos utilizadas no estudo são apresentadas conforme a amplitude das modificações e dos acréscimos introduzidos pela pesquisadora no desenvolvimento do estudo. Desta forma, as definições que não apresentam fontes foram elaboradas pela própria pesquisadora.

Vale destacar que independente de ser representada a fonte de origem previamente considerada, a definição dos termos adotada consiste em um entendimento respeitado à luz da vertente de pesquisa empregada. Estas definições estão dispostas em ordem alfabética.

Aptidão – disposição inata, dote ou qualidade natural, dom.

Arte – a utilização da capacidade que tem o ser humano de pôr em prática uma idéia, com vistas a um resultado que pode ser obtido por meios diferentes para expressar ideais ou sentimentos, valendo-se da faculdade de dominar a matéria.

Articulação – consiste na ligação, por cadeia, de entendimentos que estabelecem interações entre indivíduos para realização de propósitos, onde articular corresponde a um processo de discussão polêmica, que é orientado pela externalização de conceitos.

Articulação do Conhecimento Organizacional – consiste no compartilhamento de conhecimento socialmente elaborado, através da discussão, que é produto da apropriação e reapropriação do saber organizado pelos indivíduos dentro da

dinâmica organizacional.

Capacidades – compreende a esfera de ação cujo elemento principal é a dimensão cognitiva do conhecimento.

Cognição – estudada através das atividades mentais, que também podem ser definidas pela natureza dos tratamentos que operam, caracterizadas pela construção de representações sobre as quais produzem efeitos (Fialho, 1998:57).

Competência – ancora a perspectiva de análise através de dois componentes ou vetores: as capacidades no sentido de domínio e as habilidades no que se referem à destreza e à condição de estar habilitado.

Conceito – é a imagem mental por meio da qual se representa um objeto (Severino, 2000:188).

Conhecimento – ao definir conhecimento como *“uma capacidade de agir”*, Sveiby (1998) explica que a capacidade individual de agir continuamente é criada por um *“processo de saber”*. O conceito de conhecimento é estudado na perspectiva de construção, estando atrelado a um processo de saber. Compreende a apropriação (e/ou reapropriação) do objeto pelo pensamento, como quer que se a conceba: como definição, como percepção clara, como apreensão completa ou análise.

Conhecimento individual – significa tudo que o indivíduo, enquanto ser único, apreende no decorrer de sua vida, de modo a contribuir ou determinar sua adaptação ou modificação em função do momento em que ele está vivendo, bem como em função do ambiente e das informações disponíveis. No conhecimento individual estão todas as experiências anteriores vivenciadas pelo indivíduo.

Conhecimento Organizacional – compreendendo o atributo geral que têm os indivíduos e a organização de reagirem ativamente ao mundo circundante, na medida da adesão à intenção organizacional, visando o desenvolvimento e

sobrevivência (perspectiva orgânica). Pressupõe um produto gerado a partir de processos cognitivos, pelo qual se determina a relação entre sujeito e objeto.

Consciência – diz respeito a uma visão particular e superior do reflexo do mundo exterior e é unicamente por isso que ela pode orientar o homem na realidade ambiente e transformá-la de forma criativa (Cheptulin, 1982:123).

Criatividade – forma de comportamento que viabiliza a construção de algo novo, para si ou para seu ambiente (Sens, 1998). Deve estar a serviço da intenção estratégica, de modo que a alavancagem possa se tornar uma importante ferramenta de ganhos de competitividade.

Dinâmica do conhecimento – refere-se à força que produz a compatibilidade do conhecimento intelectual e o conhecimento gerado no contexto prático.

Estereótipo – é um bloqueio de percepção óbvio, talvez a mais importante forma de expressão da condutibilidade de um ato ou de um gesto (Adams, 1994). Nas interações sociais e interpessoais o indivíduo se “agarra” a estereótipos e generalidades a respeito de si mesmo, para evitar riscos sociais, a não ser que em algum momento lhe pareça vantajoso ser específico a seu próprio respeito, ou sobre outras pessoas ou coisas.

Estratégia – é um processo focado no compartilhamento de conhecimento tácito/explicito, que se baseia na integração entre recursos e capacitações e no “desajuste” intencional entre aspirações e recursos.

Fatores cognitivos intrínsecos – compreende as atividades mentais que tratam dos estímulos, estando inseparavelmente ligados ao próprio indivíduo, tais como: intuição, percepção, reflexão, sentimento, emoção, receptividade, afetividade, persistência, autocrítica e consciência.

Fatores cognitivos intelectuais – compreende as atividades mentais que tratam dos estímulos, que operam principalmente por meio da inclinação intelectual, tais

como: inteligência, experiência, conhecimento, informação, memória, aprendizagem, entendimento, compreensão, aprimoramento e racionalidade.

Habilidade individual – representa a facilidade que cada indivíduo tem para utilizar as suas potencialidades (capacidade intelectual geral ou aptidão específica), podendo ser observada através das ações realizadas pelo indivíduo com base no conhecimento que ele adquiriu em situações similares.

Habilidades – correspondem aos elementos que potencializam a dinâmica dos processos individuais em qualquer domínio do conhecimento (teórico ou prático).

Intenção Estratégica – representada pelo conjunto de propósitos relacionados à determinada obra. É o ponto principal de uma estratégia.

Mecanismos de Apropriação e Reapropriação do Conhecimento – são mecanismos suportados por uma percepção clara na apreensão do objeto de análise pelo processo cognitivo, como quer que se conceba estes domínios. Pressupõe as exigências do processo de conversão do conhecimento tácito/explicito.

Metodologia – estudos dos métodos e, especialmente, dos métodos da ciência.

Métodos – corresponde à junção de *“técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma significativa parte delas”* (Kaplan, 1969:25). Conjunto de princípios e técnicas de alcance aplicado.

Necessidade – corresponde a um estado de desequilíbrio interno do organismo, que em certos casos sugere a busca de um resultado, levando o sujeito à ação ou motivando-o à realização de um comportamento.

Organização – Um repositório de conhecimentos, alavancado a partir das experiências acumuladas pelos seus membros (Penrose, 1959:25-31). Organismo com objetivos definidos composto por um conjunto de recursos produtivos quer

sejam humano (intangíveis) quanto material (tangíveis), que aumenta sua competência à medida que desenvolve capacidades e habilidades, requeridas para ganhos de competição no ambiente interno e externo.

Pesquisa-ação – é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com a ação, onde os agentes participantes estão envolvidos de modo cooperativo.

Processo de criação ou Processo Criativo – é uma sucessão dinâmica de estados que provém da natureza única do indivíduo, capaz de dinamizar a apropriação e reapropriação do conhecimento, gerando um novo produto relacional ou uma ação potencial.

Saber - é um conjunto de conhecimentos a respeito de um tema, utilizado com a finalidade de justificar determinada questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Reproduzido por um estágio superior ao conhecimento.

Saber global da organização – é representado pelo híbrido do conhecimento que cada indivíduo detém e da parte compartilhada por todos os atores organizacionais.

Valores – compreende um conjunto de crenças, preferências e/ou julgamentos, que são formados a partir da história sócio-cultural do indivíduo, e normalmente se desenvolvendo através dos conceitos passados pelo ambiente em que se situa o sujeito.

Observa-se que uma gama de elementos é incorporada na cadeia processual do estudo da metodologia de articulação do conhecimento organizacional, que toma como base características do processo criativo. O conjunto de ponderações alavancado ao longo do estudo reproduz a elaboração do protocolo instrumental da pesquisa.

5 PROTOCOLO INSTRUMENTAL

Nesse capítulo são apresentadas as ferramentas utilizadas na aplicação da pesquisa de campo. O detalhamento do instrumento de coleta de dados é mostrado através da descrição das variáveis e indicadores que o compõe. Outras ferramentas relevantes que integram o protocolo de pesquisa são o diário de campo e a agenda de entrevistas.

5.1 Instrumento de Coleta de Dados

Desde remotas décadas, os estudiosos (Hayman, 1969) já afirmavam que quando o pesquisador inicia a busca da revisão bibliográfica orientado pelos pressupostos básicos de uma teoria que servirá para compreender, explicar e dar significado às questões norteadoras do estudo, seu caminho será relativamente traçado.

O pesquisador guia seu pensamento por determinadas formulações conceituais que integram essa teoria. Os instrumentos de pesquisa para a coleta de informações são “iluminados” pelos requisitos lógicos vinculados à investigação.

Portanto, o instrumento de coleta de dados contém o conjunto de questões intimamente associadas ao estudo. A escolha das variáveis e a elaboração do instrumento de pesquisa constituem requisitos de extrema relevância para o êxito de uma investigação. Variáveis são características observáveis e podem ter diferentes valores.

Na sua essência, este estudo é formado dentro da abordagem qualitativa, onde explica o conhecimento organizacional como produto alicerçado pela força da interação social. Na pesquisa qualitativa e, especificamente, na pesquisa-ação se dá ênfase ao estudo de variáveis descritivas.

As variáveis estão constituídas por conceitos. E estes conceitos têm definições gerais que precisam ser esclarecidas, mas em geral, estas definições são ambíguas, além de abstratas (Triviños, 1995:108). Por isso, o pesquisador deve

“operacionalizar” estes conceitos, dando-lhes um sentido, um conteúdo prático.

Essa medida atribui um sentido de observação à variável que poderá permitir a síntese dos achados de pesquisa. É nesta perspectiva que se encontram os indicadores. Os indicadores de variáveis servem para indicar condições ou expressar índices que permitem as classificações das respostas encontradas. Mesmo na abordagem qualitativa, questões periféricas do comportamento das variáveis podem ser entrelaçadas através de seus indicadores.

No presente estudo, as variáveis e indicadores que suportam o instrumento de coleta de dados foram agrupadas em cinco conjuntos de variáveis: pessoais, vivenciais, ocupacionais, conceituais e organizacionais.

Os três primeiros conjuntos – pessoais, vivenciais e ocupacionais – foram elaborados com o objetivo de ancorar a definição lógica da estratégia metodológica, com base nos perfis, performances e perspectivas de trabalho dos sujeitos de pesquisa. Todavia, neste estudo, tais conjuntos não são tomados como determinantes e sim “correlatos” às técnicas que ancoram a articulação do conhecimento, sendo categorizados como antecedentes.

Deste modo, nos conjuntos de variáveis seguintes – conceituais e organizacionais – o mapeamento dos principais conceitos e o entendimento da dinâmica organizacional é traçado a partir dos discursos apresentados pelos sujeitos de pesquisa sobre diferentes elementos do processo criativo. Em tais conjuntos, as variáveis são consideradas endógenas (pertencentes) ao modelo por agrupar explicações conceituais nos processos de apropriação e reapropriação do conhecimento, sendo categorizadas como determinantes.

Além destes agrupamentos de variáveis, quatro elementos de identificação dos participantes do estudo foram incorporados ao instrumento de pesquisa: sujeito de pesquisa, centro de lotação, cargo administrativo e grau de titulação. Estes dados foram considerados para efeito de controle pelo pesquisador, dentro de uma proposta ética de não identificação das respostas dadas.

Para viabilizar o alcance dos objetivos previamente traçados, a elaboração do instrumento de pesquisa é desenvolvida em função da incorporação dos componentes teóricos do estudo nos diversos conjuntos de variáveis. Parte-se de um exame prévio para definir o formato do instrumento de coleta de dados. O quadro 11 apresenta este esquema inicialmente articulado.

Quadro 11: Formato do Instrumento de Coleta de Dados

Conjunto de variáveis	Componentes Teóricos	
	Variáveis	Indicadores
Pessoais	Dados demográficos	Sexo; idade.
	Status familiar	Estado civil; nº de dependentes.
	Dados educacionais	Formação profissional; escolaridade; domínio de línguas estrangeiras.
	Dados profissionais	Tempo de serviço na instituição; cargo contratado; tempo de serviço no departamento; categoria funcional; intenção de afastamento.
	Dados culturais	Interesse pelas artes; gosto musical; prática de esportes; prática religiosa ou fé.
Vivenciais	Personalidade profissional	<i>Locus</i> de controle; estilo gerencial; precisão na comunicação; prontidão na comunicação.
	Significado do trabalho	Centralidade do trabalho na vida; normas sociais sobre o trabalho; resultados e objetivos valorizados.
	Trajatória no trabalho	Ingresso no mercado de trabalho; profissão atual; mudança de profissão; experiência de desemprego.
Ocupacionais	Visão sobre o trabalho atual	Processo de escolha; existência de outras alternativas; binômio expectativas-realidade.
	Rotatividade	Mudança de atividade; mudança de departamento; congruência formação-atividade desenvolvida.
	Experiência de carreira	Treinamento formal; treinamento informal; oportunidade de crescimento.
	Jornada de trabalho	Carga horária diária; turno de trabalho; dias da semana mais produtivos; horário de melhor rendimento no trabalho.
	Escopo do trabalho	Variedade de funções; identidade com o trabalho; autonomia na participação; nível de flexibilidade.
	Estresse do trabalho	Incidência de conflitos; ambigüidade de papéis; sobrecarga de atividades; atividades rotineiras; grau de holismo no trabalho.
Conceituais	Utilidade do conhecimento	Nível de utilidade; qualidade de útil.
	Área de competência	Domínio de ferramentas; qualidade de competente.
	Conjunto de capacidades	Determinação dos fins; qualidade de capaz.
	Valor agregado de habilidades	Estimativa em valor; área de aplicação; qualidade de hábil.
	Capacidade criadora	Carga intelectual; nível perceptivo; qualidade de criativo.
	Natureza da criatividade	Tendência natural; intervenção consciente; disposição adquirida por treinamento.
	Postura estratégica	Atitude proativa; alcance de objetivos e metas; alavancagem de recursos.
	Aspectos da apropriação e reapropriação do conhecimento	Internalização de idéias; efetivação da comunicação.
	Formas de compartilhamento do conhecimento	Externalização de conceitos; capacidade de agir; processo de saber.
Organizacionais	Características estruturais	Grau de formalização; padrão de centralização; dependência funcional.
	Características tecnológicas	Automatização dos processos de trabalho; modernização dos equipamentos; perspectiva de inovação.
	Formas de organização do trabalho	Planejamento de tarefa; princípios participativos; mecanismos de auto-regulação no trabalho.
	Missão da organização	Tipo de organização; <i>status</i> da organização; influência na sociedade.
	Contexto de trabalho	Estilo de liderança; relações supervisor-subordinado; relações intergrupais.
	Condições de trabalho	Demandas físicas; demandas psicológicas; demandas cognitivas.

A elaboração do instrumento de pesquisa foi realizada com base nas proposições destacadas pelos estudiosos (Triviños, 1995; Minayo, 1996; Haguette, 1997) que enfatizam a abordagem qualitativa. Esta etapa pôde se concretizar através de um elenco de perguntas em torno das variáveis e dos indicadores incorporados ao estudo.

A base da estrutura definida para a escolha das variáveis e seus respectivos indicadores foi elaborada com o objetivo de confirmar o nível de qualificação, a experiência e a visão geral do trabalho dos sujeitos de pesquisa (variáveis pessoais, vivenciais e ocupacionais) incorporados no estudo. Esta estratégia é endereçada ao problema de pesquisa por justificar a necessidade de trabalhar com indivíduos com alto nível de qualificação, devido à complexidade dos conceitos investigados. As variáveis que refletem o modelo de referência foram incorporadas nos conjuntos de variáveis conceituais e organizacionais.

Apesar de não haver uma intenção específica na construção da tese em questão, é importante registrar a enorme contribuição do compartilhamento previamente desenvolvido entre a pesquisadora e seus pares, no Grupo de Estudos Gestão Estratégica do Conhecimento, onde as articulações e os desdobramentos da teoria central (gestão do conhecimento) foram exaustivamente trabalhados. Este trabalho de grupo também serviu para ampliar a visão sobre a escolha das variáveis de estudo, através dos debates em torno de indicadores relacionados à gestão do conhecimento pertinentes ao presente trabalho de tese.

Além das questões incorporadas no instrumento de coleta de dados, foram utilizados também alguns elementos que serviram de suporte na dinâmica da pesquisa de campo. Estes elementos estão atrelados à aplicação da metodologia de externalização de conceitos, tais como:

- Textos que sugerem o desenvolvimento do raciocínio e do imaginário, através de metáforas, de analogias e de associações de idéias imaginárias (questões 7.3, 13.4, 14.5, 23.3 e 29.3) e
- Ilustrações que auxiliam no registro de cada conjunto de variáveis a ser estudado por vez (cinco cartões nominais) e, especificamente, no conteúdo analisado em cada conjunto (imagens: questão 7.3, introdução das variáveis conceituais, questão 23.3 e questão 26.2).

O instrumento de coleta de dados e os recursos didáticos auxiliares (e.g.

imagens) utilizados são apresentados no Anexo A deste trabalho.

Para melhor detalhamento das variáveis e dos indicadores incorporados nos diversos conjuntos - pessoais, vivenciais, ocupacionais, conceituais e organizacionais - suas respectivas composições e definições são detalhadas a seguir.

5.1.1 Definição de Variáveis e Indicadores

Pode-se afirmar que o conhecimento humano origina-se com a formação de conceitos. O Conceito traduz a imagem mental por meio da qual se representa um objeto do pensamento. A compreensão do conceito poderá permitir a elaboração da definição em torno do objeto de análise.

Desta forma, a definição consiste no desdobramento das notas que compõem a compreensão do conceito. Em geral, a relevância da definição para o trabalho científico compreende o fato de delimitar a formulação das questões a serem debatidas.

A elaboração do instrumento de coleta de dados buscou o alcance do objetivo central do estudo, visualizando duas questões:

- as técnicas que ancoram a apropriação e reapropriação do conhecimento na organização e
- os principais conceitos que resgatam o entendimento da dinâmica organizacional a partir de elementos do processo criativo dos indivíduos.

Os cinco conjuntos de variáveis de que trata estas questões serão definidos a seguir.

VARIÁVEIS PESSOAIS

O conjunto de variáveis pessoais corresponde ao somatório de dados que procura descrever o perfil dos sujeitos de pesquisa.

Dados Demográficos – nesta variável encontram-se os indicadores sexo e idade.

Status Familiar – variável criada para atribuir objetividade ao suporte familiar com base em dados do estado civil e do número de dependentes.

Dados Educacionais - formação profissional, escolaridade e domínio de línguas estrangeiras são indicadores que sintetizam o nível de profundidade acadêmica considerados básicos para o “sucesso/fracasso” na vida escolar.

Dados Profissionais – relaciona o tempo de serviço na instituição, o cargo contratado, o tempo de serviço no setor de trabalho, a categoria funcional e a intenção de afastamento do país, buscando refletir a estimativa “acomodação/dinamismo” do servidor (diagnostica através dos sujeitos de pesquisa).

Dados Culturais – variável criada com base na forma e intensidade com que o indivíduo mantém uma coerência em suas escolhas, medida pela frequência em quaisquer tipos de culto ou preferência, tais como: interesse pelas artes (de um modo geral), gosto musical, prática de esporte e prática religiosa ou fé.

VARIÁVEIS VIVENCIAIS

O conjunto de variáveis vivenciais diz respeito à performance descrita pelos sujeitos de pesquisa, sendo elaborada a partir de suas próprias vivências ou experiências.

Personalidade Profissional – procura descrever a configuração psicológica própria do indivíduo, e que se manifesta por um certo estilo de trabalho. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- *Locus* de controle: percepção do indivíduo sobre a fonte de controle dos eventos, ou a expectativa generalizada sobre a medida em que os reforçamentos estão sob controle do próprio sujeito – internalidade – ou de elementos fora de si mesmo – externalidade (Rotter, 1975; O'Brien, 1984; Spector, 1988; Bastos, 1990).
- Estilo gerencial: percepção do indivíduo sobre como gerencia as críticas e expectativas individuais e em relação a si mesmo e ao grupo de trabalho.
- Precisão na comunicação: reflete a clareza na direção das metas.

- Prontidão na comunicação: reflete o estado do indivíduo em acreditar que atua com presteza na execução do trabalho ou em agilizar os níveis de discussões em torno dele.

Significado do Trabalho – procura integrar conceitualmente e empiricamente os conceitos de necessidades e valores, éticas do trabalho, preferências e orientação para o trabalho (Pryor, 1982; MOW, 1987). Esta variável é explicada através dos seguintes indicadores:

- centralidade do trabalho na vida: o peso que o indivíduo atribui ao trabalho na sua vida e a importância relativa do trabalho frente a outros aspectos da vida como lazer, comunidade e família.
- normas sociais sobre o trabalho: dois tipos de normas são considerados – as normas de direito (o trabalho visto como uma obrigação da sociedade, um direito do indivíduo) e normas de dever (o trabalho como uma obrigação do indivíduo para com a sociedade).
- resultados e objetivos valorizados: o valor atribuído aos resultados e objetivos do trabalho permite a criação de três questões de análise: intrínsecas (e.g. variedade, autonomia, trabalho interessante), econômicas (e.g. pagamento, auto-sustento) e sociais (e.g. relações interpessoais).

Trajectoria no Trabalho – nesta variável encontram-se dados que permitem compor uma perspectiva da análise de “turbulência”/ “progresso” na carreira do indivíduo. Neste estudo as carreiras caracterizadas como estáveis/ordenadas apresentam uma seqüência de trabalhos funcionalmente relacionados, conduzindo aos mais altos níveis de conhecimentos e habilidades. Por outro lado, carreiras que refletem desemprego, declínios ou falta de relação funcional entre trabalho e progresso hierárquico, são caracterizadas como instáveis/difusas. Esta variável é analisada através dos indicadores:

- ingresso no mercado de trabalho: tipo de ocupação inicial no mercado de trabalho.
- profissão atual: tipo de ocupação.
- mudança de profissão: medido pela freqüência.
- experiência de desemprego: medido pela duração média.

OCUPACIONAIS

O conjunto de variáveis ocupacionais compreende um ordenamento de descrições a cerca do trabalho realizado pelos sujeitos pesquisados na instituição objeto de observação.

Visão sobre o Trabalho Atual – percepção do indivíduo sobre sua atividade ou serviço atual quanto à escolha realizada. Esta variável é compreendida através dos seguintes indicadores:

- processo de escolha: maneira pela qual se realizou a escolha, medida pelo grau de discernimento.
- existência de outras alternativas: opção por uma proposição de trabalho entre duas ou mais alternativas reciprocamente excludentes.
- binômio expectativas-realidade: avalia a confirmação ou não das expectativas do indivíduo em relação a seu trabalho, através do paralelo entre o que deseja e o que dispõe efetivamente.

Rotatividade – analisa as inter-relações existentes apresentadas como justificativas para o processo de migração interna. Esta variável é examinada através dos seguintes indicadores:

- mudança de atividade: alterações ou modificações dentro da ação ou ocupação específica que o servidor desenvolve.
- mudança de departamento: transferência do servidor para outra unidade departamental.
- congruência entre a formação e a atividade desenvolvida: questionamento do indivíduo quanto à coerência ou não do seu conhecimento profissional em relação ao nível teórico-prático.

Experiência de Carreira – a operacionalização dessa variável caracteriza a percepção do servidor quanto às oportunidades de crescimento profissional, recebida através da organização a que pertence e/ou dos colegas de trabalho (membros organizacionais). Esta variável é evidenciada através dos seguintes indicadores:

- treinamento formal: corresponde à mensuração “objetiva” atribuída pelos sujeitos pesquisados quanto ao seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem, alcançada por meio da qualificação formal.

- treinamento informal: corresponde à mensuração “subjéitiva” atribuída pelos sujeitos pesquisados quanto ao seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem, alcançada através da relação de trabalho com os próprios colegas de modo informal.
- oportunidade de crescimento: qualifica a equidade entre o aperfeiçoamento buscado pelo servidor de acordo com suas necessidades profissionais, e os treinamentos recebidos de acordo com os interesses da organização.

Jornada de Trabalho – variável criada para relacionar aspectos quantitativos e aspectos qualitativos do trabalho, buscando refletir a acomodação do trabalho às características individuais. Esta variável é pautada nos seguintes indicadores:

- carga horária diária: quantidade de horas diárias dedicadas exclusivamente ao trabalho na organização, e o número de horas que poderia efetivamente se dedicar ao trabalho.
- turno de trabalho: identificação do servidor do seu respectivo turno de trabalho e sua opção entre os turnos da manhã, tarde ou noite.
- dias da semana mais produtivos: preferência do servidor quanto aos dias da semana em que melhor produz no trabalho.
- horário de melhor rendimento no trabalho: eficiência relativa no desempenho do trabalho em relação ao horário de melhor produtividade.

Escopo do Trabalho – corresponde às características do trabalho avaliadas através da percepção do servidor (sujeito de pesquisa) frente a quatro pontos de convergência: função, identidade, autonomia e flexibilidade do seu trabalho. Esta variável é apreciada através dos seguintes indicadores:

- variedade de funções: conjunto de atribuições do servidor em sua atividade profissional específica.
- identidade com o trabalho: relação de aceitação e de igualdade considerada válida pelo servidor quanto aos elementos que constitui o seu trabalho.
- autonomia na participação: propriedade pela qual o servidor acredita ser ou estar presente no cotidiano organizacional, pretendendo poder escolher as leis que regem a sua conduta.
- nível de flexibilidade: liberdade para conduzir o trabalho, medida pela avaliação quanti-qualitativa do servidor sobre suas condicionantes.

Estresse do Trabalho – compreende um conjunto de itens que mensuram a

extensão em que o indivíduo (servidor pesquisado) percebe a existência de conflito, ambigüidade, sobrecarga, rotina e/ou compilação do papel que desempenha. Esta variável é medida através dos seguintes indicadores:

- incidência de conflitos: existência de discussão acompanhada, ou não, de quebra de boas relações, a qual se desenvolve em função da objeção entre diferentes correntes de pensamento.
- ambigüidade de papéis: caracteriza a existência de procedimentos que denotam imprecisão nas atribuições de natureza técnica e/ou científica desempenhadas pelo indivíduo.
- sobrecarga de atividades: aquilo que transforma o equilíbrio da quantidade ou do nível de dificuldade do trabalho executado pelo indivíduo.
- atividades rotineiras: seqüência de atos ou procedimentos estabelecidos para as atividades diárias do indivíduo.
- grau de holismo no trabalho: percepção do indivíduo sobre a tendência a sintetizar as partes em totalidades organizadas, para coordenação e harmonia das unidades do trabalho.

CONCEITUAIS

O conjunto de variáveis conceituais diz respeito à representação de diferentes objetos pelo pensamento, por meio de suas características gerais. Este entendimento é buscado através dos discursos dos sujeitos de pesquisa, e é obtido conforme as explicações de diferentes conceitos.

Utilidade do Conhecimento – propriedade de estabelecer “essência” do conhecimento e inter-relacionamentos. Esta variável enfoca o conteúdo do conhecimento com base nos seguintes indicadores:

- nível de utilidade: designação prioritária do conhecimento entre o nível prático ou o nível teórico.
- qualidade de útil: identifica o tipo de uso ou serventia.

Área de Competência – campo de ação de um domínio ou faculdade que torna o indivíduo capaz de apreciar e resolver certo assunto ou fazer determinada coisa. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- domínio de ferramentas: esfera de ação intelectual do indivíduo em relação ao uso de seu potencial na geração de produtos ou prestação de serviços.

- qualidade de competente: identifica o grau de auto-suficiência.

Conjunto de Capacidades – compreende a reunião das partes que formam as qualidades ou aptidões do indivíduo para determinado fim. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- determinação dos fins: ter a capacidade de, ir a ponto de ou ousar.

- qualidade de capaz: abriga em si a possibilidade de estar apto para.

Valor Agregado de Habilidades – quanto à intensificação do significado de um domínio no sentido da agilidade e destreza da ação. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- estimativa em valor: estabelecimento de uma relação determinada entre dois ou mais contextos de uma ação, que pode assumir o caráter de maior ou menor valia.

- área de aplicação: campo de ação.

- qualidade de hábil: que tem aptidão para uma coisa.

Capacidade Criadora – refere-se ao elo de ligação entre diferentes contextos do processo complexo da criatividade, onde três elementos centrais são selecionados para compor sua análise: as idéias, a escolha e a ação. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- carga intelectual: compreende as idéias, uma das formas de expressão do pensamento criativo, que pode proporcionar soluções novas, diferentes e interessantes.

- nível perceptivo: compreende a escolha, prontidão e precisão com que se faz a análise, considerando também suas conseqüências, e transformando as idéias ou opções em soluções.

- qualidade de criativo: inventivo e fecundo, dotado para a ação.

Natureza da Criatividade – diz respeito à condição existencial ou fonte geradora da criatividade. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- tendência natural: força ativa, que estabelece e conserva a ordem de um dom de criação latente.

- intervenção consciente: buscada através da formulação de um propósito ou necessidade.

- disposição adquirida por treinamento: alcançada por meio de exercícios estrategicamente programados.

Postura Estratégica – para uma concepção adequada e um posicionamento consistente, a maneira de pensar e de agir estrategicamente são enfocados no sentido da consecução de propósitos, visando o crescimento/desenvolvimento. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- atitude proativa: arte de identificar condições viáveis.
- alcance de objetivos e metas: arte de explicar trajetórias favoráveis.
- alavancagem de recursos: arte de evidenciar os meios disponíveis para promover novos meios.

Aspectos da Apropriação e Reapropriação do Conhecimento – refere-se às categorias de geração do conhecimento que indicam a relação processo/tempo, onde o indivíduo toma para si o conhecimento próprio ou adequado à situação. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- internalização de idéias: processo de incorporação do conhecimento para geração do conjunto de pensamentos ou concepções de um indivíduo.
- efetivação da comunicação: expansão do escopo da experiência prática, provocado pelo diálogo ou pela “reflexão” coletiva.

Formas de Compartilhamento do Conhecimento – refere-se às condições de um sistema (aberto) no qual existe um intercâmbio de conhecimento com o ambiente externo. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- externalização de conceitos: processo de exposição do conhecimento para representação do objeto de pensamento, por meio da verbalização de suas características gerais.
- capacidade de agir: reprodução do conhecimento essencialmente relacionado com a ação humana.
- processo de saber: dimensão cognitiva do conhecimento capaz de levar à ação.

ORGANIZACIONAIS

O conjunto de variáveis organizacionais reporta-se ao modelo de organização idealizado pelos sujeitos pesquisados, introduzindo medidas do contexto

organizacional, dentro da perspectiva de integrar níveis distintos de análise referente à articulação do conhecimento organizacional elaborado através dos indivíduos.

Características Estruturais – medidas independentes do contexto estrutural da organização, baseadas na percepção do sujeito de pesquisa, dentro da perspectiva de integrar diferentes formas de gestão. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- grau de formalização: medida que aponta a necessidade da existência de regras e procedimentos escritos para orientar a atividade dos servidores.
- padrão de descentralização: medida que o *locus* de tomada de decisão encontra-se em níveis superiores ao da unidade examinada.
- dependência funcional: medida em que alguém depende dos outros para desempenhar a própria tarefa, avaliada através do auto-relato do universo de sujeitos pesquisados.

