



**FACULDADES IBMEC**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

---

**ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE  
EM ADMINISTRAÇÃO

**CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E  
PODER ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
COM PROFISSIONAIS DE INFORMÁTICA**

**JOSÉ ANTONIO MUNIZ DE MELO**

**ORIENTADOR: PROF. DR. EDSON DALTO**

**Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2007.**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

“CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E PODER ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
COM PROFISSIONAIS DE INFORMÁTICA”

JOSÉ ANTONIO MUNIZ DE MELO

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

ORIENTADOR: PROF. DR. EDSON DALTO

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2007.

“CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E PODER ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
COM PROFISSIONAIS DE INFORMÁTICA”

JOSÉ ANTONIO MUNIZ DE MELO

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Dr. EDSON DALTO (Orientador)  
Instituição: Faculdade de Economia e Finanças IBMEC

---

Professora Dra. FÁTIMA CRISTINA TRINDADE BACELLAR  
Instituição: Faculdade de Economia e Finanças IBMEC

---

Professor Dr. PAULO ROBERTO DA COSTA VIEIRA  
Instituição: UNESA

Rio de Janeiro, 22 de agosto de 2007.

658  
M528

Melo, José Antonio Muniz de.

Conhecimento especializado e poder organizacional: um estudo com profissionais da informática / José Antonio Muniz de Melo. - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2007.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Administração. 2. Conhecimento especializado. 3. Poder Organizacional.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar e mais importante, agradeço a Deus pela dádiva da vida e toda bênção derramada em todos os momentos de minha existência.

Em especial ao querido prof. Edson Dalto, que desempenhou de forma brilhante seu papel de orientador e pela sua admirável maneira respeitosa de lidar com as pessoas.

Cabe agradecer também à professora Cristina Bacellar pelas importantes recomendações na defesa do projeto, que foram incorporadas no presente trabalho.

Ao amor da minha vida, minha querida e amada esposa Keila, pelo inesgotável incentivo e infinita compreensão.

Agradeço a minha amada mãe Iracema e irmãos (Paulo, Sandra e Simone), sobrinhos, minha madrinha Alice e a todos os meus familiares pelo constante incentivo.

Não posso esquecer de agradecer às pessoas que responderam, com grande espírito de cooperação, a pesquisa encaminhada e a todos os professores do Ibmec que compartilharam suas experiências ao longo do curso.

## RESUMO

Conhecimento é poder. Hoje em dia, é bastante comum ouvir em várias situações essa afirmação, independente do contexto ou formação intelectual das pessoas envolvidas nesse tipo de comentário. Entretanto, até que ponto essa situação realmente é verdadeira? Como os indivíduos entendem e avaliam, na prática organizacional, essa relação? As pessoas com maior conhecimento especializado possuem maior grau de poder nas empresas? A literatura consultada demonstrou que a Era do Conhecimento cria elevadas condições de fonte de poder para as pessoas, visto que na chamada Nova Economia associa-se diretamente a transformação e uso do conhecimento em vantagem competitiva para as organizações. O presente trabalho analisa a relação existente entre o conhecimento especializado e o poder nas organizações atualmente, através de uma pesquisa com profissionais de informática. Os resultados da pesquisa evidenciaram a opinião dos respondentes sobre a importância do conhecimento especializado, que no mercado de informática é conhecido como certificação.

Palavras-chave: Conhecimento, poder.

## **ABSTRACT**

Knowledge is power. Nowadays, it's common to hear in some situations this affirmation, independent of the context or intellectual formation of the involved people. However, until what point this situation is true? How the individuals understand and evaluate, in the organizational practical, this relation? Do the people with higher specialized knowledge have greater power in the companies? Consulted literature demonstrated that the Knowledge creates high conditions of source of power for the people, since in the New Economy directly associates the transformation and use of the knowledge in competitive advantage for the organizations. The present work analyzes the existing relation between the specialized knowledge and the power in the currently organizations, through a research with computer professionals. The results of the research had evidenced the perception of the respondents on the importance of the specialized knowledge, that in the computer science market is known as certification.

Key Words: knowledge, power

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização dos ramos da filosofia -----	12
Figura 2 – Espiral para conversão do conhecimento-----	23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conhecimento na filosofia clássica -----	13
Quadro 2 – Resumo dos tipos de poder dos autores pesquisados -----	33
Quadro 3 – Lista das 12 maiores empresas dos EUA em 1900-----	50
Quadro 4 – Anova1 – Grupo técnico e não técnico-----	70
Quadro 5 – Anova2 – Experiência profissional até e maior que 5 anos-----	71
Quadro 6 – Anova3 – Pertencente ou não da Região Sudeste-----	72
Quadro 7 – Anova4 – Profissionais com e sem Certificação -----	73

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Contextualização .....	2
1.2	Importância da pesquisa .....	7
1.3	Objetivo da pesquisa .....	8
1.4	Delimitação da pesquisa.....	9
2	REVISÃO DE LITERATURA .....	10
2.1	CONHECIMENTO .....	11
2.1.1	Teoria filosófica do conhecimento .....	12
2.1.2	Teoria do conhecimento organizacional.....	14
2.1.3	Diferenças entre dado, informação e conhecimento.....	15
2.1.4	Classificação do conhecimento .....	17
2.1.5	Gestão do conhecimento.....	20
2.2	PODER.....	24
2.2.1	Tipos de Poder.....	29
2.2.2	Poder Organizacional .....	34
2.2.3	Fontes de Poder .....	35
2.2.4	Poder em Mintzberg .....	40
2.2.5	As configurações de poder em Mintzberg .....	44
2.3	O PODER NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO.....	47
3	METODOLOGIA DA PESQUISA .....	55
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	60
4.1	Perfil dos respondentes.....	61
4.2	Análise descritiva .....	64
4.3	Anova.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5.1	Conclusão.....	76
5.2	Limitações da pesquisa.....	77
5.3	Sugestões para trabalhos futuros .....	79
6	REFERÊNCIAS .....	80
7	APÊNDICE - QUESTIONÁRIO .....	87

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

*"Tudo posso Naquele que me Fortalece"*

## **1 - Introdução**

A elaboração do presente trabalho procura gerar esclarecimento da importância do conhecimento especializado, através da opinião que os indivíduos estabelecem em função das suas realidades e experiências cotidianas.

### **1.1 - Contextualização**

Segundo Drucker (2004), o conhecimento é o grande diferencial competitivo atualmente e um dos maiores ingredientes que possibilitam poder nas organizações. É muito comum observar em diversas situações e contextos do cotidiano a afirmação “conhecimento é poder”.

Até que ponto essa afirmação é totalmente verdadeira? O que mudou na sociedade atual? Estamos de verdade na economia do conhecimento? Por que hoje o conhecimento é mais importante do que no início do século passado? O conhecimento traz poder?

Em cursos de administração e negócios em geral, é bastante comum o uso do filme Tempos Modernos, de Charles Chaplin (1936), para contextualizar como as empresas operavam na Era Industrial. O presente trabalho irá valer-se também de algumas mensagens apresentadas pelo filme para retratar a importância do conhecimento atualmente nas organizações e como influencia no poder das pessoas.

O antológico trabalho realizado por Chaplin estabelece uma bem humorada sátira em que as pessoas realizam atividades repetitivas e manuais. Na verdade, com a linha de montagem, a máquina é o grande diferencial para o aumento de produtividade e qualidade do produto. As

pessoas são consideradas apenas como mão-de-obra necessária para que a esteira de produção não seja interrompida.

É pertinente lembrar que nessa época não havia grande competitividade entre as empresas e os produtos podiam ser desenvolvidos em larga escala e sem nenhuma ou pouca diferença para o cliente (produção em massa).

Nesse cenário, as pessoas ficavam limitadas a seguir suas atividades repetitivas de acordo com o que estava estabelecido pelas máquinas. Quando a empresa precisava inovar ou aumentar sua produtividade, o foco imediato para isso acontecer seria o investimento na compra de novas máquinas.

As informações e os conhecimentos que pudessem melhorar algo no processo produtivo ficavam limitados a poucas pessoas. Em geral, essas mesmas pessoas obtinham formalmente o poder do cargo para desenvolverem suas atividades.

Nessa época, os demais funcionários, a grande maioria das pessoas, tinham acesso apenas às informações providas pelo seu chefe imediato e limitava-se ao conhecimento para realizar a sua parte da tarefa.

Como estabelece o filme, o aumento da produtividade era caracterizado como uma tarefa bastante rápida e eficaz. Com uma simples ordem direta do presidente da corporação, o capataz imediatamente aumentava a velocidade das máquinas e os operários eram obrigados a seguir o novo ritmo de produção.

Dessa forma, não havia um ambiente propício e valorizado para criação de novos conhecimentos pelos operários. O foco maior era a produtividade e as pessoas tinham que trabalhar seguindo o roteiro dos equipamentos da linha de montagem e muitas vezes eram tratadas como máquinas.

Como os funcionários das empresas, na Era Industrial, ficavam limitados às suas atividades braçais, era incomum ter poder através do conhecimento alcançado em seu trabalho.

Segundo Toffler (1992), em meados do século XIX, Marx imaginava que o poder estaria nas mãos dos operários, uma vez que o trabalho era interdependente e os trabalhadores poderiam desorganizar a produção e tirar as ferramentas dos chefes, controlando os meios de produção. Toffler (1992) conclui que a História mostrou que o poder, na verdade, estava nas mãos dos integradores que orquestravam o sistema (TOFFLER, 1992).

As atividades econômicas baseadas no conhecimento criam um grande imperativo: as tarefas inteligentes adicionam valor, enquanto os trabalhos mais rotineiros e manuais tornam-se cada vez menos importantes e sem poder na sociedade (FLEURY e OLIVEIRA JR, 2000; DRUCKER, 2004).

De acordo com os pesquisadores do tema, o estudo sobre poder ainda é escasso. Pfeffer (1981) estabelece algumas razões que explicam esse fenômeno:

- O conceito sobre poder é considerado polêmico e problemático na literatura;
- Apesar de sua importância, há outras perspectivas que competem na compreensão da tomada de decisão organizacional;

- O processo de socialização dos gerentes e a prática da administração também tornam o conceito do poder complexo, em função das implicações e conotações que acompanham esse tema.

Nas atividades agrícola e industrial, os ativos mais importantes eram as máquinas e as pessoas eram apenas consideradas como mão-de-obra (DRUCKER, 1993). Gates (1999) acrescenta que as eras econômicas anteriores (agrícola e industrial) foram caracterizadas por longos períodos de estabilidade e curto período de mudança.

Atualmente, na era do conhecimento, as empresas estão na velocidade do pensamento e em constantes evoluções (GATES, 1999).

Drucker (1993) afirma que o indivíduo é o ativo mais importante na sociedade do conhecimento, pois é a partir das pessoas que todo o processo de disseminação do conhecimento é possível.

Segundo Crawford (1994), os pilares estratégicos para geração de riqueza na economia do conhecimento são: a educação, a pesquisa científica e a tecnologia da informação. O autor acrescenta que a estrutura social e econômica está totalmente focada na propriedade da informação, no conhecimento e na utilização do capital humano.

Em uma economia com grandes incertezas, o mais importante fundamento para a vantagem competitiva é o conhecimento, pois a vantagem competitiva e a excelência estão diretamente associadas ao perfeito uso do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A economia na era do conhecimento estabelece recursos ilimitados, visto que a capacidade humana para criar conhecimentos é infinita. (SVEIBY, 1998; TERRA, 2005).

Na verdade, toda vez que o conhecimento é compartilhado entre as pessoas, nenhum dos indivíduos perde alguma parte de seus ativos, pelo contrário, recebem novas interpretações, experiências e outros conhecimentos.

De acordo com Thurow (apud CATROPA, 2001), as atividades que enfatizam as características da intangibilidade usam em menor grau os chamados recursos naturais e privilegiam, cada vez mais, o poder intelectual das pessoas para criar as soluções de serviços para os clientes e obter vantagem competitiva.

Na era do conhecimento, as empresas irão admirar-se com a criatividade e iniciativa que florescerem quando é concedido poder aos seus empregados (GATES, 1999).

O conhecimento permite que o indivíduo influencie as definições organizacionais e ganhe poder (MORGAN, 2002; DAMASCENO, 2004).

Mintzberg (1983) acrescenta que o poder é o principal componente para que se compreenda como as organizações realizam o trabalho e produzam seus resultados.

Diante desse cenário, surge um grande questionamento: as pessoas com mais conhecimento tem mais poder nas organizações?

A presente pesquisa procura gerar entendimento da opinião que os respondentes tem da importância da certificação (conhecimento especializado) na obtenção de poder do tipo

especialista. Na área de informática, a certificação é o processo pelo qual o profissional realiza uma prova para comprovar o seu conhecimento especializado sobre um determinado assunto.

Os temas conhecimento e poder são explicados com maior detalhe na revisão de literatura.

## **1.2 - Importância da pesquisa**

O conhecimento é o ativo mais importante na sociedade atualmente e os trabalhadores que mais utilizarem esse recurso serão os grupos dominantes e com maior poder nas próximas gerações (DUCKER, 1993).

Conforme defendido por Sveiby (1998), o poder está relacionado diretamente ao nível do conhecimento. Foucault (2001) defende que o conhecimento é saber e o saber é poder.

O fundamento mais importante na economia do conhecimento é o surgimento do capital humano como força dominante e fonte de poder (CRAWFORD, 1994).

De acordo com sua dissertação de mestrado, Lima (2006) conclui que as pessoas com maior conhecimento em sistemas de ERP (Programa para gestão integrada) alcançam elevado nível de poder. O poder do especialista está cada vez mais presente atualmente.

Cada vez mais, o conhecimento do especialista desempenha um papel central e importante como fonte e determinação da influência e poder das pessoas em suas organizações (LEE, 2005; MINTZBERG, 1983; QUINN et al., 2004).

Dessa forma, entende-se que é pertinente pesquisar qual a opinião que os profissionais de informática atribuem ao conhecimento especializado como fonte de poder nas organizações.

Para que os fundamentos da pesquisa sejam desenvolvidos, é necessário investigar a teoria do conhecimento e do poder organizacional, de forma a embasar e estabelecer a relação entre essas duas variáveis.

### **1.3 - Objetivo da pesquisa**

O objetivo geral da presente pesquisa é gerar esclarecimento sobre a opinião que profissionais da área de informática tem sobre a correlação entre conhecimento especializado e o poder nas organizações.

Os objetivos específicos são:

- 1) Gerar esclarecimento sobre a opinião dos respondentes quanto à importância do conhecimento especializado;
- 2) Gerar esclarecimento sobre a opinião dos respondentes quanto à importância do conhecimento na obtenção de poder classificado como especialista;

3) Gerar esclarecimento sobre a opinião dos respondentes quanto à importância da especialização na obtenção de poder organizacional.

#### **1.4 – Delimitação da pesquisa**

O estudo concentra-se na análise da relação entre o conhecimento e poder. Esses temas são abordados mais especificamente sob a visão organizacional.

O foco da pesquisa é a opinião que os respondentes atribuem a esse tema, de acordo com suas experiências práticas no mercado de informática.

A escolha dos respondentes foi definida de acordo com a conveniência dos contatos profissionais e pessoais do pesquisador.

Conforme é relatado na revisão de literatura, há inúmeros autores e correntes que debatem posições distintas acerca do conhecimento e poder organizacional. Não há a intenção de esgotar e estabelecer conceitos únicos para temas tão complexos.

Dentre as diversas classificações de poder, a presente pesquisa adota os 14 tipos pesquisados por Morgan (2002). Mais especificamente, é adotado o tipo de poder classificado como do especialista.

# CAPÍTULO 2

## REVISÃO DE LITERATURA

“Todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus e são chamados segundo o Seu propósito”

Rm 8:28

## **2 - Revisão de literatura**

Este capítulo tem como objetivo desenvolver um entendimento dos conceitos de conhecimento e poder. Não se pretende ou espera esgotar um tema tão abrangente no presente estudo.

O trabalho de revisão de literatura é realizado com o objetivo de apresentar e analisar as conclusões que os principais pesquisadores já obtiveram a respeito dos assuntos abordados no presente estudo (GONÇALVES, 2004).

Neste referencial teórico, os temas conhecimento e poder foram analisados com elevado rigor, de maneira a explicitar os aspectos que determinam a influência e relacionamento entre estas duas variáveis.

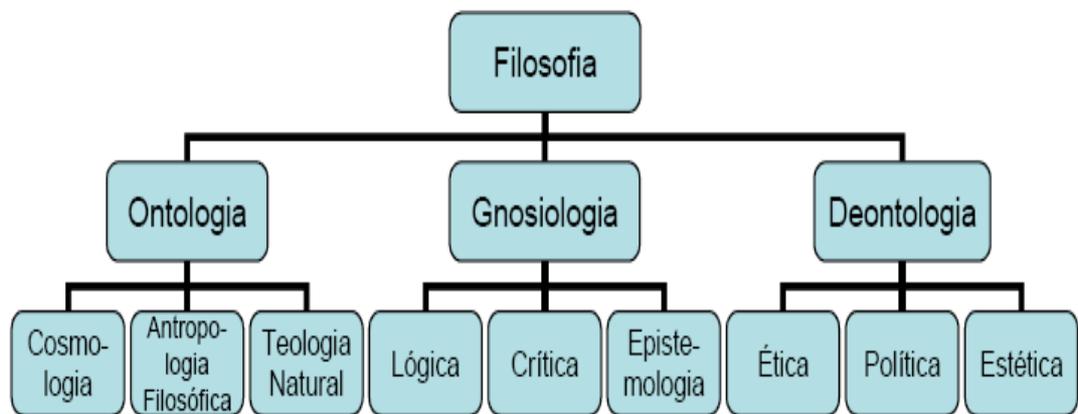
### **2.1 Conhecimento**

Em consulta ao dicionário Aurélio, identifica-se os seguintes significados para a palavra conhecimento (FERREIRA, 2007):

- Ato ou efeito de conhecer.
- Informação ou noção adquiridas pelo estudo ou pela experiência.
- Consciência de si mesmo.
- Nota de despacho de mercadorias entregues para transporte.

### 2.1.1 Teoria filosófica do conhecimento

A palavra filosofia, atribuída a Pitágoras, deriva da união de outras duas palavras (philia = amizade, amor + Sophia = sabedoria, conhecimento) que denotam “amor ao conhecimento” (CHAUI, 2000).



**Figura1 – Organização dos ramos da Filosofia**

Fonte: SILVA, 2006

Gnosiologia é a área da filosofia que está preocupada com a validade do conhecimento em função do sujeito cognoscente, ou seja, aquele que conhece o objeto (FERREIRA, 2007; OLIVEIRA, 2001; SANTOS, 1960).

A palavra gnosiologia também é conhecida como gnoseologia. Reale (2002) classifica a teoria do conhecimento dessa maneira. Para fins de padronização, optou-se, no presente trabalho, pelo uso da grafia gnosiologia.

Para apresentar as diferentes concepções filosóficas da gnosiologia, Silva (2006) realizou diversos estudos com base nos autores Pauli, Cobra, Alves et al., Martinez Amorós, Drucker, Pereira, Brabo. A figura abaixo retrata o resumo desses estudos.

<b>Gnosiologia</b>				
<b>Concepção filosófica</b>	<b>Idealismo</b>	<b>Materialismo</b>	<b>Realismo</b>	<b>Racionalismo</b>
<b>Posição dos entes para existência da verdade e certeza</b>	Só na inteligência; compõem-se só de idéias	Só na matéria.	No intelecto humano (idéias) e na matéria	Só na razão
<b>Filósofos</b>	Platão (427-347 a.C.), Kant (1724-1804) e Hegel (1770-1831)	Marx (1818-1883)	Aristóteles (384-322 a.C.) e Tomás de Aquino (1225-1274)	Descartes (1596-1650)

#### **Quadro1- Conhecimento na filosofia clássica**

Fonte: SILVA, 2006

O ramo da gnosiologia que trata do conhecimento e crenças é a epistemologia, também identificada como teoria do conhecimento. (CHAUI, 2000). Na verdade, a teoria do conhecimento nada mais é do que uma interpretação e uma explicação filosófica do conhecimento humano (HESSEN, 1999).

Oliveira (2001) relata que a teoria do conhecimento preocupa-se em estudar os problemas fundamentais do conhecimento e pode ser dividida em três áreas:

- Gnosiologia: Estuda a essência do conhecimento, uma forma de conhecer a realidade, as origens ou fontes do conhecimento, as formas ou espécies da qual se veste o conhecimento, a validade ou verdade do conhecimento em geral e seu critério.
- Epistemologia: Está focado na validade do conhecimento científico e das ciências particulares.
- Metodologia: Preocupa-se em estudar os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro que tem por objetivo delimitar um

determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los a partir das relações de causa e efeito.

Do ponto de vista da gnosiologia, o conhecimento é o reflexo e a reprodução do objeto em nossa mente, visto que no processo do conhecimento participam os sentidos, a razão e a intuição (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Polanyi (1958) existe outro tipo de conhecimento prático (o saber como) que não é abrangido pela teoria de Platão, denominado conhecimento tácito e preconiza que o homem sabe mais do que pode dizer.

### **2.1.2 Teoria do conhecimento organizacional**

No contexto organizacional, o conceito de conhecimento pode ser definido como a informação relevante, acionável, subjetiva e baseada na experiência individual, através de elementos tácitos e subjetivos (LEONARD e SENSIPER, 1998).

De acordo com João (2001), o conhecimento organizacional é considerado como o mais valioso recurso estratégico. O autor defende que a habilidade para criá-lo e aplicá-lo é a mais importante capacidade para gerar vantagem competitiva atualmente.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento é uma combinação de experiência condensada de valores e informação contextualizada, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências. Os autores completam que nas organizações é comum que o conhecimento esteja em rotinas, processos, práticas, normas, documentos e demais repositórios.

O conhecimento é o estado mental de idéias, fatos, conceitos, dados e técnicas, gravadas na memória das pessoas e aplicada para o propósito desejado (BENDER, 2000).

### **2.1.3 Diferença entre dado, informação e conhecimento**

O conceito de conhecimento ainda causa elevado nível de debates e posições distintas entre os diversos pesquisadores. Associado a esse tema, os conceitos de dados e informação serão analisados para melhor elucidar as conclusões dos autores pesquisados.

- **Dados**

Segundo Davenport e Prusak (1998), dado é o conjunto de fatos distintos e objetivos que são relacionados a determinados eventos. Os autores completam que o dado analisado de forma isolada não agrega grande valor à organização, pois fornece indicação apenas de parte do que aconteceu.

Pode-se entender o conceito de dados como um registro de fatos, conceitos ou instruções que estão armazenados em local que possibilite a recuperação (INMON e IMHOFF, 2001).

É uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis que podem ser totalmente descritos através de representações formais e estruturais (SETZER, 2001).

- **Informação**

Permite alterar o modo como o destinatário observa algo, exercendo algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento e pode ser definida como os dados que adicionam valor e cria diferença. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Usada para resolver um problema ou tomar uma decisão, baseada em determinados dados com valor e que podem ser entendidos se tomados em conjunto (INMON e IMHOFF, 2001).

É uma abstração formal que está na mente de uma pessoa e representa algo de significativo para esse indivíduo (SETZER, 2001).

- **Conhecimento**

É a capacidade que possibilita a ação imediata (SVEIBY, 1998).

É um processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade e seus valores práticos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

É qualquer fato, texto, exemplo, evento, regra, hipótese ou modelo que permite o aumento da compreensão em um determinado domínio ou disciplina (LIEBOWITZ e BECKMAN, 1998).

É uma abstração íntima de alguma coisa que foi experimentada e que depende de interpretações das informações associadas aos diversos eventos (SETZER, 2001).

#### **2.1.4 Classificação do conhecimento**

De acordo com a literatura pesquisada, a classificação e os tipos de conhecimento variam imensamente de acordo com a visão do autor.

Segundo Choo (2003), o conhecimento tácito é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido ao seu mundo. O autor acrescenta que esse conhecimento é aprendido durante longos períodos de execução e experiência de uma tarefa, onde o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem sucedida da atividade.

O conhecimento tácito é individual e específico ao contexto, sendo assim difícil de ser formulado ou comunicado e estabelece o desenvolvimento intelectual, artístico, cívico e religioso do indivíduo (POLANYI, 1958).

Observa-se elevada complexidade quando o assunto é mensurar ou transmitir o conhecimento tácito. Como ensinar alguém a amarrar um sapato através de um documento formal? Em muitos casos, é necessário que o conhecimento seja transmitido através da observação e prática.

Existem outros casos em que não basta a simples observação para a transmissão do conhecimento tácito, como por exemplo, a arte de cozinhar. É comum a tentativa de pessoas experientes na cozinha não obterem êxito ao tentar preparar algum prato com receita pronta ou mesmo com orientação direta do seu criador.

O conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, sendo facilmente codificado e difundido (CHOO, 2003).

Lakatos e Marconi (2006) preconizam que há dois tipos de conhecimento: o popular e o científico.

Trujillo (apud LAKATOS e MARCONI, 2006) registra a existência de quatro tipos de conhecimento e sistematiza as características de cada um:

- Popular: É um tipo de conhecimento caracterizado como valorativo, reflexivo, assistemático, verificável, falível e inexato.
- Científico: É um tipo de conhecimento caracterizado como Real (factual), contingente, sistemático, verificável, falível e aproximadamente exato.
- Filosófico: É um tipo de conhecimento caracterizado como valorativo, racional, sistemático, não verificável, infalível e exato.
- Religioso: É um tipo de conhecimento caracterizado como valorativo, inspiracional, sistemático, não verificável, infalível e exato.

Boisot (apud CHOO, 2003) classifica os tipos de conhecimento com base na eventualidade dele ser codificado ou imediatamente difundido:

- ⇒ Público: é codificado e divulgável.
- ⇒ De senso comum: é disseminado, mas muito menos codificado.
- ⇒ Pessoal: idiossincrático, difícil de articular.
- ⇒ Privado: conhecimento em que a pessoa ou grupo desenvolve e codifica, com o objetivo de criar um sentido para determinada situação.

Para Oliveira (2001), o conhecimento pode ser distinguido e classificado em cinco tipos ou graus diferentes:

- ⇒ Empírico: fundamentado apenas na experiência;
- ⇒ Científico: exige demonstrações, submete-se à comprovação, ao teste.
- ⇒ Filosófico: procura conhecer as causas reais dos fenômenos, não as causas próximas como as ciências particulares, mas as causas profundas e remotas de todas as coisas, a origem das coisas e suas respostas.
- ⇒ Vulgar: é um conhecimento superficial, sem nenhuma base científica.
- ⇒ Teológico-Religioso: fundamento em dogmas e ritos, que são aceitos pela fé, não podem ser provados e sobre os quais não se admite crítica, porque é a única fonte da verdade.

Cervo e Bervian classificam o conhecimento em quatro níveis diferentes:

- ⇒ Empírico: Também conhecido como vulgar ou de senso comum, é o conhecimento do povo, obtido ao acaso através de tentativa e erro. É considerado ametódico e assistemático;
- ⇒ Científico: Procura conhecer, além do fenômeno, suas causas e leis. É caracterizado como certo, geral, metódico, sistemático. Além disso, recebe outras propriedades da ciência, como a objetividade, o interesse intelectual e o espírito crítico.
- ⇒ Filosófico: É constituído de realidades não imediatas, imperceptíveis aos sentidos e ultrapassam necessidade da experiência. Procura refletir sobre o saber para compreender a realidade em seu contexto mais universal.
- ⇒ Teológico: É o conjunto de verdades ao qual as pessoas chegaram não apenas com auxílio de sua inteligência, mas também mediante a aceitação da revelação divina. São os conhecimentos adquiridos nos livros sagrados e aceitos racionalmente pelas pessoas.

De acordo com os estudos de Goleman (2001), a inteligência emocional é um tipo de conhecimento que influencia diretamente na relação de poder. Por maior que seja o potencial

intelectual, o conhecimento especializado – um conjunto total de informação especializada e habilidades práticas – é que capacita as pessoas a desenvolver com eficiência uma atividade.

Entende-se que a classificação de Goleman aproxima-se, até certo ponto, do entendimento de Polanyi e Nonaka e Takeuchi acerca do conhecimento tácito.

O foco da presente pesquisa é o tema conhecimento especializado. Não se pretende tratar individualmente da inteligência emocional, em função do assunto ser extenso.

No mercado de informática, existe um processo, chamado certificação, que contribui para a obtenção do conhecimento especializado. A certificação consiste na realização de uma prova oficial que o profissional de informática realiza para obter o reconhecimento do referido fabricante de que é especializado em determinado assunto.

Visando delimitar a presente pesquisa, partiu-se da premissa que o processo de certificação é um instrumento que possibilita o aumento do conhecimento especializado para os profissionais de informática.

### **2.1.5 Gestão do conhecimento**

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na cabeça das pessoas deve pertencer também à organização. (E-CONSULTING CORP, 2004).

Gestão do conhecimento envolve uma revisão dos processos, políticas e tecnologias da empresa a partir de uma melhor compreensão do capital intelectual da empresa e dos fluxos mais importantes relacionados à criação, identificação, organização, disseminação e uso de conhecimento estratégico para a organização (TERRA, 1999).

A gestão do conhecimento está preocupada em usar o conhecimento dos funcionários para o bem das organizações, aproveitando as experiências e lições aprendidas.

O processo de gestão de conhecimento é o compartilhamento sistemático das informações com o objetivo de alcançar metas como a inovação, a não-duplicação do esforço e a vantagem competitiva (DUBRIN, 2003).

A gestão do conhecimento permite a captação, retenção, acumulação e disseminação das experiências de sucesso e pontos a melhorar nas organizações. Com isso, pode-se evitar a recorrência de erros e criar vantagem competitiva.

A gestão de conhecimento é um conjunto de práticas em evolução e representa obtenção, distribuição e utilização do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O grande desafio da gestão do conhecimento não é apenas criar novos conhecimentos e sim criar um senso de identificação entre o funcionário e a organização para aproveitar o conhecimento latente que já está disponível e abrir as portas dessa fonte de vantagem competitiva (STARKEY, 1997).

O conhecimento novo sempre é iniciado com as pessoas e transformado em conhecimento organizacional. Dentre os diversos exemplos para esse fato, pode-se destacar um pesquisador

tem uma nova opinião e cria uma patente, um operário sugere uma inovação no processo produtivo aproveitando seus anos de experiência (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Citando Polanyi e com base em suas pesquisas, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram quatro modos de conversão do conhecimento, que descrevem como o conhecimento pode ser criado e disseminado na empresa:

1) Socialização - Conversão do conhecimento tácito em tácito

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências que permite a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais e ou habilidades técnicas compartilhadas.

O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, pois a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.

Nas organizações, um funcionário que aprende através da observação, imitação e prática seria um exemplo da socialização.

2) Externalização – Conversão do conhecimento tácito em explícito

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos e pode ser considerado um processo de criação do conhecimento perfeito, visto que o conhecimento tácito torna-se explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, visto que cria conceitos novos e explícitos usando o conhecimento tácito. O uso seqüencial da metáfora, analogia e modelo pode criar as condições necessárias para a eficácia e eficiência na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

3) Combinação - Conversão do conhecimento explícito em explícito

Nesse processo de conversão, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes informatizadas. A criação do conhecimento realizada através da educação e do

treinamento formal nas escolas, como graduação, por exemplo, normalmente assume essa forma de conversão.

Atualmente, o uso criativo de redes computacionais, programas de colaboração e banco de dados facilitam bastante a combinação.

#### 4) Internalização - Conversão do conhecimento explícito em tácito

Esse tipo de conversão do conhecimento tem uma relação direta com o aprender fazendo. Os conhecimentos são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado.

Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.

O conhecimento explícito torna-se tácito na medida em que existe uma verbalização e diagramação do conhecimento através de documentos, manuais ou histórias faladas. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando seu conhecimento tácito e facilitando a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas.



Figura 2– Espiral para conversão do conhecimento

Fonte – Nonaka e Takeuchi (1997)

## 2.2 PODER

Desde as épocas mais remotas, o assunto poder sempre causou grande atenção e interesse, com acepções distintas e interpretações variadas.

O tema poder parece ter ficado marcado como um agente capaz de evocar sensações de desconforto nas pessoas, em função da associação desse assunto com intrigas, subjugação, artimanhas políticas e demais situações não menos favoráveis (ALVES, 2001).

Apesar dos teóricos da administração reconhecerem a importância do tema nos assuntos organizacionais, ainda não há uma definição clara e consistente para o conceito de poder (MORGAN, 2002).

De acordo com Russell (1979), o poder está para as ciências sociais assim como a energia está para a física. O autor defende que não é possível estudar as relações entre os homens sem compreender o fenômeno do poder, da mesma maneira que não se pode estudar física sem conhecer os fundamentos da energia.

Como o poder está presente em diversas situações, serão analisadas algumas definições que determinados pesquisadores alcançaram.

Em consulta ao dicionário Aurélio, identifica-se os seguintes significados para a palavra poder (FERREIRA, 2007):

- Ter a faculdade, ou o direito, de.
- Ter força, ou energia, ou calma, ou paciência, para.
- Ter possibilidade de, ou autorização para.

- Estar arriscado ou exposto a; ter probabilidade de.
- Ter ocasião ou meio de.
- Ter o direito ou a razão de.
- Ter saúde, ou condições de, ou capacidade para agüentar ou suportar, etc.
- Ter possibilidade.
- Dispor de força ou autoridade.
- Ter força física ou moral.
- Direito de deliberar, agir e mandar.
- Possibilidade; recursos.
- Vigor, potência.
- Domínio, força.
- Eficácia, efeito.
- Capacidade, aptidão.
- Autoridade constituída; governo dum país.
- Função do Estado relativa a suas formas distintas e exercida pelos órgãos competentes.

O poder é necessário para que faça uso dos recursos necessários a fim de alcançar objetivos e conseguir que as coisas sejam realizadas. Não usá-lo quando necessário é tão ou mais nocivo quanto abusar dele (QUINN et al., 2004).

O poder é a probabilidade de uma pessoa exercer a sua vontade a despeito de qualquer resistência a ela, ou seja, é a capacidade que A obtém para que B faça aquilo que não faria se não por ordens ou sugestões de A (WEBER, 1997).

Comparando os conceitos de poder estabelecidos por Weber (1997) e Russell (1979), observa-se uma definição do poder como sendo a produção de efeitos desejados por quem tem a posse ou o exerce.

Clegg (1989) discorre sobre a visão de Weber e Russel, citando que esses autores estabeleceram uma teoria que define o poder como algo que permite o alcance de resultados esperados, mesmo contra a resistência de outros.

O Poder é definido como a capacidade que determinadas pessoas têm de produzir efeitos intencionais e planejados em outros (WRONG, 1979).

A visão de Weber implica na ação utilitária do agente do poder e parte do modelo teleológico da ação, na qual um indivíduo ou um grupo se propõe um objetivo e escolhe os meios mais apropriados para realizá-los. O sucesso dessa realização consiste em provocar no outro o comportamento que se deseja. Significa também instrumentalizar a relação social. (HABERMAS, 1990).

De acordo com a definição estabelecida por Dubrin (2003), o poder fundamenta-se no potencial ou habilidade de influenciar decisões e controlar recursos. O autor acrescenta que muitas definições centralizam-se na habilidade de uma pessoa em superar as resistências para alcançar os resultados esperados.

Medir o poder não é tarefa simples. Em linhas gerais, quanto maior a capacidade de se impor uma vontade a outros e atingir com sucesso o correspondente objetivo, maior o poder deste indivíduo ou grupo (GALBRAITH, 1986).