Características Tecnológicas – avaliada em termos do uso de tecnologias nos processos de trabalhos. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- automatização dos processos de trabalho: nível de automatização dos processos de trabalhos.
- modernização dos equipamentos: grau de modernização dos equipamentos.
- perspectiva de inovação: meio de aplicar as novas idéias, tornando-se diferente de modo evolutivo.

Formas de Organização do Trabalho – refere-se ao modelo implantado para estruturar as atividades de trabalho na unidade, tendo relação com características operacionais do ambiente em que a organização se insere. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- planejamento de tarefa: observação do nível de participação dos indivíduos nas decisões relativas ao fluxo de trabalho.
- princípios participativos: criação de modelos tidos participativos.
- mecanismos de auto-regulação no trabalho: concernentes à especificidade das situações em que o indivíduo reage em busca de sua harmonia própria no contexto do trabalho.

Missão da Organização – a missão ou objetivo principal da organização, analisa a percepção dos sujeitos de pesquisa quanto ao tipo e *status* organizacional e sua

influência em relação à sociedade. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- tipo de organização: diz respeito à preferência dos indivíduos quanto ao tipo de organização quer seja pública, privada e assistencial não lucrativa.
- *status* da organização: refere-se à percepção que os indivíduos possuem da importância da missão.
- influência na sociedade: refere-se à percepção dos indivíduos quanto à necessidade da manutenção do *status quo* organizacional frente à sociedade.

Contexto de Trabalho – nesta categoria estão incluídas medidas dos processos organizacionais quanto à liderança, supervisão e inter-relacionamento. Esta variável é estudada através dos seguintes indicadores:

- estilo de liderança: a medida sobre como devem ser gerenciadas as críticas e expectativas individuais e a liberdade de expressão.
- relações supervisor-subordinado: a medida do controle exercido pelo supervisor, ao manejar recompensas e punições no contexto de trabalho.
- relações intergrupais: a medida que envolve dados sobre coesão, cooperação, confiança e competição.

Condições de Trabalho – dentre o vasto conjunto de condições, nesta variável enfatiza-se as características da relação de demandas físicas, psicológicas e cognitivas, através de seus respectivos indicadores:

- demandas físicas: referentes às leis de natureza corpórea e o conjunto das funções fisiológicas do homem.
- demandas psicológicas: concernentes aos fatos psíquicos, nos quais a mente determina um limite na capacidade de assimilação e de entendimento.
- demandas cognitivas: resultam de uma harmonia na aquisição de um conhecimento ou de uma percepção, onde o indivíduo criativo encontra soluções relevantes, menosprezando informações que não se enquadram em seus estereótipos.

Vale lembrar que o foco central deste trabalho tem como pauta maior a perspectiva de sinalização de uma metodologia relacionada à articulação do conhecimento organizacional, tendo como de base o processo criativo dos indivíduos.

De fato, o instrumento de coleta de dados é considerado o principal elemento do protocolo de pesquisa. Mas, para efeito de viabilização e suporte, outras ferramentas de controle diário, descritas a seguir, foram incorporadas no contexto do trabalho de campo.

5.2 Ferramentas de Controle Diário

Cada pesquisador tem seu ritmo de trabalho e sua maneira de coordenar as atividades. Seu nível de conhecimento em relação ao problema específico, naturalmente, poderá lhe oferecer maior segurança.

Por outro lado, a presença do pesquisador em campo torna-se um componente imprescindível na pesquisa qualitativa. Isto se deve ao fato de que somente ele será capaz de captar as nuances verificadas através de lampejos de observação, por meio da sua familiarização com o objeto de estudo. Uma gama de situações ou fenômenos emerge empiricamente do ambiente no cotidiano em tempo real.

Na instrumentação de uma pesquisa científica as ferramentas utilizadas pelo pesquisador em campo constituem um importante aparato. O conhecimento em torno do objeto de estudo deve estar devidamente estruturado e bem articulado.

Dentro do protocolo elaborado para este trabalho, além do instrumento de pesquisa, os planos de ação foram acompanhados por duas ferramentas de grande utilidade: a agenda de entrevistas e o diário de campo.

AGENDA DE ENTREVISTAS

Na pesquisa científica o contato entre o pesquisador e cada um dos sujeitos de pesquisa deve sempre ser precedido por um protocolo inicial. Nesta etapa, também denominada de sensibilização, o pesquisador deve expor seu propósito de investigação e tentar conquistar a adesão voluntária dos seus informantes, cuidadosamente escolhidos para comporem o estudo.

De fato, para que nada seja feito de forma atropelada ou impositiva o

agendamento do dia, da hora e do local para realização da entrevista é um recurso de extrema importância. Tanto o pesquisador quanto os sujeitos de pesquisa devem estar totalmente voltados para aquele compromisso.

Por outro lado, sempre que possível é obrigação do pesquisador chegar ao local combinado, no dia e na hora marcada com alguns minutos de antecedência. Assim como, ele deve se mostrar inteiramente solícito às necessidades dos seus sujeitos de pesquisa, caso algum imprevisto ocorra e nova agenda precise ser feita.

Esta característica de sensibilidade reforça o relacionamento entre pesquisador e os participantes do estudo na pesquisa-ação, garantindo também um maior nível de profundidade na investigação. É mais indicado cancelar a entrevista temporariamente, marcando a continuação da discussão para uma ocasião mais apropriada, do que forçar a realização da entrevista e comprometer a qualidade do estudo.

Similarmente, nas situações em que, por alguma razão, não seja possível o contato inicial diretamente com o sujeito de pesquisa, outros mecanismos devem ser ativados. Nesse sentido, o pesquisador deve ter à mão a carta de apresentação emita por um representante legal (e.g. diretor do órgão de Recursos Humanos), dirigida de forma nominal ou através de circular aos sujeitos de pesquisa, que lhe permite o acesso à organização.

Neste estudo a carta de apresentação e a agenda de entrevista (Anexo B) compõem o protocolo instrumental de pesquisa. De certa forma, eles reproduzem a preocupação da pesquisadora no que tange ao rigor do método e a possibilidade de evitar vieses, e se prestam como sugestão para pesquisas do gênero.

DIÁRIO DE CAMPO

O diário de campo torna-se um valioso recurso na medida em que diariamente todos os tipos de avaliações são consideradas. Percepções, angústias, questionamentos, dúvidas ou informações têm espaço garantido na lógica de utilização do diário de campo, que se refere ao uso de técnicas informais.

Desta forma, na pesquisa qualitativa de um modo geral, e especificamente na metodologia de externalização de conceitos, o uso do diário de campo representa

uma ferramenta de grande valia. Ele permite ao pesquisador um exame minucioso quanto à adequação da(s) técnica(s) à situação pesquisada, cujas implicações teóricas conformarão a análise final da investigação no nível empírico.

No diário de campo (Anexo C) existem dois corpos intimamente relacionados: aquilo que foi visto ou vivenciado pelo pesquisador (as notas), e como isto foi percebido por ele (as análises). O resultado desta combinação é importante porque confirma ou refuta impressões consideradas à priori.

O conjunto de ferramentas que compõe o protocolo de pesquisa elaborado neste estudo, envolvendo e questionando situações reais, serviu para conformar as bases de desenvolvimento da pesquisa.

6 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Este capítulo relata a indicação de elementos organizados e ministrados nas discussões sobre o campo de ação e o como da pesquisa. Trata-se de uma disposição lógica do agenciamento do conjunto de conhecimentos relativos às partes que têm implicação com o desenvolvimento da investigação, sendo apresentada em quatro tópicos. Inicialmente evidencia a abordagem de pesquisa definida e a caracterização do estudo. Em seguida descreve as técnicas de coleta de dados e os métodos de tratamentos de dados utilizados.

6.1 Abordagem de Pesquisa

Um bom trabalho de pesquisa exige uma atitude ou disposição subjetiva do pesquisador a fim de buscar soluções sérias e métodos apropriados, referentes ao objeto de investigação. Estas considerações ressaltam a preocupação de utilização da crítica enquanto ferramenta de cunho científico.

Com base no plano de investigação proposto, esse trabalho parte dos aspectos individuais e põe em foco o nível de análise organizacional, procurando respeitar o ambiente. É sabido que os indivíduos interagem com o ambiente dentro do sistema organizacional.

Desta forma, trata-se de um estudo de natureza empírica, cuja abordagem se estabelece dentro do conceito de sistema organizacional aberto. Assim, a abordagem dada à pesquisa é de natureza qualitativa, devido a sua inserção na perspectiva de uma modelagem organizacional que trabalha com a representação do conhecimento.

Outro fator importante na definição desta abordagem é a própria orientação do método; mesmo não se tendo a pretensão de utilizar rigorosamente o método da pesquisa-ação, a pesquisa trabalha necessariamente nesta perspectiva. Principalmente, pela caracterização da construção de uma metodologia baseada na criação de conceitos.

Ao oferecer uma detalhada crítica e alternativa aos métodos de pesquisa tradicionais a estratégia da pesquisa-ação, cunhado por Kurt Lewin nos Estados Unidos por volta dos anos 40, vem recebendo um vasto suporte conceitual ao longo das últimas décadas. A origem desta terminologia está atrelada à psicologia social.

O presente trabalho encontra uma coerência conceitual em relação ao tipo de pesquisa-ação empírica, que consiste em acumular dados de experiências de natureza ocupacional em grupos semelhantes (Barbier, 1985:38-39).

A pesquisa qualitativa tem a capacidade de responder a questões particulares. Ela não existe necessariamente em um “continuum” entre os aspectos qualitativo e quantitativo, mas ambos se complementam, excluindo qualquer dicotomia.

A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas. Enquanto que o cerne do método quantitativo está na questão da objetividade.

Quanto se trata de pesquisa qualitativa, além das atividades que delineiam a construção do projeto, há todo um aparato exploratório na trajetória de investigação. Isto não se refere apenas a dar conta do “estado” do conhecimento atual sobre o problema, mas de agilizar a dimensão prática e descritiva. Existe uma articulação criativa, seja na exploração do objeto de pesquisa, seja na descrição de conceitos.

Uma vez especificado a abordagem de pesquisa é possível se tratar da caracterização do estudo.

6.2 Caracterização do Estudo

A linha de investigação que conduz à construção do modelo teórico e ao protocolo ou conjunto de instrumentos de pesquisa tem um domínio comum. Nela é incluído um amplo conjunto de questões para explorar possíveis relações dos elementos intervenientes na articulação do conhecimento organizacional. Este procedimento, de fato, caracteriza o estudo do tipo exploratório-descritivo.

Por outro lado, o estudo é igualmente caracterizado como exploratório devido à originalidade da metavisão do tema, e descritivo por estar fundamentado na pesquisa qualitativa, que é por princípio descritiva. Portanto, reproduz o

desenvolvimento de uma metodologia fundamentada em uma realidade estudada e qualifica a perspectiva de preparação para um experimento.

Assim, dentro do binômio explorar-descrever é levado em consideração a percepção dos sujeitos contextualizados nessa realidade (Godoi, 1995).

6.2.1 Universo da Pesquisa

Para efeito de aplicação do estudo, respeitando sua complexidade, notadamente no que se refere à investigação de conceitos parcamente intercambiáveis (e.g. competência, capacidades e habilidades), a pesquisa trabalha segundo o padrão mais comum na área – utiliza profissionais cuja formação se enquadra em consideráveis níveis de formação (graduação e pós-graduação). Tal delimitação prende-se, especialmente, à necessidade de que os sujeitos de pesquisa tenham uma “profissão”/“carreira” e que possam responder ao instrumento de coleta de dados de forma mais acurada.

Dentro do esquema de pesquisa o universo selecionado para recolhimento dos dados em um espaço de tempo mais resumido e proveitoso representa a perspectiva de contribuição teórica. A alternativa escolhida incorpora as questões descritas abaixo:

- Profissionais de diferentes áreas (e.g. médicos, psicólogos, engenheiros, historiadores, físicos, filósofos e administradores, entre outros), que convivem diariamente com diferentes percepções no contexto organizacional;
- Indivíduos reconhecidamente preparados para atuarem em um contexto específico na organização (e.g. chefe ou sub-chefe de departamento).

Sem perder de foco a diretriz orientadora do trabalho, que se refere à metodologia de articulação do conhecimento, o universo da pesquisa foi centrado no contexto universitário.

Atualmente a investigação em torno das condicionantes ligadas à realidade universitária brasileira torna-se cada vez mais urgente. E pouca perspectiva é sinalizada em direção às possibilidades da universidade ser considerada uma organização baseada em conhecimento, principalmente a universidade pública.

Além do princípio de universalização do conhecimento, esta decisão de eleger a universidade está atrelada também a sua função social e cultural. Não muito raro os estudiosos (Hardy, 1996; Marcovitch, 1998; Jacoby, 1990) enfatizam de maneira severa que esta função transcende o papel restrito de preparar profissionais. É necessário se repensar a ética e a responsabilidade social (Ashley, 2002).

Devido à necessidade de permitir um estreito relacionamento entre pesquisador e sujeitos de pesquisa, a pesquisa foi realizada numa universidade totalmente familiar para a pesquisadora, na qual ela exerce esta função desde a década de 80. Outras questões igualmente relevantes neste contexto são os fatores culturais e regionais.

O delineamento da população em termos de tamanho e seleção deu-se através de múltiplos estágios, combinando procedimentos não aleatórios e intencionais. A determinação dos sujeitos de pesquisa foi dirigida, mas dependeu do acesso que permitiu a realização do estudo. A adesão dos sujeitos de pesquisa a essa participação foi totalmente voluntária.

A característica do estudo é do tipo populacional. Portanto, reproduz a operacionalização do trabalho de modo não aleatório, não amostral.

Os sujeitos de pesquisa correspondem a um total de 47 professores universitários, que na ocasião respondiam pela função de chefia de departamento. A população alvo reproduz a realidade da unidade centro da referida universidade, que atua no sistema multicampi.

Inicialmente foi solicitada ao órgão de Recursos Humanos dessa Universidade uma relação nominal contendo informações funcionais dos sujeitos de pesquisa (e.g. departamento, cargo, titulação, sexo, idade, estado civil, nº de dependentes, data de ingresso e categoria). Tais informações foram consideradas como os dados secundários da pesquisa.

Além dos chefes de departamentos esta listagem informava também seus respectivos sub-chefe e secretário. Este documento facilitou o contato inicial por meio dos secretários e permitiu a incorporação do responsável de direito, quando na ausência do chefe de departamento. E, justamente nesses casos em que os sub-chefes de departamento foram incorporados como sujeitos de pesquisa, uma nova listagem foi solicitada para atualização dos dados secundários da pesquisa.

A opção por trabalhar com indivíduos integrados a unidades de trabalho, e não

com indivíduos selecionados aleatoriamente, justifica-se pela necessidade de se ter acesso a dados interdependentes, sobre a percepção dos indivíduos e o contexto do trabalho organizacional (e.g. estrutura e compartilhamento de experiências). Obviamente, decorrem desta escolha os cuidados relacionados à incorporação das técnicas de coleta de dados.

6.3 Técnicas de Coleta de Dados

Toda estratégia de pesquisa possui alguns critérios de orientação valorativa. Neste sentido, a pesquisa-ação não é exceção. Na pesquisa-ação o pesquisador deve estar imbuído da preocupação de um controle permanente dentro do processo de investigação para se evitar possíveis distorções.

Na concepção da pesquisa-ação, a questão dos valores é abordada explicitamente, e dá lugar à discussão entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa interessados pela investigação e pela ação. Assim, as técnicas de coleta de dados utilizadas nesse estudo da entrevista e da observação participante foram ancoradas pelo registro e apreciação posterior dos fatos pontuados no diário de campo.

ENTREVISTA

Na abordagem qualitativa, a realização da entrevista sugere a idéia de flexibilidade, privilegiando a questão do respeito ao entrevistado no sentido do pesquisador não se ater rigidamente ao esquema ou orientação traçado. Uma importante conduta do pesquisador adotada na pesquisa qualitativa consiste em deixar que o entrevistado venha a interferir no decurso da pesquisa, obviamente dentro do objeto de estudo. Essa perspectiva considera que a intercomunicação entre pesquisador e sujeito de pesquisa seja sempre algo mais humano e ético.

Nesse sentido, para viabilizar as diferentes características individuais dos sujeitos de pesquisa, este trabalho utilizou a abordagem de entrevista semi-estruturada, sem contudo se prender a nenhuma forma de silogismo modal nas

linguagem utilizada. A preocupação maior foi o entendimento do conteúdo investigado.

Desta forma, os sujeitos de pesquisa puderam seguir espontaneamente a linha de seu pensamento, relatando suas experiências e percepções à cerca do foco principal colocado pelo pesquisador.

A entrevista semi-estruturada (ou roteiro de entrevista) também facilitou a aplicação da pesquisa e atraiu economia de tempo. De fato, a própria estrutura do roteiro funcionou de forma similar ao questionário semi-estruturado no sentido de percorrer todos os objetos de estudo previamente estabelecidos.

No caso do presente trabalho, a entrevista semi-estruturada permitiu o nivelamento ou ajustamento da forma de linguagem utilizada, sem oferecer opção de respostas fechadas. Este recurso foi bastante significativo por tratar-se de uma comunidade caracterizada por elevado nível intelectual.

Cada entrevista semi-estruturada exigiu da pesquisadora um cuidado especial quanto aos princípios enunciados. Uma vez tomados todos os cuidados, os resultados obtidos tornaram-se valiosos, no sentido de oferecer a pesquisadora um amplo domínio do enfoque no estudo e dentro da teoria orientadora dos seus passos – a metodologia.

Na ocasião da preparação para entrevista, junto a cada participante, a pesquisadora mencionava quatro questões básicas:

- 1) Um breve relato sobre o objetivo do trabalho (objeto de estudo) e sobre a razão de tê-lo incorporado no estudo (como representante potencial de uma organização que articula conhecimento);
- 2) Apresentação dos conjuntos de variáveis do estudo, inclusive utilizando cinco cartões nominais dispostos na mesa para explicar sinteticamente a finalidade de cada um dos conjuntos;
- 3) Definição do tratamento a ser utilizado, pedindo licença aos participantes para trata-los de “Você”;
- 4) Possibilidade do uso do gravador, pedindo licença aos participantes para usá-lo e possibilidade de interrupção da gravação a qualquer momento, deixando os participantes à vontade para interrompe-la por qualquer razão.

Assim, dentro da questão ética e do respeito à individualidade dos participantes do estudo, o gravador foi um recurso que facilitou imensamente o registro das

informações coletadas. Talvez, devido à natureza da clientela integrante do estudo, não se verificou nenhum grau de dificuldade em relação ao uso deste tipo de equipamento na técnica da entrevista.

Os compromissos conformados entre os participantes do estudo e a pesquisadora foram rigorosamente respeitados, havendo uma total integração. Em alguns casos foi necessário que a pesquisadora re-agendasse uma data para continuação do trabalho, ocorrendo até três seções para uma mesma entrevista. Entretanto, não se verificou nenhuma quebra do processo ou solução de continuidade.

A outra técnica de coleta de dados utilizada diz respeito à observação participante, utilizada em estreita relação com a entrevista.

OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

De fato, o pesquisador como participante representa uma maior possibilidade de entendimento em relação aos sujeitos de pesquisa. Nesta posição, o pesquisador pode ter acesso a uma gama variada de informações.

No presente estudo a observação participante não só representou um instrumento de captação de dados mas, também, um instrumento de modificação do meio pesquisado. Foi observado em várias situações que ao final da entrevista a satisfação dos sujeitos de pesquisa era evidente.

Acredita-se que, a participação da pesquisadora na condição de observadora ativa (e.g. interagindo com os sujeitos de pesquisa) tenha contribuído para esta satisfação final. Na observação participante, o compartilhar consciente e sistemático, conforme as circunstâncias o permita, nas discussões de um grupo enriquece o face a face do trabalho de campo da estratégia da pesquisa-ação.

Enquanto observadora, ativa a pesquisadora se posicionou em relação face a face com os observados em seu ambiente natural de trabalho, sendo determinado pelo próprio entrevistado conforme cada situação de pesquisa. Assim, houve caso em que a entrevista foi realizada fora do contexto da universidade, em outro ambiente de trabalho no qual o sujeito respondia pela atividade de profissional liberal (e.g. escritórios).

Em todas as situações o papel da pesquisadora como observadora participante exigiu desprendimento para compreender a cultura dos sujeitos de pesquisa sob sua observação. Na estratégia da pesquisa-ação desenvolvida, o papel da pesquisadora procurou refletir o processo social de vida dos sujeitos de pesquisa, respeitando sempre o princípio do rigor científico do trabalho de (em nível de tese).

A confirmação dessa perspectiva se deu devido à empatia estabelecida na relação entre a pesquisadora e os sujeitos de pesquisa, e no volume e na complexidade dos dados coletados. Algumas observações apresentaram a necessidade de confirmação das impressões formuladas pela pesquisadora em relação ao contexto geral vivenciado. De modo que, além das entrevistas gravadas e dos registros de campo, a pesquisadora também retornou ao trabalho de campo para confirmar tais impressões através de contato virtual (via e-mail) com os sujeitos de pesquisa, recendo a mesma atenção e receptividade.

Tanto nas entrevistas quanto nas observações desenvolvidas pela pesquisadora verificou-se um misto bem equilibrado de formalidade e descontração. Também, o uso das imagens incorporadas ao instrumento de coleta de dados pôde confirmar a importância da realização do trabalho de forma agradável e prazerosa.

Mesmo durante as gravações houve muita alegria, sendo registrado 462 trechos de risos, evidentemente, de maneira apropriada e sempre justificada por algo sugestivo. Como exemplificado nos discursos abaixo.

“Eu tive um chefe há um tempo atrás, ele dizia assim: ‘..., a organização é excelente, mas a desorganização é mais emocionante’(risos)”.

*“Eu estou me privando de mil coisas. A única moda minha era abrir um portão eletronicamente (risos). Se tivesse chovendo eu abria o portão e o portão abria (risos), e eu não posso mais fazer isso (risos). Se tiver chovendo agora eu vou ter que entrar na chuva (risos), porque senão eu vou ter que pagar uma multa (risos)”.*²

Uma consideração importante em relação ao desenvolvimento da pesquisa correspondeu à sinceridade traduzida em termos da honestidade e da fidedignidade

² A limitação relatada neste discurso refere-se ao período de racionamento de energia imposto pelo Governo Federal para algumas regiões do país.

dos sujeitos de pesquisa com seus pensamentos, constituindo uma retórica sempre presente.

“Eu estou meio disperso hoje.”

“Eu não sei se estou sendo reacionário, mas eu não posso tolher o meu pensamento, evidentemente”.

“Eu não sei se vou saber responder isso. Eu acho isso difícil, porque eu busco cotidianamente fazer com que as pessoas se tornem mais participativas, é uma luta que eu tenho”.

O uso do método simbólico também foi muito importante. No encaminhamento da entrevista tornou-se marcante nos discursos dos sujeitos de pesquisa grande facilidade de utilização de metáforas, de analogias e do imaginário. Os exemplos foram pautados em contextos diversos (e.g. usar a mitologia para explicar o senso comum ou utilizar as imagens apresentadas pela pesquisadora).

“.. vamos dizer mais ou menos que eu me remeta aos gregos. Você tem pro exemplo o Apolo que seria o Deus da razão ou o Deus Dionísio que era um pouco a embriaguez e da emoção. Eu acho que você tem um que você aprende. Você tem esse lado, mas você precisa da razão para se apropriar do conhecimento”.

“O ambiente ideal seria aquele onde todos fossem conscientes de seu papel e de sua função, e também das funções que essa ‘vaca louca’ desempenha dentro da Instituição ou organização. Eu acho que esse seria o ambiente saudável”.³

Além dos conteúdos gravados em torno das perguntas formuladas, também, foram gravados conteúdos relacionados às experiências dos sujeitos de pesquisa. O compartilhamento dos sujeitos de pesquisa se deu também através de sugestões metodológicas e reflexões sobre: questão da objetividade da ciência, relatos familiares e vivências deixadas por seus pares e os métodos testados com eficiência, que lhes serviram de base para a vida nos níveis profissional e pessoal.

Também surgiram momentos de grata recordação, onde os participantes da pesquisa lembraram fatos envolvendo pessoas marcantes na sua vida,

³ A metáfora da vaca louca foi usada com base na imagem incorporada ao instrumento de pesquisa nas variáveis organizacionais.

confirmando a importância do compartilhamento do conhecimento na formação profissional e nos processos de tomada de decisão.

“... quando eu estava próximo a me formar ele se aproximou de mim e me adotou como profissional. Ele dizia: cada cabeça tem uma sentença e cada profissional tem que construir sua própria estrada. Como um amigo seu, eu vou lhe dizer todos os meus acertos e te informar todos os meus erros, para que você possa errar menos como profissional”.

As técnicas de coletas de dados utilizadas (entrevista e observação participante) foram igualmente representativas na concepção da metodologia em questão, sugerindo o uso integrado do método qualitativo em relação ao método quantitativo.

6.4 Métodos de Tratamento de Dados

Dados tidos qualitativos são difíceis de mensurar, cuja questão é particularmente presente nos estudos que tratam do princípio da incerteza, que envolve a estratégia vital para o avanço do conhecimento. A intenção principal é caracterizar as possíveis oportunidades de intervenções do pesquisador no desenvolvimento do estudo (Rodrigues Pereira, 1999).

Esse estudo é na sua essência de natureza qualitativa, todavia, no seu desenrolar são utilizadas técnicas quantitativas (e.g. dados numéricos, freqüências e cruzamentos de variáveis). Portanto, é enfatizada a utilização do método qualitativo como principal e do método quantitativo como auxiliar (Bicudo e Esposito, 1994; Bardin, 1986; Barbosa Filho, 1997).

Nesse sentido, as proposições utilizadas neste trabalho definem a necessidade de combinação dos procedimentos de análise qualitativa e de tratamento quantitativo dos dados. Conforme as descrições apresentadas a seguir.

6.4.1 Método Qualitativo

Em qualquer trabalho científico o pesquisador procura desenvolver o levantamento e o tratamento do material de pesquisa, conforme os procedimentos que melhor se ajustam à natureza do estudo. Grosso modo, ordenação, classificação e análise correspondem às etapas básicas do método científico.

Na pesquisa qualitativa que toma como base o homem como ser social se configura não apenas a possibilidade de alcançar entendimentos sobre o objeto que se deseja estudar e conhecer, mas principalmente de produzir um conhecimento, partindo da realidade verificada empiricamente (Minayo, 1996).

Em se tratando da abordagem qualitativa, evidentemente, já é esperada uma relativa massa de dados a ser analisada. Este trabalho não foi diferente. O contingente de material coletado em campo, a partir do instrumento de coleta de dados, por si só, constituiu um considerável arcabouço de informações.

Do ponto de vista qualitativo cinco etapas conformaram o tratamento de dados neste trabalho: a criação de mapas, a transcrição de fitas, a leitura comparativa entre os diários de campo e os mapas, a ordenação, classificação e categorização e a análise e interpretação dos dados.

A primeira etapa - criação de mapas - foi realizada paralelamente à aplicação da pesquisa de campo. Esta etapa se constitui como um mecanismo para viabilizar o agrupamento de percepções específicas sobre o objeto de estudo, e se refere à técnica de construção de mapas integrante da metodologia de externalização de conceitos.

Após a realização da entrevista, para cada sujeito de pesquisa foi criado um mapa. A figura 7 mostra o modelo básico utilizado na criação dos mapas em cada uma das entrevistas realizadas, elaborado a partir da metodologia de externalização de conceitos e da proposição dos elementos do estudo.

Este esquema utilizado demonstra a forma de apresentação inicialmente utilizada na construção dos mapas, de acordo com as questões orientadoras da entrevista elaboradas apenas para efeito de discussão dos conceitos.

Conforme o que preceitua a metodologia de externalização de conceitos, o preenchimento do mapa de cada integrante da investigação reproduziu uma imagem confusa e difusa da multiplicidade de percepções, mas ofereceu uma leitura linear da lógica central do estudo. O texto elaborado para criação dos mapas serviu de orientação do raciocínio do pesquisador, para encontrar as respostas ao objeto

principal focalizado na elipse central do mapa – articulação do conhecimento organizacional fundamentado no processo criativo.

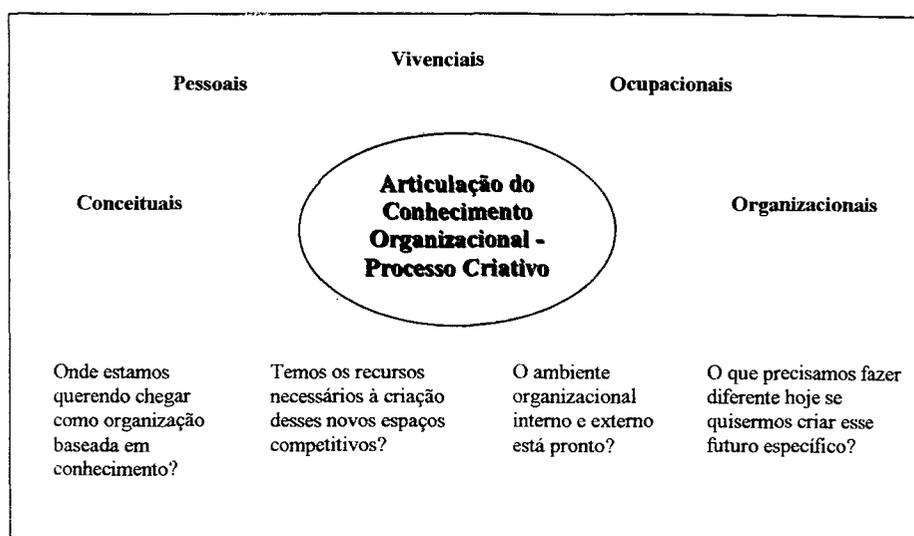


Figura 7: Criação de Mapas – Modelo base

Uma vez concluída a leitura dos mapas, a etapa seguinte do tratamento de dados se consistiu pela transcrição das fitas gravadas nas entrevistas. Do total de 47 sujeitos de pesquisa integrantes do estudo foram gravadas 52 fitas. O conteúdo transcrito totalizou aproximadamente 330 laudas (fonte: times new roman, 9) de informações (dados primários).

Por meio da transcrição das fitas, à medida que os investigados expõem suas percepções, *insights* e fóruns de análises vão sendo gerados no raciocínio do pesquisador. Assim, mesmo que represente uma tarefa que demanda tempo e esforço, torna-se importante o envolvimento do pesquisador nesta etapa, aparentemente sem muito significado.