O poder é a participação das pessoas na tomada de decisões e apresenta-se como o exercício da influência e afeta direta ou indiretamente políticas e práticas exercidas sobre outras pessoas (LASSWELL e KAPLAN, 1972).

Segundo Mechanic (1962), poder é o resultado do acesso e controle sobre as pessoas, informações e recursos, os quais surgem da posição em que esses indivíduos ocupam nas organizações.

A definição formal de poder é entendida como a capacidade de influenciar a conduta dos outros e resistir a influências indesejadas (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002).

De acordo com Wrong (1968), com o poder os indivíduos ou grupos são capazes de controlar todos os recursos que estão ao seu alcance, exercendo a influência em determinadas situações, ao passo que em outros momentos não o fazem.

Mcclelland e Teague (1975) afirmam que o poder é uma habilidade adquirida e usada para alcance de resultados e representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas, em afetar os seus comportamentos e emoções. Os autores completam que os mais orientados para esse assunto procuram controlar ou influenciar as outras pessoas, sentem-se atraídos por riscos elevados, procuram posições de liderança e são mais competitivos.

Etzioni (1976) estabelece o poder como a habilidade de um ator induzir ou influenciar outro ator a seguir suas diretivas e as normas que suportam estas.

Segundo defende Pfeffer (1981), o poder é a habilidade que um ator social possui para vencer a resistência e alcançar objetivos ou resultados desejados.

O poder é a habilidade de uma pessoa influenciar as ações de outras pessoas ou grupos (KRAUSZ, 1986).

Bierstedt (1957) acrescenta que o poder é a capacidade de aplicar sanções e regras de forma coercitiva sobre as pessoas.

Dahl, apud Kogan (2005) descreve poder como a capacidade de levar os outros a fazer o que eles de outra forma não fariam, de colocar as coisas em movimento e de alterar a ordem dos eventos. O autor acrescenta que o poder gera uma força de influência de uma pessoa sobre outra, caracterizando uma relação de causa-efeito.

O poder é uma relação de interdependência entre pessoas que são artífices de um resultado comum a alcançar, através de um código diferenciado de linguagem e de meios de comunicação especiais, generalizados simbolicamente, que dirige a transmissão de resultados seletivos (LUHMANN, 1985).

Conforme afirma Cangemi (1992), poder é a capacidade que cada pessoa tem em seduzir outras, bem como fazer com que estas se movam com base em ordens e refere-se também à capacidade de persuadir ou encorajar outras pessoas a alcançarem resultados específicos ou a adotarem comportamentos padronizados e previsíveis.

Verderber (1992) define poder como um indulto social potencial na mudança de atitudes, crenças e comportamentos de outras pessoas.

Segundo Boundon (2000), o poder é um processo intencional, uma relação assimétrica entre pelo menos dois atores e tem a capacidade de fazer que aceitem suas decisões como bem fundamentadas.

De acordo com Srour (1998), o conceito de poder é entendido como a capacidade de intervir sobre a vontade dos agentes sociais ou sobre seus interesses. O autor acrescenta que o poder é uma relação social em que a origem está na capacidade de coagir ou estabelecer uma relação de domínio sobre os outros para se ter o controle ou produção de resultados desejados.

### **2.2.1 Tipos de Poder**

Weber (1997) estabelece três tipos de poder:

- 1) Tradicional: Predominam características patriarcais e patrimonialistas.
- 2) Carismático: Predominam características místicas e personalísticas, há seguidores, devoção, autenticidade.
- 3) Legal ou burocrático: Predominam normas impessoais e hierárquicas, como no exército, repartições públicas, etc.

Morgan (2002) estabelece quatro tipos de poder, ressaltando ser bastante raro encontrar organizações que estabeleçam ou usem somente um desses tipos:

- 1) Autocracia: Comum em muitas organizações paternalistas ou firmas de família, onde a autoridade de um indivíduo (ou pequeno grupo) é caracterizada como o poder absoluto e/ou ditatorial.
- 2) Burocracia: A autoridade está associada a normas. O poder e a responsabilidade nessas organizações estão intimamente ligados ao conhecimento e uso das regras e à forma legal de administração.

- 3) Tecnocracia: Comum nas firmas flexíveis e em constante mudança, onde o poder e a responsabilidade estão diretamente associados ao conhecimento técnico.
- 4) Democracia: O poder de governar está na mão da população (demo), através de formas representativas de administração.

Nas organizações, a implicação imediata é que os detentores do poder devem fazer cumprir as normas da coletividade utilizando-se seus três tipos (ETZIONI, 1976):

- 1) Poder coercitivo: Baseado na aplicação ou ameaça de sanções físicas.
- 2) Poder remunerativo: Sustentado no controle sobre recursos materiais e recompensas materiais.
- 3) Poder normativo: Baseado na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e possibilita a integração dos participantes.

De acordo com os estudos realizados por French e Raven (1959), o poder, como um fenômeno relacional, é classificado em cinco tipos:

1) Poder Especialista: Fundamentado no entendimento que um indivíduo tem da competência do outro. É identificado através da influência exercida pelas pessoas em função de sua especialização, conjunto de competências, habilidades especiais ou conhecimento adquirido ao longo do desempenho das atividades e vivência na sociedade. Existem várias pessoas que optam por continuar como técnico, consultores organizacionais, professores, analistas, pesquisadores, dentre outras ocupações, a ser ocupante de um mero cargo gerencial. Entretanto, é observado também, em função dos compromissos de vida e anseios, pessoas conjugando os Poderes de Competência e Legítimo para conseguirem gerar resultados maiores comparados a uma única base.

2) Poder Referente: Baseado na identificação de uma pessoa com outra. É caracterizado como o carisma que a pessoa possui, proporcionando a influência deste sobre outras pessoas, provocando mudanças.

3) Poder de Recompensa – Baseia-se no entendimento que o outro possui a habilidade e a competência de fornecer-lhe recompensas. Origina-se na vontade das pessoas em gerar resultados positivos oriundos da realização de concordância nas relações entre os atores.

Realizam ações convergentes com o que é requerido e proporciona situações de conforto para as pessoas, bem como reconhecimentos e incentivos nas organizações.

4) Poder Coercitivo: É definido como aquele emergente do medo que as pessoas possuem em gerar resultados negativos, oriundos da não-realização de concordâncias nas relações entre os atores. Pessoas que não detém nenhuma forma de poder se abstêm de compartilhar os pensamentos, desejos, idéias, e tudo o mais, com o receio de sanções como críticas, discriminação decorrente da censura, e até mesmo a mudança da situação de conforto em que se encontra.

5) Poder Legítimo: É o entendimento que o outro tem o direito legítimo para definir o seu comportamento e que a pessoa recebe em decorrência de sua posição na hierarquia formal de uma organização, acarretando a aceitação pelas diversas pessoas da autoridade que lhe foi investida. Nesta caracterização, o indivíduo usa os poderes de coerção e de recompensas no desempenho de suas atividades.

O poder é a capacidade de uma ou mais pessoas imporem a sua própria vontade sobre o comportamento de outras pessoas, através de três tipos (GALBRAITH, 1986):

1) Poder condigno – a vontade é imposta sobre o indivíduo ou grupo de forma desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar suas próprias preferências. É aquele imposto via o instrumento de ameaça de sofrimento, tais como: coação física, penas penitenciárias, entre outras.

2) Poder compensatório – caracterizado pela conquista da submissão, adesão prometendo recompensa positiva. Nesse caso, existem pessoas que lhes tenham prometido algo de valor. Estabelece os laços de interação poder – cultura à medida que ele se torna fundamental para o funcionamento da economia e do governo nos tempos atuais.

3) Poder condicionado - é praticado sem consentimento formal, em função da capacidade de persuasão (influência sobre a opinião), educação, doutrina ou compromisso social com o que parece ser natural, apropriado ou correto, o que leva a mudança de convicção ou de crença de um indivíduo ou grupo.

As organizações utilizam as três formas de exercício de poder citadas, entretanto privilegiam o poder condicionado, visto que tende a ser menos traumático e geram, conseqüentemente, menos resistência (GALBRAITH, 1986).

Segundo estudos realizados por Lee (2005), existem dez princípios que permitem o uso do poder baseado em princípios: Persuasão, paciência, tato, capacidade de ensinar, aceitação, gentileza, conhecimento, disciplina, coerência e integridade.

As formas de exercício de poder que servem para regulação dos interesses dos agentes sociais são (SROUR, 1998):

Coagir – dar ordens;

Administrar – realizar objetivos;

Julgar – emitir juízos;

Deliberar – definir políticas.

<b>AUTOR</b>	<b>TIPOS DE PODER</b>
WEBER (1997)	Tradicional
	Carismático
	Legal/Burocrático
MORGAN (2002)	Autocracia
	Burocracia
	Tecnocracia
	Democracia
(ETZIONI, 1976)	Coercitivo
	Remunerativo
	Normativo
(FRENCH e RAVEN, 1959)	Especialista
	Referente
	Recompensa
	Coercitivo
	Legítimo
(GALBRAITH, 1986)	Condigno
	Compensatório
	Condicionado

**Quadro2 – Resumo dos tipos de poder dos autores pesquisados**

Fonte: Elaborado pelo autor

### **2.2.2 - Poder organizacional**

Bertero (1996) defende que o poder, na análise organizacional, é um elemento central para a compreensão do que é a instituição e sua dinâmica. O autor acrescenta que empiricamente falando, a análise do poder é fascinante à medida que é uma perspectiva privilegiada para o aprofundamento e o desdobramento da própria análise da organização.

Observa-se que o poder nas organizações é visualizado sob a ótica da diversidade de paradigmas, o que propicia o desenvolvimento de novas abordagens para a compreensão do universo organizacional.

Uma concepção de poder organizacional deve considerar que não parte exclusivamente da intenção premeditada de quem o detém em controlar uma situação para alcançar metas, pois pode ser muitas vezes inconsciente (BOUDON, 2000).

De acordo com estudo realizado por Lima (2006), é bastante perceptível que o poder organizacional não está limitado apenas ao determinado pela estrutura hierárquica das organizações, uma vez que, com o passar do tempo, crenças e valores são criados e interferem diretamente nas suas relações, tornando-as ambíguas e controversas.

O processo do poder coercitivo nas organizações costuma criar medo nas pessoas, prejudicando diretamente a criatividade e estabelecendo um controle temporário e passivo (LEE, 2005).

O poder relaciona-se com a capacidade de fazer com que outros realizem as ações, não somente porque elas desejam que isso ocorra, mas também porque isso faz com que elas realizem em termos de suas necessidades e desejos (WILDAVSKY, 1987).

O poder está estritamente relacionado à dependência e nas organizações alguém estabelece dominação sobre outros quando controla o acesso à informação ou a recursos estratégicos da organização (MINTZBERG, 1983).

O poder organizacional está relacionado ao acesso a recursos estratégicos (pessoas, informação e instrumentalidades) e os integrantes dos escalões inferiores tem condições de obter poder com sabotagem e manipulação, entretanto está divorciado das tradições, normas e objetivos da organização (MECHANIC, 1962).

### **2.2.3 Fontes de poder**

Segundo defende Pfeffer (1981), o poder surge em uma organização a partir da própria distribuição do trabalho, uma vez que essa divisão pode acarretar mais importância a determinadas tarefas em detrimento a outras. Dessa forma, os responsáveis pelas atividades mais críticas receberão maior grau de poder.

Galbraith (1986) estabelece três fontes de poder:

- 1) Personalidade – é qualquer característica pessoal que dê acesso aos instrumentos, como brilho intelectual, força física, capacidade de persuasão verbal, etc.
- 2) Propriedade – está associada ao poder compensatório já que representa os meios de comprar a submissão.

3) Organização – a mais proeminente nos dias atuais, dá acesso ao poder dos outros dois tipos, o que induz a importante conclusão de que existam numerosas combinações entre fontes e tipos de poder.

Diferentemente dos autores que compõem a abordagem sistêmica/funcionalista, Foucault (2001) não reconhece fontes de poder, visto que isso é algo que não se detém e que não tem como ser possuído. De acordo com o autor, o que existe, na verdade, são práticas sociais que remetem ao entendimento de que não está localizado ou fixo a nenhuma posição da estrutura organizacional.

Conforme descrito por Wagner III e Hollenbeck (2002), há uma ligação direta entre as fontes de poder:

- 1) Recompensa – Está associado aos resultados recompensadores.
- 2) Coercitivo – Pressupõe os resultados punitivos.
- 3) Legítimo – Tem a ver com a ocupação de posição de autoridade legitimada pela organização.
- 4) Referência – A fonte do poder está associada ao carisma e atração.
- 5) Especialização – A fonte do poder tem ligação direta com a experiência, o conhecimento e o talento da pessoa.

De acordo com Toffler (1990), existem três fontes básicas de poder:

- 1) Força (músculo)
- 2) Riqueza (dinheiro)
- 3) Conhecimento (inteligência)

Dessas três fontes de poder, o autor considera que a mais importante é o conhecimento (inteligência), pela possibilidade de incrementar a aplicação das outras fontes mencionadas.

Morgan (2002) pesquisou as 14 principais fontes de poder dentro da organização:

- 1) Autoridade formal: É uma fonte de poder legitimizado que é respeitado e reconhecido por aqueles com quem alguém interage. Reflete-se em posições no organograma de uma organização.
- 2) Controle dos recursos escassos: As organizações dependem, para continuar operando, de um adequado fluxo de recursos como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal, apoio a clientes, fornecedores. A capacidade de exercer controle sobre esses recursos é uma interessante fonte de poder.
- 3) Uso da estrutura organizacional (regras): Muitas organizações têm regulamentos abrangentes que, como todo funcionário sabe, nunca podem ser aplicados ou o sistema não terá o grau mínimo de eficiência. A capacidade de usar as regras em benefício próprio é uma importante fonte de poder.
- 4) Controle dos processos decisórios: O controle dos processos decisórios pode ser dividido em três grupos (decisões sobre premissas, decisões sobre processos e decisões sobre problemas e objetivos). A capacidade de controlar esses processos decisórios estabelece uma fonte de poder.
- 5) Controle de conhecimentos e informações: A posse ou o acesso exclusivo de informações e conhecimentos no momento certo aumenta o poder dos membros organizacionais. Em muitos casos, uma grande fonte de poder está associada à simples habilidade de reunir e sintetizar fatos de maneira eficiente ou ser considerado como um especialista em determinado assunto.
- 6) Controle de fronteiras: As pessoas ou grupos que monitoram e controlam as transações nas interfaces entre os diferentes elementos de uma organização, denominada como fronteiras, têm considerável fonte de poder.
- 7) Capacidade de lidar com a incerteza: Os indivíduos ou grupos com capacidade de lidar com situações descontínuas ou imprevisíveis estabelecem uma grande fonte de poder, visto que esses momentos criam oportunidade de visibilidade.
- 8) Controle de tecnologia: A tecnologia cria um grande impacto nas relações de poder. Tentativas de mudar a tecnologia geralmente criam grandes conflitos entre diferentes grupos na organização, pois a introdução de uma nova tecnologia pode alterar o equilíbrio de poder.

- 9) Alianças interpessoais: Amigos em posições elevadas, patrocinadores, mentores, afiliações étnicas e culturais, coalizões de pessoas preparadas para negociar apoio e favores para defender seus interesses individuais e redes informais de contatos, sondagens ou simples bate-papos.
- 10) Controle de contra-organizações: A contra-organização significa pessoas que coordenam suas ações para criar um bloco de poder rival. Tornando-se membro ou trabalhando para um sindicato, associação de moradores, movimento social, cooperativa ou grupo de pressão - ou exercendo direitos de cidadania ou pressionando a imprensa, um político ou órgão do governo – é possível equilibrar e obter uma fonte de poder.
- 11) Simbolismo e gerenciamento de significados: Como a liderança envolve a habilidade de definir a realidade para os demais, a influência do líder democrático é mais sutil ou simbólica. Ouvir o que está sendo dito, resumir, fazer intervenções-chave e evocando imagens, idéias e valores ajudam os envolvidos a entender a situação com que estão lidando. O líder administra o significado e interpretações usando uma forma de poder simbólico que exerce uma influência decisiva sobre como os seguidores percebem suas realidades.
- 12) Relações entre os gêneros: Apesar de algumas organizações ainda conceder maior poder aos homens, o equilíbrio entre os sexos está mudando. A política dos sexos está em estado de fluidez e é determinado, até certo ponto, por sua posição no contínuo do sexo, de masculino a feminino e algum lugar entre os dois.
- 13) Fatores estruturais que definem o palco da ação: Em geral, dificilmente alguém admite que tem algum poder real, pois os indivíduos sentem-se cercados por forças dentro da organização ou por exigências feitas pelo ambiente organizacional que pode afetar sua fonte.
- 14) O poder que alguém já possui: As pessoas usam o que já possuem para gerar mais, uma vez que ficam energizadas para obter mais progresso. Essa presença do poder também atrai e sustenta pessoas que querem alimentar-se dessa posição para aumentar suas possibilidades.

Segundo Quinn et al. (2004) existem quatro fontes de onde emerge o poder:

- 1) Poder do cargo: É a mais óbvia fonte, visto que está associado ao papel formal na organização. Entretanto, nem todos os que estão em posições similares alcançam os mesmos níveis. Existem outras características que influenciam positiva ou negativamente o poder formal do cargo.
- 2) Poder pessoal: É fruto da forma e do impacto da apresentação sobre os outros – as características que as pessoas consideram atraentes, influentes ou persuasivas. Entre esses recursos estão atributos como a eloquência, a aparência e estatura física, o dinamismo, a espontaneidade, a inteligência, a sagacidade e a capacidade empática.
- 3) Poder do especialista: Fundamenta-se na perícia em determinado campo ou área do conhecimento e está ligado a competências ou habilidades especializadas. Cada vez mais, o especialista desempenha um papel central como fonte e determinação da influência das pessoas em suas organizações.
- 4) Poder dos relacionamentos: É conhecida também como capital social, que é acumulado através das informações e influência que se tem acesso por meio das pessoas e cuja confiança é depositada. Com a complexidade do mundo atual, em que as pessoas dependem umas das outras, é cada vez mais importante esse tipo de fonte de poder.

De acordo com as pesquisas de Lee (2005), é bastante comum o especialista em determinado assunto usar o seu conhecimento como fonte de poder.

Segundo Dubrin (2003), as fontes ou bases de poder nas organizações podem ser classificadas de diferentes maneiras, conforme descrito em seguida:

- 1) Poder de posição (concedido pela organização): Frequentemente, os gerentes e profissionais diversos têm poder em decorrência da autoridade ou do direito conferido pelas suas posições na organização. É composto pelo poder legítimo, poder coercitivo e pelo poder de recompensa.
- 2) Poder pessoal (originado do indivíduo): É fundamentado no conhecimento e personalidade da pessoa. É composto pelo poder de especialização e pelo poder de referência.

- 3) Poder da provisão de recursos: Uma organização requer um fluxo contínuo de recursos humanos, financeiro, clientes, tecnologia e insumos para permanecer em operação. Os departamentos ou indivíduos que possam prover esses recursos conseguem poder mediante essa habilidade.

#### **2.2.4 Poder em Mintzberg (1983)**

O poder é simplesmente a capacidade de realizar, afetar resultados organizacionais como força mobilizadora.

A teoria do poder organizacional focaliza-o dentro e em torno das organizações. Para o autor, o comportamento organizacional é resultado de um jogo, no qual vários influenciadores, ou jogadores, procuram controlar as ações organizacionais. Esses indivíduos usam meios ou sistemas de influência para controlar decisões e ações da organização.

A correlação de forças entre os diferentes influenciadores irá determinar uma configuração do poder organizacional. Assim, para entender a organização, é necessário verificar seus influenciadores e suas necessidades. Além disso, é importante analisar o quanto preparado está cada um dos influenciadores para exercer o poder, em busca da satisfação de suas necessidades.

Mintzberg busca, inicialmente, compreender os elementos básicos do jogo chamado poder organizacional, especificamente quem são os seus jogadores ou influenciadores, quais são os meios ou sistemas de influência que eles usam para ganhar poder, e quais são os produtos que resultam os seus esforços.

Há dois tipos de influenciadores que interferem na vida das organizações: os externos e os internos.

Os indivíduos que não são empregados da organização, mas usam as suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos empregados, são os influenciadores externos, que formam a coalizão externa. O autor identifica cinco grupos principais de influenciadores externos: proprietários, associados (fornecedores, clientes, sócios e competidores), as associações de empregados, os sindicatos e os vários públicos que cercam todos eles.

Os influenciadores internos são os empregados da organização que possuem voz ativa e são encarregadas de tomar decisão e executar ações em base regular ou permanente. Eles formam a coalizão interna. A partir do momento em que a organização é desenhada, ou seja, quando o dirigente da organização delega competência para outros indivíduos, surge o problema do controle e, com ele, emergem sistemas de influência que podem ser usados pelos vários participantes da coalizão interna.

Mintzberg identifica quatro sistemas básicos de poder de influência:

- 1) Sistema de autoridade – tem por objetivo manter uma unidade de esforço dentro da organização. A autoridade é investida do poder pelo cargo ou posição que ocupa na organização, desta forma esse sistema é considerado formal ou legítimo. O sistema de autoridade é mantido por dois sistemas de controle: o pessoal que é exercido pelo líder máximo e pelos gerentes de linha que interferem no trabalho dos empregados para controlar seu comportamento e o burocrático, através do qual o controle dos empregados é feito por normas e padrões estabelecidos pela organização.
- 2) Sistema de ideologia – baseado em tradições, símbolos, crenças, mitos, ritos e objetiva estabelecer uma organização com identidade própria. Procura obter uma identificação pouco diferenciada de seus membros e a sua lealdade para com a

organização, conduzindo dessa forma a uma maior coesão organizacional sem a necessidade de um rígido controle.

3) Sistema de especialistas – o poder é centralizado em quem tem o conhecimento especializado e que se diferencia na cadeia administrativa. A legitimidade desse poder é consequência do domínio de funções críticas e de tarefas altamente especializadas e visa à coordenação de trabalhos mais complexos e imprescindíveis à organização. Dois elementos são fundamentais nesse sistema: o profissional, pelo conhecimento acumulado, e a função crítica para a organização, ou seja, funções que sejam essenciais para o funcionamento da organização.

4) Sistema político – os sistemas de autoridade, o ideológico e o de especialistas, atuando de forma isolada ou simultânea, são incompletos e imperfeitos, deixando um certo grau de liberdade para a atuação independente dos integrantes. Surge assim o sistema político. Esse sistema transforma todos os membros da organização em jogadores, tentando subverter o interesse organizacional em favor dos interesses individuais ou grupos. Se este sistema é predominante, a organização tem dificuldades para atingir suas metas, pois há uma divisão e uma fragmentação da estrutura de trabalho. Os membros da organização tratam suas tarefas como fins e não como meio para a organização atingir seus objetivos. Este é o único sistema de influência que está à disposição de qualquer membro da organização. Para exercê-lo, mesmo sendo considerado ilegítimo, pois não é formalmente delegado, basta vontade e habilidade política além de acesso às informações relevantes e aos influenciadores que detêm poder legítimo na organização.

A forma pela qual cada um desses sistemas é usado dentro da organização e o que resulta a mistura desses quatro sistemas determina o tipo de coalizão interna que a organização irá ter.

Em cada parte da organização um dos sistemas de influência pode emergir como o mais importante. Contudo, os grupos raramente compartilham de forma igualitária dentro da coalizão interna.

Dependendo das circunstâncias, um grupo geralmente assume a posição de maior importância e, quando isso acontece, o sistema de influência favorecido por aquele grupo emerge como o mais forte. Isso leva ao surgimento de cinco tipos de coalizões internas:

- 1) Coalizão interna personalizada – predominância do sistema de autoridade, cujo poder é exercido de forma centralizada pelo executivo principal da organização, que toma todas as decisões sem a influência dos demais membros da hierarquia da organização.
- 2) Coalizão interna burocrática – predominância do sistema de autoridade no qual o poder é exercido dentro da linha hierárquica, por aqueles que estão em posições gerenciais, a partir de regras e padrões impessoais estabelecidos pelos dirigentes para orientar o comportamento de todos os membros da organização.
- 3) Coalizão interna ideológica – predomina o sistema de ideologia, fazendo com que a autoridade se submeta a partir da ideologia da organização.
- 4) Coalizão interna profissional – predominância do sistema de especialistas, que exercem o poder e ocupam posições nas funções críticas para a organização.
- 5) Coalizão interna politizada – quando ocorre a predominância do sistema político. Nesta situação, podem surgir vários grupos dentro da organização buscando objetivos diversos e conectados a algum influenciador externo.

A coalizão externa é formada pelos influenciadores que estão fora da organização e pode exercer amplo poder com respeito à coalizão interna. É possível que seja expresso em três tipos básicos de coalizões externas, listadas em ordem decrescente de poder:

- 1) Coalizão externa dominadora – poucos influenciadores que agem em conjunto e exercem o poder de forma direta e focalizada.
- 2) Coalizão externa dividida – muitos influenciadores têm demandas conflitantes e que provocam a divisão da coalizão externa. Uma coalizão externa dividida tende a politizar a coalizão interna.

3) Coalizão externa passiva – os influenciadores potenciais não exercem o poder e se submetem à coalizão interna. Uma coalizão externa passiva tende a fortalecer a coalizão interna, geralmente no nível do dirigente da organização.

O tipo de coalizão externa que existe em torno da organização afeta, em consideráveis proporções, o tipo de coalizão interna que ela desenvolve. Entretanto, o autor faz a ressalva de que, seja qual for o tipo de coalizão externa, é mediante os esforços da coalizão interna que a organização funciona e estabelece os seus objetivos. Ela é o coração do sistema do poder organizacional.

### **2.2.6 As configurações de poder em Mintzberg**

Mintzberg reúne e sintetiza todos os elementos do poder que existem dentro e em torno das organizações, combinando de várias maneiras os influenciadores das coalizões interna e externa, os meios do sistema de influência que eles usam, os tipos de coalizões interna e externa que eles formam e os objetivos do sistema que resulta. A essas combinações resultantes é dado o nome de configurações do poder.

O autor identifica seis configurações que considera como tipos puros, que parecem melhor caracterizar os estados mais comuns de equilíbrio de poder encontrados nas organizações. Essas configurações foram assim denominadas: instrumento, sistema fechado, autocracia, missionária, meritocracia e arena política. A seguir, é apresentada uma síntese das características gerais relativas às seis configurações naturais do poder organizacional.

1) Organização instrumental – a organização serve a um influenciador externo dominador (ou a um grupo deles agindo em conjunto). Os empregados são induzidos a contribuir com os seus esforços, tendo pouca oportunidade para atuar nos jogos do poder. Esse tipo de configuração tende a emergir, quando a organização vivencia um

poder externo, focalizado e organizado tipicamente em torno de uma dependência crítica ou de uma prerrogativa legal, que emana de um influenciador externo com objetivos claros e operacionais.

A coalizão interna é burocratizada, visto que o controle externo a uma organização funciona mais eficientemente através da utilização de controles burocráticos. É disposta para perseguir e maximizar metas e objetivos exclusivamente operacionais que são impostos pelos influenciadores externos dominantes.

Os participantes internos são persuadidos a contribuir com seus esforços principalmente através de incentivos materiais e têm poucas oportunidades de realmente exercer o poder.

Esta configuração tende a aparecer especialmente quando uma organização tem uma dependência estratégica crítica do seu meio ambiente, incluindo-se disposições legais, ambas utilizadas por influenciadores externos com metas operacionais muito bem definidas.

2) Organização autocrática – a autocracia também enfrenta uma coalizão externa passiva, mas desenvolve um tipo bem diferente de coalizão interna que é personalizada. Todo o poder está focalizado no dirigente da organização, que a controla pessoalmente. Essa forma rígida de controle significa uma ausência virtual de jogos políticos; os empregados ou expressam uma lealdade ao dirigente ou vão embora. A autocracia persegue e, se necessário, maximiza qualquer objetivo que o dirigente deseje. As autocracias tendem a ser organizações: pequenas e pouco visíveis, novas ou antigas que sejam dirigidas por seus fundadores, que operam em ambientes simples e dinâmicos, algumas vezes com líderes fortes ou enfrentando crises severas.

3) Organização Missionária – a missionária é tão dominada por uma ideologia, que a sua coalizão externa também é passiva. A forte ideologia serve para amarrar a coalizão interna em torno dos seus objetivos ideológicos e permite, também, que os seus membros sejam confiáveis para tomar decisões, uma vez que todos eles compartilham as mesmas crenças e tradições. Dificilmente os jogos políticos se desenvolvem nessa configuração. Todos os esforços são devotados para perseguir o objetivo de preservar, expandir e/ou aperfeiçoar a missão da organização. A missionária tende a emergir quando a organização vivenciou uma liderança carismática no passado e, talvez, uma

história importante, passando a desenvolver fortes tradições em torno de uma missão clara, distinta e atrativa para os seus membros.

4) Organização meritocrática – a meritocracia focaliza o seu poder sobre os seus especialistas, desenvolvendo uma coalizão interna profissional. A presença de diferentes tipos de especialistas geralmente propicia boa dose de atividade política, a integração dos esforços dos especialistas desenvolve-se através de seus talentos e conhecimentos específicos, desenvolvidos em cursos e programas de desenvolvimento que precedem seus trabalhos. Dessa forma, a coalizão externa pode ser mais bem descrita como passiva, embora ela pareça estar dividida. Devido ao seu treinamento, os especialistas possuem muitas oportunidades para a rotatividade e, por isso, a sua lealdade à organização é um fator fraco. A condição básica para esse tipo de configuração meritocrática é a necessidade de a organização desempenhar um trabalho tecnicamente complexo, o qual requer alto nível de especialização para lidar com tecnologias também complexas, exigindo assim profissional com alto nível de especialização na sua coalizão interna.

5) Organização arena política – a arena política é caracterizada por conflito, tanto na coalizão externa, que é dividida, quanto na coalizão interna, que é politizada. Algumas arenas políticas são caracterizadas por intenso conflito, o qual dura pouco tempo (senão a organização não sobrevive), enquanto outras são caracterizadas por um tipo de conflito mais moderado. Embora a arena política pareça uma disfunção – a harmonia permite melhor que as organizações atinjam as suas missões do que o conflito – ela não é, necessariamente, uma aberração. A arena política pode servir como estágio funcional e, na verdade, necessária na transição de uma configuração de poder para outra. Ela emerge quando uma organização vivencia um desafio à sua ordem de poder existente, ou aquela existente entre os seus influenciadores e, também, quando há forças equilibradas e irreconciliáveis dentro da organização. A organização é dirigida visando atender ao maior número de restrições ou metas pessoais na melhor das hipóteses. Já ao contrário, suas energias são despendidas em jogos e negociações políticas.

Apesar de aparecer como disfuncional esta configuração não é necessariamente uma aberração, pois funciona como meio necessário na transição de uma para outra configuração natural. Seu aparecimento se dá quando a organização experimenta um desafio à configuração do poder existente, conflitos entre seus influenciadores

dominantes, ou ainda, quando existem forças de poder equivalentes, mas irreconciliáveis na organização.

Os sistemas de poder e de objetivos dentro e em torno das organizações estariam em estado de equilíbrio dinâmico. As configurações de poder têm de ser vistas como instáveis. Cada uma permanece estável apenas sob certas condições, ou seja, quando essas condições as apóiam; elas se desestabilizam assim que essas condições se alteram.

### **2.3 O PODER NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO**

Os termos economia do conhecimento e operário do conhecimento foram inicialmente estabelecidos por Drucker em 1969.

O senso demográfico realizado nos Estados Unidos, na década de 60, foi o acontecimento que chamou a atenção do autor para a mudança na sociedade, em que a grande força de trabalho especializado (90% formada de técnicos e gerentes) estava focada para tratar das informações coletadas (DRUCKER, 2004).

A Era Industrial acabou e o grande desafio das empresas é mudar o modelo de gestão e seus processos de negócios para entrar na Era do Conhecimento (GOMES et al., 2007).

A economia do conhecimento (ou nova economia) pode ser explicada como uma economia de serviços intangíveis, cuja criação e uso do conhecimento são o aspecto central das decisões e do crescimento econômico (OECD, 1996).

A competitividade está por trás da ampliação e importância do conhecimento e no intuito de obter diferencial e valor para os clientes as empresas descobriram que podem alcançar

melhores preços e margens agregando conhecimento aos seus produtos e serviços (NETTO, 2005).

O trabalho realizado por Nonaka e Takeuchi (1997) chega à conclusão que o conhecimento novo sempre é iniciado com as pessoas, que têm o poder de transformá-lo em conhecimento organizacional.

Quando um pesquisador tem um novo entendimento de determinado assunto e cria uma patente, por exemplo, a empresa pode usar essa criação como vantagem sobre os concorrentes.

Devido à importância do conhecimento nas organizações atualmente, Davenport e Parise, (2007) desenvolveram um estudo que estabelece a necessidade de relacionar e disseminar os diversos conhecimentos (explícitos e tácitos) de todos os funcionários, independente do seu nível hierárquico, pois todos possuem o poder de influenciar os resultados.

Segundo relatado por Drucker (1997), apesar do conhecimento ainda não ser tão bem compreendido como recurso econômico, é necessário haver uma teoria que o coloque no centro do processo de produção de riquezas. Ele cita o trabalho de alguns autores como Paul Romer, Maurice Scott e Jacob Schwartz, como os primeiros estudos do comportamento econômico do conhecimento.

Com a Terceira Onda, Toffler (1992) destaca que novas maneiras de organizar com linhas menos hierárquicas estão surgindo e intensificando a descentralização do poder.

De acordo com Senge (1999), a aprendizagem e o conhecimento tornaram-se mais importantes do que o controle. Ele afirma que para obter vantagem competitiva, as organizações precisam ser flexíveis e adaptáveis, visando aprender mais rápido dos que seus concorrentes. O autor conclui que essas demandas somente podem ser obtidas com pessoas.

Segundo Drucker (2001), o conhecimento é o único recurso significativo atualmente, pois os tradicionais fatores de produção como a terra (recursos naturais), mão-de-obra e capital não desapareceram, mas se tornaram secundários. Ele defende que esses recursos podem ser obtidos facilmente com o conhecimento.

Na Era Industrial, a riqueza foi criada usando-se máquina para substituir o trabalho humano e a economia dirigida pelo conhecimento é parte predominante na criação de riquezas (FREDERICK e BEATTIE, 1999).

Drucker (2001) afirma que, em toda parte do mundo, o conhecimento sempre foi aplicado ao ser e passou, de repente, a ser aplicado ao fazer, tornando-se um recurso e uma utilidade. O autor defende também que o conhecimento foi sempre um bem privado e tornou-se um bem público.

A idéia de bens econômicos serem classificados como bem público negligencia o fato de que muitas idéias são controladas por indivíduos particulares que respondem a incentivo de mercado (ROMER, 1993).

Atualmente, o aprendizado e o conhecimento são recursos estratégicos de primeira grandeza e cruciais para a vantagem competitiva das organizações e as pessoas têm papel fundamental nesse processo (STARKEY, 1997).

Para ilustrar a importância do conhecimento e justificar a nova economia, Catropa (2001) recorreu a uma matéria publicada, em janeiro de 1900, no periódico americano Wall Street Journal. Na referida reportagem, foi apresentado um ranking com as 12 maiores empresas americanas da época.

De acordo com essa lista, reproduzida na tabela abaixo pelo nome da empresa e tipo de matéria-prima que o processo produtivo utilizava, observa-se que apenas duas não tinham recursos naturais como insumo principal.