A transcrição de fitas foi realizada de forma *stricto sensu*, ou seja, com fidedignidade e sem perda da subjetividade das falas. Este método utilizado de fato implicou em fadiga e cansaço (físico e mental), mas sua contribuição superou tais desgastes. Até porque, o conteúdo transcrito oferecia retorno às situações agradáveis vivenciadas em campo.

A pesquisadora optou por não trabalhar imediatamente os conteúdos transcritos, para evitar o embaraço das representações mentais e das múltiplas vertentes de entendimentos geradas à cerca do objeto de estudo. Este afastamento estratégico

permitiu ao pesquisador o maior processamento das informações apreendidas.

A terceira etapa de tratamento de dados correspondeu à leitura comparativa entre os conteúdos registrados nos diários de campo e na criação dos mapas. O diário de campo foi tratado inicialmente através de uma leitura preliminar, que propiciou a revisão das notas e das análises individuais. A seguir buscou-se uma integração, ressaltando-se as questões mais destacadas. O tratamento de cada mapa partiu das palavras em torno de sua elipse, com objetivo de se extrair os principais pontos que respondiam às questões elaboradas na parte inferior do mapa.

A comparação entre os diários de campo e os mapas facilitou a compreensão dos dados, tornando mais claro o entendimento das discussões vivenciadas. E ao mesmo tempo agregou mais valor aos raciocínios processados na etapa de transcrição das fitas.

Uma diligência ainda maior foi empregada na quarta etapa, que contou com três fases: ordenação, classificação e categorização. A maior dificuldade do processo de ordenação e classificação dos dados consistiu na estratificação sobre o que transmitir.

Devido ao grande volume de informações e à necessidade de representar esse universo como um todo, inicialmente foi elaborada uma síntese de cada estrato de leitura em que um ou outro sujeito de pesquisa deveria ser enquadrado, procurando ordená-los. No segundo momento foi feito um aprofundamento maior de leitura, no sentido de imergir nos conteúdos tematizados para identificar as percepções que surgiram, transformando-as em classificações.

O minucioso exame dessa leitura permitiu a categorização dos dados por semelhança de conteúdos. A categoria compreende o agrupamento de elementos, idéias, expressões em torno de um conceito capaz de incluir todos esses fatores. O conteúdo inserido na categoria deve ser capaz de determinar as relações conceituais presentes no estudo.

A categorização dos dados permitiu a análise dos elementos teóricos definidos inicialmente, concluindo o tratamento de dados através do método qualitativo e sinalizando a migração desses conteúdos para método quantitativo .

6.4.2 Método Quantitativo

Do ponto de vista da organização dos dados, quando se realiza uma análise em grandes quantidades de informações, busca-se inicialmente a distribuição em classes, segundo categorias, com o objetivo de determinar o número de elementos pertencentes a cada classe (Barbosa Filho, 1997:243). Para efeito do método quantitativo, torna-se necessária inserção de códigos para tabulação das correspondentes classificações.

No presente trabalho o método quantitativo é empregado como método auxiliar na fundamentação dos achados de pesquisa. Para respeitar esta condição foi adotado como recurso estatístico os procedimentos de análises básicos oferecidos pelo programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS.

Apesar de ter sido criado para atender os problemas estatísticos da área das ciências sociais, o pacote estatístico SPSS tem cada vez mais se tornado uma importante ferramenta no suporte de pesquisa em várias áreas. Este *software* se caracteriza pela facilidade de manuseio, não exigindo maiores conhecimentos computacionais do usuário (Nascimento e Melo, 2002).

O uso do pacote SPSS depende basicamente da construção do banco de informações elaborado a partir do instrumento de coleta de dados. Na construção do banco de dados o usuário dispõe as variáveis de estudo na posição das colunas, para depois inserir os dados dos sujeitos de pesquisa na posição das linhas da planilha. Uma das facilidades da dinâmica desse tipo de pacote é que não há limitação do número de variáveis em relação ao número de respondentes.

Para criação de cada variável torna-se importante a definição do tipo (e.g. “*string*”, formada por letras e símbolos; “*numeric*”, somente valores numéricos) e o nível de mensuração (e.g. nominal, ordinal ou intervalar). Para simplificar a leitura dos dados, neste trabalho, foram atribuídos valores às categorias encontradas no método qualitativo (Anexo D), definindo-se o conjunto de variáveis incorporadas na planilha como numérico.

Quanto ao nível de mensuração, este estudo admitiu os três tipos de variáveis. As variáveis que têm nível de mensuração nominal não possuem sentido de ordem nem grandeza (e.g. sexo). Quando uma variável tem sentido de ordem, mas não tem sentido de grandeza ela tem nível de mensuração ordinal (e.g. escolaridade). E, finalmente, uma variável que tem senso de ordem e de grandeza, permitindo

quantificar as diferenças de valores, é denominada de intervalar (e.g. tempo de serviço).

Cabe lembrar que existem ainda dois tipos de classificações quanto às respostas atribuídas (e.g. quantitativas, quando têm valores numéricos; qualitativas, quando têm atributos ou qualidades) e quanto às propriedades admitidas (e.g. contínua, quando entre dois quaisquer valores há sempre um terceiro; discreta, quando nem sempre entre dois quaisquer valores há sempre um terceiro).

Grosso modo, é visto que as variáveis de mensuração nominal ou ordinal são classificadas como qualitativas e discretas. Enquanto que as variáveis de mensuração intervalar são classificadas como quantitativas contínuas.

O pacote SPSS oferece um considerável elenco de possibilidades de técnicas estatísticas. Basicamente, duas técnicas compõem a estatística enquanto ciência: as técnicas descritivas e as técnicas inferenciais.

O pesquisador opta por usar as técnicas descritivas quando tem o compromisso em elaborar afirmativas para a população baseada em amostra. As técnicas inferenciais são empregadas com o objetivo de utilizar os dados para tentar informar sobre o comportamento da população.

Devido ao grande volume de informações, optou-se por tratar os dados coletados apenas utilizando a estatística básica (Módulo *Basic* do SPSS). Mesmo havendo múltiplas possibilidades de análises, inclusive de testes estatísticos, os recursos utilizados neste módulo limitaram-se à abordagem estatística de frequência, de cruzamentos e tabelas ("*frequency, crosstabs and crosstabulations*").

Uma vez realizado a construção da base de dados (com 142 variáveis) e a codificação dos conteúdos da pesquisa de campo, o procedimento de análise estatístico escolhido totalizou aproximadamente 100 tabelas. As análises e interpretações dessas tabelas (de frequência dos cruzamentos) foram estabelecidas em duas fases: na agregação e na síntese.

A agregação foi desenvolvida a partir dos conjuntos de questões em relação ao elemento teórico pesquisado. Cada pergunta que tinha uma associação de resposta complementar no instrumento de coleta de dados foi agrupada num mesmo cruzamento. A síntese consistiu na filtragem das percepções mais significativas dentro do enfoque estudado, para serem incluídas no documento final.

Na elaboração do presente documento síntese partiu-se das análises que

correspondem apenas aos escores mais significativos. Cabe destacar que a leitura geral dos dados não tem a preocupação matemática de explicar 100% das frequências encontradas; menciona sumariamente os percentuais de maior expressão no contexto das análises capazes de ancorar a abordagem qualitativa.

Para facilitar a sistematização da análise utilizou-se a mesma estrutura das variáveis e indicadores do instrumento de pesquisa. Esta trajetória metodológica trabalhou dinamicamente métodos qualitativos e quantitativos, permitindo a elaboração das análises e discussões sobre os achados desse trabalho.

7 COMPORTAMENTO DE VARIÁVEIS

Este capítulo principia a análise dos resultados da pesquisa, apresentando os três primeiros conjuntos de variáveis incorporados no estudo, classificados como antecedentes (correlatas) dentro do modelo de referência. A leitura dos dados é desenvolvida de modo descritivo, partindo-se dos maiores escores verificados. De acordo com a estratégia metodológica utilizada configura-se inicialmente a descrição dos dados que descrevem o perfil (variáveis pessoais), a performance (variáveis vivenciais) e as perspectivas do trabalho (ocupacionais) dos sujeitos de pesquisa.

7.1 Variáveis Pessoais

Decorrida a operacionalização do tratamento dos dados, a composição das análises resultantes é tomada preliminarmente pela leitura do comportamento das primeiras variáveis incorporadas no plano de constatações que assumem um caráter descritivo. Esta análise foi realizada do modo sintético e objetivo, destacando apenas os escores de maior expressão.

Cabe lembrar que o universo da pesquisa foi composto por 47 professores de uma universidade federal brasileira que trabalha em sistema multicampi (total de sete campi), sendo a pesquisa desenvolvida na unidade central dessa universidade (composta por 47 departamentos). Dentro deste universo, a maior parte dos sujeitos de pesquisa tem lotação no Centro de Ciências da Saúde (29,8%) e no Centro de Ciências Humanas Letras e Artes (21,3%). Os demais participantes estavam localizados em outros cinco centros (CCEN, CT, CCSA, CE e CCJ).

A pesquisa contou com a participação de docentes que respondiam pelos diversos departamentos dessa unidade central. Do total de 47 sujeitos de pesquisa integrantes do estudo, 44 respondiam pelo departamento na condição de chefe de Departamento (93,6%) e 3 na condição de sub-chefe de departamento (6,4%). A maioria possui título de pós-graduação, sendo 42,6% no nível de mestrado, 38,3% no nível de doutorado e 12,8% no nível de especialização.

A caracterização do perfil dos sujeitos de pesquisa foi definida com base

em cinco conjuntos de dados: demográficos, *status* familiar, educacionais, profissionais e culturais.

De acordo com os dados demográficos, a maioria dos sujeitos de pesquisa é do sexo masculino (61,7%) e quanto à idade encontra-se em escalas bastante equilibradas. A escala de idade verificada com maior escore refere-se ao intervalo que vai de 43 a 50 anos (40,4%), as outras escalas encontradas focalizam-se próximas a essa: 51 a 58 anos (31,9%) e 35 a 42 anos (21,3%).

Os escores dos indicadores relacionados à titulação e à idade, descritos nos parágrafos anteriores, confirmam a intenção do estudo de incluir na consulta indivíduos classificados como especialistas, no nível de maestria e com capacidade de compreensão. Tal confirmação está inserida na perspectiva de estudar a articulação do conhecimento organizacional a partir do processo criativo individual, como o que foi ressaltado em relação aos estudos considerados no quadro 5.

A análise do *status* familiar dos entrevistados também colabora para o quadro de maturidade destacado. Os sujeitos de pesquisa são casados (68,1%). A maior parte dos entrevistados não possui dependente (29,8%) ou conta com no máximo 3 dependentes (1 dependente 25,5%, 2 dependentes 27,7%, e 3 dependentes 14,9%). Disso conclui-se que existe uma preocupação com o suporte familiar.

Três indicadores se prestam à contextualização dos dados educacionais dos sujeitos de pesquisa: formação profissional, escolaridade e domínio de línguas. Uma análise preliminar dos dois primeiros elementos pode identificar duas pequenas variações estruturais.

A primeira variação ocorre entre a formação profissional dos sujeitos de pesquisa e sua respectiva localização departamental já mencionada, e considerada de acordo com a estrutura organizacional. Os resultados confirmam que a formação da maior parte dos integrantes do estudo está atrelada ao Centro de Ciências da Saúde (27,7%) e ao Centro de Ciências Exatas e da Natureza (19,1%), mas estes percentuais diferem do que foi encontrado em relação ao departamento de lotação. Diferenças iguais a estas também foram constatadas nos demais centros.

Os exemplos destacados na Tabela 1 demonstram que existem diferenças entre a área de formação profissional e o centro de lotação de alguns sujeitos de pesquisa. Cabe lembrar que, em princípio, estas variações não representam problemas, desde que haja justificativa para tais ocorrências. Quando se consolida,

de fato, o intercâmbio de conhecimento entre profissionais de diferentes formações, atuando em universos semelhantes, esta situação torna-se altamente viável; do contrário poderá implicar apenas em meras distorções do ponto de vista organizacional.

Tabela 1: Formação Profissional e Centro de Lotação

Área Profissional	Centro de Lotação							TOTAL
	CCEN	CCSA	CE	CCHLA	CCJ	CCS	CT	
CCEN	14,0%					2,1%	2,1%	19,1%
CCSA		8,5%						8,5%
CE			6,4%					6,4%
CCHLA				19,1%				19,1%
CCJ					6,4%			6,4%
CCS	2,1%					25,5%		27,7%
CT				2,1%		2,1%	8,5%	12,8%
TOTAL	17,0%	8,5%	6,4%	21,3%	6,4%	29,8%	10,6%	100,0%

A segunda variação constatada na contextualização dos dados educacionais acontece entre a escolaridade e a titulação dos sujeitos de pesquisa. Cabe destacar que esta última, já mencionada, foi verificada por meio de dados secundários (base de dados da instituição).

De fato, a maioria dos sujeitos de pesquisa realizou entre um a três cursos de pós-graduação acima de 240 horas (um curso 31,9%, dois cursos 38,3% e três cursos 21,3%). Entretanto, na pesquisa de campo, verificou-se um escore maior no curso de doutorado (42,6%) em relação ao curso de mestrado (36,2%), diferentemente do que constava na base de dados; coincidindo apenas em relação ao curso de especialização (12,8%).

Esta diferença é atribuída ao fato de que alguns dos entrevistados encontravam-se em andamento de curso (tese). Este quantitativo ressalta o nível de qualificação dos sujeitos de pesquisa, agregando mais valor ao resultado da investigação.

O último indicador incorporado aos dados educacionais refere-se ao domínio de línguas estrangeiras. A maior parte dos sujeitos de pesquisa pretende estudar ou domina entre dois (40,4%) e três idiomas (34,0%), tendo maior interesse pela língua inglesa (59,65%). As outras línguas mais destacadas são o espanhol (29,8%) e o francês (10,6%).

Os indicadores dos dados educacionais demonstraram um relevante nível de profundidade acadêmica dos sujeitos de pesquisa, corroborando para a perspectiva

de sucesso na vida escolar.

Os dados profissionais são descritos através de quatro indicadores: tempo de serviço na instituição, tempo de serviço no departamento, cargo contratado e intenção de afastamento.

De acordo com os dados secundários, o maior número de sujeitos de pesquisa têm entre 17 e 23 anos de tempo de serviço na instituição (36,2%). Semelhante ao que foi verificado em relação à idade, os demais escores desse tempo de serviço encontram-se em escalas bem equilibradas: de 24 a 31 anos (23,4%) e de 10 a 16 anos (21,3%).

A maioria dos entrevistados foi contratada na organização (universo de estudo) em início de carreira, tendo ascendido até a categoria funcional de professor adjunto (80,9% em cada). As escalas de tempo de serviço no departamento verificadas com maiores escores referem-se ao intervalo que vai de 21 a 26 anos (34,0%) e de 09 a 14 anos (25,5%).

Percebe-se que os sujeitos de pesquisa vêm adquirindo progressão funcional sistematicamente, mantendo uma expectativa de vínculo. No entanto, verificou-se uma certa indefinição quanto às perspectivas futuras.

Quando argüido sobre a possibilidade de afastamento para cursos no exterior constatou-se uma pequena superação dos valores referentes aos sujeitos de pesquisa que afirma a não intenção de afastamento (53,2%). Enquanto, aqueles que os sujeitos de pesquisa que confirmaram a intenção de se ausentar do país para realização de cursos totalizaram 46,8%. Estes últimos acreditam que depende basicamente do seu próprio esforço (14,9%), ou depende da sua universidade de origem ou ainda da estruturação do projeto (12,8% em cada).

Uma visão conjunta dos indicadores que fizeram alusão aos dados profissionais dos sujeitos de pesquisa pôde reproduzir um quadro de relativa definição no sentido da estimativa de dinamismo dos participantes.

Os dados culturais dos sujeitos de pesquisa foram estudados através de quatro indicadores: interesse pelas artes, gosto musical, prática de esporte e prática religiosa ou fé.

De acordo com a investigação a grande maioria dos entrevistados atribuiu muito interesse pelas artes de um modo geral (66,0%), dando ênfase às artes musicais e artes plásticas (31,9% em ambas). A música popular brasileira foi relativamente

citada no que se refere à predileção musical dos sujeitos de pesquisa (34,0%). Entretanto, diferentes tipos musicais também foram referendados (29,8%) pelos participantes do estudo, inclusive a música clássica (19,1%).

No que se refere à prática de esportes o resultado da consulta demonstrou uma grande conscientização dos sujeitos de pesquisa em relação à importância dos esportes, onde 63,8% deles utilizam a prática de esporte periodicamente. Dentre os tipos de esportes mais praticados encontra-se a caminhada (31,9%) e diferentes esportes convencionais (12,8%). A periodicidade considerada por estes praticantes apontou frequências entre 01 a 02 vezes por semana (12,8%) e diariamente (19,1%).

Considerável representação de fé foi constatada junto aos sujeitos de pesquisa (83,0%), onde a maior parte dos entrevistados afirmou enfaticamente possuir uma fé intrínseca desprovida de vínculo religioso (42,6%).

A análise que toma como orientação as variáveis relacionadas aos dados culturais demonstra uma coerência significativa em escolhas que possibilitam o bem viver. De acordo com este entendimento a forma e a intensidade da utilização de práticas que levam à saúde física e à saúde mental é alcançada através de um coerente equilíbrio desses elementos vitais.

Os resultados que reproduziram o conjunto de variáveis pessoais demonstraram que o perfil dos sujeitos de pesquisa, representados no estudo, aponta qualificações consistentes do ponto de vista da qualificação geral. Os dados que descrevem este perfil sinalizaram a análise seguinte no conjunto de variáveis vivenciais.

7.2 Variáveis Vivenciais

O conjunto de variáveis vivenciais compreende à descrição da performance dos sujeitos de pesquisa, no que se refere à inclusão de dados sobre suas próprias vivências ou experiências ao longo da vida profissional. As variáveis vivenciais foram agrupadas em três conjuntos: personalidade profissional, significado do trabalho e trajetória no trabalho.

O primeiro indicador incorporado para caracterização da personalidade

profissional refere-se ao *locus* de controle. A análise dos dados dos sujeitos de pesquisa demonstra que eles são contundentes ao afirmarem que na maioria das situações o êxito do trabalho desenvolvido por eles depende do seu próprio esforço (83,0%).

Outras considerações igualmente significantes foram constatadas em relação a esta questão, sendo elaboradas no sentido de também associar o êxito do trabalho a elementos externos. Os sujeitos de pesquisa consideraram que a participação do grupo e a questão de outros recursos (8,5% em cada), bem como as condições operacionais (6,4%), interferem no controle dos eventos atrelados, ou não, ao seu esforço pessoal. A tabela 2 mostra os valores encontrados na pesquisa de campo de forma detalhada.

Tabela 2: *Locus* de Controle

Internalidade/ Externalidade	Não se aplica	Elementos Externos Condições Operacionais	Grupo de Trabalho	Outros Recursos	TOTAL
Acredita que depende	76,6%	4,3%		2,1%	83,0%
Acredita que não depende		2,1%	8,5%	6,4%	17,0%
TOTAL	76,6%	6,4%	8,5%	8,5%	100,0%

Conclui-se, a partir do exemplo destacado, que existe a crença de que os reforçamentos individuais podem corroborar para o êxito dos eventos, dependendo em maior escala da internalidade do controle.

O indicador analisado a seguir diz respeito à percepção do indivíduo sobre sua forma de gerenciamento, quer em relação a si mesmo (suas autocríticas) como quer em direção ao seu grupo de trabalho (suas expectativas). De acordo com o resultado, a maioria dos sujeitos de pesquisa desenvolve autocríticas sistematicamente (51,1%). Foi observado também que eles estão habituados a manter um nível de exigência muito elevado em relação a si mesmos (34,0%).

Com relação às expectativas consideradas para o grupo, a maioria dos entrevistados demonstrou certo positivismo, tendo relativas expectativas (51,1%) e, até mesmo, acreditando muito no grupo de trabalho (31,95%). Estes dados confirmam a existência de um ambiente propício ao intercâmbio de conhecimento entre os colaboradores organizacionais.

O processo de comunicação foi colocado em foco através de dois contextos inter-relacionados: a precisão e a prontidão na comunicação. Quanto à precisão, a

maior parte dos sujeitos de pesquisa considera que para se chegar ao alcance de uma dada meta é necessário se ter um objetivo claro e bem definido (42,6%), bem como que a comunicação seja livre de quaisquer distúrbios (38,3%).

No contexto da prontidão, a maioria dos investigados acredita que atua com presteza na execução do seu trabalho (51,1%). Aqueles que demonstraram ser mais cautelosos preferiram considerar que fazem o possível para que isso ocorra (29,8%). Outros se colocaram numa condição mais cética, preferindo considerar que não atuam com presteza (14,9%).

Ainda neste contexto, tanto alguns daqueles que afirmaram ter prontidão na comunicação, quanto aqueles que não acreditam nessa realidade, em maior percentual, afirmaram que se faz necessário recorrer ao grupo de trabalho (44,7%) ou tentar melhorar o trabalho da próxima vez (21,3%), para se agilizar níveis de discussões.

De acordo com os indicadores que estudaram o significado do trabalho para os sujeitos de pesquisa, o trabalho tem muita importância na vida da maioria dos investigados (76,6%). Este valor atribuído também foi confirmado quando comparado em relação à família, ao lazer e à comunidade.

Os maiores escores encontrados demonstram que o trabalho tem uma pequena primazia sobre a família e o lazer. Dentre os sujeitos pesquisados 36,2% definiu a hierarquia trabalho/família/lazer. Enquanto que outros inverteram esta ordem, estabelecendo a família como prioridade, seguida do trabalho e depois do lazer (27,7%). Existiu ainda um pequeno contingente de percepção no sentido de afirmar a impossibilidade de se ter uma hierarquia definida (14,9%).

Quando argüidos sobre normas sociais do trabalho, a maioria dos sujeitos de pesquisa concordou com o entendimento do trabalho como um dever (74,5%) e um direito (51,1%) do indivíduo, oferecendo exemplos situacionais relacionados às normas do trabalho. Estes dados revelam a disposição dos indivíduos em reconhecerem seus direitos e deveres no contexto ocupacional, cuja base de conhecimento perpassa as fronteiras da organização e alcança o meio social.

Para se ter uma visão específica do valor atribuído aos resultados e objetivos do trabalho, utilizou-se uma metáfora que sugeria três tipos de eventos resultantes: conquistas intrínsecas, conquistas econômicas e conquistas sociais. A preferência da maioria dos sujeitos de pesquisa indicou que através da realização do trabalho se

alcança a conquista intrínseca (63,8%).

Mesmo pontuada em menor percentual, a questão social também foi defendida pelos entrevistados. O valor da inclusão dos amigos no resultado final do trabalho foi destacado por 19,1% dos sujeitos de pesquisa.

No entanto, dentro desta escolha relacionada às conquistas sociais surgiu a indicação da mesma via atribuída para se chegar às conquistas intrínsecas (55,3%). Assim como, dentro da escolha relacionada a outros elementos diferentes das possibilidades oferecidas (e.g. auto-realização e bem-estar), também, foi mencionada a indicação da via que representava as conquistas intrínsecas (63,8%).

A incorporação de uma metáfora na estruturação desta variável possibilitou aos entrevistados uma agradável viagem mental. De acordo com os dados, as representações por eles elaboradas (sobre o contexto de sua atuação profissional) passam pela necessidade de responder à sua subjetividade. A análise desta variável permitiu a conclusão de que as possibilidades de articulação do conhecimento na organização estão associadas à forma como os indivíduos idealizam seus processos intrínsecos.

Para assentar o conjunto de variáveis vivenciais, foram analisados os dados que descrevem a trajetória no trabalho desenvolvida pelos sujeitos de pesquisa. De acordo com os resultados, a maior parte dos entrevistados iniciou a trajetória profissional na atividade docente (42,6%). Escores inferiores também foram constatados em relação à atividade como profissional liberal (21,3%) e outros tipos de atividades (23,4%).

Quando argüidos sobre a denominação que eles atribuem ao tipo de ocupação que desenvolvem, dentre os entrevistados 46,8% respondeu que se considera um professor. Enquanto que 10,6% dos investigados se autodenomina um educador.

Manifesta-se portanto o conceito da universidade como um repositório de conhecimento, enquanto organização que trabalha na perspectiva de articular o conhecimento como um produto, mantendo uma trajetória. A análise das variáveis vivenciais permitiu se obter uma visão da estabilidade profissional.

Os escores relacionados à mudança profissional indicaram que a maior parte dos entrevistados teve de 01 a 03 empregos antes de ingressar na organização (48,9%). Outros valores significativos com relação à frequência de mudança de profissão são: de 04 a 06 empregos 21,3%, e de 07 a 09 empregos 10,6%. A

maioria afirmou que todas as mudanças empreendidas partiram de sua própria iniciativa (70,2%).

O fechamento desta visão foi alcançado através da experiência de desemprego. Os dados dos sujeitos de pesquisa foram enfáticos, do total de sujeitos pesquisados 80,9% nunca passou pela experiência de desemprego. E mesmo aqueles que passaram por desemprego afirmaram que isso ocorreu num curto espaço de tempo (menos de seis meses ou de seis meses a um ano, 8,5% em cada).

Estes dados corroboram para o entendimento de que o progresso na carreira dos indivíduos está atrelado à estabilidade alcançada ao longo da trajetória profissional. Isto implica no raciocínio de que altos níveis de conhecimentos e de habilidades puderam ser gerados ao longo da ordenação dessa carreira.

As deliberações apresentadas no conjunto de variáveis vivenciais comprovaram que as vivências dos sujeitos de pesquisa, incorporadas no estudo, foram margeadas por significativas experiências profissionais. Os dados que descrevem essas vivências embasaram a análise seguinte, referente ao conjunto de variáveis ocupacionais.

7.3 Variáveis Ocupacionais

A caracterização das variáveis ocupacionais é descrita por um conjunto de questões que aponta informações sobre o contexto do trabalho dos sujeitos de pesquisa. As variáveis ocupacionais foram agrupadas em seis conjuntos: visão sobre o trabalho atual, rotatividade, experiência de carreira, jornada de trabalho, escopo do trabalho e estresse do trabalho.

Os primeiros indicadores evidenciaram a conscientização dos sujeitos de pesquisa quanto ao seu processo de decisão. A análise dos dados revelou que a decisão de trabalhar na universidade, objeto de estudo, foi examinada criticamente pelos sujeitos de pesquisa (80,9%). Dentre as razões mais destacadas na justificativa do porquê desta decisão encontram-se a questão vocacional (40,4%) e o fato de se tratar de uma oportunidade imediata (27,7%). A maior parte dos sujeitos de pesquisa afirmou que na ocasião não existia oportunidade de empregos (42,6%).

Quando investigado o paralelo entre as expectativas formuladas pelos entrevistados e a efetividade do seu alcance, foi percebido um indicativo de que a realidade deixa a desejar. Grande parte dos sujeitos de pesquisa apontou sinais de desarmonia no binômio expectativas-realidade, ao afirmar que as expectativas vêm sendo atendidas em parte (31,9%) ou mesmo que elas não vêm sendo atendidas na realidade (23,4%); apesar de ter sido evidenciado um escore significativo no conjunto de respostas que considera este binômio como positivo (44,7%). O motivo mais focado na consideração daquilo que falta no contexto operacional foi o apoio governamental (42,6%).

A análise integrada dos indicadores de variáveis que tratam da percepção dos sujeitos de pesquisa sobre a escolha do seu trabalho sugere um quadro de decisão consciente, pautada na inclinação natural para o trabalho docente e na necessidade econômica.

Para contextualizar as condicionantes de rotatividade no trabalho foram estudadas três questões relacionadas a mudanças internas. Todos os participantes da pesquisa afirmaram a necessidade de modificação (presente ou passada) no contexto do trabalho. Estas modificações do cunho prático referem-se às questões: didático-pedagógicas (42,6%), administrativas (31,9%) e acadêmicas de uma maneira geral (23,4%).

Quando argüidos sobre a questão da transferência de departamento, a maioria dos participantes do estudo afirmou nunca ter se transferido nem tampouco cogita tal possibilidade (83,0%). A maior parte dos sujeitos de pesquisa transferidos explicou que o motivo dessa transferência esteve atrelado a questões de ordem pessoal (12,8%).

A maioria dos entrevistados considerou que há uma coerência entre a sua qualificação profissional e a atividade que desenvolve (76,6%). Dentre os investigados existiu também um pequeno contingente que acredita que há uma relativa coerência (17,0%). A consideração mais significativa em relação a essa falta de coerência foi atribuída à questão da capacitação profissional (17,0%).

Percebe-se que existe um contexto de estabilidade no processo de migração interna. As mudanças necessárias passam apenas pela revisão dos processos de trabalho; não se verificam conflitos capazes de produzir quebras nas inter-relações, a ponto de justificar modificações estruturais.

Outra variável estudada referiu-se às oportunidades de experiência de carreira dos sujeitos de pesquisa. Conforme a percepção da maioria dos entrevistados toda qualificação formal recebida por intermédio da organização (e.g treinamentos gerais e inclusive pós-graduação) foi significativa do ponto de vista do seu desenvolvimento profissional e aprendizagem (66,0%).

Resultado semelhante a esse pôde ser observado em relação às contribuições do intercâmbio profissional entre os participantes organizacionais. De acordo com a maioria dos investigados a troca de experiência é a melhor forma de contribuição oferecida pelos colegas para o seu desenvolvimento profissional e aprendizagem (59,6%).

Também não foi evidenciado desequilíbrio em relação ao foco da qualificação formal no binômio indivíduo-organização. Dentre os pesquisados, 80,9% avaliou que os treinamentos recebidos foram válidos tanto para suas necessidades profissionais quanto do ponto de vista organizacional.

Se, por um lado, nenhum desequilíbrio foi identificado com relação à experiência de carreira do universo pesquisado, por outro lado, em relação a sua jornada de trabalho foi constatado um desajuste. De acordo com os dados coletados em campo, dentre os entrevistados 83,0% afirma que a quantidade de horas de trabalho não corresponde ao número que ele deveria se dedicar, reconhecendo que excede em mais de 2 horas de trabalho por dia (68,1%).

Não foi verificada dificuldade significativa em relação a nenhum turno especificamente, bem como não há preferência por determinado(s) dia(s) de melhor produção no trabalho. De um modo geral, a preferência ocorre em relação ao turno da manhã (76,6%) e ao início desse expediente (55,3%) como o horário de melhor rendimento.

Quanto às características do trabalho, os sujeitos de pesquisa compreendem a variedade de funções agregadas as suas atribuições (95,7%) e se identificam com o trabalho que desenvolvem (97,9%). A maioria deles considera que tem autonomia na participação, se fazendo presente no cotidiano das ações organizacionais (76,6%).