Outro fato importante a ser destacado é que dessas 12 empresas, a única que sobrevive hoje isoladamente é justamente uma das duas únicas que tinham como matéria-prima fundamental o seu poder intelectual humano e tecnologia – a General Eletric.

NOME EMPRESA	MATÉRIA-PRIMA USADA
American Cotton Oil Co	Óleo de algodão
American Stell	Minério de ferro
American Sugar Refining Co	Cana-de-açucar
Continental Tobacco	Folha de tabaco
Federal Steel	Minério de ferro
General Eletric	Tecnologia elétrica
National	Minério de ferro
Pacific Mail	Tecnologia de transportes (Correio)
Peoples's Gás	Gás líquido derivado de petróleo
Tennessee Coal And Iron	Carvão mineral e minério de ferro
U.S. Leather	Couro animal
U.S. Rubber	Resina de seringueira (borracha)

**Quadro3- Lista das 12 maiores empresas dos EUA em 1900**

Fonte: CATROPA, 2001

O diferencial na economia atual não é apenas a produção do conhecimento e sim transformar as realizações do conhecimento em produtos e serviços de sucesso, empregos, exportações e posições no mercado (DRUCKER, 1997).

Stewart (1998) defende que o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que se produz, compra e vende-se. O autor acrescenta que o resultado desse fato implica que administrar, encontrar e estimular o capital intelectual (CI), armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Segundo Drucker (1997), o trabalhador intelectual é o primeiro recurso de capital, o investimento essencial e o centro de custos de uma economia desenvolvida. O autor afirma que este trabalhador torna-se responsável pela operacionalização dos indicadores da empresa, colocando em prática todo o intelecto através de uma educação sistemática, isto é, conceitos, idéias e teorias, contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação suas habilidades manuais e braçais.

O poder na era do conhecimento não está restrito aos altos escalões da organização, visto que eles não dispõem de todas as respostas e o conhecimento e o poder estão distribuídos nas mentes dos funcionários da linha de frente (STARKEY, 1997).

Nas comunidades acadêmicas e nas outras situações em que o conhecimento é considerado como requisito importante para a realização das atividades, o especialista obtém grande fonte de poder (KOGAN, 2005).

O capital intelectual encontra-se na perspectiva de valor da capacidade intelectual de uma organização e a gestão do conhecimento está relacionada aos processos de geração, transferência e aplicação do conhecimento, de forma a integrá-los no ambiente organizacional (ZHOU e FINK, 2003).

Capital intelectual é conceituado como a soma de conhecimento dentro das organizações com o potencial para favorecer a vantagem competitiva e adicionar valor aos lucros (COAKES, 2004).

É pertinente relatar as conclusões de determinados pesquisadores que entendem não existir elementos suficientes para caracterizar o momento atual como economia do conhecimento.

Lenhari (2005) questiona se existe uma economia baseada no conhecimento. Para responder a esta pergunta, pesquisou autores classificados como Neoshumpeterianos e Evolucionistas.

Para interpretar o tema do trabalho e saber quais os possíveis significados do que seria uma economia baseada no conhecimento, Lenhari desenvolveu as conclusões abaixo relacionadas:

**1) Há algo novo que na relação entre ciência, tecnologia, inovação e crescimento econômico que justifique a proposição de uma nova etapa histórica de desenvolvimento capitalista, uma economia baseada no conhecimento que se diferencie das fases anteriores do capitalismo?**

Com base nos estudos dos autores pesquisados, concluiu-se que a resposta é **não**. Segundo a autora, nem as contribuições dos Neoshumpeterianos e Evolucionistas e nem a de Machlup trazem qualquer argumento que corrobore com essa questão. De acordo com os autores pesquisados, pelo contrário, não há nada que evidencie alguma mudança no peso que o conhecimento tem hoje, em relação à sua importância no início do século passado.

**2) Está em curso uma mudança na estrutura ocupacional e setorial das economias mais industrializadas, onde o peso do conhecimento em alguns setores ou ocupações justificariam a idéia de uma economia baseada no conhecimento?**

Há indicações de que a resposta seja **sim**. A contribuição dos autores pesquisados sugere vários elementos interessantes para avaliar essa questão.

Para os Neoshumpeterianos e Evolucionistas pode-se mencionar a relação entre mudança técnica e crescimento, a importância da pesquisa e desenvolvimento e da concorrência oligopolista baseada em inovação, o tratamento da economia do aprendizado e a dimensão tácita do conhecimento.

Em Machlup, destaca-se a construção das abordagens pela indústria e pela ocupação e sua preocupação com atividades essenciais na produção e distribuição de conhecimento.

Para esses autores, é clara a tendência de um aumento na demanda por trabalhadores mais qualificados e preparados a interagir em ambientes onde o conhecimento tem um importante papel na geração de riqueza.

Apesar dessas conclusões, Lenhari observa que o tema é bastante controverso e não pretende esgotar a discussão. Pelo contrário, essa questão precisa continuar a ser avaliada, pois é notória a importância do conhecimento no último quarto de século e seu impacto na renda e no crescimento econômico.

Em *The future of Capitalism*, Thurow (apud CATROPA, 2001) discorre acerca de cinco forças fundamentais que conduzem a economia mundial atualmente:

- 1º força: A queda do comunismo;
- 2º força: Poder intelectual e não recursos naturais como insumo;

- 3º força: Crescimento, movimentação e envelhecimento da população;
- 4º força: A economia global;
- 5º força: Um mundo multipolar, sem oligopólio militar e político.

Seguindo a conclusão do autor, a justificativa do poder intelectual (conhecimento) como uma das forças fundamentais pode ser explicada com os três aspectos abaixo:

a) O uso de *chips* está diretamente associado à revolução da informação, assim como a invenção da máquina a vapor de James Watt tem associação direta com a revolução industrial;

b) A revolução da informação avança em um contexto geométrico do mercado de serviços em todo o mundo, em busca do atendimento das necessidades humanas, através da oferta de soluções intangíveis, abstratas, não corpóreas. Em oposição a esse cenário, a Era Industrial privilegiou os bens de consumo e os bens de produção, com forte ênfase no processo produtivo e oferta de bens tangíveis, concretos e corpóreos;

c) As atividades que enfatizam as características da intangibilidade usam em menor grau os chamados recursos naturais e privilegiam, cada vez mais, o poder intelectual das pessoas para criar as soluções de serviços para os clientes e obter vantagem competitiva.

O conhecimento é tão importante para as organizações quanto para o aumento da riqueza dos países atualmente. Estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) revela que mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos deve-se às atividades que fazem uso do conhecimento (CAVALCANTI e GOMES, 2000).

Em seminário promovido pela UNESCO, específico para tratar da sociedade do conhecimento, Kogan (2005) apresentou estudo descrevendo que o conhecimento individual tem condições de transformar-se em poder e autoridade.

# CAPÍTULO 3

## METODOLOGIA DA PESQUISA

*“A mente humana, uma vez ampliada por uma idéia, nunca mais volta ao seu tamanho original”*

*Oliver Wendell Holmes*

### **3 – Metodologia da pesquisa**

Segundo Gil (2002), o uso do método científico é importante para que cada etapa da pesquisa seja conduzida com elevado rigor e objetividade, respeitando-se as limitações previamente explicitadas. O autor acrescenta que a metodologia permite chegar a resultados confiáveis e válidos, possibilitando inclusive que o trabalho de pesquisa tenha condições de ser replicado em outro ambiente ou condição.

A pesquisa é classificada como descritiva com abordagem quantitativa, pois apresenta como objetivo principal a quantificação de variáveis. (COOPER e SCHINDLER, 2003; PESSOA, 2005).

Um planejamento de pesquisa especifica os métodos e procedimentos para a coleta, mensuração e análise dos dados. O plano de pesquisa pode ser definido também como a estratégia para um estudo e o plano através do qual a estratégia deve ser desenvolvida e executada (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Para relacionar o conhecimento especializado com o poder nas organizações, foi realizada uma pesquisa de campo com profissionais de informática.

O questionário aplicado teve o objetivo de trazer o entendimento da opinião dos respondentes, a partir de suas interpretações do cotidiano organizacional, do grau de poder dos indivíduos em função do respectivo conhecimento especializado.

Gil (2002) esclarece que a construção do questionário estabelece os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Segundo o autor, alguns aspectos devem ser observados

neste estágio da pesquisa: a forma das perguntas, o conteúdo, a escolha das perguntas, a formulação, o número e a ordem das perguntas.

O questionário foi preparado para atender aos objetivos da pesquisa, que é criar entendimento da opinião dos respondentes sobre a importância do conhecimento especializado.

Seguindo os estudos de Cooper e Schindler (2003), optou-se pelo uso da amostra não probabilística intencional, que permite ao pesquisador definir determinados critérios para escolha dos respondentes.

O questionário da presente pesquisa foi encaminhado aos grupos de discussão que abordam o assunto conhecimento especializado para profissionais de informática (certificação).

Um grupo de discussão é uma funcionalidade tecnológica que permite a distribuição automática de mensagens eletrônicas aos membros previamente cadastrados.

Dessa forma, o questionário foi encaminhado para os 24 grupos de discussão abaixo relacionados:

[gerenciando@yahoogrupos.com.br](mailto:gerenciando@yahoogrupos.com.br)  
[GrupoEstudoPMP-PMI@yahoogrupos.com.br](mailto:GrupoEstudoPMP-PMI@yahoogrupos.com.br)  
[itgovernance@yahoogrupos.com.br](mailto:itgovernance@yahoogrupos.com.br)  
[mcpdx@yahoogrupos.com.br](mailto:mcpdx@yahoogrupos.com.br)  
[ocp-br@yahoogrupos.com.br](mailto:ocp-br@yahoogrupos.com.br)  
[cisco\\_ccna\\_brasil@yahoogroups.com](mailto:cisco_ccna_brasil@yahoogroups.com)  
[pmisp\\_ti@yahoogrupos.com.br](mailto:pmisp_ti@yahoogrupos.com.br)  
[lpi@yahoogrupos.com.br](mailto:lpi@yahoogrupos.com.br)  
[ckptcert@yahoogrupos.com.br](mailto:ckptcert@yahoogrupos.com.br)  
[pmirio\\_comum@yahoogrupos.com.br](mailto:pmirio_comum@yahoogrupos.com.br)  
[Governanca\\_COBIT\\_ITIL@yahoogrupos.com.br](mailto:Governanca_COBIT_ITIL@yahoogrupos.com.br)  
[GE-ITIL-RS@yahoogrupos.com.br](mailto:GE-ITIL-RS@yahoogrupos.com.br)  
[GE-ITIL-SC@yahoogrupos.com.br](mailto:GE-ITIL-SC@yahoogrupos.com.br)  
[ge-itil-sp@yahoogrupos.com.br](mailto:ge-itil-sp@yahoogrupos.com.br)  
[w2k@yahoogrupos.com.br](mailto:w2k@yahoogrupos.com.br)  
[ccnabr@yahoogrupos.com.br](mailto:ccnabr@yahoogrupos.com.br)

[ge-Itil-RJ@yahoogroups.com](mailto:ge-Itil-RJ@yahoogroups.com)  
[sig-pmbok@yahoogrupos.com.br](mailto:sig-pmbok@yahoogrupos.com.br)  
[pmirs-pmbok@yahoogrupos.com.br](mailto:pmirs-pmbok@yahoogrupos.com.br)  
[PMI-MG@yahoogrupos.com.br](mailto:PMI-MG@yahoogrupos.com.br)  
[certificacaoitil@yahoogrupos.com.br](mailto:certificacaoitil@yahoogrupos.com.br)  
[oracle\\_tools@yahoogrupos.com.br](mailto:oracle_tools@yahoogrupos.com.br)  
[trr\\_ciee@yahoogrupos.com.br](mailto:trr_ciee@yahoogrupos.com.br)  
[itsm\\_br@yahoogroups.com](mailto:itsm_br@yahoogroups.com)

Os participantes desses grupos foram definidos como a população da pesquisa, pois um dos objetivos desses grupos de discussão mencionados é abordar o processo de certificação (conhecimento especializado).

Visando melhorar o resultado da pesquisa, foi realizado um pré-teste com a primeira versão das perguntas.

De acordo com os itens sugeridos por Cooper e Schindler (2003), o pré-teste trouxe os seguintes benefícios:

- Avaliar o interesse e reações dos respondentes;
- Entender como os respondentes atribuem a transformação do significado correto das perguntas;
- Melhorar a seqüência das perguntas;
- Com um grupo pequeno de respondentes, o pré-teste possibilitou o entendimento da variabilidade nas respostas e avaliação de informações qualitativas;
- Foi possível reavaliar a quantidade das perguntas;
- A seqüência das perguntas foi redefinida com a análise dos resultados do pré-teste.

Para o processamento dos dados, utilizou-se a versão 14 para Windows do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

A técnica estatística usada para análise dos resultados foi a ANOVA (ANalysis Of VAriance), visando comparar se grupos distintos possuem ou não a mesma média de respostas.

# CAPÍTULO 4

## Apresentação dos Resultados

“Que Deus me dê serenidade para aceitar as coisas que não posso mudar, coragem para mudar as que posso e sabedoria para distinguir entre elas”

Reinhold Niebuhr

## 4 – Apresentação dos Resultados da pesquisa

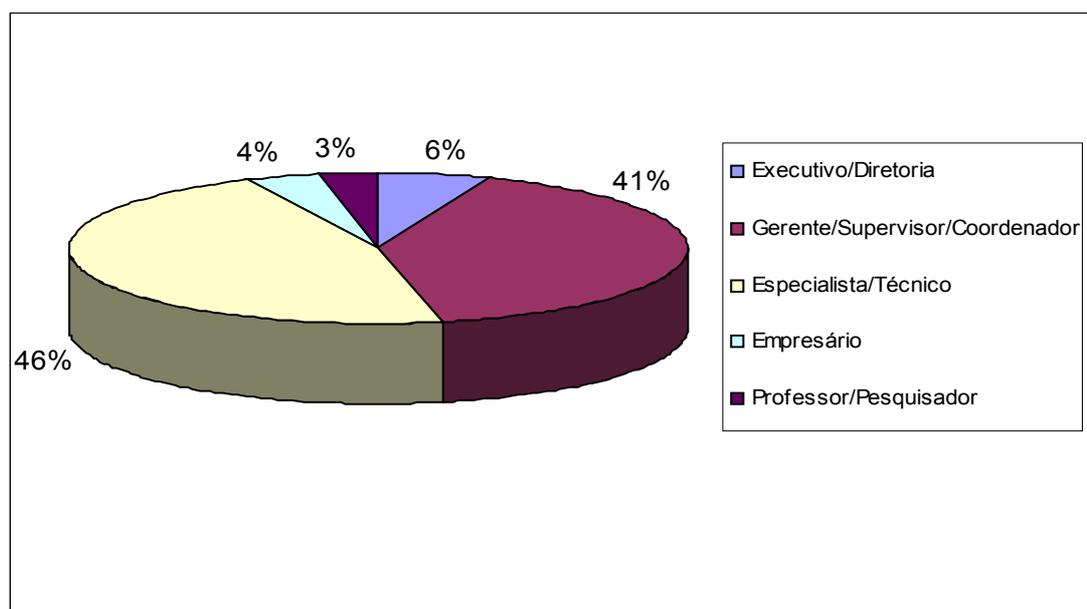
Esta seção apresenta as conclusões da pesquisa.

Foram recebidos 111 questionários, porém apenas 101 respostas foram consideradas válidas, visto que 10 respostas foram descartadas em função de falta de consistência nas informações (campos vazios e marcação de apenas uma opção para todas as questões).

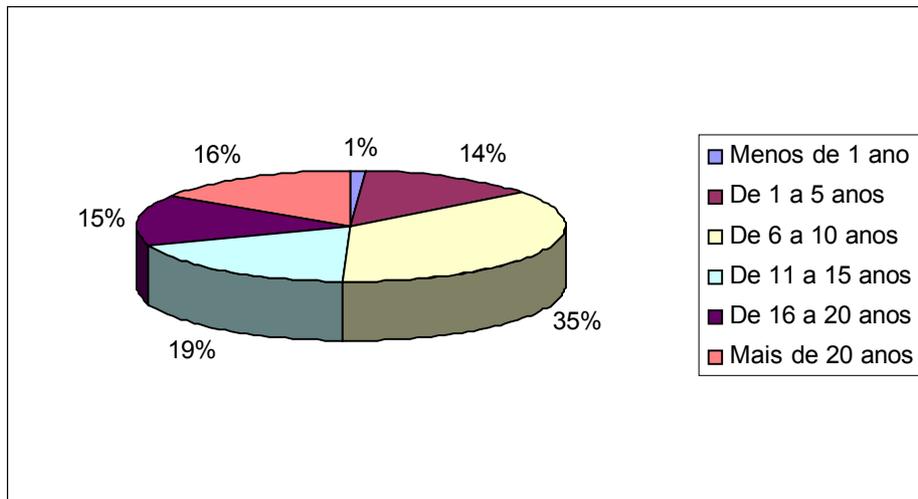
### 4.1 – Perfil dos respondentes

Os gráficos a seguir têm o objetivo de apresentar o perfil dos respondentes, que foi obtido com as 6 primeiras perguntas do questionário.

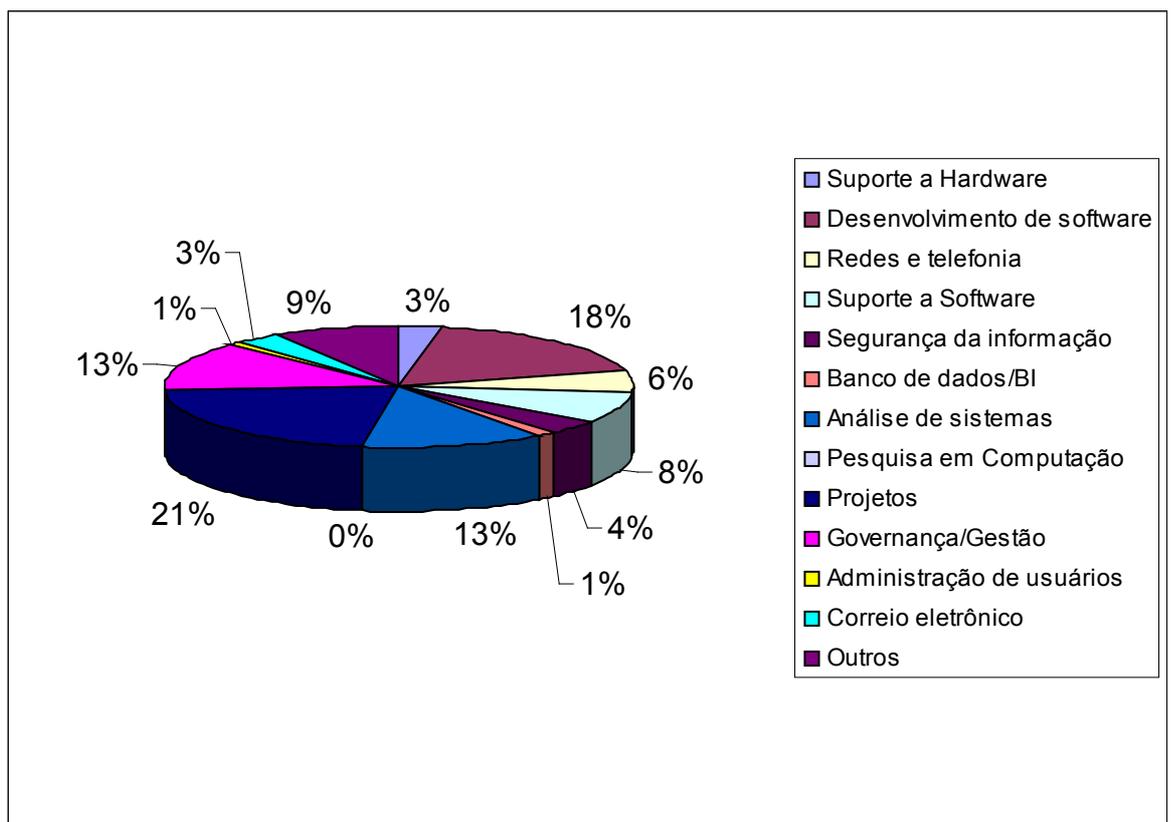
a) Função/cargo



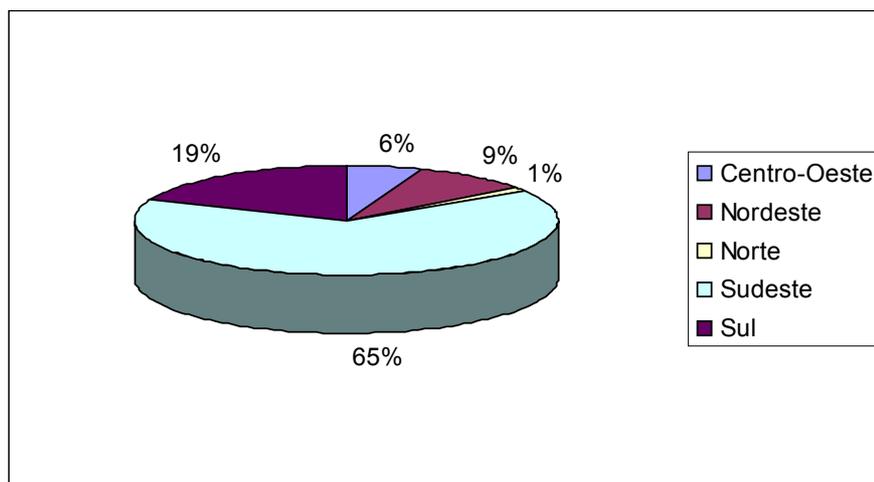
b) Tempo de experiência profissional



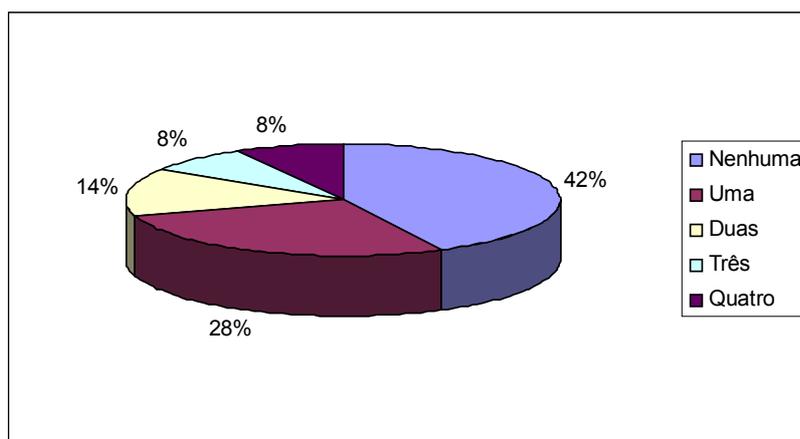
c) Segmento de atuação em informática



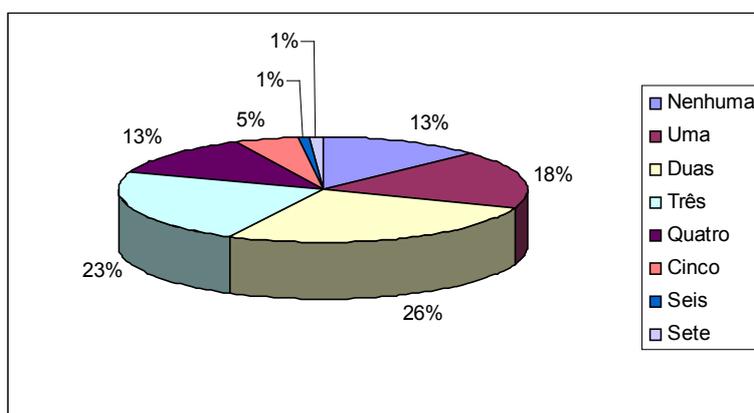
c) Região de atuação



d) Quantidade de certificação atual

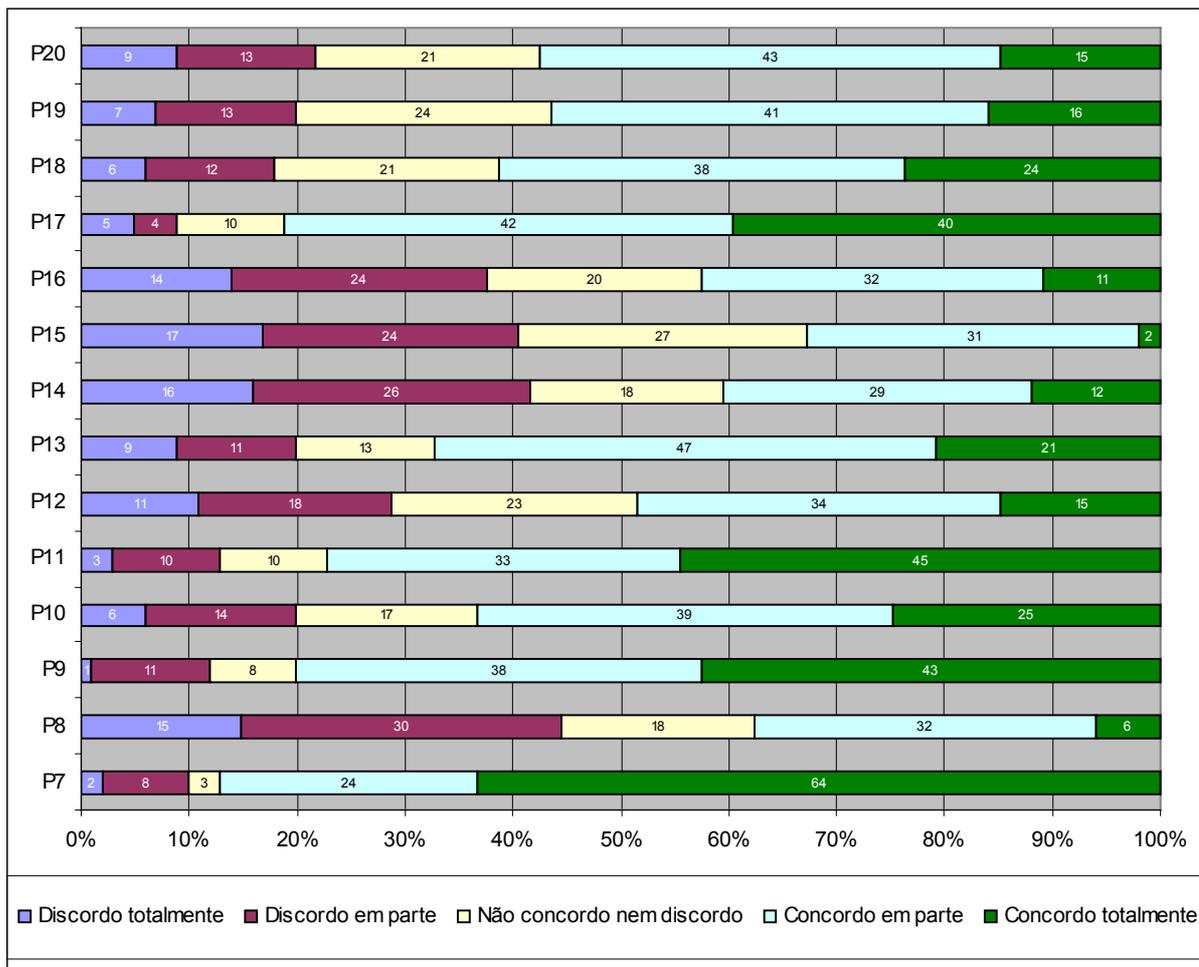


e) Quantidade de certificação que se pretende obter



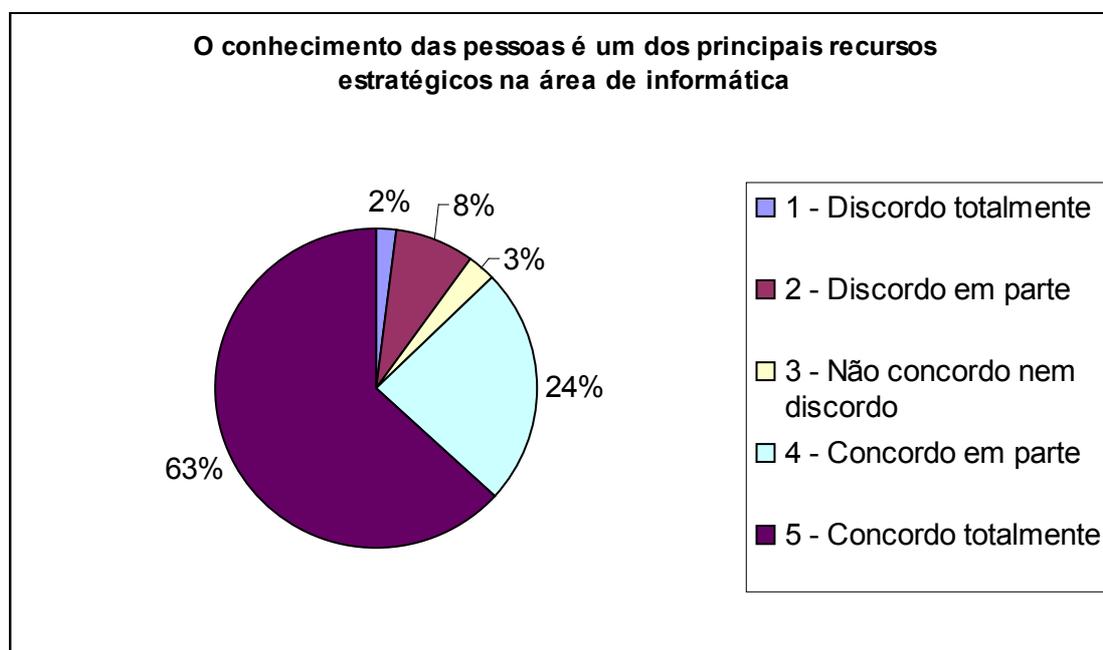
## 4.2 – Análise descritiva

O gráfico abaixo representa os resultados das perguntas sobre conhecimento especializado (certificação) e poder organizacional.

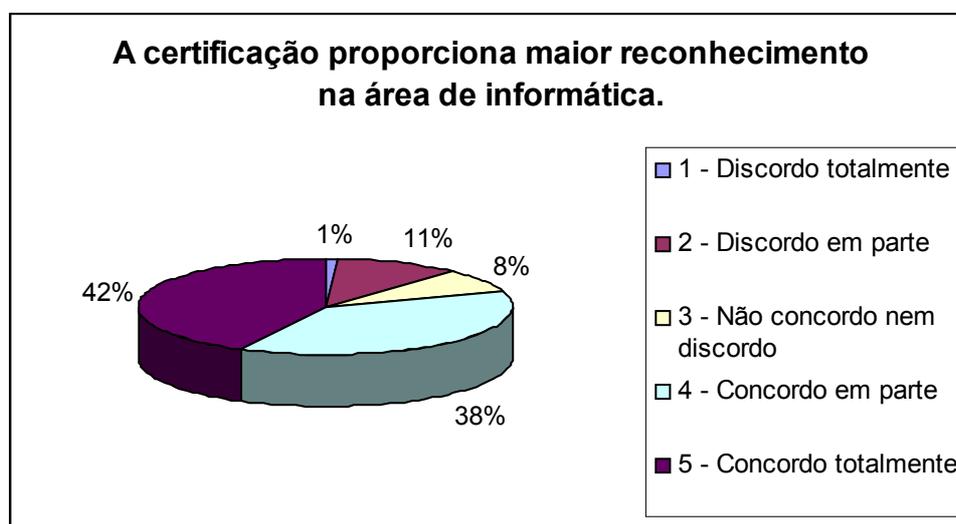


P20	Os profissionais certificados são promovidos de forma mais rápida.
P19	Os profissionais certificados respondem pelos projetos mais importantes.
P18	Na área de informática, “conhecimento é poder”.
P17	A capacidade de comunicação é mais importante do que a especialização para os cargos de gerência.
P16	O conhecimento especializado confere maior capacidade para desempenhar um cargo gerencial.
P15	Os profissionais certificados possuem maior poder.
P14	A fonte do poder dos gerentes está no conhecimento especializado e não no nível hierárquico que ele ocupa.
P13	Os clientes pagam mais pelos serviços executados pelos profissionais com certificação.
P12	Os profissionais com certificação tem condições de resolver os problemas de forma mais eficiente.
P11	A obtenção de certificação contribui para a especialização do profissional de informática.
P10	Os profissionais com certificação recebem mais do que os não certificados.
P9	A certificação proporciona maior reconhecimento na área de informática.
P8	As pessoas com mais cultura geral são mais valorizadas no mercado de informática do que os especialistas.
P7	O conhecimento das pessoas é um dos principais recursos estratégicos na área de informática.

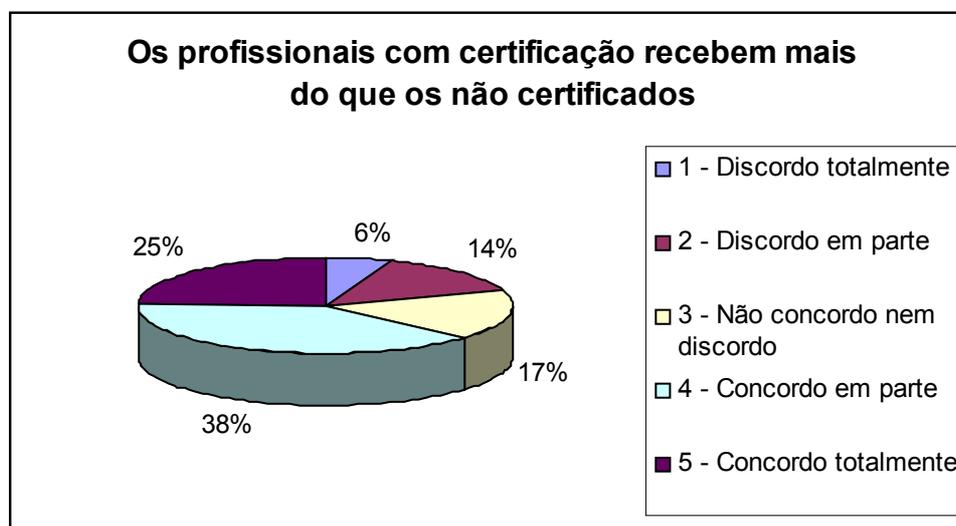
a) 87% dos respondentes entendem que o conhecimento das pessoas é um dos principais recursos estratégicos na área de informática.



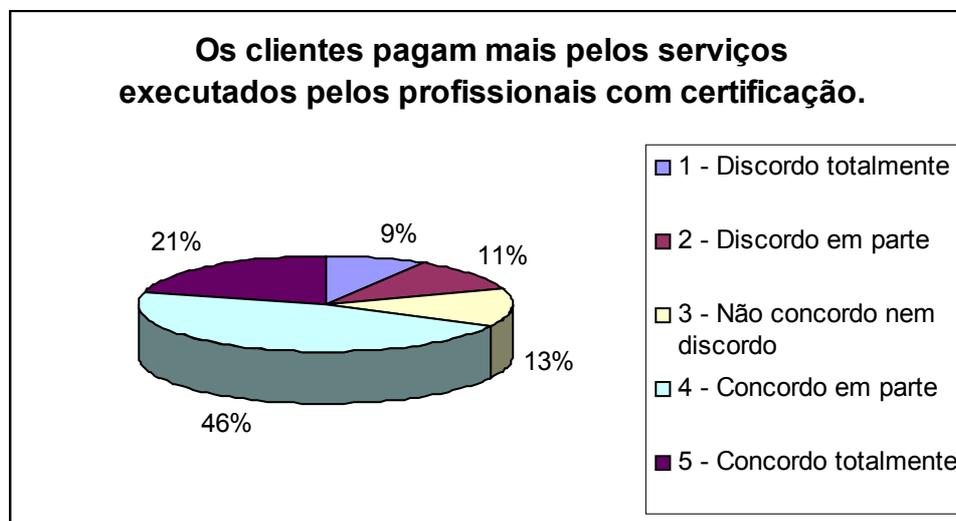
b) 80% dos respondentes entendem que a certificação (conhecimento especializado) permite maior reconhecimento na área de informática.