Quando argüidos sobre o nível de flexibilidade das condicionantes do trabalho dentro do intervalo de 1 a 7 (que se referia a todas as chances de realização do trabalho), a maior parte dos sujeitos de pesquisa considerou o parâmetro 05 (42,6%). Outros três níveis também foram pontuados: nível 06 (27,7%), nível 04 e

nível 07 (14,9% em cada).

No entanto, não foi observado um significativo consenso em relação às expressões qualitativas que pudessem descrever essa flexibilidade pontuada em números. A denominação citada de forma mais consistente correspondeu à existência de chances em grau moderado ou parcialmente (27,7%). A tabela 3 sistematiza os diferentes escores encontrados na pesquisa de campo.

Tabela 3: Nível de Flexibilidade

Nível	Denominação								TOTAL
	Fraco ou pouco	Moderado ou parcialmente	Razoável	Bom ou regular	Ótimo ou frequentemente	Excelente ou fortemente	Máximo ou plenamente	Outra denominação	
Nível 04		4,3%	2,1%	4,3%				4,3%	14,9%
Nível 05	2,1%	19,1%		6,4%	4,3%	4,3%		6,4%	42,6%
Nível 06		4,3%	2,1%	2,1%		6,4%	2,1%	10,6%	27,7%
Nível 07						4,3%	10,6%		14,9%
TOTAL	2,1%	27,7%	4,3%	12,8%	4,3%	14,9%	12,8%	21,3%	100,0%

Esta questão é concludente no sentido de considerar que houve uma maior concordância de idéias (dos entrevistados) na utilização de raciocínios do tipo quantitativo; os sujeitos de pesquisa não posicionaram seus raciocínios qualitativos nos mesmos agrupamentos formulados a partir de expressões quantitativas.

A variável analisada em seguida contextualiza o estresse do trabalho. E neste sentido, a incidência de conflitos é a primeira das condicionantes estudadas.

De acordo com a percepção da maior parte dos entrevistados, nas discussões em torno de diferentes correntes de pensamentos as pessoas devem proceder de modo civilizado, com respeito (34,0%), nas reuniões de grupo (31,9%), com ética (17,0%) e com objetividade (10,6%).

Outro indicador significativo atrelado ao estresse do trabalho correspondeu ao modo como os indivíduos reagem diante da existência de papéis ambíguos. Entretanto, a leitura dos dados da pesquisa não permitiu um diagnóstico preciso em torno dos comportamentos mais evidenciados.

Quando interpelados sobre a realização de duas ou mais tarefas simultaneamente, os sujeitos de pesquisa se apresentaram de modo bastante diferenciado. Os escores se fragmentaram através de diversos depoimentos, desde sentir-se bem (27,7%) até sentir-se desconfortável ou estressado (19,1% em cada).

O mesmo aconteceu em relação ao tipo de tarefa que se torna mais cansativa

para os investigados. Grande parte dos entrevistados ressaltou que a atividade burocrática-administrativa (34,0%) departamental é a mais fatigante, mas um conjunto de diferentes tarefas também foi mencionado (25,5%), juntamente com as queixas das reuniões de departamento (21,3%).

Os escores encontrados com relação às atividades rotineiras mostraram que a maioria dos sujeitos de pesquisa gosta de seguir uma seqüência de suas atividades (61,7%). Dentro do pequeno contingente daqueles que relataram certo constrangimento no trato das atividades rotineiras, a solução mais apontada foi quanto à necessidade de variar diferentes aspectos do trabalho diário (19,01%).

A última variável incorporada na perspectiva do estresse do trabalho utiliza o imaginário na tentativa de remeter os sujeitos de pesquisa para a visão do todo e das partes. Conforme a percepção da maioria dos sujeitos de pesquisa a visão do todo (74,5%) é aquela que poderá permitir o alcance da consolidação do trabalho, quer no nível individual como quer no nível global.

A análise integralizada do conjunto de variáveis que compõem as disposições ocupacionais dos sujeitos de pesquisa permitiu o entendimento de que os maiores entraves apontados por eles referem-se ao modo de gerenciamento de duas condicionantes básicas.

Em primeiro lugar as queixas estão concentradas na necessidade operacional de investimento financeiro por parte do governo. E paralelo a isto, existem também as questões ligadas ao relacionamento interpessoal, que carecem de uma melhor investidura no sentido ético e dinâmico das discussões.

A configuração do nível ocupacional representa um conjunto de variáveis antecedentes que, juntamente com as demais variáveis correlatas ao estudo, facilitou o mapeamento dos conceitos. A etapa que se segue trabalha na perspectiva de discussão de conceitos (direta ou indiretamente) ligados à articulação do conhecimento na organização

8 MAPEAMENTO DE CONCEITOS

Neste capítulo são submetidos à apreciação os resultados constatados com base nos dois conjuntos de variáveis considerados endógenos ao modelo de referência, sendo categorizados como determinantes porque agrupam explicações conceituais nos processos de apropriação e reapropriação do conhecimento. Assim, a partir dos discursos apresentados pelos sujeitos de pesquisa sobre diferentes elementos do processo criativo, são representados o mapeamento dos principais conceitos (variáveis conceituais) e o entendimento da dinâmica organizacional (variáveis organizacionais), com base nas definições de variáveis e de indicadores que ancoram o modelo de referência. As constatações finais desse mapeamento são explicadas através de uma síntese apreciativa sobre os pontos centrais do modelo assinalado no estudo.

8.1 Variáveis Conceituais

A análise que toma o conjunto de variáveis conceituais como parte central do estudo foi realizada, preliminarmente, de modo semelhante à apreciação desenvolvida em relação aos três conjuntos de variáveis anteriores. Como primeira leitura foi utilizado o quadro geral dos dados que expressaram os maiores escores dentro da análise objetiva (quantitativa).

A apreciação deste conjunto de variáveis buscou ancorar-se nas representações apresentadas pelos próprios sujeitos de pesquisa sobre diferentes objetos do pensamento. Estas discussões conformaram subjetivamente a análise conceitual das questões estudadas dentro da abordagem qualitativa.

Logo na apresentação deste conjunto de variáveis a pesquisadora tornou cientes os entrevistados quanto à complexidade das questões que seriam colocadas. Cabe salientar, de pronto, o empenho e esforço intelectual dos sujeitos de pesquisa particularmente neste conjunto de variáveis.

Estes comentários antecipados visam fundamentalmente reconhecer o grau de

dificuldade experimentado nas justificativas de determinadas questões. Como ressaltado nos diversos discursos.

“Quando você entra na parte conceitual aí as coisas começam a ficar difíceis”.

“Suas perguntas são muito complexas (risos)”.

“É um tanto complexa sua pergunta”.

Durante todo desenvolvimento do trabalho os sujeitos de pesquisa demonstraram completo envolvimento e atenção a cada pergunta inserida na discussão.

“Veja como as coisas estão entrelaçadas. Você estava me perguntando a questão da competência...”.

“...sim, mesmo porque, se eu disser não, eu estaria sendo incoerente com as respostas que eu lhe dei três minutos atrás”.

“Você poderia até dizer: mas, você não está sendo contraditório com o que você afirmou anteriormente?”.

Em alguns casos os sujeitos de pesquisa chegavam a mencionar com sinceridade tratar-se de um conceito novo para eles, mesmo com algum grau de dificuldade.

“Eu confesso que eu nunca pensei a respeito disso”.

“Eu fico pensando agora aqui essa sua pergunta e eu digo...”.

“Agora você me embatucou”.

“Eu não sei se vou saber responder isso não”.

Entretanto, em nenhum momento a pesquisadora interferiu nos conteúdos recebidos, se mantendo alerta dentro do programa de variáveis traçado. Quando interpelada sobre a orientação de alguma vertente de entendimento suportada no

trabalho, ela oferecia as respostas solicitadas, tentando não induzir nenhum tipo de concepção própria.

Para iniciar a investigação do conjunto de variáveis conceituais tomou-se como ponto de partida a utilidade do conhecimento, dentro do complexo binômio teoria-prática, cujo foco reflete profundas discussões e que nesta pesquisa não poderia ser diferente.

Conforme a percepção dos sujeitos de pesquisa a utilidade do conhecimento foi destacada em três vertentes de entendimentos: no nível de aplicação prática (36,2%), no nível de explicação teórica (31,9%) e na complementaridade destes níveis (29,8%).

Grande parte das justificativas que reconheceu as ferramentas de ordem prática argumentou também a importância do conhecimento teórico.

“A teoria é importante porque nos permite entender como se processa, mas o lado prático é o essencial, é o que resulta, é o resultado da ação”.

“A teoria seria uma forma de crescer, mas a função, o resultado, seria o lado prático”.

Por outro lado, muitos daqueles que reconheceram a importância da visão teórica também mencionaram o contexto prático.

“No nível de explicação teórica, posto que, com essa, você consciente dessa você chega a prática”.

“Me incomodaria muito eu estar bem aplicando, bem praticando, alguma coisa que eu identificasse que houvesse falha conceitual ou falha teórica”.

Este entendimento tanto mais ponderado se deu em decorrência de uma postura equilibrada entre a lógica “elitista” e a praticidade.

“Eu não consigo perceber a teoria deslocada da prática, e vice-versa, ... a mim me parece que essa relação é indissolúvel, indissociável, imprescindível no ramo do conhecimento”.

“Você tem que ter toda uma fundamentação para você ter condições de fazer a prática da coisa”.

O indicador que completa esse quadro de apreciação em torno da utilidade do conhecimento analisa o seu tipo de uso ou serventia. E de acordo com a percepção mais evidenciada pelos sujeitos de pesquisa o conhecimento é útil em função de sua execução prática (42,6%).

Outros afirmaram que o conhecimento é sempre útil independente da situação (23,4%) ou se presta a diferentes formas de utilidade (19,1%). Dentre os entrevistados apenas uma pequena parcela destacou a função da explicação dos processos como a forma de identificação da utilidade do conhecimento.

Assim, nas duas questões que estudam a utilidade do conhecimento os registros quantitativos expressaram fielmente os discursos da maior parte dos entrevistados. A tabela 4 demonstra os valores encontrados na variável que estuda a utilidade do conhecimento.

Tabela 4: Utilidade do Conhecimento

Nível de Utilidade	Qualidade de Util					TOTAL
	Sem opinião formada	Em função da execução prática	Em função da explicação dos processos	Possui uma utilidade inerente	Atraves de diversas formas	
Sem opinião formada	2,1%					2,1%
No nível de aplicação prática		23,4%		8,5%	3,4%	36,2%
No nível de explicação teórica		10,6%	8,5%	6,4%	6,4%	31,9%
Os dois níveis são complementares		8,5%	4,3%	8,5%	8,5%	29,8%
TOTAL	2,1%	42,6%	12,8%	23,4%	19,1%	100,0%

A leitura cruzada das questões estabelecidas na base conceitual da utilidade do conhecimento evidenciou a existência de uma pequena primazia quanto à relevância do conhecimento prático (23,4%). Talvez porque através dele, algumas vezes, as lacunas aparentes deixadas pela teoria são ocupas empiricamente.

Entretanto, é também reconhecido que sem a teoria poderá não haver prática, ou a prática sem a teoria poderá estar fadada ao caos. Portanto, existe uma significativa complementaridade entre ambas.

Uma vez analisada a “essência” do conhecimento e seus inter-relacionamentos, tomou-se como variável de investigação o conceito de área de competência. Mediante os resultados da pesquisa observou-se que a maioria dos sujeitos de pesquisa acredita que a esfera de domínio de um indivíduo pode caracterizar a sua área de competência (59,6%).

“Eu acho que até o perfil do profissional tende a enveredar por aquilo que ele tem mais domínio”.

“... desde que tenha conhecimento teórico e prático daquele saber”.

Cabe destacar algumas considerações focalizadas pelos sujeitos de pesquisa diretamente associada a esta variável (no sentido da área de competência x a competência).

“... o pensamento pode ocupar o mesmo espaço e o mesmo tempo, ... pode caracterizar a área de competência, porém ela pode já estar aberta para outras competências ...”

“... a competência está subordinada ao domínio de uma determinada área, embora eu possa dominar uma área e não ser competente ...”

Dentre os sujeitos de pesquisa que não compactuaram desse entendimento (19,1%) ou mesmo aqueles que demonstraram certa cautela, considerando que a esfera de ação provavelmente reproduz a área de competência (12,8%), quando argüidos sobre o que caracteriza a área de competência de um indivíduo apresentaram conceitos relativamente próximos. Para eles o que caracteriza a área de competência de um indivíduo é o conjunto de conhecimento que esse indivíduo possui na respectiva área e que é utilizado na prática (21,3%), ou simplesmente o conjunto de conhecimento na área (12,8%).

“Área de competência é a área onde a pessoa tem conhecimento de tal forma que ela possa contribuir para solução de problemas daquele setor”.

“... é exercer na prática o seu conhecimento”.

A maior parte dos sujeitos de pesquisa defendeu que o indivíduo demonstra sua competência realizando um bom trabalho dentro da sua profissão (46,8%) ou simplesmente executando na prática o que sabe (31,9%). Um pequeno percentual participante do estudo (17,0%) destacou diferentes maneiras de se demonstrar qualidade de competente, tais como: mediante os pares e com base na moralidade profissional.

“... é competente sob o julgamento dos pares”.

“... é competente quando ele tem dedicação, quando tem ética, quando tem dignidade”.

A análise dos dados que reproduz o comportamento desta variável remete para dois contextos interligados. Diretamente, do ponto de vista individual, quanto à questão da experiência e da capacidade que tem o indivíduo de desenvolver com segurança um determinado trabalho. E indiretamente, no contexto organizacional, a competência atribuí foros dentro da divisão de trabalho em grupos pré-programados, pois a divisão de trabalho é pré-estabelecida e baseada em domínio de ferramentas.

“Na caracterização da área de competência o conhecimento é uma condição necessária, mas não suficiente; se não há um conjunto de habilidades que permita a transmissão e o relacionamento com o contexto em que se dá”.

“... além de você ter o domínio na área x, é você manusear esses conhecimentos, aplicá-los, é vê-los revertidos em prática”.

O conceito de área de competência talhado pelos sujeitos de pesquisa incutiu a idéia de que a competência não seja um parâmetro fixo, mas correlacionado ao efetivo desempenho.

A leitura dos dados seguintes que abordou o conjunto de capacidades também se expressou de forma semelhante a este entendimento. Conforme os maiores escores encontrados, quando o indivíduo determina seus propósitos ele já tem em mente o conjunto das capacidades que possui (42,6%) ou reconhece seu potencial em parte e elabora suposições (27,7%).

“... quando uma pessoa determina o fim de uma coisa, é porque ele tem um potencial de chegar até lá”.

“Ele imagina que pode chegar a determinado objetivo e traça uma linha de roteiros a seguir, tentando chegar lá. Ele só não sabe realmente se consegue, mas pelo menos tenta”.

Dentre os sujeitos que assumiram uma postura mais cética em relação a esta variável, 17,0% acredita que o indivíduo não consegue reconhecer fielmente o

conjunto de suas capacidades e 12,8% considera que isto pode ocorrer de acordo com cada indivíduo ou o tipo de trabalho que ele realiza. Quando argüidos sobre o que estaria relacionado ao conjunto das capacidades individuais, a maior parte dos sujeitos de pesquisa destacou os elementos relacionados ao grau de discernimento do próprio indivíduo (19,1%).

“... muitas vezes ele define sem ter muita clareza das suas próprias condições”.

“... muitas vezes as pessoas se lançam a determinados desafios sem ter antes feito uma avaliação das suas capacidades e acaba não tendo um bom desempenho e se perdendo pelo meio do caminho”.

“Capacidade de reflexão, de análise, de autocrítica, de lidar com o inoportuno e inesperado, equilíbrio emocional, segurança, determinação, são elementos fundamentais, que dá o perfil das capacidades individuais”.

Também foram destacados outros tipos de elementos (17,0%) e as questões relacionadas ao conhecimento de si mesmo (12,8%) em relação à identificação do conjunto das capacidades individuais.

“... as tendências naturais, o chamado talento, os interesses e a própria aquisição de conhecimento”.

“Ele tem que ver o que é que ele pode oferecer, o que é que ele tem, que possa botar em função daquele objetivo”.

O indicador que complementa a análise conceitual do conjunto de capacidades indagou sobre a maneira pela qual o indivíduo pode confirmar que é capaz, ou seja, tem possibilidade de estar apto para determinada atividade. Nele, os sujeitos de pesquisa apresentaram altos escores no sentido de apontar o efetivo alcance dos objetivos como fundamento maior desta confirmação.

Conforme os dados, 48,9% considerou que o indivíduo confirma que é capaz quando demonstra seu preparo ao conseguir o objetivo traçado. E, análogo a isto, 29,8% explicou que a qualidade de capaz é confirmada através do alcance dos resultados práticos.

“Eu acho que a legitimação de que você é capaz é você atingir os seus objetivos”.

“Quando ele é capaz de operacionalizar esse conhecimento, e operacionalizar significa que ele pode pôr em prática aquilo que logicamente (teoricamente) ele domina”.

Diferentes modos de confirmação em torno da capacidade também foram colocados por alguns sujeitos de pesquisa (19,1%).

“Ele pode confirmar que é capaz, até mesmo, ele assumindo que não sabe de um determinado conceito. Ele é capaz de saber de seus limites. Então isso aí já uma forma de ser capaz”.

“Por exemplo, se a pessoa tem a capacidade de fazer um trabalho ótimo e faz excelente, então só alguém igual a ele é capaz de dizer: esse cidadão é capaz realmente”.

Dentro do conjunto de variáveis conceituais a variável analisada em seguida correspondeu ao valor agregado de habilidades. A análise dos resultados da pesquisa indicou que a maioria dos sujeitos de pesquisa acredita que o indivíduo agrega mais valor ao domínio de sua ação, na medida em que intensifica sua agilidade e destreza ao realizar aquela ação (57,4%).

“... porque ele vai passando por momentos de experiências e vivenciando isso aí, e, conseqüentemente ele vai crescendo e conseguindo agregar esses valores na execução de sua meta”.

“Essa é provavelmente a diferença entre os experientes, os bons e os principiantes. Os dois primeiros vão fazer praticamente as mesmas coisas, a diferença é fazer com mais facilidade e com menos tempo que o iniciante”.

No entanto, um significativo percentual demonstrou certa cautela em relação a esta questão, colocando que a agregação de valor ao domínio da ação individual (através da agilidade e destreza com que o indivíduo executa sua ação) vai depender do tipo de ação ou área tratada (17,0%), ou que o indivíduo pode agregar valor apenas em parte, mas não necessariamente agrega (14,9%). Outros afirmaram que não acreditavam que o indivíduo viesse a agregar mais valor à sua ação pela maior agilidade e destreza (10,6%).

“... muitas vezes a gente dá muito mais valor a uma obra que é feita com destreza porque tem a parte emocional... em artes plásticas por exemplo destreza é importante”.

“Pode ser que ele esteja fazendo a coisa bem rápida e não seja exatamente aquilo que você quer, não necessariamente”

“Não, a base do conhecimento continua sendo a mesma, só que o exercício, a repetição da ação, foi maior de tal maneira que ele teve mais destreza”.

E quando abordados sobre o que poderia estar relacionado ao valor das habilidades individuais, os sujeitos de pesquisa apontaram outros fatores (21,3%), diferentes daqueles que atribuíram ao conhecimento no sentido da capacidade técnica e da capacidade intelectual (19,1%).

“Eu acho que qualquer coisa, Sandra: a habilidade, a capacidade. Eu acho que quando você faz aquilo porque gosta, quando você faz com convicção, as coisas têm muito mais valor”.

“A capacidade do indivíduo de discernir melhor entre as partes que compõem aquela dada situação, de observar melhor, de tomar decisões bem ponderadas, conseguindo exatamente fazer opções de acordo com os princípios, de acordo com a ética”.

Cabe destacar que os conceitos relativamente análogos (e.g. competência, capacidades e habilidades) foram inevitavelmente abordados de forma interligada por alguns sujeitos de pesquisa. Por exemplo, no conceito de habilidade explicado com a denominação de capacidades considerou-se a produção mecânica e a questão do desenvolvimento teórico do conhecimento. E ainda habilidade em relação à competência.

“Habilidade, competência, pra mim são coisas bem próximas (risos)”.

Assim, sempre que isto acontecia era encaminhada uma discussão para o reconhecimento de uma dada confusão conceitual, quer por via da pesquisadora como quer pelos próprios sujeitos de pesquisa. Estas discussões também conformaram a perspectiva do estudo na estratégia da pesquisa-ação utilizada (construção de conceitos através de discussão polêmica).

Ao contextualizar as habilidades sob a óptica do campo de ação dos indivíduos, a maioria dos entrevistados considerou que uma habilidade pode ser vista como uma parte do conhecimento individual (80,9%).

“Pode, mas a habilidade é muito mais praticidade, treino, destreza, enquanto competência é muito mais conhecimento, ela está muito mais ligada à questão do conhecimento”.

“Habilidades fazem parte das capacidades, a capacidade está num plano mais geral... habilidade está num plano mais específico que é um aprimoramento de um gesto ou de uma atividade”.

Um pequeno percentual de respostas, encontradas em relação à posição oposta, afirma não haver correlação entre habilidades e conhecimentos. Nesse sentido, o conceito de habilidade mais considerado tratou das habilidades como dons, no sentido de domínios teóricos e práticos (14,9%).

“Você pode trabalhar (melhorar) essa habilidade, mas é uma coisa que você já tem”.

“Às vezes a pessoa tem apenas um grande conhecimento... O professor por exemplo, pode ter conhecimento e não ter didática adequada”.

Estes resultados foram parcamente confirmados através do indicador que complementa a variável sobre o valor agregado de habilidades. As formas de reconhecimento do indivíduo hábil (para determinada coisa) atribuídas pela maior parte dos sujeitos de pesquisa foram: a significativa aptidão que o indivíduo demonstra nos seus domínios teóricos e ações práticas (38,3%) e a agilidade e destreza nas ações com qualidade (34,0%).

“Você tem que ter conhecimento e tem que saber explicar esse conhecimento pragmaticamente em ações, em atitudes, em gestos, como também lidar com os problemas, com os conflitos”.

“Quando executa com destreza, com perfeição, com desenvoltura, com rapidez, com agilidade e com interesse”.

Na seqüência, a variável que estuda a capacidade criadora através de seus

elementos centrais contextualiza as idéias, a escolha e a ação. A maioria dos entrevistados considera que as idéias decorrentes da carga intelectual dos indivíduos são ferramentas importantes na busca de solução de problemas (89,4%).

“Eu acho que os referenciais, o acúmulo de conhecimento e de informações, a formação intelectual em suma que cada indivíduo tem, o repertório que cada indivíduo possui, vai lhe ser útil em qualquer situação”.

“A estratégia utilizada por cada um pra solucionar problemas vai depender de todo o seu conjunto de conhecimentos, tanto daqueles específicos quanto dos gerais”.

Ainda do ponto de vista da carga intelectual o percentual de resposta remanescente neste indicador defendeu as idéias como elementos de construção prática (6,4%).

“As nossas idéias nada são que os caminhos que deveremos seguir. Você tem um conjunto de idéias pra dar uma seqüência lógica na sua vida”.

“Essas boas idéias seriam aquelas idéias que servem para fazer fluir melhor o trabalho que se está desempenhando”.

A análise seguinte trata da implicação do nível de percepção do indivíduo em relação a suas escolhas. A grande maioria dos pesquisados considerou que o nível de percepção que cada indivíduo desenvolve pode, de fato, determinar a extensão ou os limites de suas escolhas pessoais (91,5%).

“A percepção da forma como nós entendemos é exatamente a forma como você lê todo o universo ao seu redor. Então tudo mais é percepção, é leitura, é re-interpretação do que você faz, e isso é fundamental pra que você defina o seu universo”.

“Chamam isso na minha área de visão e quanto mais ampla ela for maior é a realização daquela pessoa”

Aqueles que se pronunciaram em posição inversa a esta afirmação ressaltaram a importância de se ter uma percepção acurada, considerando que ela viabiliza escolhas rápidas e dá prontidão e precisão nas escolhas (4,3% em cada).

“Se a percepção é entendida no sentido de entendimento rápido, eu reforço o que eu estava dizendo, depende muito da maneira como você trabalha essa percepção”.

“O raciocínio rápido é necessário principalmente pra quem tem que estar pensando na frente de todo mundo”.

Para concluir a definição do quadro que explica a variável capacidade criadora tomou-se como parâmetro características que configuram o indivíduo criativo (e conseqüentemente, o processo criativo individual). Um significativo percentual entrevistado mencionou a inovação como a principal característica que identifica um indivíduo criativo (31,9%). No entanto várias outras características também foram salientadas (25,5%).

“O indivíduo criativo é inovador, ele geralmente é espirituoso e capta as oportunidades, gerando novas idéias a partir dos pequenos detalhes ou do quase nada, e é capaz de trazer uma roupagem nova para algo que já existia”.

“É aquele que faz coisa nova ou faz uma coisa de uma forma que outro nunca pensou fazer. Normalmente, muitas das idéias dele às vezes no futuro é que serão aceitas até como geniais, mas no princípio o indivíduo criativo á passado até por louco”.

“Ter imaginação, percepção e sensibilidade”.

“A versatilidade, é você encontrar estratégias e mecanismos para solucionar determinados problemas”

O pensamento rápido (21,3%) e a capacidade de reflexão (12,8%) foram outras características que se mostraram presentes nos discursos dos demais sujeitos de pesquisa no sentido da qualidade de criativo.

“É aquele que busca soluções rápidas, que consegue relacionar fatores aparentemente distintos e consegue criar pontes entre situações que não parecem inter-relacionadas, conseguindo apresentar idéias novas a respeito dos assuntos tratados”.

“Tem que ser uma pessoa reflexiva, crítica e sem medo no sentido dos preconceitos”.

Semelhante a esse contexto, outra variável inserida no estudo tratou da fonte geradora da criatividade. Os sujeitos de pesquisa elaboraram diversos exemplos que corroboravam para o entendimento da criatividade como um dom latente, próprio do indivíduo (57,4%).

“O campo onde eu vejo a maior criatividade é no campo conceitual acadêmico, ou seja, quando o indivíduo é capaz de criar conceitos científicos novos”.

“Muitas vezes vamos fazer uma cirurgia certos que a cirurgia é ‘A’ e quando se começa a cirurgia a gente vê que é ‘A’ mais ‘B’. Então é preciso que você tenha criatividade para poder se sobressair”.

“Por exemplo, uma pessoa que é excelente artista plástico, mas que nunca recebeu uma só aula de artes, nunca lhe foi ensinado nada a respeito de artes. Ele olha para um objeto e ele faz aquele objeto uma obra de arte. Pode ser um galho seco, mas ele consegue fazer daquele galho uma obra de arte”.

Similarmente, outros entrevistados defenderam que em todas as situações a criatividade deve ser entendida como uma qualidade natural inata (21,3%). Outros participantes justificaram que a criatividade pode ser desenvolvida pelo indivíduo (14,9%).

“A criatividade é um dom que Deus dá à criatura e ele só faz ministra-la ao longo da vida”.

“A criatividade é adquirida, vai estar relacionada à socialização do indivíduo na família ... é apreendida antes da vida profissional ... O criativo é como um nobre de disponibilidade”.

No indicador seguinte a maioria dos sujeitos de pesquisa afirmou que o indivíduo poderá conscientemente aumentar a sua criatividade, estando motivado por um propósito racional (93,6%).

“Eu sou o maior defensor do estímulo e da resposta (risos). Se eu digo pra você agora: essa sua pesquisa é boa, você está indo no caminho certo, ela vai ajudar a resolver determinados problemas na sua área. É diferente de você sair daqui eu dizendo: eu não estou vendo muito futuro”.

nisso aí. Será que você sairia estimulada se eu dissesse isso (risos)?”.

“... como diria um filósofo alemão: não se pode fazer nada de grande sem paixão... a criatividade tem a ver com a emoção, o sentimento e a paixão”.

Por outro lado, os treinamentos foram considerados meios de desenvolvimento da criatividade pela maioria dos sujeitos de pesquisa (72,3%). Houve também quem afirmasse que depende do tipo de treinamento que se presta ao desenvolvimento da criatividade (17,0%); e quando argüidos sobre quais os principais meios de se exercitar a criatividade, a maior parte destes entrevistados destacou a técnica da simulação (problematização) (10,6%) e outros meios (8,5%).

“O treinamento e a dinâmica de grupo podem e desenvolvem a criatividade”.

“Eu não sou tão incisivo em dizer sim, digo em parte, porque tem ‘treinamentos e treinamentos’. Há treinamento que leva a pessoa a desenvolver uma tarefa melhor do seu trabalho, uma nova maneira de desenvolver a criatividade ... E há treinamento que automatiza”.

“Você problematizando e possibilitando a sua fala, você vê possibilidades de saídas. Eu acho que através da problematização você vai desenvolvendo essa possibilidade”.

“Eu prefiro capacitar que treinar e adestrar”.

A variável analisada na seqüência enfoca questões básicas da postura estratégica. Conforme a apreciação dos dados, os entrevistados afirmaram que a atitude proativa do indivíduo em buscar identificação de condições viáveis ao alcance de terminados fins pode ser compreendida como uma postura estratégica (89,4%).

“Eu entendo que eu me coloco num ponto estratégico quando eu sei exatamente onde eu quero chegar, e eu percebo que aquela situação vai passar por aí”.

“... quando você planeja, quando você decide o que você quer, com uma determinada ação, com um conjunto de ações ou com um bloco de metas, eu acho que à vontade de chegar lá faz com que você vá gerando, vá produzindo”.

Dentro do contexto da postura estratégica, o segundo indicador incorporado no estudo refere-se ao alcance de objetivos e metas. Nesse sentido, a maioria dos sujeitos de pesquisa considerou a explicação dos caminhos favoráveis a se alcançar um dado objetivo como determinante na consecução desse propósito (91,5%).

“É determinante porque através da explicação, da fala, da reafirmação, cria-se uma cultura de trabalho em torno daquele propósito, então as pessoas passam a confiar naquilo que é dito e realizado. Não é só fazer, mas é também justificar o que está sendo feito”.

“... e deve ser feito de uma forma cautelosa no início, uma precisão, uma escolha. Várias hipóteses devem ser levantadas e todos os prós e contra de cada caminho. E cada ponto deve ser questionado, pra que você possa realmente saber onde está pisando”.

Os entrevistados que não se enquadraram nessa lógica argumentaram que depende do foco do problema, de modo que, os requisitos mais importantes para o alcance de um propósito são a motivação e a determinação (6,4%).

“É querer conseguir alcançar o propósito, o objetivo”.

“... vontade de realizá-lo”.

Para complementar a análise em torno da postura estratégica incorporou-se o indicador que trata da alavancagem de recursos. A respeito dele a maioria dos sujeitos de pesquisa analisou que um bom estrategista precisa saber utilizar os recursos disponíveis para promover novos meios (95,7%).