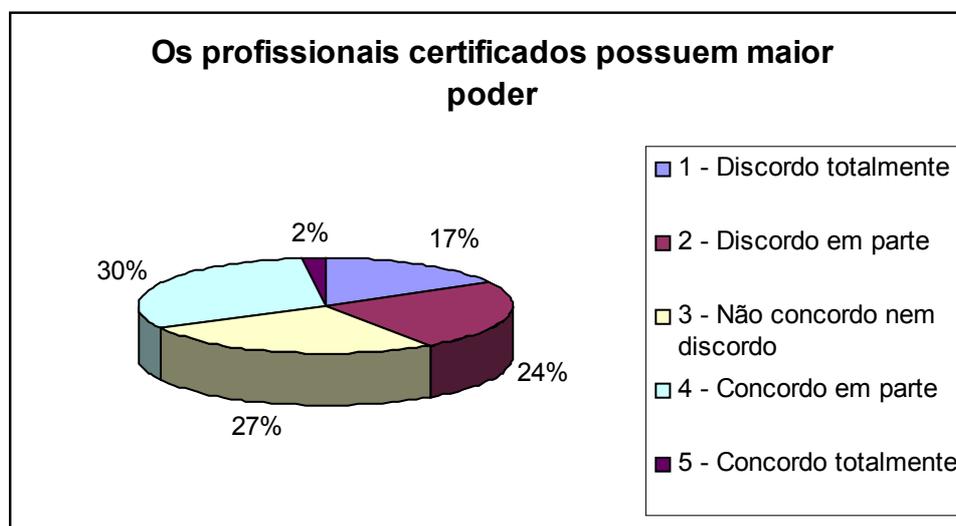
c) 63% dos respondentes entendem que os profissionais com certificação recebem mais do que os não certificados.



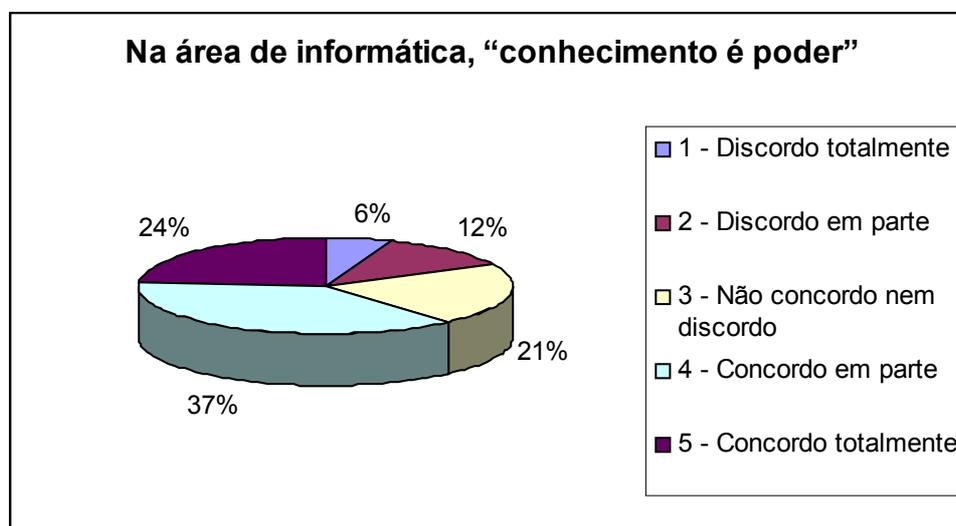
d) 67% dos respondentes entendem que os clientes pagam mais pelos serviços executados pelos profissionais com certificação.



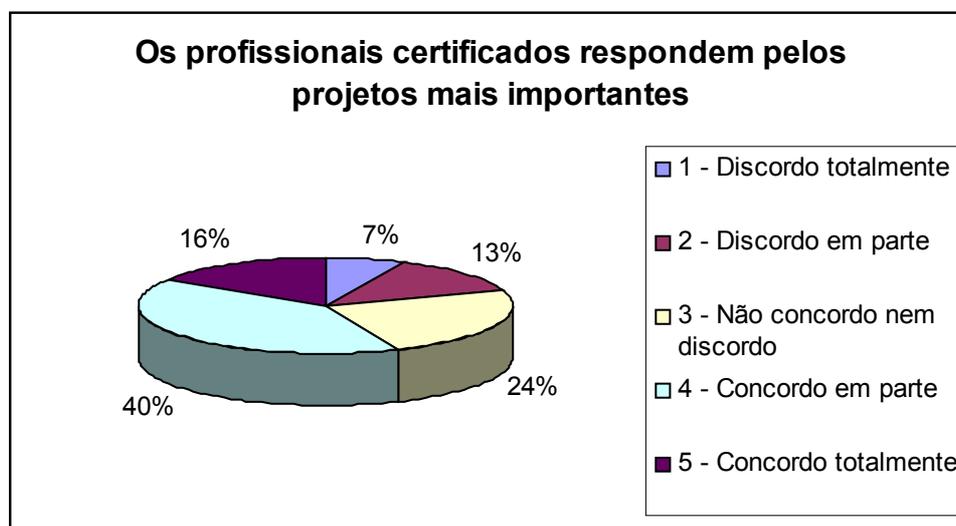
e) Apenas 32% dos respondentes entendem que os profissionais com certificação possuem maior poder.



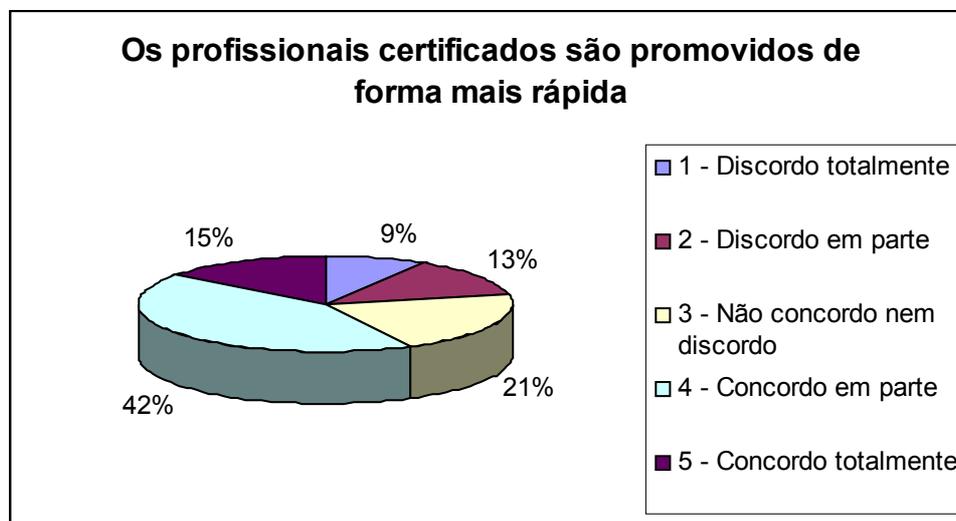
f) 61% dos respondentes entendem que na área de informática, “conhecimento é poder”.



g) 56% dos respondentes entendem que os profissionais certificados respondem pelos projetos mais importantes.



h) 57% dos respondentes entendem que os profissionais certificados são promovidos de forma mais rápida.



### 4.3 – Anova

A técnica estatística ANOVA (ANalysis Of VAriance) foi utilizada para analisar a existência de diferença entre as médias de determinados grupos. A análise de variância permite avaliar,

com um grau de confiança conhecido, a existência ou não de diferenças entre as médias de mais de duas populações (WERKEMA, 1996).

Optou-se pelo uso da Anova para enriquecer as conclusões da presente pesquisa, uma vez que é possível identificar até que ponto as opiniões poderiam ser diferentes, de acordo com o perfil dos respondentes.

As tabelas para a análise de Anova a seguir usam o campo Sig (significância) para validar ou rejeitar a hipótese nula. Essa condição ocorre quando as médias populacionais dos grupos analisados são iguais.

Quando menor ou igual a 0.05, o campo Sig (Significância) indica que a hipótese inicial pode ser rejeitada a este nível de significância. Nesse caso, as médias dos grupos analisados são diferentes (comportamentos diferentes).

Quando maior que 0.05, o campo Sig (Significância) indica que a hipótese inicial não pode ser rejeitada a este nível de significância. Nesse caso, os grupos possuem médias e comportamentos similares.

Para a aplicação da Anova, os respondentes foram agrupados, conforme quadros a seguir, para analisar até que ponto os perfis dos respondentes diferenciam suas opiniões.

**Quadro4 - ANOVA1 – Grupo técnico e não técnico - A hipótese nula foi rejeitada, pois todas as perguntas tiveram Sig maior que 0,05. Os Respondentes tiveram médias similares para todas as perguntas.**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Conhecimento_recurso_estratégico	Between Groups	1,504	1	1,504	1,483	,226
	Within Groups	100,436	99	1,015		
	Total	101,941	100			
Cultura_geral_valoriza_mais	Between Groups	,825	1	,825	,573	,451
	Within Groups	142,640	99	1,441		
	Total	143,465	100			
Certificacao_traz_Reconhecimento	Between Groups	,752	1	,752	,728	,396
	Within Groups	102,258	99	1,033		
	Total	103,010	100			
Profissional_Certificado_Ganha_Mais	Between Groups	,214	1	,214	,154	,696
	Within Groups	137,489	99	1,389		
	Total	137,703	100			
Certificação_Ajuda_Especializar	Between Groups	,058	1	,058	,047	,828
	Within Groups	121,586	99	1,228		
	Total	121,644	100			
Certificação_Resolve_Problemas_Mais_Eficiente	Between Groups	,187	1	,187	,123	,726
	Within Groups	150,110	99	1,516		
	Total	150,297	100			
Cliente_Paga_Mais_Com_Certificação	Between Groups	2,598	1	2,598	1,840	,178
	Within Groups	139,759	99	1,412		
	Total	142,356	100			
Poder_Gerente_Está_no_Conhecimento_Especializado	Between Groups	3,724	1	3,724	2,261	,136
	Within Groups	163,029	99	1,647		
	Total	166,752	100			
Profissional_Certificados_Tem_mais_Poder	Between Groups	1,117	1	1,117	,887	,349
	Within Groups	124,646	99	1,259		
	Total	125,762	100			
Especialização_Capacita_Cargo_Gerencial	Between Groups	,000	1	,000	,000	,991
	Within Groups	155,960	99	1,575		
	Total	155,960	100			
Comunicação_é_Mais_importante_Gerentes	Between Groups	,022	1	,022	,020	,889
	Within Groups	110,493	99	1,116		
	Total	110,515	100			
Conhecimento_é_Poder	Between Groups	3,118	1	3,118	2,396	,125
	Within Groups	128,823	99	1,301		
	Total	131,941	100			
Profissional_Certificado_Lidera_Projetos_mais_Importantes	Between Groups	,007	1	,007	,005	,943
	Within Groups	125,043	99	1,263		
	Total	125,050	100			
Profissional_Certificado_Promovidos_mais_Rápido	Between Groups	,008	1	,008	,006	,938
	Within Groups	134,526	99	1,359		
	Total	134,535	100			

**Quadro5 - ANOVA2 – Experiência profissional até e maior que 5 anos - A hipótese nula foi rejeitada,** pois todas as perguntas tiveram Sig maior que 0,05. Os respondentes tiveram médias similares para todas as perguntas.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Conhecimento_recurso_estratégico	Between Groups	,003	1	,003	,003	,954
	Within Groups	101,937	99	1,030		
	Total	101,941	100			
Cultura_geral_valoriza_mais	Between Groups	,539	1	,539	,373	,543
	Within Groups	142,926	99	1,444		
	Total	143,465	100			
Certificacao_traz_Reconhecimento	Between Groups	2,381	1	2,381	2,343	,129
	Within Groups	100,629	99	1,016		
	Total	103,010	100			
Profissional_Certificado_Ganha_Mais	Between Groups	2,494	1	2,494	1,826	,180
	Within Groups	135,209	99	1,366		
	Total	137,703	100			
Certificação_Ajuda_Especializar	Between Groups	2,044	1	2,044	1,692	,196
	Within Groups	119,600	99	1,208		
	Total	121,644	100			
Certificação_Resolve_Problemas_Mais_Eficiente	Between Groups	,464	1	,464	,307	,581
	Within Groups	149,833	99	1,513		
	Total	150,297	100			
Cliente_Paga_Mais_Com_Certificação	Between Groups	2,028	1	2,028	1,431	,235
	Within Groups	140,329	99	1,417		
	Total	142,356	100			
Poder_Gerente_Está_no_Conhecimento_Especializado	Between Groups	,238	1	,238	,141	,708
	Within Groups	166,515	99	1,682		
	Total	166,752	100			
Profissional_Certificados_Tem_mais_Poder	Between Groups	,457	1	,457	,361	,549
	Within Groups	125,305	99	1,266		
	Total	125,762	100			
Especialização_Capacita_Cargo_Gerencial	Between Groups	,007	1	,007	,004	,947
	Within Groups	155,953	99	1,575		
	Total	155,960	100			
Comunicação_é_Mais_importante_Gerentes	Between Groups	1,926	1	1,926	1,756	,188
	Within Groups	108,588	99	1,097		
	Total	110,515	100			
Conhecimento_é_Poder	Between Groups	1,126	1	1,126	,852	,358
	Within Groups	130,815	99	1,321		
	Total	131,941	100			
Profissional_Certificado_Lidera_Projetos_mais_Importantes	Between Groups	4,023	1	4,023	3,291	,073
	Within Groups	121,026	99	1,222		
	Total	125,050	100			
Profissional_Certificado_Promovidos_mais_Rápido	Between Groups	4,718	1	4,718	3,598	,061
	Within Groups	129,817	99	1,311		
	Total	134,535	100			

**Quadro6 - ANOVA3 – Pertencente ou não da Região Sudeste - A hipótese nula foi rejeitada, pois todas as perguntas tiveram Sig maior que 0,05. Respondentes tiveram médias similares para todas as perguntas.**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Conhecimento_recurso_estratégico	Between Groups	,891	1	,891	,873	,352
	Within Groups	101,049	99	1,021		
	Total	101,941	100			
Cultura_geral_valoriza_mais	Between Groups	,093	1	,093	,064	,801
	Within Groups	143,373	99	1,448		
	Total	143,465	100			
Certificacao_traz_Reconhecimento	Between Groups	1,828	1	1,828	1,788	,184
	Within Groups	101,182	99	1,022		
	Total	103,010	100			
Profissional_Certificado_Ganha_Mais	Between Groups	,642	1	,642	,464	,498
	Within Groups	137,061	99	1,384		
	Total	137,703	100			
Certificação_Ajuda_Especializar	Between Groups	,415	1	,415	,339	,562
	Within Groups	121,229	99	1,225		
	Total	121,644	100			
Certificação_Resolve_Problemas_Mais_Eficiente	Between Groups	,004	1	,004	,003	,957
	Within Groups	150,293	99	1,518		
	Total	150,297	100			
Cliente_Paga_Mais_Com_Certificação	Between Groups	1,467	1	1,467	1,031	,312
	Within Groups	140,890	99	1,423		
	Total	142,356	100			
Poder_Gerente_Está_no_Conhecimento_Especializado	Between Groups	,979	1	,979	,585	,446
	Within Groups	165,773	99	1,674		
	Total	166,752	100			
Profissional_Certificados_Tem_mais_Poder	Between Groups	,046	1	,046	,037	,849
	Within Groups	125,716	99	1,270		
	Total	125,762	100			
Especialização_Capacita_Cargo_Gerencial	Between Groups	,963	1	,963	,615	,435
	Within Groups	154,997	99	1,566		
	Total	155,960	100			
Comunicação_é_Mais_importante_Gerentes	Between Groups	,559	1	,559	,503	,480
	Within Groups	109,956	99	1,111		
	Total	110,515	100			
Conhecimento_é_Poder	Between Groups	,096	1	,096	,072	,788
	Within Groups	131,844	99	1,332		
	Total	131,941	100			
Profissional_Certificado_Lidera_Projetos_mais_Importantes	Between Groups	4,321	1	4,321	3,543	,063
	Within Groups	120,729	99	1,219		
	Total	125,050	100			
Profissional_Certificado_Promovidos_mais_Rápido	Between Groups	3,200	1	3,200	2,412	,124
	Within Groups	131,335	99	1,327		
	Total	134,535	100			

**Quadro7 - ANOVA4 – Profissionais com e sem Certificação** - A hipótese nula foi rejeitada, exceto para a pergunta que indica que profissionais certificados resolvem problemas de forma mais eficiente, pois apresentou Sig menor que 0.05.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Conhecimento_recurso_estratégico	Between Groups	,467	1	,467	,456	,501
	Within Groups	101,474	99	1,025		
	Total	101,941	100			
Cultura_geral_valoriza_mais	Between Groups	,938	1	,938	,651	,422
	Within Groups	142,528	99	1,440		
	Total	143,465	100			
Certificacao_traz_Reconhecimento	Between Groups	,430	1	,430	,415	,521
	Within Groups	102,580	99	1,036		
	Total	103,010	100			
Profissional_Certificado_Ganha_Mais	Between Groups	1,086	1	1,086	,787	,377
	Within Groups	136,617	99	1,380		
	Total	137,703	100			
Certificação_Ajuda_Especializar	Between Groups	,098	1	,098	,080	,778
	Within Groups	121,546	99	1,228		
	Total	121,644	100			
Certificação_Resolve_Problemas_Mais_Eficiente	Between Groups	6,045	1	6,045	4,149	,044
	Within Groups	144,252	99	1,457		
	Total	150,297	100			
Cliente_Paga_Mais_Com_Certificação	Between Groups	1,205	1	1,205	,845	,360
	Within Groups	141,151	99	1,426		
	Total	142,356	100			
Poder_Gerente_Está_no_Conhecimento_Especializado	Between Groups	,031	1	,031	,018	,893
	Within Groups	166,722	99	1,684		
	Total	166,752	100			
Profissional_Certificados_Tem_mais_Poder	Between Groups	,717	1	,717	,568	,453
	Within Groups	125,045	99	1,263		
	Total	125,762	100			
Especialização_Capacita_Cargo_Gerencial	Between Groups	3,173	1	3,173	2,056	,155
	Within Groups	152,787	99	1,543		
	Total	155,960	100			
Comunicação_é_Mais_importante_Gerentes	Between Groups	,042	1	,042	,038	,846
	Within Groups	110,473	99	1,116		
	Total	110,515	100			
Conhecimento_é_Poder	Between Groups	,275	1	,275	,206	,651
	Within Groups	131,666	99	1,330		
	Total	131,941	100			
Profissional_Certificado_Lidara_Projetos_mais_Importantes	Between Groups	1,263	1	1,263	1,010	,317
	Within Groups	123,787	99	1,250		
	Total	125,050	100			
Profissional_Certificado_Promovidos_mais_Rápido	Between Groups	,031	1	,031	,023	,879
	Within Groups	134,503	99	1,359		
	Total	134,535	100			

O resultados da aplicação da técnica Anova permitiram concluir que a maioria dos respondentes possui a mesma opinião acerca das perguntas, uma vez que em apenas um dos casos a hipótese nula pôde ser rejeitada.