“Conseguir os novos meios e recursos são essenciais pra qualquer novo projeto. Se ele consegue utilizar os recursos que ele dispõe pra chegar a isso, ele vai ter vantagem sobre outras pessoas”.

“Conhecer os pontos e os pontos fracos e saber a viabilidade e a maneira que ele tem para conquistar novos meios”.

A variável estudada posteriormente tratou dos aspectos da apropriação e

reapropriação do conhecimento, incorporando-se dois indicadores no seu escopo – a questão da internalização das idéias e a efetivação da comunicação.

A maior parte dos sujeitos de pesquisa interpretou que no momento em que o indivíduo incorpora um dado momento no seu mundo interior ele se apropria de uma concepção própria, única dele (42,6%).

“Todo conhecimento tem um componente pessoal. A tabulação do conhecimento é coletiva, mas o modo como você imprime tem um componente pessoal”.

“Sei que toda interpretação de fato novo de conhecimento é feita com base nas experiências que o indivíduo já vivenciou. Então realmente a visão que ele vai ter daquele conhecimento é diferente das outras pessoas”.

No entanto, dentre o universo dos entrevistados um percentual significativo demonstrou certa resistência em aceitar esta concepção, acreditando que o indivíduo não se apropria de uma concepção individualizada nesse momento (34,0%), ou não necessariamente internaliza a idéia (14,9%). Outros ainda ressaltaram que depende do indivíduo (8,9%).

“Por mais que ele pense, por mais que construa, ... ele tem sempre influência de outros pensadores, de outras experiências. Não há nada nessa vida que aconteça de forma isolada. Eu acho que existe uma correlação de dentro do mundo objetivo e subjetivo, que perpassa todos os acontecimentos. A apropriação ocorre a partir das leituras que são realizadas, a partir dessa discussão teórica, do conhecimento, da epistemologia propriamente, e do ponto de vista dessa relação com a prática, das vivências, das experiências, que acontecem à luz dessa teoria”.

“... ele pode também re-elaborar esse conhecimento, essas informações, esse mundo exterior, para sua situação, para seu meio ou até para sua forma de perceber a coisa”.

“Ele pode mesclar aquilo que ele se apropria, pode ter conceitos já pré-estabelecidos que sejam mesclados com o novo conhecimento adquirido. Se depender do nível de maturidade dessa pessoa, uma pessoa madura tem conceitos próprios e geralmente tende a tê-los fixos. Então vai só acrescentando conhecimento, mas não deixa interferir no seu mundo interior”.

Quando argüidos sobre em que momento ocorre apropriação do conhecimento efetivamente, os sujeitos de pesquisa mais acautelados concluíram que este mecanismo acontece quando o conhecimento que foi analisado pelo indivíduo é também re-elaborado e reproduzido em outro contexto (25,5%).

“Eu acho que é esse momento em que você quebra as amarras, que solta as muletas, que você pode caminhar sozinho, pensando e refletindo por si só. O conceito de interpretar também é você buscar o significado e explicá-lo. Na hora que eu consigo explicar isso pra pessoas e na hora que as pessoas entendem isso, elas estão se apropriando, evidentemente, do conhecimento”.

“Em momento algum você pode dizer que o conhecimento foi totalmente absorvido. Você pode aprimorá-lo com a sua vivência e a sua prática. Você pode ter várias informações, absorvê-las e depois o conhecimento se consolida com a prática, com as experiências que você tem. Só aí é que se solidifica o conhecimento”.

Outros entrevistados preferiram aplicar menos exigências na concepção desse tipo de evento, afirmando que a apropriação do conhecimento ocorre quando o conhecimento já analisado é re-elaborado (19,1%) ou, simplesmente, no momento em que o indivíduo analisa esse conhecimento recebido (12,8%).

“Uma pessoa em formação pode se apropriar de um novo conhecimento semelhante ao seu e adotar posturas mediante esse novo conhecimento. É neste momento que ocorre a verdadeira apropriação”.

“A apropriação do conhecimento seria você estudar. Ao ler e ao teorizar você assimilou. Essa assimilação tem uma re-elaboração própria”.

Quanto à questão da efetivação da comunicação, a maioria dos sujeitos de pesquisa defendeu que através da comunicação o indivíduo pode formular novos conceitos sobre uma determinada questão (89,4%).

“Ninguém fica com o conhecimento, porque você vai jogar pra o aluno e ele passa pra um colega e todos utilizam. Essa idéia foi uma colega que me passou através de uma resposta. O aluno perguntou pra ela o que fazer com o cliente e ela disse: ‘você espirra com pneumonia e espirra com uma gripe, então tudo é relativo’. Eu me re-aproprio do exemplo dela e o utilizo no momento adequado comigo, como estou usando agora num momento completamente diferente. Eu confirmo o seu conceito como uma

reapropriação”.

“Através da comunicação você consegue passar, receber e trocar idéias. Isso conseqüentemente é um processo fundamental. Tanto no processo administrativo quanto no profissional, eu acho que a comunicação é fundamental”.

Dentre o pequeno grupo de participantes do estudo que expressou idéia contrária e este juízo, 6,4% considerou que o intercâmbio social é a forma pela qual se dá a reapropriação do conhecimento entre os indivíduos.

“É na discussão. No ambiente de trabalho, onde existe uma reapropriação dos conhecimentos, porque é um ambiente riquíssimo. Ele poderia ser mais rico ainda se nós nos déssemos conta disso, das limitações pessoais, do respeito que cada pessoa tem com suas idéias, e que essas coisas pudessem ser colocadas em pauta e discutidas. Então isso seria o momento de crescimento e de re-elaboração pessoal”.

A última variável incorporada ao conjunto que trata aspectos conceituais da pesquisa retratou formas de compartilhamento do conhecimento. O primeiro indicador estudado abordou o processo que trata da externalização de conceito. Através dele a maioria dos sujeitos de pesquisa considerou que o indivíduo compartilha com seus pares suas concepções sobre um determinado tema no momento em que ele verbaliza o seu pensamento (63,8%).

“É no dia a dia, conversando, discutindo, trabalhando e vivenciando as experiências, todos juntos; não é pensando do mesmo jeito. As pessoas pensam diferente e a gente tem que saber conviver com essas diferenças, porque é com elas que você aprende”.

“A maneira de conversar, de se expressar, é um grande instrumento. Muitas vezes a gente resolve problemas que passa noites e noites, dias e dias trabalhando e não consegue nada, e num cafezinho sai. E você vai atrás e está lá o que você queria”.

No entanto, registrou-se também um contingente de participantes do estudo com uma lógica mais criteriosa, que considerou que depende da intenção desse indivíduo, podendo ele apenas compartilhar em parte (29,8%). Estes sujeitos de pesquisa destacaram as comunicações interpessoais como os modos de compartilhamento do conhecimento (25,5%).

“Eu acho que em algumas situações sim. Alguns grupos, alguns seguimentos, conseguem fazer isso através da verbalização, através de depoimentos, de conversas mais sinceras, mais fraternas. Eu acho que talvez as mulheres sejam mais confidentes que os homens”.

“É através da discussão, do trabalho conjunto, do trabalho em equipe no cotidiano, a pesquisa conjunta ou a exposição dirigida, simplesmente”.

Neste contexto foi também estudada a questão da reprodução do conhecimento no sentido da capacidade de agir, onde 91,5% dos sujeitos de pesquisa afirmaram que de uma maneira geral o intercâmbio de conhecimento facilita a vida humana.

“Não existe ação humana sem ter conhecimento”.

“Acho que sim porque enriquece, você fica mais lastreado e aí aumenta a dimensão daquele objeto ou fenômeno que está sendo analisado”.

E finalmente para completar a contextualização das formas de compartilhamento do conhecimento foi estudado o processo do saber, no sentido da mais elevada forma de assimilação do conhecimento.

De acordo com a maior parte dos sujeitos de pesquisa os elementos relacionados ao processo do saber do homem correspondem aos fatores cognitivos, quer no ponto de vista intelectual (40,4%) como quer nos aspectos intrínsecos (25,5%).

“A resposta filosófica simplificada seria que para esse saber é preciso a junção de elementos: o intelecto e a experiência A resposta mais prática, mais empírica, analisando essa questão, seria que esses dois elementos são fundamentais para a aquisição do conhecimento, que se dá nessa contínua dialética. A inteligência é a nossa capacidade de ler a realidade. E a experiência é o feedback sobre o intelecto que memoriza, re-elabora, questiona e devolve. E de forma muito simples essa é a dialética que nós aprendemos”.

“Eu acho que todos os elementos que estão relacionados com a capacidade de perceber, com a capacidade de olhar o mundo ... Eu uso muito uma expressão que Caetano Veloso falou: ‘os 7 buracos da minha cabeça’... Você se apropria de conhecimentos também através desse outro lado identificado com as emoções ... Acho que todos esses espaços nos ajudam a compreender, a interpretar, a ler e conhecer a realidade”.

Outros fatores também destacados pelos participantes do estudo apresentaram escores relativamente significativos. Os fatores genéticos (14,9%) e os fatores ambientais-vivenciais (12,8%) foram referendados pelos entrevistados.

“A parte genética influencia muito. Eu acho que se você tem pais inteligentes, famílias de certas habilidades, de certos conhecimentos, você tende a ter um maior conhecimento”.

“As relações, o mundo de relações, o mundo meio-ambiente. Eu chamo basicamente a vida de relações ... do meio e das oportunidades também”

A análise conceitual pode consolidar a contribuição teórica do estudo através dos discursos dos diversos sujeitos de pesquisa, ao mesmo tempo em que ancorou as definições de variáveis elaboradas no modelo de referência. A etapa seguinte efetivou-se através da contextualização dos achados de pesquisa em torno das variáveis organizacionais.

8.2 Variáveis Organizacionais

As variáveis organizacionais foram analisadas de modo sintético a partir dos resultados quantitativos que demonstraram maior expressão. As definições de variáveis e de indicadores inseridos no instrumento de pesquisa também orientaram as discussões de elementos básicos da dinâmica organizacional abordada no estudo.

O conjunto de variáveis organizacionais foi estudado na perspectiva de integrar diferentes níveis relacionados à articulação do conhecimento no contexto organizacional. A primeira variável selecionada nesta intenção se referiu às características estruturais.

Mediante a percepção da maioria dos sujeitos de pesquisa, existem vantagens e desvantagens nos procedimentos de formalização do trabalho através de descrições escritas dos procedimentos de operações e regras de trabalho (57,4%). Dentre o universo dos entrevistados um significativo percentual ressaltou que as

vantagens são maiores que as desvantagens (34,0%).

A vantagem mais salientada pelos sujeitos de pesquisa se referiu à definição dos processos de trabalho (59,6%). As questões de normatização (17,0%) e de objetividade (14,9%) foram também mencionadas.

Os prejuízos oriundos destas questões apontadas como vantagens foram citados pelos sujeitos de pesquisa como as conseqüentes desvantagens, no sentido de se adotar uma descrição dos procedimentos de trabalho na organização formal. Inflexibilidade das normas (29,8%), rigidez dos processos (29,8%) e ausência de subjetividade (23,4%) representaram as justificativas mais apontadas pelos entrevistados.

Quanto ao padrão de descentralização a maioria dos entrevistados considerou que as unidades organizacionais hierarquicamente inferiores precisam de liberdade para identificar as principais decisões de seus setores (87,2%).

No universo dos sujeitos de pesquisa um grande percentual considerou a dependência funcional como uma questão relativamente incômoda. Dentre os entrevistados, 42,6% relatou um sentimento de desconforto no momento que depende de alguém para realizar sua própria tarefa.

Entretanto, depoimentos significativos revelaram um quadro de certo otimismo. As expressões de sentimentos ressaltadas neste quadro foram: sentir-se bem (23,4%), sentir-se normal (19,1%) e depende da pessoa a qual está subordinado (14,9%).

De acordo com o quadro geral fornecido pela leitura integrada dos dados reveladores dessa variável (características estruturais) verificou-se a necessidade de: formalização nos procedimentos de trabalho, descentralização do *locus* de decisão e cautela na dependência funcional.

A variável estudada em seguida refere-se às características tecnológicas. Conforme a maior parte dos sujeitos de pesquisa, a universidade precisa de automatização em nível razoável (27,7%). Na explicação deste nível, os participantes também ressaltaram que as informações devem ser compartilhadas em rede (21,3%) e que a universidade carece de um processo de automatização melhor que o atual (19,1%).

Houve também quem apontasse a máxima automatização como melhor alternativa para a universidade (17,0%); havendo também a demonstração de certo

critério ao sugerir que é necessário avaliar cada setor institucional (12,1%).

Novo apelo de melhoria institucional foi constatado no indicador relacionado à modernização dos equipamentos. A maior parte dos sujeitos de pesquisa destacou que as organizações atuais dispõem de equipamentos bem mais modernos que o acervo tecnológico disponível na universidade (48,9%) ou que a modernização das organizações atuais é satisfatória (17,0%) em termos de equipamentos.

Mesmo sendo pouco expressivo do ponto de vista numérico, cabe destacar que os demais escores encontrados nesta questão assumiram posições inversas. Alguns sujeitos de pesquisa defenderam que há pouca modernização nas organizações atuais (17,0%), enquanto que outros reconheceram como alto grau de modernização (12,8%).

A questão da inovação foi entendida dentro de um escopo simples e objetivo. A maioria dos entrevistados depreendeu que (do ponto de vista organizacional) a inovação ocorre quando a organização aplica novas idéias tornando-se diferente de modo evolutivo (70,2%). Alguns entrevistados apresentaram opiniões tanto mais aprofundadas ao afirmarem que a inovação organizacional se caracteriza a partir dos resultados gerados pelo seu processo (17,0%), portanto a organização pode não necessariamente inovar (12,8%).

Na conceituação da inovação do ponto organizacional alguns sujeitos de pesquisa explicaram que o processo de inovação deve promover a adequação de necessidades da organização (12,8%). Outros entrevistados explicaram que inovação organizacional corresponde ao processo de revisão dos produtos e/ou serviços em termos de forma e conteúdo (10,6%), e ainda ao processo de revisão organizacional para satisfação do cliente (4,3%).

A leitura dos dados que estudaram as características tecnológicas foi consistente no sentido de atribuir foros à urgente necessidade da universidade caminhar no sentido de adequar suas bases tecnológicas, até por uma questão de sobrevivência.

A variável seguinte teve por finalidade deduzir formas de organização do trabalho. O primeiro elemento incorporado nesta perspectiva de estudo tratou do planejamento da tarefa, onde a maioria dos pesquisados defendeu a necessidade de inter-relacionamento departamental no planejamento dos recursos organizacionais (89,4%). Os demais participantes da pesquisa, quando argüidos sobre como deve

ser feito o planejamento em relação ao fluxo de trabalho, responderam que deve ser: por meio de revisões sistemáticas (4,3%), com base no objetivo traçado (4,3%) ou por meio das informações dos executores (2,1%).

A questão da participação dos membros organizacionais também foi estudada nessa variável. Conforme a maior parte dos sujeitos de pesquisa, o engajamento (40,4%), a motivação (27,7%) e a valorização (17,0%) são os fatores determinantes para que as pessoas se tornem mais participativas no trabalho.

Quanto à auto-regulação no trabalho, a maior parte dos entrevistados considerou que são variados os mecanismos de reação usados pelo indivíduo, para buscar a harmonia em situações adversas ao contexto do seu trabalho. As explicações mais citadas foram: vai depender de cada indivíduo (44,7%), através da reivindicação (27,7%) ou pelo desinteresse (19,1%).

Conforme a mensuração dos dados os aspectos gerais da variável relacionada às formas de organização do trabalho sugeriram que o planejamento da tarefa deve acontecer em conjunto, de modo que possa viabilizar o engajamento e a motivação dos indivíduos, podendo encontrar diferentes mecanismos de auto-regulação no trabalho.

Na seqüência foi estudado o *core* organizacional, no sentido da deferência à missão da organização. Os resultados da pesquisa de campo demonstraram que a organização do tipo pública continua sendo preferida pela maioria dos entrevistados (59,6%), seguida pela organização privada (21,3%) e organização não lucrativa (12,8%).

As justificativas mais creditadas em torno destas preferências de modelagem organizacional foram: pelo caráter político-social (40,4%), pela agilidade dos mecanismos e/ou relevância do projeto de trabalho (21,3%) e pelo aspecto assistencial (6,4%).

Para conformar a questão da missão foi incluído o indicador que trata do *status* da organização. De acordo com a maioria dos pesquisados o *status* de uma organização também pode ser determinado pela importância de sua missão (85,1%). A posição contrária a esta também foi evidenciada (6,4%), bem como houve quem assinalasse a condição de definição do *status* pela efetividade da missão organizacional (6,4%).

Quando argüidos sobre que tipo de contribuição oferece o *status* organizacional,

os sujeitos de pesquisa utilizaram diferentes explicações. As facilidades no sentido do acesso (10,6%) e outras contribuições (e.g. valores sociais e conceito do trabalho) foram pontuadas pelos entrevistados (6,4%).

Para sinalizar a outra base norteadora da missão organizacional escolhida para este estudo foi questionada a influência da sociedade no contexto da manutenção do *status quo*. A grande maioria dos sujeitos de pesquisa defendeu que a organização deve cuidar também da manutenção de seu *status quo* em relação à sociedade (93,6%). Segundo os demais entrevistados a influência mais marcante da sociedade no cotidiano organizacional se refere à determinação de valores culturais (4,3%) ou ao planejamento, fiscalização e controle (2,1%).

Grosso modo, a missão organizacional foi ressaltada através da ênfase na organização pública, na importância do *status* organizacional e quanto à manutenção do *status quo* para garantir a influência na sociedade.

A variável analisada em seguida contextualizou o trabalho em três aspectos: liderança, relação gerencial e relação intergrupal. O estilo de liderança foi o primeiro indicador articulado nesta perspectiva.

Mediante a percepção da maioria dos entrevistados, as críticas e expectativas em relação a outros devem ser dirigidas com respeito e dentro de padrões éticos (63,8%), respeitando-se a liberdade de expressão de todos. Outros entrevistados salientaram que as ações no sentido crítico devem ser realizadas individualmente (21,3%).

Para ancorar esta análise a tabela 5 destaca a leitura dos quantitativos atrelados ao cruzamento entre as questões que abordaram a liderança e a participação dos indivíduos, à luz da percepção do universo dos sujeitos de pesquisa.

Tabela 5: Estilo de Liderança X Princípios Participativos

Formas de Críticas	Fatores que levam à Participação					TOTAL
	Sem opinião formada	Motivação no trabalho	Engajamento no trabalho	Valorização no trabalho	Outros fatores	
Sem opinião formada			2,1%			2,1%
Individualmente		8,5%	4,3%	4,3%	4,3%	21,3%
Em Grupo (reuniões)			2,1%		2,1%	4,3%
Com respeito ético	2,1%	14,9%	31,9%	10,6%	4,3%	63,8%
Outras formas de tratar		4,3%		2,1%	2,1%	8,5%
TOTAL	2,1%	27,7%	40,4%	17,0%	12,8%	100,0%

As explicações integradoras entre este indicador que abordou a questão do estilo de liderança (contexto do trabalho) e aquele que estudou os princípios participativos (formas de organização do trabalho) colocaram em relevo o respeito ético em relação ao engajamento do indivíduo no trabalho (31,9%), à motivação no trabalho (14,9%) e à valorização no trabalho (10,6%).

Ainda na perspectiva de contextualizar o trabalho, a relação superior-subordinado foi analisada no sentido das recompensas e punições. Em termos de representação quantitativa os diversos pronunciamentos dos entrevistados configuraram percentuais relativamente próximos nesta questão.

Um grande número de entrevistados afirmou que as recompensas e punições são ferramentas válidas com base na função administrativa de controle (38,3%). Entretanto, dentre os investigados 29,8% se pronunciou de modo contrário às recompensas e punições, bem como do total dos sujeitos de pesquisa 25,5% rejeitou o uso de punições.

Quando interpelados sobre em que medida o superior deve exercer o controle sobre o subordinado, a maior parte dos entrevistados ressaltou que deve ser com base no reconhecimento do subalterno (31,9%) ou outras formas (e.g. bom relacionamento e sensibilidade) que não sejam recompensar nem tampouco punir (12,8%).

Para ajuizar as relações intergrupais dentro da contextualização do trabalho. A maior parte dos discursos dos sujeitos de pesquisa girou em torno de três elementos para representar a base do inter-relacionamento das pessoas que pertencem a um grupo: respeito (34,0%), confiança (29,8%) e colaboração (29,8%).

A análise integrativa das variáveis que apontam questões relacionadas ao contexto do trabalho na organização lembra: que toda crítica sempre deve ser pautada no respeito e empregada de modo positivo, que na maioria dos casos reconhecer os eventos é melhor que punir as pessoas e que a deferência ao semelhante é a atitude profissional-social.

A última variável incorporada no conjunto que trata dos aspectos organizacionais estudou as condições de trabalho. Na investigação das condições laborais destacou-se três demandas distintas: físicas, psicológicas e cognitivas.

Com o objetivo de contextualizar as demandas físicas foi perguntado aos sujeitos de pesquisa que tipo de trabalho é mais saudável do ponto de vista físico do

corpo humano. As respostas encontradas (36,2%) variaram em torno de diferentes tipos de trabalho (e.g. ambientalista, trabalho não repetitivo e atividades desportivas).

Entretanto, um percentual representativo de sujeitos de pesquisa desenhou o trabalho em três universos de satisfação e equilíbrio: o trabalho que é prazeroso (21,3%), o trabalho agradável (19,1%) e o trabalho que exige um equilibrado nível de exigência físico-mental (19,1%).

As demandas psicológicas foram estudadas através da investigação em torno do tipo de ambiente que pode ser mais saudável do ponto de vista mental para o indivíduo. A maioria dos sujeitos de pesquisa entendeu que o ambiente mais saudável é aquele onde existe calma e tranqüilidade, com relativas condições de conforto (55,3%).

Outros entrevistados argumentaram que o ambiente saudável deve conter um clima de união e respeito e sendo um trabalho produtivo (27,7%). Também, foi mencionada a importância salutar do contato com a natureza (10,6%).

O indicador que aborda as demandas cognitivas tomou como base as diferentes etapas da vida humana, para indagar que tipo de conhecimento pode levar o indivíduo a ser criativo no desempenho de suas atividades dentro da organização.

De acordo com a maior parte dos entrevistados o estímulo à criatividade (e conseqüentemente ao processo criativo individual) pode ser gerada por meio de três condições favoráveis: nasce a partir da estrutura familiar (29,8%), depende do desenvolvimento cognitivo (25,5%), é gerado pelo meio através da família, escola ou comunidade (21,3%), ou outras formas (19,1%) tais como a visão dos pares.

Conforme o panorama traçado pela leitura integrada dos dados que estudaram as condições de trabalho, verificou-se grande conscientização dos sujeitos de pesquisa, quer pela procura de equilíbrio físico-mental como quer pelo reconhecimento da importância familiar no desenvolvimento cognitivo do indivíduo.

A análise do conjunto de variáveis organizacionais retratou o modelo de organização idealizado pelos sujeitos de pesquisa. Os diferentes discursos puderam oferecer uma gama variada de possibilidades na proposta de articulação do conhecimento organizacional. Esta articulação torna-se efetiva na medida em que são criados contextos favoráveis ao aproveitamento do potencial de criação, dos diversos atores organizacionais, em todas as condicionantes atreladas ao trabalho.

Para refinamento do campo teórico da pesquisa e da base metodológica em relação às análises e discussões foi elaborada uma síntese apreciativa do modelo de referência (assinalado neste trabalho científico), que serviu para experimentar a metodologia desenvolvida através da estratégia de pesquisa formulada.

8.3 Síntese Apreciativa

Este trabalho partiu da proposta de desenvolvimento de uma metodologia relacionada à articulação do conhecimento no contexto organizacional, tomando como fundamento central o processo criativo dos indivíduos (colaboradores). A elaboração do modelo de referência sugeriu a necessidade de investigação do tema através de uma análise minuciosa, delimitando os limites e fronteiras do estudo.

Esta análise partiu da apreciação de todo histórico profissional dos sujeitos de pesquisa, nos seus aspectos pessoais, vivenciais e ocupacionais, com objetivo de situar as diversas vertentes apontadas por estes avaliadores. A riqueza dos discursos retratou um cenário de pensadores devidamente aptos à tarefa intelectual de mapear conceitos.

As discussões elaboradas pelos próprios sujeitos de pesquisa levaram a efeito a transposição das variáveis, procurando encontrar a lógica de semelhança dentro daquilo que foi definido no escopo do trabalho. E nesse sentido, foram discutidas as variáveis que articulam elementos do modelo de referência à luz do campo teórico da pesquisa.

A meta orientadora desde trabalho investiu na compreensão dos mecanismos de apropriação e reapropriação atrelados ao processo de articulação do conhecimento, emergentes do ambiente organizacional. É sabido que a ambiência organizacional é desenhada por profundas e confusas mudanças, alavancadas pela perspectiva da conversão do conhecimento tácito-explícito na moderna organização.

De acordo com os sujeitos de pesquisa, a visão holística de uma organização baseada em conhecimento significa a imagem única de seus elementos. Em relação ao contexto da universidade, esta percepção perpassa os componentes do seu ambiente organizacional interno e externo.

Acredita-se que articulação do conhecimento organizacional na universidade alcança características intrínsecas e potenciais do homem organizacional, bem como trabalha na perspectiva de uma missão politicamente correta. Esta visão tem diferentes dimensões e graus de abstração.

As dimensões utilizadas neste estudo limitaram-se a cinco enfoques dentro da perspectiva organizacional global: estratégia, estrutura, indivíduos e seus papéis, processos gerenciais e tecnologia. Estes enfoques justificam a estrutura das variáveis incorporadas no estudo. A dimensão estratégica assumiu o *core* enfatizado na concentração da investigação.

Houve a necessidade de se focalizar a dimensão Estratégia, e nela se abstrair o conceito de intenção estratégica, caracterizando-se como veio essencial no desenvolvimento de uma metodologia de articulação do conhecimento organizacional. No modelo elaborado adotou-se o conceito de estratégia fundamentado em objetivos e metas.

Também, lançou-se o conceito de cultura organizacional como subjacente dos compromissos baseados em crenças e valores, o que pôde ampliar os horizontes das pesquisas sobre o aspecto tácito-explicito do conhecimento. Dessa forma, reforça-se o entendimento da organização como um sistema de significado compartilhado, dotado de fatores contribuintes e/ou restritivos à base de conhecimento organizacional, podendo evoluir através da interação social entre seus membros e entre si mesma e o ambiente (mecanismos de auto-regulação), ou estagnar-se pela entropia do sistema (desorganização).

Em função das considerações destacadas pelos sujeitos de pesquisa na construção dos mapas, a interpretação da perspectiva da universidade pública como organização baseada em conhecimento pode ser estabelecida através de quatro estratégias básicas:

- 1) Consolidação da formação de grupos de trabalho, dentro do sentido de ética e de respeito, visando à obtenção de resultados e utilizando uma lógica de efetivo compartilhamento de conhecimento.
- 2) Diferenciação do seu modelo pedagógico, fornecendo diretamente aos docentes e indiretamente aos alunos uma sólida formação, complementada com a visão crítica e sentimento de cidadania em relação ao dever e ao direito do trabalho.

3) Expansão da capacidade técnica instalada no sentido da aquisição de equipamentos atualizados, da melhoria das instalações e principalmente capacitação profissional.

4) Revisão dos procedimentos administrativos, do sistema de informações e criação de um setor de controle e planejamento orçamentário.

Os sujeitos de pesquisa formularam “esperanças” no traçado que poderá levar a universidade como uma organização baseada em conhecimento. A metáfora que melhor representou essa perspectiva é a universidade pública vislumbrada como uma fênix, nascida das cinzas, mas renascida para a luta.

Acreditou-se nas possibilidades de compartilhamento do conhecimento não obstante todos os seus meandros. A meta final é chegar a uma universidade integrada e empreendedora.

Existem recursos necessários à criação desses novos espaços competitivos porque a base de recursos intangíveis é forte. Resta somente o apoio financeiro que viabilize condições operacionais.

Entretanto, o ambiente organizacional interno ainda não está pronto devido à herança cultural, na qual a universidade pública foi gerada. Tampouco o ambiente externo está preparado. As redes de relacionamentos comprometem as perspectivas de alavancagem de recursos em curto prazo.

Os resultados desta pesquisa sugerem o entendimento de que as organizações despontaram para quadros de percepções que extrapolam as condicionantes da ciência, tendo significação incomensurável na vida dos indivíduos. Capacitação e formação profissional, ética e qualidades morais, saúde ocupacional no contexto físico-mental, compreensão do suporte familiar, bases sociais fomentadas na alegria e no otimismo e o significado geral da vida, são elementos igualmente expressivos dentro e fora do cotidiano organizacional.

Nas descrições elaboradas sobre a articulação do conhecimento organizacional incluiu-se o nível de discussão dos atores organizacionais nas seguintes perspectivas:

- pessoas com metas organizacionais comuns;
- profissionais agregados em base temporária para realizar uma tarefa específica, porém limitada;
- grupos constituídos por pessoas cujos trabalhos sejam interdependentes;

- colaboradores integrantes que não tenham qualquer ligação formal na organização, mas cujo objetivo global seja realizar tarefas que não possam ser conseguidas individualmente.

Conjeturou-se que nas organizações abertas e flexíveis, indivíduos e grupos integrados e autônomos estabelecem horizontes e fronteiras de suas atividades por conta própria, visando alcançar objetivos e metas na mais elevada intenção estratégica da organização. A metodologia de articulação do conhecimento organizacional creditada em tese resguardou os seguintes critérios: além de conformar a teoria da gestão do conhecimento, se enquadrou no formato do processo criativo inerente ao indivíduo, e, finalmente, tratou de uma abordagem estratégica.

Dentro dos mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento, em todos os campos do saber, o binômio teoria-prática ressalta a necessidade de aplicação prática, mas sem perder de vista a explicação teórica. A discussão é sempre viável no contexto da complementaridade deste binômio.

A dificuldade de conversão do conhecimento tácito é explicada pelo reconhecimento de que o conhecimento é antes de tudo teórico. Para ser levado à prática (de modo explícito), o conhecimento teórico passa necessariamente pela sistematização de idéias.

Assim, os achados da pesquisa sugeriram que o conhecimento tácito formula respostas na caracterização da competência. Enquanto que o conhecimento explícito trata do relacionamento profissional na transmissão de interconexões e na clareza de exposição.

A tabela 6 uniformiza esta afirmação tomando como base qualidades individuais no sentido da competência e das capacidades.

Tabela 6: Competência X Capacidades

Qualidade de Competente	Qualidade de Capaz			TOTAL	
	Sem opinião formada	Alcançando resultados práticos	Ao conseguir o objetivo		De diferentes modos
Sem opinião formada		2,1%		2,1%	
Executando na prática		10,6%	12,8%	8,5%	31,9%
Explicando os processos			2,1%		2,1%
Realizando um bom trabalho na área	2,1%	8,5%	29,8%	6,4%	46,8%
De diferentes maneiras		8,5%	4,3%	4,3%	17,0%
TOTAL	2,1%	29,8%	48,9%	19,1%	100,0%

Através da leitura cruzada dos dados desta tabela, percebeu-se a importância do contexto prático, reconhecida quer na variável que trata da qualidade de competente como quer na variável que estuda a qualidade de capaz.

Além das capacidades, as habilidades também associadas nesta perspectiva estão diretamente relacionadas ao conhecimento como o seu principal articulador.

Resultado semelhante a este também foi evidenciado no cruzamento de dados entre a utilidade do conhecimento em relação à qualidade de útil e à qualidade de hábil.

Os maiores escores encontrados neste cruzamento apontaram que, do ponto de vista da qualidade de hábil, a significativa aptidão nos domínios teóricos e nas ações práticas é o elemento articulador do conhecimento quer no nível explicação teórica (26,7%) como quer no nível de aplicação prática (23,5%), em função da execução prática da utilidade do conhecimento.

A partir desta premissa é pertinente a idéia de que no contexto da competência individual existem duas etapas. Primeiro, a identificação que tem o indivíduo com uma determinada área do saber, depois, o seu grau de envolvimento.

Desta forma, o processo do saber, assim como o processo criativo é margeado por valores e crenças. A capacidade de elaborar, de realizar a partir dessa elaboração, reproduz a capacidade crítica do indivíduo no contexto geral do processo do saber.

O cruzamento da variável utilidade do conhecimento em relação aos indicadores processo de saber e às demandas cognitivas, que suportaram o estudo, apontou escores significativos interligados de forma transversal. Os achados da pesquisa ressaltaram os fatores cognitivos intrínsecos e os fatores cognitivos intelectuais, no universo dos mecanismos de apropriação e de reapropriação do conhecimento.

Este trabalho mostrou que a necessidade de mudança nem sempre é reconhecida por todas as pessoas e as ações de transformação nem sempre são executadas. Com o intuito de fugir do desconhecido, preservar privilégios, *status quo* e poder, alguns participantes da organização tendem a promover outras formas ou ritmos externos que atendam seus interesses particulares, cansados de esperar o retorno na própria organização.

Outra consideração significativa surgiu em relação ao interesse dos sujeitos de pesquisa pela arte. A arte é das mais profundas formas de expressão que o ser humano pode encontrar em qualquer ambiente ou contexto social. Cabe ao artista desenvolver ou colaborar para os sentimentos do belo, da criação, do inefável e do indefinível.

Mesmo que se configurem inúmeras dificuldades, aqueles que se identificam com o que é desafiador enleiam-se nos fios da disposição e engajam-se mais facilmente nesse labor. Na visão contemporânea do trabalho, acredita-se que existem mais chances de compartilhamento social quando se vislumbra valor em pequenas coisas.

Cabe lembrar, para evitar qualquer erro, que a distribuição de recursos foi um modo estratégico não incorporado nesta investigação. Entendeu-se que ela poderia gerar comportamentos conflitantes e dificultar a leitura dos dados, minando os mecanismos de apropriação e reapropriação do conhecimento, no sentido da articulação do conhecimento organizacional.

Conforme os achados de pesquisa, os discursos dos sujeitos de pesquisa destacaram a necessidade de uma revisão completa nos processos e no conceito de trabalho em toda ambiência da universidade pública. A criação de espaços de aprendizagem deve configurar como a única forma de aproveitar o potencial de criação dos indivíduos, dando vazão às perspectivas de compartilhamento estratégico do conhecimento.

Na capacidade criadora individual as idéias assumem uma imensa força. A formação que o indivíduo recebe, ou seja a solidez da formação conceitual da pessoa, é importante para sua profissão, inclusive para ele poder resolver problemas diferentes. Se ele tem uma boa formação básica do ponto de vista prático e teórico ele poderá resolver vários problemas, mesmo que não seja sua especialidade. Assim, a articulação do conhecimento na organização está agregada ao processo de criação dos indivíduos.

A reverência da metodologia de externalização de conceitos no acatamento intencional da pesquisa-ação designou um novo modo de aplicação de pesquisa agradável e seguro. As técnicas cogitadas no uso desta metodologia justificam a implicação do nível de exigência científica ressaltado nas suas diferentes etapas.

A articulação do conhecimento organizacional pôde ser entendida como um

processo cognitivo e criativo, contínuo, capaz de identificar conceitos e qualidades profissionais/morais dos indivíduos em contradições, desequilíbrio ou incoerência em suas associações. Lidar com o desenvolvimento do conhecimento significa trabalhar em uma teoria social negociada entre consenso e discordância, que se torna um importante processo por comunicar e integrar esquemas alternativos.

Conforme a metodologia de externalização de conceitos, a expressão trabalho de campo não inclui somente a entrevista e a observação participante, mas todo o processo metodológico empírico que viabiliza a articulação do conhecimento na organização. Conclui-se que, o observador participante ativo maximiza sua participação, no sentido de obter uma melhor qualidade dos dados, e integra seu papel com outros papéis dentro da situação social que observa, participando ativamente da articulação do conhecimento compartilhado. Nesse sentido, o observador participante compartilha da vida ativa e dos sentimentos dos sujeitos de pesquisa em termos de relações face a face.

Os conceitos que serviram de base para articulação dos pressupostos orientadores deste estudo foram pautados na utilização das competências individuais associadas à teoria social e ao conceito de apropriação e reapropriação. O escopo geral deste trabalho sinalizou como ocorre a relação esforço-recompensa no sentido da incongruência dos espaços entre o indivíduo e a organização.

Por um lado, o trabalho de campo que utiliza práticas que estimulam o processo criativo dos sujeitos de pesquisa por meio de metáforas, analogias e estimulação do imaginário leva à reformulação dos caminhos da pesquisa através das descobertas de novas pistas para além dos dados acumulados. E, por outro lado, os recursos de gravação e de registros através de diários de campo servem de grande valia para a confiabilidade dos dados coletados em campo.

A sistematização das diversas etapas que conformaram este trabalho foi realizada mediante um significativo volume de dados. Através da aplicação da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo, os conjuntos de variáveis que integraram o instrumento de coleta de dados (no modelo de referência) destacaram os pontos centrais da pesquisa para efeito de experimentação desta metodologia.

A medida objetiva da realização dos objetivos da pesquisa pôde ser verificada pela construção e detalhamento da metodologia de articulação do conhecimento

organizacional fundamentada em processo criativo. A validação desta metodologia foi alcançada pela elaboração do modelo de referência e pelo mapeamento de conceitos complexos e de difícil abordagem e mensuração.

Os conjuntos de variáveis antecedentes (correlatas) ao modelo de referência, no instrumento de coleta de dados, demonstraram as seguintes evidências:

- as variáveis pessoais confirmaram o perfil de especialista com alto nível de qualificação e ampla visão profissional;
- as variáveis vivenciais demonstraram o conceito de perícia no sentido do domínio dos sujeitos de pesquisa;
- as variáveis ocupacionais justificaram a existência de condições apropriadas à perspectiva de compartilhamento de conhecimento.

Os conjuntos de variáveis conceituais endógenas (pertencentes) ao modelo de referência, dentro do instrumento de coleta de dados, formularam os seguintes axiomas:

- há um certo equilíbrio entre o nível de utilidade teórica e o nível de utilidade prática do conhecimento, que é justificado pela própria complementaridade destes níveis;
- a competência pode ser evidenciada através da forma de realização de um trabalho que demonstra a qualidade e a aplicabilidade do conhecimento;
- a determinação de fins pelo indivíduo é concebida intrinsecamente pela consciência a respeito da dimensão de sua própria capacidade;
- a habilidade individual interage nos domínios teóricos e práticos demonstrados pelo indivíduo;
- as idéias que buscam soluções de problemas são importantes ferramentas estratégicas do processo criativo individual;
- a apropriação e a reapropriação do conhecimento na organização acontece por meio de mecanismos mutuamente concebidos, através da internalização de idéias, da efetivação da comunicação, da externalização de conceitos e do processo do saber compartilhado pelos indivíduos;

De acordo com os conjuntos de variáveis organizacionais também endógenas (pertencentes) ao modelo de referência (no instrumento de coleta de dados), a força que compatibiliza o conhecimento individual e organizacional reproduz a perspectiva da dinâmica organizacional com base nas seguintes modelagens:

- procedimentos de operação e regras de trabalho podem ser formalizados conforme a relação custo-benefício;
- a descentralização organizacional é necessária;
- a dependência funcional é indesejável;
- os princípios norteadores da gestão do trabalho devem ser participativos;
- as demandas cognitivas individuais são geradas dentro de um contínuo de influência da estrutura familiar, do desenvolvimento do próprio indivíduo e do ambiente.

É pertinente se destacar que no corpo deste trabalho só se tratou dos pressupostos norteadores da dinâmica organizacional, inseridos na lógica que originou a escolha do tema de estudo. Avaliar, também, as variáveis incorporadas na explicação de como o conhecimento é usado ou é retido no sentido da formação da base de conhecimento não se aplicou a este estudo.

Finalmente, na apreciação final, são apresentadas algumas questões consideradas pertinentes para a formalização desta tese.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o valor preceptivo de qualquer diagnóstico depende da análise conjunta do seu resultado e dos dados constatados empiricamente. No corpo desse trabalho ressaltou-se a necessidade da organização pensar de forma construtiva e criativa, renovando continuamente seus métodos e aproveitando as diferenças individuais.

Este trabalho explicita a relevância de se ter uma articulação do conhecimento organizacional efetiva. Devido ao ambiente instável em que se encontram as organizações, os indivíduos têm que buscar a troca de conhecimento e manter um permanente processo de criação, vislumbrando novas oportunidades. O compartilhamento de conhecimento deve representar uma ferramenta estratégica, capaz de levar os indivíduos a interagirem rapidamente diante da velocidade dos acontecimentos externos, capitalizando informações e transformando-as em conhecimento.

A gestão do conhecimento é um elemento competitivo que a cada dia vem assumindo um maior diferencial nas organizações. Procurou-se ressaltar a relevância da gestão estratégica do conhecimento no cotidiano organizacional, tomando como norte as seguintes temáticas: teoria de gestão do conhecimento, estratégia e processo criativo.

A presente tese teve como objetivo indicar questões metodológicas associadas à articulação do conhecimento na organização, destacando o processo de criação inerente aos indivíduos. Foram apreciados diversos enfoques no uso de métodos e técnicas estrategicamente manipuladas, juntamente com um conjunto de ferramentas significativas.

A abordagem quanti-qualitativa mostrou-se adequada ao estudo da natureza estratégica metodológica, ancorando de maneira consistente o mapeamento de conceitos complexos. A estratégia de pesquisa definida pela pesquisa-ação e pela metodologia de externalização de conceitos foi capaz de validar os métodos e técnicas através da abordagem quanti-qualitativa.

Percebeu-se que a possibilidade de articulação do conhecimento na organização depende da disposição dos seus participantes no sentido do compartilhamento. Foi

possível se verificar as vantagens de se utilizar um planejamento do trabalho de forma inter-relacionada. O uso criterioso de ferramentas auxiliares facilitou o trabalho de campo e fortaleceu a perspectiva de análise dos dados.

O texto aqui elaborado representou a visão central de um volume de dados coletados em campo que poderá fomentar desdobramentos de estudos futuros. Cabe destacar algumas situações mais evidentes:

- no contínuo processo de aprendizagem organizacional com base na externalização de conceitos dos atores sociais;
- no treinamento de profissionais (e.g. peritos, consultores, assessores, gerentes ou técnicos especialistas) voltados à perspectiva de ampliação do seu processo criativo;
- na capacitação de pesquisadores, de pessoas ou de grupos implicados em situações problemáticas, que carecem de uma metodologia baseada na articulação do conhecimento;
- nos processos explicativos sobre como o conhecimento é usado ou é retido pelo indivíduo;
- no estudo do comprometimento e do engajamento organizacional dos indivíduos dentro da teoria de gestão do conhecimento.

A metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo (desenvolvida através deste documento de tese) obedece a duas concepções de pesquisa:

- a discussão polêmica proposta na pesquisa-ação viabiliza a construção de uma base teórica para olhar os dados dentro de um quadro de referência que permite ir além do que simplesmente está sendo mostrado e
- o conjunto de métodos e técnicas que compõe a metodologia de externalização de conceitos acentua o processo criativo em torno do saberes individuais (e.g. do saber, do fazer, do saber-fazer e do fazer-saber) capazes de conformar o conhecimento nas organizações.

Nesse sentido, a originalidade, a não trivialidade e, principalmente, as contribuições do presente estudo estão atreladas à estratégia de pesquisa adotada, através da pesquisa-ação e da metodologia de externalização de conceitos.

A estratégia da pesquisa-ação foi validada pela utilização de formas de dinâmicas de aplicação do trabalho de campo, onde o pesquisador e os sujeitos de

pesquisa se fundiram em um só propósito de investigação, vivenciando a discussões polêmicas. Um clima de satisfação (no sentido da alegria), de cooperação, de sinceridade e de honestidade (quanto às limitações e ao potencial intelectual de cada um) marcou o envolvimento dos principais agentes participantes da pesquisa-ação (sujeitos de pesquisa). Acredita-se que este clima foi viabilizado pela forma de abordagem da realidade originária da estratégia de pesquisa.

A operacionalização da metodologia de externalização de conceitos não apenas respondeu às indagações formuladas no entendimento dos discursos dos entrevistados, mas, principalmente, viabilizou o desenvolvimento da metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentado em processo criativo, através dos métodos e técnicas propostos. As perguntas formuladas, norteadoras dos mapas, foram aclaradas sistematicamente, à medida que foi apreciado cada discurso incorporado no estudo.

Conclui-se que a metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo representa uma importante ferramenta de diagnóstico, no sentido da alavancagem de elementos integradores da dinâmica organizacional. Esta ferramenta poderá levar à descoberta de um novo significado ou à formação de um novo paradigma – o sentido de utilidade do processo criativo individual – no contexto da criação do conhecimento organizacional.

Evidentemente, aqui se abordou a intenção de compatibilizar um largo campo de pesquisa, com base na gestão do conhecimento socialmente elaborado pelos diferentes atores organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, James L. **Idéias criativas**: como vencer seus bloqueios mentais. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.
- ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, E. S. **Criatividade**. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 1995.
- ALVES, R. Tênis x frescobol. **Correio popular**. 27 de outubro, p. 2, 1992.
- ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**: introdução ao jogo e as regras. São Paulo: Ars Poética, 1996.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14, p.33-46, 1993.
- ANDERSON, J. **The Architecture of Cognition**. Cambridge: Harvard University Press, 1983.
- ANGELONI, Maria Terezinha (org.) **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning**: a theory of action Perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, Chris. **A interação indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARBIER, René. **Pesquisa-ação na Instituição educativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- BARBOSA FILHO, Manuel. **Introducción a la investigación**: métodos, técnicas e instrumentos. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1997.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. 17, p. 99-120, 1991.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Locus de controle no contexto organizacional**: um estudo entre servidores de uma instituição pública de ensino

superior. Trabalho encaminhado para publicação. 1990.

BENCHIMOL, G.; LEVINE, P.; POMEROL, J. **Systemes exterts dans l'entreprise**. Paris: Hermès, 1986.

BERGER, Peter. L. LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BICUDO, Maria Aparecida V.; ESPOSITO, Vitoria Helena C. **Pesquisa qualitativa em educação: um enfoque fenomenológico**. Piracicaba: Editora Unimep, 1994.

BOMMENSATH, M. **Manager l'intelligence de votre entreprise**. Paris: Editions des Organizations, 1987.

BOURGEOIS, L. J. Performance and consensus. **Strategic Management Journal**, 1, p.227-248, 1980.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organizations studies**. London: Unwin Hyman, 1989.

CALDAS, Ricardo W.; AMARAL, Carlos Alberto A. do. **Mudanças, razão das incertezas: introdução à gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora CLA Cultural Ltda., 2002.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHAKRABARTI, A. K. The role of champion in product innovation. **California Management Review**. v. 17, n. 2, p. 58-62, 1974.

CHEPTULIN, Alexandre. A dialética materialista: categorias e leis da dialética. **Coleção filosofia e ciência**, Cap. III. São Paulo: Biblioteca Alfa-Omega de Ciências Sociais, 1982.

CHERNS, Albert B. Principles of sociotechnical design revisted. **Human Relations**, [S.l.], v. 40, n. 3, p. 153-162, 1987. (Orig. CHERNS, Albert B. The principles of sociotechnical design. **Human Relations**, [S.l.], v. 9, n. 8, p. 783-792, 1976).

CLEGG, Stewart. O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-françois (coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Aborptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quaterly**, [S.l.], v. 35, p.128-152, 1990.

CUNHA, R. M. M. **Criatividade e processos criativos**. Petrópolis: Vozes, 1977.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DESS, G. G. Consensus on strategy formulation and organizational performance:

- competitors in a fragmented industry. **Strategic Management Journal**, n. 8, v. 3, p. 259-277, 1987.
- DESS, G. G.; ORIGER, N. K. Environment, structure, and consensus in strategy formulation: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, n. 12, v. 2, p. 313-30, 1987.
- DRUCKER, Peter. F. The new productivity challenge. **Harvard Business Review**, nov-dez, p. 69-79, 1991.
- EBERLE, B. SCAMPER. Tool for creative imagination development. New York: D.O.K. publications, 1984.
- EDVINSSON, L.; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- EDWARDS, B. **Drawing on the right side of the brain**. California: J. P. Tarcher, 1979.
- ESTRANGIN, B. Les technologies du savoir révèlent une dimension cognitive de l'entreprise. **Revue internationale de systémique**, v. 1, n. 4, p. 445-455, 1987.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas. 1978.
- FAHEY, L.; NARAYANAN, V. K. Organizational beliefs and strategic adaptation. **Proceedings of the National Academy of Management**, Chicago, Il, p. 7-11, 1986.
- FEIGENBAUN, Edward. Hubert Dreyfus desmistificador da inteligência artificial, ante Edward Feigenbaun especialista em sistemas especializados. In: **Do caos à inteligência artificial**: quando os cientistas se interrogam. PESSIS-PASTERNAK, Guitta (Org). São Paulo: UNESP, 1993.
- FERRARI, T. A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Mc.Graw-Hill, 1982.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Introdução ao estudo da consciência**. Curitiba: Gênese, 1998.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- GADREY, J. Nouvelles stratégies de conseil aux entreprises. **Revue française de gestion**, novembre-décembre, n. 76, p. 15-22, 1989.
- GAGNÉ, R. **Como se realiza a aprendizagem**. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1973.
- GARVIN, David A. In: **Gestão do conhecimento** / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GODOI, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- GRAHAM, Ann B.; PIZZO, Vincent G. A question of Balance: caso studies in strategic knowledge management. **European Management Journal**. v. 14, n. 4, august, p. 338-346, 1996.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamic-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**. v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996b.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 17, winter, p.109-122, 1996a.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. v. 33, n.3, p. 114-135, 1991.
- GREINER, L. E.; NEES D. Conseils en management: tours les mêmes? **Revue française de gestion**, novembre-décembre, n. 76, p. 45-66, 1989.
- HABERMAS, J. **Dialética e hermenêutica**. Porto Alegre: LPM, 1978.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**. may-june, 1989.
- HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARDY, Cynthia. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Editora UFRS, 1996.
- HAYMAN, John. **Investigación**. Buenos Aires: Paidós, 1969, p. 46-60.
- HENDERSON, Rebecca M.; CLARK, Kim B. Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**. n. 35, p. 9-30, 1990.
- HUGHES, Mark. Interviewing. In: GREENFIELD, Tony. **Research methods: guidance for postgraduates**. London: Arnold, 1996.
- ISAKSEN, S.; MURDOCK, M.; FIRESTIERN, R.; TREFFINGER, D. **ICC – International Conference on Criativity**. Center for in Creativity. Buffalo, 1990.
- JACOBY, Russel. **Os últimos intelectuais**. Trajetória. São Paulo: EDUSP, 1990.
- JUNKER, B. H. **A importância do trabalho de campo**. Rio de Janeiro: Lidador,

1971.

KAMOCHE, Ken. Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. **Journal of Management Studies**. march, v. 33, n. 2 p. 213-234, 1996.

KAPLAN, Abraham. **A conduta da pesquisa**. São Paulo: Editora USP, 1969.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLEIN, J. A.; EDGE, G. M.; KASS, T. Skill-based competition. **Journal of General Management**. n. 16, p. 1-15, 1991.

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1979.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre, 1982.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm capabilities, and the replications of technology. **Organization Science**. august, v. 3, n. 3, 1992.

KOTLER, C. Desenvolvimento da criatividade e construção de conhecimento: dois processos recíprocos e simultâneos? **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Educação, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1996.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.

LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of knowledge. **Harvard Business School Press**. Boston, 1994.

LESCA, H. **Information et adaptation de l'entreprise**. Paris: Masson, 1989.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of sociology**, n.14, p. 319-340, 1988.

LIU, M. **Réflexions sur la recherche-action en tant que démarche de recherche**, (mimeo).In: L'approche socio-technique de l'organisation. Paris, Éditions de l'Organisation, 1982.

LYLES, Marjorie A.; SCHWENK, Charles R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, [S.l.], march, v. 29, n. 2, p. 155-174, 1992.

MACKINNON, D. W. The nature and nurture of creative talent. In: RIPPLE, R. E. **Learning and Human Abilities Educational Psychology**. Nova York: Harper & Low, 1964.

MAGYARI-BECK. An introduction to the framework of creativity and discovery. **Journal of Creative Behavior**, v. 24, n. 3, 1990.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management.

Journal of Business Research. n. 33, p. 91-101, 1995.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MATURANA, H. R., VARELA, F. J. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Dordrecht : Reidel, 1980.

MEDNICK, S. The remote associate test. In: Biondi, A. M.; Parnes, S. **Assesing creative growth**. Buffalo: Berly Limited, 1976.

MEL, R. **An analysis of creativity**. Phi Delta Kappan, 1961.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, p. 239-262, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org). **Pesquisa Social: teoria método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1996.

MINTZBERG, Henry D. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, S. Des représentations colletives aux représentations sociales. In: Jodelet, Denise. **Les Représentations Sociales**. Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. **European Journal of social psychology**. London, v. 18, 1988.

MOW International Reserch Team. **The meaning of working**. London: Academic Press. 1987.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: a psychology of commitment absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

NAKANO, Davi Noburu; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Métodos de Pesquisa na Engenharia de Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP 97 (16. : 1997 : Piracicaba). **Anais**. Piracicaba, 1996.

NASCIMENTO, João Agnaldo; MELO, Ana Cláudia O. **Guia Prático do SPSS**. (Encaminhado para publicação – UFPB/CCEN/DE) 2002.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NOLLER, R.; PARNES, S.; BIONDI, A. **Creative action-book**. New York: Charles Scribner's Sons, 1976.

NONAKA, I.. A dynamic theory of organizacional knowledge creation. **Organization**

Science, february, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

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

NOVAES, M. H. **Psicologia da criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1972.

O'BRIEN, G. E. Locus of control, work, and retirement. In: H.M. LEFECOURT (Org.). **Research with Locus of control construct: extensions and limitations**. v. 3. p.7-72. New York: Academic Press, 1984.

ORSTMAN, O. **Changer le travail, les expériences, les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale**. Paris: Dunod, 1978.

OSBORN, A. F. **Applied imagination**. New York: Scribner's Sons, 1953.

OSTROWER, F. **Criatividade e Processos de Criação**. Petrópolis: Vozes, 1986.

PEARCE, W. Barnett. Novos modelos e metáforas comunicacionais: a passagem da teoria à prática, do objetivismo ao construcionismo social e da representação à reflexividade. In: **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. SCHNITMAN, Dora Fried (Org.) Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, Sandra L. Estudo do "*organizational commitment*" na administração de recursos humanos de uma instituição pública universitária federal brasileira. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 1993.

PEREIRA, Sandra Leandro; PINHEIRO DE LIMA, Edson; RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos. The knowledge structures analyzed by the organizational dimensions. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY - PICMET'99 (3. : 1999 : Portland). **Proceedings**. Portland, USA, 1999.

PERES, José Augusto de Souza. **Dicionário de pesquisa social**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1977.

PIAGET, J. **Recherches sur la contradiction**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

PINHEIRO DE LIMA, Edson; PEREIRA, Sandra Leandro; RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos et al.. As estruturas do conhecimento organizacional e o desenvolvimento organizacional. In: SEMINÁRIO BUSINESS IN THE KNOWLEDGE ERA : NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO. São Paulo. Endereço eletrônico: <http://www.competenet.org.br/>. 1998.

PINHEIRO DE LIMA, Edson; PEREIRA, Sandra Leandro; RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos et al.. Developing organizational processes based on knowledge. In:

PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY - PICMET'99 (3. : 1999 : Portland). **Proceedings**. Portland, USA, 1999.

POLANYI, Michel. The tacit dimension. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967. In: SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michel. E. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, Michel. E. **Competitive Advange**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michel. E. **Competição = On competition: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. may-june, p. 79-91, 1990.

PRYOR, R.G.L. Values, preferences, needs, work ethics, and orientations to work: toward a conceptual and empirical integration. **Journal of Vocational Behavior**. v. 20, p. 40-52, 1982.

QUINN, J. B. **Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. Nova York: Free Press, 1992.

REDMONT, J. An experimental training program for fostering creative problem-solving in gifted students. Chicago: Chicago Public Schools, 1968.

REICH, R. B. **The work of nations**. Nova York: Alfred A. Knopf, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES PEREIRA, Júlio Cesar. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Editora USP, 1999.

RODRIGUES, Lucinaldo dos S.; PINHEIRO DE LIMA, Edson; PEREIRA, Sandra L. O entendimento do monitoramento ou virgília tecnológica a partir do processo de inovação na organização. In: VIII SEMINARIO LATINO-IBERAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA ALTEC'99 (10. : 1999 : Valência). **Proceedings**. Valência, Espanha, 1999.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos. Engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.

ROTH, A.; MARUCHECK, A. S.; KEMP, A.; TRIMBLE, D. The knowledge factory for accelerated learning practices. **Planning Review**. Maio/Junho, p. 26-33, 1994.

ROTTER, J. B. Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**. v. 43, n. 1, p. 56-67, 1975.

ROZENFELD, H. **Reflexões sobre a Manufatura Integrada por Computador (CIM)**. Proceedings of Manufatura Classe Mundial: Mitos e Realidades. São Paulo, 1996.

RÚDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1990.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. **Strategic learning and knowledge management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997a.

SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research, and practice. In: _____ (eds.). **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley and Sons, p. 3-42, 1997b.

SANDERS, T. IRENE. **Strategic thinking and the new science: planning in the midst of chaos, complexity, and change**. New York: The free press, 1998.

SCHELDEL, D. Knowledge and the firm. **Strategic Management Journal**. v. 17, winter, p. 1-4, 1996.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart et al.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SENS, Mônica Justino. A criatividade sob a ótica do processo comportamental. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Márcia Terra da. A empresa moderna. In: CONTADOR, José Celso (coord.). **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Blücher e Vanzolini, 1997.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 724-736, 1985.

SOUTO, Solange de Oliveira. O jogo de papéis e representações sociais na

- universidade. In: **O conhecimento no cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. SPINK, Mary Jane (Org). São Paulo: Brasiliense, 1995.
- SPECTOR, P. E. Development of the work of control scale. **Journal of Occupational Psychology**. v. 61, p. 335-340, 1988.
- STALK, G.; EVANS P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 57-69, march–april 1992.
- STANISH, B. Sunflowerring: thinking feeling, doing activities for creative expression. Illinois: Goode Apple, 1977.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STOLTZ, Tânia. **Capacidade de criação**. Petrópolis: Rio de Janeiro, 1999.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TARAPANOFF, Kira (org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio gerencial. São Paulo: Terra. 2000.
- THIOLLENT, Michel J. **Crítica metodológica**: investigation social e enquete operária. São Paulo: Polis, 1981, p. 83-270.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1997.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TOFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. **The process of technological innovation**. Lexington: Lexington Books, 1990.
- TORRANCE, E. P. Creative learning and teaching. New York: Harper & Row Publishers, 1970a.
- TORRANCE, E. P. Encouraging creativity in the classroom. New York: Brown Company Publishers, 1970b.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.
- TUSHMAN, M. L.; VIRANY, B.; ROMANELLI, E. Effects of CEO and executive team succession on subsequent organization performance. Columbia University Working Paper, February, 1989. In: LYLES, Marjorie A.; SCHWENK, Charles R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 155-174, march, 1992.

VALA, J. As representações sociais no quadro dos paradigmas e metáforas da psicologia social. **Revista Análise Social**. Instituto de Ciências sociais da Universidade de Lisboa, v. xxviii, n. 123, p. 887-919, 1993.

VERKASALO, Matti; LAPPALAINEN, Pentti. A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process. **IEEE - Transactions on Engineering Management**. Piscataway, november, v. 45, n. 4, p. 414-423, 1998.

VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade - descobrindo e encorajando: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas**. Campinas: Editora Psy, 1998.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Philosophical Investigations**. (Orig. 1953) Londres: Blackwell, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-80, 1984.

WINOGRAD, T.; FLORES, F. **Understanding computers and cognition: a new foundation for design**. Reading: Addison-Wesley, 1986.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência competitiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXOS

ANEXO A: Protocolo Instrumental – Instrumento de Coleta de Dados

ANEXO B: Protocolo Instrumental – Agenda de Entrevistas

ANEXO C: Protocolo Instrumental – Diário de Campo

**ANEXO D: Tratamento de Dados – Instrumento de Coleta de Dados
(Codificação das variáveis a partir da análise qualitativa)**

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

(Variáveis e Indicadores)

IDENTIFICAÇÃO:

SUJEITO DE PESQUISA:
CENTRO DE LOTAÇÃO:
CARGO ADMINISTRATIVO:
GRAU DE TITULAÇÃO:

I – PESSOAIS

1. DADOS DEMOGRÁFICOS

- 1.1. SEXO
- 1.2. IDADE

2. STATUS FAMILIAR

- 2.1. ESTADO CIVIL
- 2.2. Nº DE DEPENDENTES

3. DADOS EDUCACIONAIS

- 3.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Qual a sua área de formação básica?

- 3.2. ESCOLARIDADE
Quantos cursos de pós-graduação acima 240 horas você realizou após sua graduação?
Qual/quais?