A criação dos grupos para a aplicação da Anova tinha como objetivo principal analisar se dependendo do perfil do respondente as respostas seriam diferentes. Entretanto, foi possível concluir que tal situação não foi confirmada.

# CAPÍTULO 5

## Considerações finais

“Uma pessoa inteligente resolve um problema, um sábio o previne”

Albert Einstein

## **5 – Considerações finais**

Este capítulo apresenta as conclusões finais do presente estudo.

### **5.1 – Conclusão**

O objetivo da presente pesquisa foi alcançado, uma vez que as respostas recebidas permitiram gerar esclarecimento da opinião dos profissionais de informática que participaram da amostra, quanto à importância do conhecimento especializado (certificação) na obtenção de poder organizacional.

Os resultados obtidos nesse estudo permitiram concluir que a grande maioria dos respondentes que participaram da pesquisa entendem o conhecimento como um dos principais recursos estratégicos na área de informática.

Os resultados da pesquisa de campo corroboram com a literatura pesquisada quanto à importância do conhecimento na obtenção de poder. Essa conclusão baseia-se no entendimento que a maioria dos respondentes teve ao concordar com as afirmações abaixo (totalmente ou em parte):

- O conhecimento especializado (certificação) permite maior reconhecimento na área de informática.
- Os profissionais com mais conhecimento especializado tem salário maior

- Os clientes pagam mais pelos serviços executados pelos profissionais com maior conhecimento especializado
- Na área de informática, “conhecimento é poder”.
- Os profissionais com maior conhecimento especializado respondem pelos projetos mais importantes.
- Os profissionais com conhecimento especializado comprovado (certificado) são promovidos de forma mais rápida.

## **5.2 – Limitações da pesquisa**

Na época da conclusão da revisão de literatura, a proposta para o projeto de pesquisa de campo tinha como expectativa comprovar que atualmente ter conhecimento é ter poder. Afinal, a grande maioria dos autores pesquisados afirma com propriedade que conhecimento é poder.

Após as recomendações recebidas pelos membros da banca, na apresentação do projeto de pesquisa, ficou mais claro que é um grande desafio comprovar tais afirmações em um projeto de mestrado, em função do pouco tempo, início de aprendizado no campo de pesquisa científica, recursos financeiros limitados, etc.

Em função da complexidade do tema estudado, algumas perguntas do questionário podem ter gerado certa ambigüidade aos respondentes, mesmo com os ajustes realizados após o pré-teste.

A possível opinião de ambigüidade por parte dos respondentes pode ser exemplificada no baixo número de respostas de concordância (apenas 32%) para a afirmação de que os profissionais com certificação (conhecimento especializado) possuem maior poder (pergunta 15). As respostas para essa pergunta contrastam diretamente com as conclusões que permearam as demais questões.

A pesquisa usou como premissa que o processo de certificação usado na área de informática permite o aumento do conhecimento especializado e a maioria dos respondentes concordou com tal afirmação (pergunta 11 = 88% de concordância). Entretanto, percebe-se, após essa análise, que a pergunta 15 poderia ter sido desmembrada para evitar as possíveis dúvidas na interpretação.

A quantidade de respostas aos questionários enviados também pode ser entendida como limitação. Procurou-se a disseminação do questionário para os principais grupos de discussão para profissionais de informática, porém a quantidade de respostas poderia ter sido mais representativa.

### **5.3 – Sugestões para futuros trabalhos**

As principais sugestões para futuros trabalhos na mesma linha de pesquisa são:

- Realizar um estudo de caso, visando comparar, na prática, o nível de poder organizacional entre os profissionais com e sem certificação;
- Estudo de caso para comparar o nível de conhecimento e habilidades entre profissionais com e sem certificação;
- Mensurar qual tipo de conhecimento (conhecimento especializado, capacidade de comunicação, formação acadêmica, experiência prática, etc) cria maior poder organizacional.

## 6 - Referências

- ALVES, Carlos Dias. **A dinâmica da configuração de poder:** o caso da Prefeitura Municipal de Medianeira no período de 1989-2000. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- BENDER, Silke; FISH, Alan. The transfer of knowledge and the retention of the expertise: the continuing need for global assignments. **Journal of Knowledge Management**, n.2, v.4, 2000.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BIERSTEDT, Robert. **An Introduction to Sociology**. McGraw-Hill Book Company, 1957.
- CATROPA, Amauri Pedroso. Estratégia nos negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação. In: CAVALCANTI, Marly (organizadora). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. **A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento**. São Paulo: Revista TN Petróleo, n.16, Ano III, 2000.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.
- COAKES, Elayne. **Knowledge management – a primer**. Knowledge Management Research & Practice. Houndmills: 2004. Disponível em:  
<<http://web.njit.edu/~bieber/CIS677F04/coakes-cais2004.pdf>> Acesso em 10 fev. 2007
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano:** o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAMASCENO, Christina Salgado; CARVALHO, Luiz Carlos de Sá. Os sistemas ERP e as relações de poder nas organizações. In: ENANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração), 28, 2004, Curitiba. **Anais do XXVIII ENANPAD.** Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas; PARISE, Salvatore. **Perder pessoas sem perder conhecimento.** São Paulo: HSM Management, n.60, janeiro-fevereiro/2007.

DAHL, Robert. **After the Revolution? Authority in a Good Society.** New Haven: Yale University Press, 1970.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter Drucker sobre administração – 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker:** obra completa. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. Uma jornada intelectual. **HSM Management.** São Paulo, 2004. DVD.

DUBRIN, Andrew. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas:** um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio:** o dicionário da língua portuguesa. Curitiba: Positivo, 2007.

FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** 16. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2001.

FREDERICK, Howard.; BEATTIE, David. **The knowledge economy**. New Zeland Internet Institute: ITAG – Information Tecnology Advisory Group and Ernst and Young, august 1999.

FRENCH, John; RAVEN, Bertram. The bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed) **Studies in social Power**. Institute of Social Research. Michigan, 1959.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Pioneira, 2001.

GOMES, Adriana Salles; ALMEIDA; Lizandra Magon; CONSELHEIRO, Denise; MOURA, Luiz. Reportagem especial do Expomanagement 2006: **A era industrial acabou: a era do conhecimento pode acabar com você**. São Paulo: HSM Management, n.60, janeiro-fevereiro/2007.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de monografia, dissertação e tese: inclui exercício prático e normas de referências, citações e notas de rodapé – NBRs 14724/10520/6023-2002**. São Paulo: Avercamp, 2004.

HESSEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

E-CONSULTING CORP. **A gestão do conhecimento na prática – Estudo Brasil**. São Paulo: HSM Management, n.42, janeiro-fevereiro/2004.

INMON, William; IMHOFF, Cláudia. **Datawarehousing: como transformar informações em oportunidades de negócios**. São Paulo: Berkeley Brasil, 2001.

JOÃO, Belmiro. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, Marly (organizadora). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KOGAN, Maurice. Modos de conhecimento e padrão de poder. Sociedade de conhecimento versus economia do conhecimento: conhecimento, poder e política. Brasília: UNESCO, SESI, 2005. In: BATH, Sérgio; BIATO; Oswaldo. **Sociedade de conhecimento versus economia do conhecimento: conhecimento, poder e política**. Brasília: UNESCO, SESI, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LASSWELL, Harold. e KAPLAN Abraham. **Power and Society**. New Haven: Yale University Press., 1972.

LEE, Blaine. **O princípio do poder**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LENHARI, Luciana Cristina. **Existe uma economia baseada no conhecimento?** uma análise do papel do conhecimento na economia. 2005. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de geociências da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas, 2005.

LEONARD, Dorothy; SENSIPER, Sylvia. The role of the tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n.3, Spring 1998. Disponível em: <<http://www.umi.com>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

LIEBOWITZ, Jay; BECKMAN, Tom. **Knowledge organizations: what every manager should know**. Boca Raton: CRC Press, 1998.

LIMA, Marcelo Simão. **Os impactos da implementação de sistemas de gestão integrada nas relações de poder: estudo de caso no setor alimentício**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

LUHMANN, Niklas. **Sociologia do Direito II**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1985.

MECHANIC, David. **Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations** (1962). *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No: 3, pp. 349 - 364. In (1985) *Management Strategies for Libraries: A Basic Reader*, ed. Beverly P. Lynch, 390-405. New York: Neal Schuman, 1985.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- NETTO, João Paulo dos Santos. **Institucionalização da gestão do conhecimento: estudos de casos múltiplos**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OECD – Organization for economic co-operation and development. Paris, 1996. Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>> Acesso em: 31 jan. 2006.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PESSOA, Simone. **Dissertação não é bicho-papão: desmistificando monografias, teses e escritos acadêmicos**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.
- PFEFFER, Jeffrey. **Power in Organizations**. Marshfield. MA: Pitman Publishing, 1981.
- PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- POLANYI, Michael. **Personal knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1958.
- QUINN, Robert; FAERMAN, Sue; McGRATH, Michael; THOMPSON, Michael. **Competência gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REALE, Miguel. **Introdução à filosofia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROMER, Paul. **Dois estratégias para o desenvolvimento econômico: usando idéias e produzindo idéias**. The International Bank for reconstruction of development/The World bank. 1993. In: KLEIN, D. A. A estratégia do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualimark 1998.
- RUSSELL, Bertrand. **O Poder - uma nova análise social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SANTOS, Mario Ferreira dos. **Teoria do conhecimento (gnosologia e criteriologia)**. 4. ed. São Paulo: Logos, 1960.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 4. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.
- SETZER, Wagner. **Dados, informação, conhecimento e competência**. DataGramZero. Revista de ciência da informação, n. 7, dez. 2001.

SILVA, Simone de Cássia. **Um modelo de gestão para o alinhamento da gestão do conhecimento ao *balanced scorecard***. 2006. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, Tomas. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Escola Politécnica da USP, São Paulo. Disponível em:

<<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/teses/teses.aspx>>. Acesso em: 16 jan. 2006.

\_\_\_\_\_. **Poder e compartilhamento do conhecimento**. TerraForum, 2005. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000125v002Poder%20e%20Compartilhamento%20de%20Conhecimento-T.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.

\_\_\_\_\_. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WEBER, Max. **Sociologia**. 6. ed. São Paulo: Ática, 1997.

WERKEMA, Cristina. **Como estabelecer conclusões com confiança**: entendendo inferência estatística. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

WILDAVSKY, Aaron. **Speaking Truth to Power: the Art and Craft of Policy Analysis**. New Brunswick: Transaction Books, 1987.

WRONG, Dennis. **Power - Its Forms, Bases and Uses**. Oxford: Basil Blackwell, 1979.

ZHOU, Albert.; FINK, Dieter. **Knowledge management and intellectual capital: an empirical examination of current practice in Australia**. Knowledge Management Research & Practice. Houndmills: Dec 2003. Vol. 1, Iss. 2; pg. 86. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v1/n2/abs/8500009a.html>> Acesso em: 21 fev. 2007.

## 8 – Apêndice - Questionário

### Primeira Parte: Perfil dos respondentes

1. Função que exerce atualmente (Marque **apenas** uma opção):

- Executivo/Diretoria  Gerente/Supervisor/Coordenador  Especialista/Técnico  
 Empresário  Professor/Pesquisador

2. Tempo que trabalha na área de informática (Marque **apenas** uma opção):

- Menos de 1 ano  De 1 a 5 anos  De 6 a 10 anos  
 De 11 a 15 anos  De 16 a 20 anos  Mais de 20 anos

3. Segmento da área de informática que você tem maior experiência de mercado (Marque **apenas** uma opção):

- Suporte a Hardware  Desenvolvimento de software  Redes e telefonia  
 Suporte a Software  Segurança da informação  Banco de dados/BI  
 Análise de sistemas  Pesquisa em Computação  Projetos  
 Governança/Gestão  Administração de usuários  Correio eletrônico  
 Outro: \_\_\_\_\_

4. Local que você trabalha (Marque **apenas** uma opção):

- AC  AL  AM  AP  BA  CE  
 DF  ES  GO  MA  MG  MS  
 MT  PA  PB  PE  PI  PR  
 RJ  RN  RO  RR  RS  SC  
 SE  SP  TO

5. Certificação que você possui atualmente (Marque **todas** que se aplicam):

- MCP  ITIL Foundation  Linux  
 MCSA  ITIL Pratictioner  CCNA  
 MCSE  ITIL Master  CCNP  
 MCDBA  Cobit  CCIE  
 MCDST  PMP  Java  
 MCSD  PRINCE  Oracle  
 MCT  MCSO  Delphi  
 MCAD  Checkpoint  Notes  
 Outros: \_\_\_\_\_

6. Certificação que você **pretende** obter (Marque **todas** que se aplicam):

- |  |  |                                 |
|--|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> MCP           | <input type="checkbox"/> ITIL Foundation   | <input type="checkbox"/> Linux  |
| <input type="checkbox"/> MCSA          | <input type="checkbox"/> ITIL Practitioner | <input type="checkbox"/> CCNA   |
| <input type="checkbox"/> MCSE          | <input type="checkbox"/> ITIL Master       | <input type="checkbox"/> CCNP   |
| <input type="checkbox"/> MCDBA         | <input type="checkbox"/> Cobit             | <input type="checkbox"/> CCIE   |
| <input type="checkbox"/> MCDST         | <input type="checkbox"/> PMP               | <input type="checkbox"/> Java   |
| <input type="checkbox"/> MCSD          | <input type="checkbox"/> PRINCE            | <input type="checkbox"/> Oracle |
| <input type="checkbox"/> MCT           | <input type="checkbox"/> MCSO              | <input type="checkbox"/> Delphi |
| <input type="checkbox"/> MCAD          | <input type="checkbox"/> Checkpoint        | <input type="checkbox"/> Notes  |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____ |  |                                 |

**Segunda Parte:** É importante que as respostas retratem a opinião que você possui do mercado de informática. Não deverá ser considerada, portanto, a realidade que você gostaria de encontrar.

Para as questões abaixo sobre a importância do conhecimento especializado, indique o seu grau de concordância ou discordância conforme legenda ao lado:

- 5 – Concordo totalmente  
 4 – Concordo em parte  
 3 – Não concordo nem discordo  
 2 – Discordo em parte  
 1 – Discordo totalmente

	1	2	3	4	5
7. O conhecimento das pessoas é um dos principais recursos estratégicos na área de informática.	<input type="checkbox"/>				
8. As pessoas com mais cultura geral são mais valorizadas no mercado de informática do que os especialistas.	<input type="checkbox"/>				
9. A certificação proporciona maior reconhecimento na área de informática.	<input type="checkbox"/>				
10. Os profissionais com certificação recebem mais do que os não certificados.	<input type="checkbox"/>				
11. A obtenção de certificação contribui para a especialização do profissional de informática.	<input type="checkbox"/>				
12. Os profissionais com certificação tem condições de resolver os problemas de forma mais eficiente.	<input type="checkbox"/>				
13. Os clientes pagam mais pelos serviços executados pelos profissionais com certificação.	<input type="checkbox"/>				

Para as questões abaixo sobre o relacionamento entre o conhecimento especializado e poder, indique o seu grau de concordância ou discordância conforme legenda ao lado:

- 5 – Concordo totalmente  
 4 – Concordo em parte  
 3 – Não concordo nem discordo  
 2 – Discordo em parte  
 1 – Discordo totalmente

	1	2	3	4	5
14. A fonte do poder dos gerentes está no conhecimento especializado e não no nível hierárquico que ele ocupa.	<input type="checkbox"/>				
15. Os profissionais certificados possuem maior poder.	<input type="checkbox"/>				
16. O conhecimento especializado confere maior capacidade para desempenhar um cargo gerencial.	<input type="checkbox"/>				
17. A capacidade de comunicação é mais importante do que a especialização para os cargos de gerência.	<input type="checkbox"/>				
18. Na área de informática, "conhecimento é poder".	<input type="checkbox"/>				
19. Os profissionais certificados respondem pelos projetos mais importantes.	<input type="checkbox"/>				
20. Os profissionais certificados são promovidos de forma mais rápida.	<input type="checkbox"/>				

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)