- 3.3. DOMÍNIO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS
Quantos idiomas você domina ou pretende estudar em profundidade?
Qual/quais?

4. DADOS PROFISSIONAIS

- 4.1 TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO

- 4.2 CARGO CONTRATADO
Qual foi o seu cargo inicial na instituição?

- 4.3 TEMPO DE SERVIÇO NO DEPARTAMENTO
Há quanto tempo você trabalha neste departamento?

- 4.4 CATEGORIA FUNCIONAL

- 4.5 INTENÇÃO DE AFASTAMENTO
Você pensa em se afastar para fazer algum curso no exterior na sua área?
Se pensa: Qual a possibilidade de que isto ocorra?

5. DADOS CULTURAIS

5.1 INTERESSE PELAS ARTES

Qual o seu interesse pelas artes de um modo geral?

5.2 GOSTO MUSICAL

Qual o seu tipo de música predileto?

5.3 PRÁTICA DE ESPORTES

Você pratica algum esporte periodicamente?

Se pratica: Qual/quais? Com que frequência?

5.4 EXISTÊNCIA DE FÉ OU PRÁTICA RELIGIOSA

Você se considera uma pessoa religiosa ou que tem algum tipo de fé?

II – VIVENCIAIS

6. PERSONALIDADE PROFISSIONAL

6.1 LÓCUS DE CONTROLE

Você acredita que na maioria das situações o seu trabalho depende do seu esforço?

Se não depende: Quais os elementos externos mais determinantes?

6.2 ESTILO GERENCIAL

Como você gerencia suas críticas a respeito de si mesmo?

Como você gerencia suas expectativas em relação ao seu grupo de trabalho?

6.3 PRECISÃO NA COMUNICAÇÃO

O que você considera necessário para que a direção de uma meta seja dada com total clareza?

6.4 PRONTIDÃO NA COMUNICAÇÃO

Você acredita que atua com presteza na execução do seu trabalho?

Quando não é possível realizá-lo com presteza, como você agiliza os níveis de discussões para sua execução?

7. SIGNIFICADO DO TRABALHO

7.1 CENTRALIDADE DO TRABALHO NA VIDA

Qual o valor que você atribui ao trabalho na sua vida?

Qual a importância relativa do seu trabalho em relação a outros aspectos, tais como lazer, família e comunidade?

7.2 NORMAS SOCIAIS SOBRE O TRABALHO

Em que situação o trabalho é um dever do indivíduo para com a sociedade?

Em que situação o trabalho é um direito do indivíduo, garantido pela sociedade?

7.3 RESULTADOS E OBJETIVOS VALORIZADOS (Mostrar Imagem – Bondes na Estação)

Suponhamos que o trabalho seja um terminal rodoviário. Nele existem várias linhas (Resultado final do trabalho), passando por diferentes vias (objetivos intermediários alcançados através do trabalho). Você está numa das plataformas do terminal do trabalho que possui três bondinhos (linhas):

Linha Felicidade (Via Dinheiro) = Bondinho na estação (conquistas intrínsecas)
Linha Dinheiro (Via Felicidade) = Bondinho na estação (conquistas econômicas)

Linha Amigos (Via a ser definida.) = Bondinho a caminho da estação (conquistas sociais)
Qual desses bondinhos você acredita que deverá escolher?
Se escolher o bondinho dos amigos ou outros: qual a via que desejaria percorrer?
Se não escolher nenhum dos três: Qual o bondinho que você colocaria nessa plataforma (Linha) e qual a via escolhida?

8. TRAJETÓRIA NO TRABALHO

8.1 INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO

Qual o tipo de ocupação que você desempenhou quando ingressou no mercado de trabalho pela primeira vez?

8.2 PROFISSÃO ATUAL

Qual é a denominação que você dá a seu tipo de ocupação atual?

8.3 MUDANÇA DE PROFISSÃO

Sem incluir o atual, quantos empregos você já teve?

Se existir outros: Quantas mudanças de profissão foram iniciativas suas?

8.4 EXPERIÊNCIA DE DESEMPREGO

Em alguma época de sua vida você já se sentiu sem emprego?

Se sentiu: Qual a duração média em que você se considerou sem emprego?

III – OCUPACIONAIS

9. VISÃO SOBRE O TRABALHO ATUAL

9.1 PROCESSO DE ESCOLHA

Você teve oportunidade de analisar de maneira clara e sensata a escolha deste trabalho atual?

Se não teve: No seu entendimento hoje, qual foi o fator mais determinante para essa sua decisão?

9.2 EXISTÊNCIA DE OUTRAS ALTERNATIVAS

No momento em que você aceitou o atual emprego, existia outras proposições de trabalho, mas seriam incompatíveis entre si?

9.3 BINÔMIO EXPECTATIVAS-REALIDADE

Com base no que você dispõe hoje, efetivamente, as expectativas que você elabora em relação a seu trabalho vêm sendo atendidas de uma geral?

Se não vem sendo atendidas: O que ainda lhe falta no trabalho, e você deseja muito que se torne real?

10. ROTATIVIDADE

10.1 MUDANÇA DE ATIVIDADE

Dentro de sua área de atuação específica, você sente ou já sentiu a necessidade de fazer algum tipo de alteração ou ajuste no seu trabalho?

Se sente ou sentiu: Qual é ou qual foi esse tipo de modificação?

10.2 MUDANÇA DE DEPARTAMENTO

Você já se transferiu ou gostaria de se transferir para outra unidade departamental?

Se já houve ou deseja transferência: Qual foi ou seria o principal motivo dessa (s) transferência (s)?

10.3 CONGRUÊNCIA FORMAÇÃO-ATIVIDADE DESENVOLVIDA

Você considera sua qualificação profissional totalmente coerente com a atividade que você desenvolve?

Se não é totalmente coerente: O que seria necessário para se ter essa coerência?

11. EXPERIÊNCIA DE CARREIRA

11.1 TREINAMENTO FORMAL

Dentre todos os treinamentos que você já participou nesta instituição, quantos você classificaria como válidos para o seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem?

11.2 TREINAMENTO INFORMAL

De que forma o intercâmbio do trabalho com seus colegas pôde ou poderá contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem?

11.3 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

Você considera que os seus treinamentos recebidos têm sido adequados às suas necessidades profissionais e aos interesses da organização?

12. JORNADA DE TRABALHO

12.1 CARGA HORÁRIA DIÁRIA

A quantidade de horas diárias que você se dedica ao trabalho corresponde ao número que você deveria se dedicar?

Se não corresponde: Qual é o quantitativo diminuto ou excedente das suas horas de trabalho?

12.2 TURNO DE TRABALHO

Como você se sente em relação ao seu respectivo turno de trabalho?

Dentre os turnos da manhã, tarde e noite, qual o turno de trabalho que mais lhe agrada?

12.3 DIAS DA SEMANA MAIS PRODUCENTES

Dentre os dias da semana, qual (quais) o(s) dia(s) de você melhor produz no trabalho?

12.4 HORÁRIO DE MELHOR RENDIMENTO NO TRABALHO

Qual o horário que você sente que tem um maior rendimento em pouco tempo de trabalho?

13. ESCOPO DO TRABALHO

13.1 VARIEDADE DE FUNÇÕES

Você considera que sua atividade profissional lhe permite atuar em um conjunto de atribuições?

Se não considera: Como você classificaria as suas atribuições?

13.2 IDENTIDADE COM O TRABALHO

Você poderia realmente afirmar que se identifica com seu trabalho?

13.3 AUTONOMIA NA PARTICIPAÇÃO

Você tem tido a oportunidade de participar de decisões que afetam o cotidiano de sua organização?

13.4 NÍVEL DE FLEXIBILIDADE

No intervalo do mínimo 1 ao máximo de 7,

Com que frequência você acredita que tem chance de fazer as coisas que sabe fazer melhor?

Qual a denominação que você daria esse número escolhido?

14. ESTRESSE DO TRABALHO

14.1 INCIDÊNCIA DE CONFLITOS

Na sua opinião, de que maneira as pessoas de seu departamento devem discutir as diferenças existentes entre correntes de pensamento opostas?

14.2 AMBIGUIDADE DE PAPÉIS

Como você se sente ao realizar uma atividade que sugere dois ou mais atribuições diferentes?

14.3 SOBRECARGA DE ATIVIDADES

Que tipo de tarefa se torna mais cansativa dentro das suas atividades?

14.4 ATIVIDADES ROTINEIRAS

Você gosta de seguir uma sequência diária de suas atividades?

Se não gosta: Em quais aspectos você varia?

14.5 GRAU DE HOLISMO NO TRABALHO

Vamos usar apenas o imaginário: imagine que você precisa urgentemente reorganizar o seu departamento. Você possui uma câmara fotográfica mágica, e com ela você é capaz de fazer esta providência de maneira fabulosa. Para isto, basta que você use a lente correta.

Lente 1 = ver todo seu departamento (visão panorâmica).

Lente 2 = ver cada uma das unidades departamentais isoladas (visão dos componentes)

Lente 3 = ver cada uma das unidades departamentais, dentro do departamento como um todo (visão dos elementos dentro da exposição geral)

Qual delas é mais significativa para a coordenação e harmonia do seu trabalho?

IV – CONCEITUAIS (Mostrar Imagem – Troféus de Conceitos)

15. UTILIDADE DO CONHECIMENTO

15.1 NÍVEL DE UTILIDADE

No seu modo de pensar, o principal componente do conhecimento reside no nível de aplicação prática ou no nível de explicação teórica?

15.2 QUALIDADE DE ÚTIL

De que forma se observa que o conhecimento possui a qualidade de útil?

16. ÁREA DE COMPETÊNCIA

16.1 DOMÍNIO DE FERRAMENTAS

Você acredita que a esfera de domínio de um indivíduo pode caracterizar sua área de competência?

Se não pode caracterizar: o que caracterizaria a área de competência de um indivíduo?

16.2 QUALIDADE DE COMPETENTE

De que maneira o indivíduo pode demonstrar a qualidade de competente?

17. CONJUNTO DE CAPACIDADES

17.1 DETERMINAÇÃO DOS FINS

No seu ponto de vista, quando o indivíduo determina seus fins, ele reconhece previamente o conjunto de suas capacidades?

Se não reconhece: Que tipo de elementos estaria relacionado às capacidades individuais?

17.2 QUALIDADE DE CAPAZ

De que modo o indivíduo pode confirmar que é capaz?

18. VALOR AGREGADO DE HABILIDADES

18.1 ESTIMATIVA EM VALOR

Você acredita que o indivíduo agrega mais valor ao domínio de sua ação, à proporção que ele intensifica sua agilidade e destreza?

Se não agrega: O que pode estar relacionado ao valor das habilidades individuais?

18.2 ÁREA DE APLICAÇÃO

Do ponto de vista do campo da ação, uma habilidade também pode ser vista como uma variante do conhecimento?

Se não pode ser vista: O que seriam as habilidades?

18.3 QUALIDADE DE HÁBIL

De que forma o indivíduo pode ser considerado hábil para uma determinada coisa?

19. CAPACIDADE CRIADORA

19.1 CARGA INTELECTUAL

Você acredita que as idéias decorrentes da carga intelectual dos indivíduos, são ferramentas importantes na busca da solução de problemas?

Se não são ferramentas: O que seriam as idéias, do ponto de vista da capacidade criadora?

19.2 NÍVEL PERCEPTIVO

De um modo geral, o nível de percepção do indivíduo pode definir as suas escolhas?

Se não pode definir: Por que é importante se ter uma boa percepção?

19.3 QUALIDADE DE CRIATIVO

Quais as características que configuram o indivíduo na qualidade de criativo?

20. NATUREZA DA CRIATIVIDADE

20.1 TENDÊNCIA NATURAL

Em que situação você considera a criatividade como um dom latente, próprio do indivíduo?

20.2 INTERVENÇÃO CONSCIENTE

Você acredita que, uma vez motivado pelo propósito racional, o indivíduo poderá conscientemente aumentar sua criatividade?

20.3 DISPOSIÇÃO ADQUIRIDA POR TREINAMENTO

Treinamentos são meios estratégicos de desenvolvimento da criatividade?

Se não são: Quais são os principais meios de exercício da criatividade?

21. POSTURA ESTRATÉGICA

21.1 ATITUDE PROATIVA

A identificação de condições viáveis (a determinados fins) pode ser considerada uma postura estratégica?

Se não pode: Qual seria a primeira etapa de um posicionamento estratégico.

21.2 ALCANCE DE OBJETIVOS E METAS

A explicação de trajetórias (caminhos) favoráveis é determinante na consecução de um propósito?

Se não é determinante: O que é mais importante para o alcance de um propósito?

21.3 ALAVANCAGEM DE RECURSOS

Um bom estrategista precisa saber utilizar os recursos existentes para promover novos meios?

Se não precisa: Quais as características de um bom estrategista?

22. ASPECTOS DA APROPRIAÇÃO E REAPROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

22.1 INTERNALIZAÇÃO DE IDÉIAS

No momento em que o indivíduo incorpora um dado conhecimento em seu mundo interior ele se apropria de uma concepção própria, única dele?

Se não se apropria: Em que momento ocorre a apropriação do conhecimento?

22.2 EFETIVAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Você acredita que através da comunicação o indivíduo pode formular novos conceitos sobre uma determinada questão?

Se não pode: De que forma se dá a reapropriação do conhecimento?

23. FORMAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

23.1 EXTERNALIZAÇÃO DE CONCEITOS

O indivíduo compartilha com seus pares suas concepções sobre determinado tema ao verbalizar o seu pensamento?

Se não compartilha: Quais os modos de compartilhamento do conhecimento?

23.2 CAPACIDADE DE AGIR

De uma maneira geral, o intercâmbio de conhecimento viabiliza a ação humana?

Se não viabiliza: Quem é o maior responsável pela ação humana?

23.3 PROCESSO DE SABER (Mostrar Imagem - Crânio)

Nós temos aqui a figura de um crânio. Dentro do desenho de seus neurônios alguns elementos podem ser exemplificados como provavelmente relacionados à mente (e.g. inteligência, memória, capacidade de percepção, etc). Independente de concordar ou discordar com os exemplos citados apenas para estimular o seu raciocínio.

No seu entender, quais elementos estariam de fato relacionados ao processo de saber do homem?

V – ORGANIZACIONAIS

24. CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS

24.1 GRAU DE FORMALIZAÇÃO

Quais são as vantagens e desvantagens de se ter uma descrição escrita dos procedimentos de operação e regras de trabalho?

24.2 PADRÃO DE DESCENTRALIZAÇÃO

Você acredita que as unidades hierarquicamente inferiores precisam de liberdade para identificar as principais decisões de seus setores?

24.3 DEPENDÊNCIA FUNCIONAL

Suponhamos que você dependesse de alguém para realizar a sua própria tarefa, como você se sentiria?

25. CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

25.1 AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Qual o nível de automatização que você considera ideal para uma organização como a que você pertence?

25.2 MODERNIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

Como você avalia o grau de modernização dos equipamentos das organizações atuais?

25.3 PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO

Para você, uma organização inova ao aplicar novas idéias, tornando-se diferente de modo evolutivo?

Se não inova: O que é a inovação do ponto de vista organizacional?

26. FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

26.1 PLANEJAMENTO DE TAREFA

Você acredita que os departamentos inter-relacionados devem planejar em conjunto o uso de recursos da organização?

Se não devem: Como deve ser feito o planejamento em relação ao fluxo de trabalho?

26.2 PRINCÍPIOS PARTICIPATIVOS (Mostrar Imagem – Vaca Louca)

Quais os fatores determinantes para que as pessoas se tornem mais participativas no trabalho?

26.3 MECANISMOS DE AUTO-REGULAÇÃO NO TRABALHO

Quais são os principais mecanismos de reação dos indivíduos, em situações adversas ao contexto do seu trabalho, buscando a sua harmonia própria?

27. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

27.1 TIPO DE ORGANIZAÇÃO

Dentre os três tipos básicos de organização – pública, privada ou não lucrativa - , qual a sua preferência?

Por que você prefere este tipo de organização?

27.2 STATUS DA ORGANIZAÇÃO

Você acredita que o status de uma organização também pode ser determinado pela importância de sua missão?

Se não pode: Que tipo de contribuição oferece o status organizacional?

27.3 INFLUÊNCIA NA SOCIEDADE

Você acredita que a organização deve cuidar também da manutenção de seu *status quo* em relação à sociedade?

Se não deve: Qual a influência mais marcante da sociedade no cotidiano organizacional?

28.CONTEXTO DE TRABALHO

28.1 ESTILO DE LIDERANÇA

Como devem ser dirigidas as críticas e expectativas, respeitando a liberdade de expressão de todos?

28.2 RELAÇÕES SUPERVISOR-SUBORDINADO

Você acredita que as recompensas e punições são ferramentas válidas dentro da função administrativa de controle?

Se não acredita: Em que medida um supervisor deve exercer controle sobre um subordinado?

28.3 RELAÇÕES INTERGRUPAIS

O que você considera como a base do inter-relacionamento das pessoas pertencentes a um grupo?

29.CONDIÇÕES DE TRABALHO

29.1 DEMANDAS FÍSICAS

Que tipo de trabalho é mais saudável do ponto de vista físico do corpo humano?

29.2 DEMANDAS PSICOLÓGICAS

Que tipo de ambiente é mais saudável do ponto de vista mental para o indivíduo?

29.3 DEMANDAS COGNITIVAS

Tomando como base diferentes situações ao longo da nossa vida:

quando bebê – a gente olha para ele e pensa que é pequenino demais para já ser criativo;

quando criança – a gente olha pra ele e pensa que é impulsivo demais pra ser criativo;

quando adolescente – a gente olha pra ele e pensa que é aborrecido demais pra ser criativo;

quando adulto – a gente olha ele e pensa que é preocupado demais pra ser criativo.

Independente de considerar ou não alguma dessas fases mencionadas apenas no nível de estimulação.

Pra você, que tipo de conhecimento poderá levar o indivíduo “a saber” utilizar todo o seu potencial de criação, evitando que quando ele chegue na organização seja tarde demais para ele ser criativo?

Imagens Anexas (fontes):

- Bondes: Revista Você S.A. Ano 1, n 3, set/98, p. 72.
- Troféus: Revista Estilo Executivo. mar-abr/00, p. 14.
- Crânio: Revista Empreendedor. Ano 4, n. 42, abr/98, p. 51.
- Vaca Louca: Revista Você S.A. Ano 1, n 10, abr/99, p. 38.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

– codificação das variáveis a partir da análise qualitativa

IDENTIFICAÇÃO:

SUJEITO DE PESQUISA

= **sujeito (v1)**

CENTRO DE LOTAÇÃO

= **centro (v2)**

“1=CCEN, 2=CCSA, 3=CE, 4=CCHLA, 5=CCJ, 6=CCS, 7=CT”

CARGO ADMINISTRATIVO

= **cargo (v3)**

“1=sub-chefe de departamento, 2=chefe de departamento”

GRAU DE TITULAÇÃO

= **titulaca (v4)**

“1=superior, 2=especialização, 3=mestrado, 4=doutorado”

I – PESSOAS

1. DADOS DEMOGRÁFICOS

1.1. SEXO

= **sexo (v5)**

“1=masculino, 2=feminino”

1.2. IDADE

= **idade (v6)**

“1=de 35 a 42 anos, 2=de 43 a 50 anos, 3=de 51 a 58 anos, 4=de 59 a 66 anos”

2. STATUS FAMILIAR

2.1. ESTADO CIVIL

= **estacivi (v7)**

“1=solteiro, 2=casado, 3=separado judicialmente, 4=divorciado, 5=viúvo, 6=não informado”

2.2. Nº DE DEPENDENTES

= **dependen (v8)**

“0=nenhum dependente, 1=01 dependente, 2=02 dependentes, 3=03 dependentes, 4=04 dependentes, 5=mais de quatro dependentes”

3. DADOS EDUCACIONAIS

3.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Qual a sua área de formação básica?

= **formprof (v9)**

“1=física, 2=geografia, 3=matemática, 4=biologia, 5=química, 6=engenharia agrônoma, 7=psicologia, 8=economia, 9=contabilidade e finanças, 10=biblioteconomia, 11=administração, 12=pedagogia, 13=odontologia, 14=letras, 15=sociologia, 16=filosofia, 17=jornalismo, 18=música, 19=história, 20=serviço social, 21=arquitetura, 22=direito, 23=medicina, 24=farmácia, 25=enfermagem, 26=educação física, 27=engenharia civil, 28=engenharia de alimentos, 29=fisioterapia, 30=engenharia mecânica”

3.2. ESCOLARIDADE

Quantos cursos de pós-graduação acima 240 horas você realizou após sua graduação?

= **escolari (v10)**

"0=nenhum curso, 1=um curso, 2=dois cursos, 3=três cursos, 4=mais de três cursos"

Qual/quais?

= **escolari1 (v11)**

"0=não se aplica, 1=residência médica, 2=especialização, 3=mestrado, 4=doutorado, 5=pós-doutorado"

3.3. DOMÍNIO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

Quantos idiomas você domina ou pretende estudar em profundidade?

= **domiling (v12)**

"0=nenhum idioma, 1=um idioma, 2=dois idiomas, 3=três, 4=mais de três idiomas"

Qual/quais?

= **domilin1 (v13)**

"0=não se aplica, 1=português, 2=inglês, 3=espanhol, 4=francês, 5=outros idiomas"

4. DADOS PROFISSIONAIS

4.1 TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO

= **ingresso (v14)**

"1=de 3 a 9 anos, 2=de 10 a 16 anos, 3=de 17 a 23 anos, 4=de 24 a 31 anos"

4.2 CARGO CONTRATADO

Qual foi o seu cargo inicial na instituição?

= **cargcont (v15)**

"0=servidor técnico-administrativo, 1=professor visitante, 2=professor colaborador ou substituto, 3=professor auxiliar, 4=assistente, 5=professor adjunto, 6=professor titular"

4.3 TEMPO DE SERVIÇO NO DEPARTAMENTO

Há quanto tempo você trabalha neste departamento?

= **tempdepa (v16)**

"0=menos de 03 anos, 1=de 03 a 08 anos, 2=de 09 a 14 anos, 3=de 15 a 20 anos, 4=de 21 a 26 anos, 5=de 27 a 32 anos"

4.4 CATEGORIA FUNCIONAL

= **kategori (v17)**

"1=auxiliar, 2=assistente, 3=adjunto"

4.5 INTENÇÃO DE AFASTAMENTO

Você pensa em se afastar para fazer algum curso no exterior na sua área?

= **intefas (v18)**

"1=sim - pensa, 2=não - não pensa"

Se pensa: Qual a possibilidade de que isto ocorra?

= **intefa1 (v19)**

"0=não se aplica, 1=depende da própria pessoa, 2=depende de órgãos internos na universidade, 3=depende de órgãos externos no Brasil, 4=depende de órgãos no exterior, 5=ainda não estruturado"

5. DADOS CULTURAIS

5.1 INTERESSE PELAS ARTES

Qual o seu interesse pelas artes de um modo geral?

= **intearte (v20)**

"0=nenhum interesse, 1=pouco interesse, 2=relativo interesse, 3=muito interesse"

= **intear1 (v21)**

"0=não se aplica, 1=artes musicais (música e canto), 2=artes cênicas (dança), 3=artes dramáticas (cinema e teatro), 4=artes plásticas (pintura e escultura), 5=trabalhos manuais, 6=outros tipos de artes, 7=gosta de arte no geral"

5.2 GOSTO MUSICAL

Qual o seu tipo de música predileto?

= **gostmusi (v22)**

"0=não gosta de música, 1=música regional, 2=popular brasileira, 3=música latino-americana, 4-música clássica, 5=outros tipos de música, 6=gosta de música no geral"

5.3 PRÁTICA DE ESPORTES

Você pratica algum esporte periodicamente?

= **pratespo (v23)**

"1=sim, 2=não"

Se pratica: Qual/quais?

= **pratesp1 (v24)**

"0=não se aplica, 1=caminhada, 2=ginástica, 3=musculação, 4=hidroginástica ou natação, 5=outros tipos de esportes convencionais, 6=outros tipos de esportes alternativos"

Se pratica: Com que frequência?

= **pratesp2 (v25)**

"0=não se aplica, 1=de 01 a 02 vez por semana, 2=de 02 a 03 vezes por semana, 3=de 03 a 04 vezes por semana, 4=de 04 a 05 vezes por semana, 5=de 05 a 06 vezes por semana, 6=de 06 a 07 vezes por semana"

5.4 EXISTÊNCIA DE FÉ OU PRÁTICA RELIGIOSA

Você se considera uma pessoa religiosa ou que tem algum tipo de fé?

= **fereligi (v26)**

"0=indefinido, 1=sim, 2=não"

Tipo de credo.

= **ferelig1 (v27)**

"0=não se aplica, 1=fé intrínseca e sem vínculo religioso, 2=católico, 3=evangélico, 4=espírita cristã, 5=outros tipos de credos, 6=não informado"

II – VIVENCIAIS

6. PERSONALIDADE PROFISSIONAL

6.1 LÓCUS DE CONTROLE

Você acredita que na maioria das situações o seu trabalho depende do seu esforço?

= **locucont (v28)**

"0=sem opinião formada, "1=sim – acredita que depende, 2=não – acredita que não depende"

Se não depende: Quais os elementos externos mais determinantes?

= **locucon (v29)**

"0=não se aplica, 1=condições operacionais, 2=grupo de trabalho, 3=outros recursos"

6.2 ESTILO GERENCIAL

Como você gerencia suas críticas a respeito de si mesmo?

= **estigere (v30)**

"0=não faz autocrítica, 1=é pouco exigente consigo mesmo, 2=é relativamente exigente consigo mesmo, 3=é muito exigente consigo mesmo, 4=faz autocrítica sistematicamente, 5=outros diferentes processos"

Como você gerencia suas expectativas em relação ao seu grupo de trabalho?

= **estiger1 (v31)**

"0=não analisa o seu grupo de trabalho, 1=tem poucas expectativas do seu grupo de trabalho, 2=tem relativas expectativas de seu grupo de trabalho, 3=tem muitas expectativas do seu grupo de trabalho, 4=analisa sistematicamente o seu grupo de trabalho, 5=outros diferentes processos"

6.3 PRECISÃO NA COMUNICAÇÃO

O que você considera necessário para que a direção de uma meta seja dada com total clareza?

= **preccomu (v32)**

"0=sem opinião formada, 1=depende da pessoa, 2=depende do assunto, 3=objetivo claro e bem definido, 4=comunicação livre de distúrbios, 5=outros fatores, 6=um conjunto de fatores"

6.4 PRONTIDÃO NA COMUNICAÇÃO

Você acredita que atua com presteza na execução do seu trabalho?

= **proncomu (v33)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que atua, 2=não – acredita que não atua, 3=razoavelmente, 4=faz o possível"

Quando não é possível realizá-lo com presteza, como você agiliza os níveis de discussões para sua execução?

= **proncom1 (v34)**

"0=não se aplica, 1=recorre ao grupo de trabalho, 2=tenta melhorar da próxima vez, 3=usa outros mecanismos"

7. SIGNIFICADO DO TRABALHO

7.1 CENTRALIDADE DO TRABALHO NA VIDA

Qual o valor que você atribui ao trabalho na sua vida?

= **centtrab (v35)**

"0=sem opinião formada, 1=pouco valor, 2=valor relativo, 3=é muito importante, 4=é tudo na vida"

Qual a importância relativa do seu trabalho em relação a outros aspectos, tais como lazer, família e comunidade?

= **centtra1 (v36)**

"0=sem opinião formada, 1=depende da situação, 2=1º trabalho, 2º família, 3º lazer, 4º comunidade, 3=1º trabalho, 2º família, 3º lazer, 4=1º família, 2º trabalho, 3º lazer, 4º comunidade, 5=1º família, 2º trabalho, 3º lazer, 6=1º trabalho, 2º lazer, 3º, família, 7=1º trabalho, 2º família, 3º comunidade, 4º lazer, 8=sem hierarquia definida"

7.2 NORMAS SOCIAIS SOBRE O TRABALHO

Em que situação o trabalho é um dever do indivíduo para com a sociedade?

= **normasoci (v37)**

"0=sem opinião formada, 1=vê como uma afirmação teórica, 2=defende que é em todas as situações, 3=exemplifica a situação, 4=reformula a afirmação"

Em que situação o trabalho é um direito do indivíduo, garantido pela sociedade?

= **normasoc1 (v38)**

"0=sem opinião formada, 1=vê como uma afirmação teórica, 2=defende que é em todas as situações, 3=exemplifica a situação, 4=reformula a afirmação"

7.3 RESULTADOS E OBJETIVOS VALORIZADOS

Suponhamos que o trabalho seja um terminal rodoviário. Nele existem várias linhas (Resultado final do trabalho), passando por diferentes vias (objetivos intermediários alcançados através do trabalho). Você está numa das plataformas do terminal do trabalho que possui três bondinhos (linhas):

Linha Felicidade (Via Dinheiro)	= Bondinho na estação (conquistas intrínsecas)
Linha Dinheiro (Via Felicidade)	= Bondinho na estação (conquistas econômicas)
Linha Amigos (Via a ser definida.)	= Bondinho a caminho da estação (conquistas sociais)

Qual desses bondinhos você acredita que deverá escolher?

= **resuobje (v39)**

"0=sem opinião formada, 1=bondinho felicidade, 2=bondinho dinheiro, 3=bondinho amigos, 4=outros bondinhos, 5=não consegue escolher um bondinho"

Se escolher o bondinho dos amigos ou outros: qual a via que desejaria percorrer?

= **resuobj1 (v40)**

"0= não se aplica, 1=maioria dos elementos do roteiro felicidade, 2=maioria dos elementos do roteiro dinheiro, 3=cita outros elementos, 4=não consegue indicar uma via"

Se não escolher nenhum dos três: Qual o bondinho que você colocaria nessa plataforma (Linha) e qual a via escolhida?

= **resuobj2 (v41)**

"0=não se aplica, 1=bondinho auto-realização, 2=bondinho bem-estar, 3=bondinho do ser e não do ter, 4=outros bondinhos, 5=não consegue explicar o bondinho"

8. TRAJETÓRIA NO TRABALHO

8.1 INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO

Qual o tipo de ocupação que você desempenhou quando ingressou no mercado de trabalho pela primeira vez?

= **ingrmerc (v42)**

"0=não lembra, 1=atividade docente, 2=atividade comercial, 3=atividade industrial, 4=profissional liberal, 5=outros tipos de atividades"

8.2 PROFISSÃO ATUAL

Qual é a denominação que você dá a seu tipo de ocupação atual?

= **profatua (v43)**

"0=profissional liberal (a cada caso), 1=professor, 2=pesquisador, 3=educador, 4=mestre, 5=professor/profissional liberal, 6=professor/pesquisador, 7=professor/educador, 8=adminstrador(chefe), 9=diferentes denominações"

8.3 MUDANÇA DE PROFISSÃO

Sem incluir o atual, quantos empregos você já teve?

= **mudaprof (v44)**

"0=nenhum outro emprego, 1=de 01 a 03 empregos, 2=de 04 a 06 empregos, 3=de 07 a 09 empregos, 4=mais de 09 empregos"

Se existir outros: Quantas mudanças de profissão foram iniciativas suas?

= **mudapro1 (v45)**

"0=não se aplica, 1=todas elas, 2=a maioria delas, 3=nenhuma delas"

8.4 EXPERIÊNCIA DE DESEMPREGO

Em alguma época de sua vida você já se sentiu sem emprego?

= **expedese (v46)**

"1=sim – já se sentiu, 2=não – nunca se sentiu"

Se sentiu: Qual a duração média em que você se considerou sem emprego?

= **expedes1 (v47)**

"0=não se aplica, 1=menos de seis meses, 2=de seis meses a um ano, 3=mais de um ano"

III – OCUPACIONAIS

9. VISÃO SOBRE O TRABALHO ATUAL

9.1 PROCESSO DE ESCOLHA

Você teve oportunidade de analisar de maneira clara e sensata a escolha deste trabalho atual?

= **proceso (v48)**

"1=sim – acredita que teve, 2=não – acredita que não teve, 3=mais ou menos"

Se não teve: No seu entendimento hoje, qual foi o fator mais determinante para essa sua decisão?

= **procesc1 (v49)**

"0=não se aplica, 1=questão vocacional, 2=necessidade financeira, 3=oportunidade imediata, 4=crescimento na carreira"

9.2 EXISTÊNCIA DE OUTRAS ALTERNATIVAS

No momento em que você aceitou o atual emprego, existia outras proposições de trabalho, mas seriam incompatíveis entre si?

= **exisalte (v50)**

"0=desconhecimento, 1=sim – existia proposições incompatíveis, 2=não – não existia proposições, 3=existia proposições compatíveis"

9.3 BINÔMIO EXPECTATIVAS-REALIDADE

Com base no que você dispõe hoje, efetivamente, as expectativas que você elabora em relação a seu trabalho vêm sendo atendidas de uma geral?

= **binoexpe (v51)**

"1=sim – acredita que vem, 2=não – acredita que não vem, 3=em parte"

Se não vem sendo atendidas: O que ainda lhe falta no trabalho, e você deseja muito que se torne real?

= **binoexp1 (v52)**

"0=não se aplica, 1=condições de trabalho, 2=condições estruturais, 3=capacitação/integração do grupo, 4=mudança de paradigma, 5=apoio governamental"

10. ROTATIVIDADE

10.1 MUDANÇA DE ATIVIDADE

Dentro de sua área de atuação específica, você sente ou já sentiu a necessidade de fazer algum tipo de alteração ou ajuste no seu trabalho?

= **mudaativ (v53)**

"1=sim – sentiu ou sente, 2=não – nunca sentiu"

Se sente ou sentiu: Qual é ou qual foi esse tipo de modificação?

= **mudaati1 (v54)**

"0=não se aplica, 1=questões didático-pedagógicas, 2=questões administrativas, 3=questões acadêmicas"

10.2 MUDANÇA DE DEPARTAMENTO

Você já se transferiu ou gostaria de se transferir para outra unidade departamental?

= **mudadepa (v55)**

"1=já se transferiu ou gostaria, 2=nunca se transferiu nem pretente"

Se já houve ou deseja transferência: Qual foi ou seria o principal motivo dessa (s) transferência (s)?

= **mudadep1 (v56)**

"0= não se aplica, 1=questões de ordem pessoal, 2=questões de ordem departamental"

10.3 CONGRUÊNCIA FORMAÇÃO-ATIVIDADE DESENVOLVIDA

Você considera sua qualificação profissional totalmente coerente com a atividade que você desenvolve?

= **congform (v57)**

"1=sim acredita que é, 2=não – acredita que não é, 3=relativamente coerente"

Se não é totalmente coerente: O que seria necessário para se ter essa coerência?

= **congfor1 (v58)**

"0= não se aplica, 1=capacitação profissional, 2=revisão de metas de trabalho, 3=treinamento para gestão"

11. EXPERIÊNCIA DE CARREIRA

11.1 TREINAMENTO FORMAL

Dentre todos os treinamentos que você já participou nesta instituição, quantos você classificaria como válidos para o seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem?

= **treiform (v59)**

"0=nenhum deles ou não se aplica, 1=ressalta o mestrado, 2=ressalta o doutorado, 3=considera o mestrado e o doutorado, 4=todos eles"

11.2 TREINAMENTO INFORMAL

De que forma o intercâmbio do trabalho com seus colegas pôde ou poderá contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e aprendizagem?

= **treiinfo (v60)**

"0=não acredita no intercâmbio, 1=através da troca de experiência, 2=através da reflexão coletiva, 3=através de outras formas específicas"

11.3 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

Você considera que os seus treinamentos recebidos têm sido adequados às suas necessidades profissionais e aos interesses da organização?

= **oporces (v61)**

"0=sem opinião formada ou não se aplica, 1=sim – acredita que têm sido, 2=não – acredita que não têm sido, 3=adequado dentro de limitações"

12. JORNADA DE TRABALHO

12.1 CARGA HORÁRIA DIÁRIA

A quantidade de horas diárias que você se dedica ao trabalho corresponde ao número que você deveria se dedicar?

= **carghora (v62)**

"1=sim – acredita que corresponde, 2=não – acredita que não corresponde"

Se não corresponde: Qual é o quantitativo diminuto ou excedente das suas horas de trabalho?

= **carghor1 (v63)**

"0= não se aplica, 1=excede em mais de 02 horas diárias, 2= excede em menos de 02 horas diárias, 3= carece em mais de 02 horas diárias, 4= carece em menos de 02 horas diárias, 5=não consegue quantificar"

12.2 TURNO DE TRABALHO

Como você se sente em relação ao seu respectivo turno de trabalho?

= **turntrab (v64)**

"0=normal, 1=sente-se bem nos diversos turnos, 2=não se sente bem no turno da manhã, 3= não se sente bem no turno da tarde, 4= não se sente bem no turno da noite"

Dentre os turnos da manhã, tarde e noite, qual o turno de trabalho que mais lhe agrada?

= **turntra1 (v65)**

"0=não tem preferência, 1=prefere o turno da manhã, 2= prefere o turno da tarde, 3= prefere o turno da noite"

12.3 DIAS DA SEMANA MAIS PRODUCENTES

Dentre os dias da semana, qual (quais) o(s) dia(s) de você melhor produz no trabalho?

= **diasprod (v66)**

"0=não consegue identificar, 1=nos primeiros dias da semana (2ª-3ª), 2=no meio da semana (3ª-4ª-5ª), 3= nos últimos dias da semana (5ª-6ª), 4=preferências diferenciadas"

12.4 HORÁRIO DE MELHOR RENDIMENTO NO TRABALHO

Qual o horário que você sente que tem um maior rendimento em pouco tempo de trabalho?
= **horarend (v67)**

"0=não consegue identificar, 1=no início do expediente, 2= no meio do expediente, 3= no final do expediente, 4=preferências diferenciadas"

13.ESCOPO DO TRABALHO

13.1 VARIEDADE DE FUNÇÕES

Você considera que sua atividade profissional lhe permite atuar em um conjunto de atribuições?
= **varifunc (v68)**

"1=sim – considera, 2=não – não considera"

Se não considera: Como você classificaria as suas atribuições?

= **varifun1 (v69)**

"0=não se aplica, 1=didático-pedagógicas, 2=acadêmico-científicas, 3=acadêmico-administrativas, 4=realidade multifacetada"

13.2 IDENTIDADE COM O TRABALHO

Você poderia realmente afirmar que se identifica com seu trabalho?

= **identrab (v70)**

"1=sim, 2=não, 3=em parte"

13.3 AUTONOMIA NA PARTICIPAÇÃO

Você tem tido a oportunidade de participar de decisões que afetam o cotidiano de sua organização?

= **autotrab (v71)**

"1=sim, 2=não, um pouco"

13.4 NÍVEL DE FLEXIBILIDADE

No intervalo do mínimo 1 ao máximo de 7,

Com que frequência você acredita que tem chance de fazer as coisas que sabe fazer melhor?

= **niveflex (v72)**

"1=nível 01, 2=nível 02, 3=nível 03, 4=nível 04, 5=nível 05, 6=nível 06, 7=nível 07"

Qual a denominação que você daria esse número escolhido?

= **nivefle1 (v73)**

"1=fraco (pouco), 2=moderado (parcialmente), 3=razoável, 4=bom (regular), 5=ótimo (freqüentemente), 6=excelente (fortemente), 7=máximo (plenamente), 8=outra denominação"

14. ESTRESSE DO TRABALHO

14.1 INCIDÊNCIA DE CONFLITOS

Na sua opinião, de que maneira as pessoas de seu departamento devem discutir as diferenças existentes entre correntes de pensamento opostas?

= **inciconf (v74)**

"1=individualmente, 2=em grupo (nas reuniões), 3= ou com respeito (civilizadamente), 4=com objetividade, 5=com ética, 6=observando cada caso"

14.2 AMBIGUIDADE DE PAPÉIS

Como você se sente ao realizar uma atividade que sugere dois ou mais atribuições diferentes?

= **ambipape (v75)**

"1=bem, 2=normal, 3=com dificuldades mas consegue, 4=desconfortável (angustiado), 5=apavorado (pressionado), 6=estressado (mal)"

14.3 SOBRECARGA DE ATIVIDADES

Que tipo de tarefa se torna mais cansativa dentro das suas atividades?

= **sobrativ (v76)**

"0=nenhuma tarefa, 1=atividade burocrática, 2=reunião de departamento, 3=tratar de reclamações ou queixas, 4=outros tipos de tarefa"

14.4 ATIVIDADES ROTINEIRAS

Você gosta de seguir uma sequência diária de suas atividades?

= **ativroti (v77)**

"1=sim - gosta, 2=não – não gosta, 3=mais ou menos"

Se não gosta: Em quais aspectos você varia?

= **ativrot1 (v78)**

"0=não se aplica, 1=no método de realização do trabalho, 2=nos horários de execução do trabalho, 3=na forma de intercâmbio com os colegas, 4=em outros aspectos do trabalho"

14.5 GRAU DE HOLISMO NO TRABALHO

Vamos usar apenas o imaginário: imagine que você precisa urgentemente reorganizar o seu departamento. Você possui uma câmara fotográfica mágica, e com ela você é capaz de fazer esta providência de maneira fabulosa. Para isto, basta que você use a lente correta.

Lente 1 = ver todo seu departamento (visão panorâmica).

Lente 2 = ver cada uma das unidades departamentais isoladas (visão dos componentes)

Lente 3 = ver cada uma das unidades departamentais, dentro do departamento como um todo (visão dos elementos dentro da exposição geral)

Qual delas é mais significativa para a coordenação e harmonia do seu trabalho?

= **grauholi (v79)**

"0=não consegue usar o imaginário, 1=visão panorâmica, 2=visão dos componentes, 3=visão do todo, 4=todas as três lentes"

IV – CONCEITUAIS

15.UTILIDADE DO CONHECIMENTO

15.1 NÍVEL DE UTILIDADE

No seu modo de pensar, o principal componente do conhecimento reside no nível de aplicação prática ou no nível de explicação teórica?

= **niveutil (v80)**

"0=sem opinião formada, 1=no nível de aplicação prática, 2=no nível de explicação teórica, 3=os dois níveis são complementares"

15.2 QUALIDADE DE ÚTIL

De que forma se observa que o conhecimento possui a qualidade de útil?

= **qualutil (v81)**

"0=sem opinião formada, 1=em função da execução prática(dia-a-dia), 2=em função da explicação dos processos, 3=possui uma utilidade inerente, 4=através de diferentes formas"

16.ÁREA DE COMPETÊNCIA

16.1 DOMÍNIO DE FERRAMENTAS

Você acredita que a esfera de domínio de um indivíduo pode caracterizar sua área de competência?

= **domiferr (v82)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que pode, 2=não – acredita que não pode, 3=provavelmente ou nem sempre pode, 4=condicionado à definição de competência"

Se não pode caracterizar: o que caracterizaria a área de competência de um indivíduo?

= **domifer1 (v83)**

"0=não se aplica, 1=o conjunto de conhecimentos na área, 2=o conjunto de suas capacidades e habilidades, 3=o conjunto de conhecimento na área e utilizado na prática, 4=outro conjunto de elementos"

16.2 QUALIDADE DE COMPETENTE

De que maneira o indivíduo pode demonstrar a qualidade de competente?

= **qualcomp (v84)**

"0=sem opinião formada, 1=executando na prática, 2=explicando os processos, 3=realizando um bom trabalho dentro de sua profissão, 4=de diferentes maneiras"

17.CONJUNTO DE CAPACIDADES

17.1 DETERMINAÇÃO DOS FINS

No seu ponto de vista, quando o indivíduo determina seus fins, ele reconhece previamente o conjunto de suas capacidades?

= **detefins (v85)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que reconhece, 2=não – acredita que não reconhece, 3=reconhece em parte ou supõem, 4=depende do indivíduo ou do tipo de trabalho"

Se não reconhece: Que tipo de elementos estaria relacionado às capacidades individuais?

= **detefin1 (v86)**

"0=não se aplica ou sem opinião formada, 1=questões relacionadas ao seu auto-conhecimento, 2= questões relacionadas a sua determinação, 3= questões relacionadas ao seu discernimento, 4=outros tipos de elementos"

17.2 QUALIDADE DE CAPAZ

De que modo o indivíduo pode confirmar que é capaz?

= **qualcapa (v87)**

"0=sem opinião formada, 1=alcançando resultados práticos, 2=provando a explicação dos processos, 3=demonstrando seu preparo ao conseguir o objetivo, 4=de diferentes maneiras"

18.VALOR AGREGADO DE HABILIDADES

18.1 ESTIMATIVA EM VALOR

Você acredita que o indivíduo agrega mais valor ao domínio de sua ação, à proporção que ele intensifica sua agilidade e destreza?

= **estivalo (v88)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que agrega, 2=não – acredita que não agrega, 3=agrega em parte ou não necessariamente agrega, 4=depende do tipo de ação(área)"

Se não agrega: O que pode estar relacionado ao valor das habilidades individuais?

= **estival1 (v89)**

"0=não se aplica, 1=capacidade técnica(resultados), 2=capacidade intelectual(melhores idéias), 3=capacidade técnica e intelectual(conhecimento), 4=outros fatores"

18.2 ÁREA DE APLICAÇÃO

Do ponto de vista do campo da ação, uma habilidade também pode ser vista como uma variante do conhecimento?

= **areaapli (v90)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que pode, 2=não – acredita que não pode, 3=algumas vezes pode, 4=depende do indivíduo ou da situação"

Se não pode ser vista: O que seriam as habilidades?

= **areaapli1 (v91)**

"0=não se aplica, 1=domínios práticos, 2=domínios teóricos, 3=domínios práticos e teóricos(dons), 4=outros diferentes domínios"

18.3 QUALIDADE DE HÁBIL

De que forma o indivíduo pode ser considerado hábil para uma determinada coisa?

= **qualhabi (v92)**

"0=sem opinião formada, 1=com agilidade e destreza nas ações(com qualidade), 2=demonstrando domínio nos processos(com êxito), 3=pela significativa aptidão(domínio teórico e ação prática), 4=outras formas diferentes"

19.CAPACIDADE CRIADORA

19.1 CARGA INTELECTUAL

Você acredita que as idéias decorrentes da carga intelectual dos indivíduos são ferramentas importantes na busca da solução de problemas?

= **carginte (v93)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que são, 2=não – acredita que não são, 3=representam algo mais, 4=depende do indivíduo ou da situação"

Se não são ferramentas: O que seriam as idéias, do ponto de vista da capacidade criadora?

= **cargint1 (v94)**

"0=não se aplica, 1=elementos de construção prática, 2=elementos da formação intelectual, 3=outros elementos"

19.2 NÍVEL PERCEPTIVO

De um modo geral, o nível de percepção do indivíduo pode definir as suas escolhas?

= **niveperc (v95)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que pode, 2=não – acredita que não pode, 3=nem sempre pode, 4=depende do olhar do indivíduo"

Se não pode definir: Por que é importante se ter uma boa percepção?

= **niveper1 (v96)**

"0=não se aplica, 1=viabiliza escolhas rápidas, 2=aponta escolhas certas, 3=considera precisão e prontidão na escolha"

19.3 QUALIDADE DE CRIATIVO

Quais as características que configuram o indivíduo na qualidade de criativo?

= **qualcria (v97)**

"0=sem opinião formada, 1=capacidade de reflexão, 2=inação, 3=ousadia, 4=pensamento rápido, 5=outras características"

20.NATUREZA DA CRIATIVIDADE

20.1 TENDÊNCIA NATURAL

Em que situação você considera a criatividade como um dom latente, próprio do indivíduo?

= **tendnatu (v98)**

"0=não identifica a situação, 1=vê que ela pode ser desenvolvida, 2=defende que é em todas as situações, 3=exemplifica a situação"

20.2 INTERVENÇÃO CONSCIENTE

Você acredita que, uma vez motivado pelo propósito racional, o indivíduo poderá conscientemente aumentar sua criatividade?

= **intecons (v99)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que poderá, 2=não – acredita que não poderá, 3=depende da inspiração do indivíduo, 4=depende do grau de motivação"

20.3 DISPOSIÇÃO ADQUIRIDA POR TREINAMENTO

Treinamentos são meios estratégicos de desenvolvimento da criatividade?

= **dispadqu (v100)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que são, 2=não – acredita que não são, 3=depende da tendência do indivíduo, 4=depende do tipo de treinamento"

Se não são: Quais são os principais meios de exercício da criatividade?

= **dispadq1 (v101)**

"0=não se aplica, 1=observação, 2=repetição, 3=simulação, 4=outros meios"

21.POSTURA ESTRATÉGICA

21.1 ATITUDE PROATIVA

A identificação de condições viáveis (a determinados fins) pode ser considerada uma postura estratégica?

= **ativproa (v102)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que pode, 2=não – acredita que não pode, 3=depende do foco(problema), 4=depende do indivíduo"

Se não pode: Qual seria a primeira etapa de um posicionamento estratégico.

= **ativpro1 (v103)**

"0=não se aplica, 1=visão das possibilidades, 2=visão das impossibilidades, 3=visão de permissibilidade(conhecimento do problema), 4=outros entendimentos"

21.2 ALCANCE DE OBJETIVOS E METAS

A explicação de trajetórias (caminhos) favoráveis é determinante na consecução de um propósito?

= **alcaobje (v104)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que é, 2=não – acredita que não é, 3=depende do foco(problema), 4=depende do indivíduo"

Se não é determinante: O que é mais importante para o alcance de um propósito?

= **alcaobj1 (v105)**

"0=não se aplica, 1=motivação, 2=determinação, 3=motivação e determinação, 4=outros elementos"

21.3 ALAVANCAGEM DE RECURSOS

Um bom estrategista precisa saber utilizar os recursos existentes para promover novos meios?

= **alavrecu (v106)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que precisa, 2=não – acredita que não precisa, 3=depende do objetivo, 4=depende do indivíduo ou da situação"

Se não precisa: Quais as características de um bom estrategista?

= **alavrec1 (v107)**

"0=não se aplica, 1=cautela, 2=perspícia, 3=maturidade, 4=outras características"

22.ASPECTOS DA APROPRIAÇÃO E REAPROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

22.1 INTERNALIZAÇÃO DE IDÉIAS

No momento em que o indivíduo incorpora um dado conhecimento em seu mundo interior ele se apropria de uma concepção própria, única dele?

= **inteidei (v108)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que se apropria, 2=não – acredita que não se apropria, 3=pode se apropriar ou não, 4=depende do indivíduo ou da situação"

Se não se apropria: Em que momento ocorre a apropriação do conhecimento?

= **inteide1 (v109)**

"0=não se aplica ou é relativo, 1=quando o conhecimento é analisado, 2=quando o conhecimento já analisado é re-elaborado, 3=quando o conhecimento analisado e re-elaborado é reproduzido, 4=em outro momento distinto"

22.2 EFETIVAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Você acredita que através da comunicação o indivíduo pode formular novos conceitos sobre uma determinada questão?

= **efetcomu (v110)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que pode, 2=não – acredita que não pode, 3=depende da extensão da mudança ou concepção, 4=depende da intenção do indivíduo"

Se não pode: De que forma se dá a reapropriação do conhecimento?

= **efetcom1 (v111)**

"0=não se aplica, 1=pela experiência, 2=pelo intercâmbio social, 3=pela ação reflexiva"

23. FORMAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

23.1 EXTERNALIZAÇÃO DE CONCEITOS

O indivíduo compartilha com seus pares suas concepções sobre determinado tema ao verbalizar o seu pensamento?

= **exteconc (v112)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que compartilha, 2=não – acredita que não compartilha, 3=depende da intenção do indivíduo ou compartilha em parte, 4=compartilha também em outras situações"

Se não compartilha: Quais os modos de compartilhamento do conhecimento?

= **extecon1 (v113)**

"0=na se aplica, 1=práticas cotidianas, 2=práticas cognoscitivas, 3=comunicação interpessoal, 4=outros modos"

23.2 CAPACIDADE DE AGIR

De uma maneira geral, o intercâmbio de conhecimento viabiliza a ação humana?

= **capaagir (v114)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que viabiliza, 2=não – acredita que não viabiliza, 3=depende da intenção do indivíduo, 4=depende do objetivo final"

Se não viabiliza: Quem é o maior responsável pela ação humana?

= **capaagi1 (v115)**

"0=não se aplica, 1=a consciência humana, 2=as necessidades humanas, 3=a responsabilidade humana, 4=outros determinantes"

23.3 PROCESSO DE SABER

Nós temos aqui a figura de um cérebro. Dentro do desenho de seus neurônios alguns elementos podem ser exemplificados como provavelmente relacionados à mente (e.g. inteligência, memória, capacidade de percepção, etc). Independente de concordar ou discordar com os exemplos citados apenas para estimular o seu raciocínio.

No seu entender, quais elementos estariam de fato relacionados ao processo de saber do homem?

= **procsabe (v116)**

"0=sem opinião formada, 1=fatores genéticos, 2=fatores cognitivos intelectuais, 3=fatores cognitivos intrínsecos, 4=fatores ambientais vivenciais, 5=outros fatores"

V – ORGANIZACIONAIS

24. CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS

24.1 GRAU DE FORMALIZAÇÃO

Quais são as vantagens e desvantagens de se ter uma descrição escrita dos procedimentos de operação e regras de trabalho?

= **grauform (v117)**

"0=sem opinião formada, 1=acredita que existe vantagens e desvantagens, 2=acredita que existe mais vantagens, 3=acredita que existe mais desvantagens, 4=não consegue identificar as vantagens nem as desvantagens"

Quais são as vantagens?

= **graufor1 (v118)**

"0=não se aplica ou nenhuma, 1=objatividade, 2=definição dos processos, 3=normatização"

Quais são as desvantagens?

= **graufor2 (v119)**

"0=não se aplica ou nenhuma, 1=ausência de subjetividade, 2=rigidez dos processos, 3=inflexibilidade das normas"

24.2 PADRÃO DE DESCENTRALIZAÇÃO

Você acredita que as unidades hierarquicamente inferiores precisam de liberdade para identificar as principais decisões de seus setores?

= **padrdesc (v120)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que precisam, 2=não – acreditam que não precisam, 3=depende da atividade, 4=depende do nível hierárquico"

24.3 DEPENDÊNCIA FUNCIONAL

Suponhamos que você dependesse de alguém para realizar a sua própria tarefa, como você se sentiria?

= **depefunc (v121)**

"0=sem opinião formada, 1=bem, 2=normal, 3=desconfortável, 4=depende da pessoa"

25. CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

25.1 AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Qual o nível de automatização que você considera ideal para uma organização como a que você pertence?

= **autoproc (v122)**

"0=sem opinião formada ou nenhuma, 1=razoável automatização, 2=informações compartilhadas em rede, 3=máxima automatização, 4=depende do setor, 5=superior ao que dispõe a universidade"

25.2 MODERNIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

Como você avalia o grau de modernização dos equipamentos das organizações atuais?

= **modeequi (v123)**

"0=sem opinião formada ou é relativo, 1=pouca modernização, 2=satisfatória modernização, 3=alta modernização, 4=depende do tipo de atividade, 5=superior ao que dispõe a universidade"

25.3 PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO

Para você, uma organização inova ao aplicar novas idéias, tornando-se diferente de modo evolutivo?

= **persinov (v124)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que inova, 2=não – acredita que não inova, 3=depende do tipo de inovação ou não necessariamente, 4=depende do resultado da inovação"

Se não inova: O que é a inovação do ponto de vista organizacional?

= **persino1 (v125)**

"0=não se aplica, 1=processo de adequação as necessidades da organização, 2=processo de revisão para atendimento ao cliente, 3=processo de revisão do produto serviço(forma e do conteúdo), 4=outra explicação"

26. FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

26.1 PLANEJAMENTO DE TAREFA

Você acredita que os departamentos inter-relacionados devem planejar em conjunto o uso de recursos da organização?

= **plantare (v126)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que devem, 2=não – acredita que não devem, 3=depende da área, 4=depende dos recursos disponíveis"

Se não devem: Como deve ser feito o planejamento em relação ao fluxo de trabalho?

= **plantar1 (v127)**

"0=não se aplica, 1=por meio de revisões sistemáticas, 2=por meio de informações dos executores, 3=com base no objetivo"

26.2 PRINCÍPIOS PARTICIPATIVOS

Quais os fatores determinantes para que as pessoas se tornem mais participativas no trabalho?

= **prinpart (v128)**

"0=sem opinião formada, 1=motivação no trabalho, 2=engajamento no trabalho, 3=valorização no trabalho, 4=outros fatores"

26.3 MECANISMOS DE AUTO-REGULAÇÃO NO TRABALHO

Quais são os principais mecanismos de reação dos indivíduos, em situações adversas ao contexto do seu trabalho, buscando a sua harmonia própria?

= **mecauto (v129)**

"0=sem opinião formada, 1=afastamento ou fuga, 2=desinteresse ou descaso, 3=reivindicação ou luta, 4=depende do indivíduo"

27. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

27.1 TIPO DE ORGANIZAÇÃO

Dentre os três tipos básicos de organização – pública, privada ou não lucrativa -, qual a sua preferência?

= **tipoorga (v130)**

"0=sem opinião formada, 1=organização pública, 2=organização privada, 3=organização não lucrativa, 4=depende do projeto organizacional"

Por que você prefere este tipo de organização?

= **tipoorg1 (v131)**

"0=não se aplica, 1=pelo caráter político social, 2=pela agilidade dos mecanismos, 3=pelo aspecto assistencial, 4=pelo projeto de trabalho, 5=por outras questões"

27.2 STATUS DA ORGANIZAÇÃO

Você acredita que o status de uma organização também pode ser determinado pela importância de sua missão?

= **statorga (v132)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que pode, 2=não – acredita que não pode, 3=depende da missão, 4=depende do tipo de organização"

Se não pode: Que tipo de contribuição oferece o status organizacional?

= **statorg1 (v133)**

"0=não se aplica ou nenhuma, 1=facilidades, 2=prestígio, 3=outras contribuições"

27.3 INFLUÊNCIA NA SOCIEDADE

Você acredita que a organização deve cuidar também da manutenção de seu *status quo* em relação à sociedade?

= **infsoci (v134)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que deve, 2=não – acredita que não deve, 3=depende do conceito de trabalho"

Se não deve: Qual a influência mais marcante da sociedade no cotidiano organizacional?

= **infsoc1 (v135)**

"0=não se aplica, 1=determinação de valores culturais, 2=planejamento, fiscalização ou controle, 3=motivação ou cooperativismo"

28.CONTEXTO DE TRABALHO

28.1 ESTILO DE LIDERANÇA

Como devem ser dirigidas as críticas e expectativas, respeitando a liberdade de expressão de todos?

= **estilide (v136)**

"0=sem opinião formada, 1= individualmente com respeito, 2 em grupo(reuniões), 3=respeito ético, 4=outras formas de tratar"

28.2 RELAÇÕES SUPERVISOR-SUBORDINADO

Você acredita que as recompensas e punições são ferramentas válidas dentro da função administrativa de controle?

= **relasupe (v137)**

"0=sem opinião formada, 1=sim – acredita que são, 2=não – acreditam que não são, 3=não acredita nas recompensas, 4=não acredita nas punições, 5=depende do individuo com que se trabalha"

Se não acredita: Em que medida um supervisor deve exercer controle sobre um subordinado?

= **relasup1 (v138)**

"0=não se aplica ou nenhuma, 1=relativo controle, 2=com base no reconhecimento, 3=pautado na advertência, 4=outras formas"

28.3 RELAÇÕES INTERGRUPAIS

O que você considera como a base do inter-relacionamento das pessoas pertencentes a um grupo?

= **relainte (v139)**

"0=sem opinião formada, 1=respeito, 2=confiança, 3=colaboração, 4=outras determinantes"

29.CONDIÇÕES DE TRABALHO

29.1 DEMANDAS FÍSICAS

Que tipo de trabalho é mais saudável do ponto de vista físico do corpo humano?

= **demafisi (v140)**

"0=sem opinião formada, 1=de equilibrado nível de exigência físico-mental, 2=trabalho agradável, 3=trabalho prazeroso, 4=outras tipos de trabalho"

29.2 DEMANDAS PSICOLÓGICAS

Que tipo de ambiente é mais saudável do ponto de vista mental para o indivíduo?

= **demapsic (v141)**

"0=sem opinião formada, 1=em contato com a natureza, 2=de calma e tranquilidade(condições de conforto), 3=de união e respeito (produtivo), 4=outras formatos"

29.3 DEMANDAS COGNITIVAS

Tomando como base diferentes situações ao longo da nossa vida:

quando bebê – a gente olha para ele e pensa que é pequenino demais para já ser criativo;

quando criança – a gente olha pra ele e pensa que é impulsivo demais pra ser criativo;

quando adolescente – a gente olha pra ele e pensa que é aborrecido demais pra ser criativo;

quando adulto – a gente olha ele e pensa que é preocupado demais pra ser criativo.

Independente de considerar ou não alguma dessas fases mencionadas apenas no nível de estimulação.

Pra você, que tipo de conhecimento poderá levar o indivíduo "a saber" utilizar todo o seu potencial de criação, evitando que quando ele chegue na organização seja tarde demais para ele ser criativo?

= **demacogn (v142)**

"0=sem opinião formada, 1=trazido da herança genética, 2=nasce da estrutura familiar, 3=depende do desenvolvimento cognitivo intelectual, 4=gerado pelo meio(família. escola, comunidade), 5=outras formas"