

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS AO CONHECIMENTO POR
EXECUTIVOS: UMA TEORIA SUBSTANTIVA CONSTRUÍDA POR
MEIO DA *GROUNDED THEORY***

MARCELO FILIPPIN

**MARINGÁ
2012**

MARCELO FILIPPIN

**SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS AO CONHECIMENTO POR EXECUTIVOS: UMA
TEORIA SUBSTANTIVA CONSTRUÍDA POR MEIO DA *GROUNDED THEORY***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Organizações e Empreendedorismo. Linha de Pesquisa: Empreendedorismo Inovação e Mercado. Orientador: Prof. Dr. Maurício Reinert do Nascimento

MARINGÁ

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus!

Agradeço aos meus pais Marino e Rosinha; meus irmãos Alessandra, Michele e Eduardo; minha esposa Laura Mezzomo, pelo amor, carinho e incentivo nesta jornada acadêmica.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM) pela oportunidade oferecida por meio deste curso de mestrado. Agradeço ao conhecimento compartilhado e a convivência tão valiosa com os professores Maurício Reinert do Nascimento, João Marcelo Crubellate, Hilka Vier Machado, Francisco Giovanni David Vieira, Elisa Y. Ichikawa, Álvaro Periotto e Olga Pépece.

Ao professor Maurício Reinert do Nascimento, meu orientador, exemplo humildade e de dedicação à vida acadêmica, agradeço pela paciência, pela confiança e estímulo. Além da fundamental orientação desta dissertação, a oportunidade de conhecê-lo e a convivência ao longo de todo o curso de mestrado me fez aprender muito por meio de sua postura pessoal e profissional. À você Maurício, minha admiração e respeito!

Ao Bruhmer agradeço pela atenção e pelas vezes em que se colocou prontamente a disposição sempre que precisei. Parabéns pelo exemplo de competência, de gentileza e amizade com todos os alunos do mestrado.

Agradeço aos colegas de turma, com quem tive a satisfação de conviver nesses dois anos do mestrado, em especial ao amigo Haroldo que é colega nesta aventura com a *Grounded Theory*.

Por fim, agradeço aos executivos da cidade de Maringá, PR, que de forma humilde e gentil atenderam ao convite para participar desta pesquisa, compartilhando suas experiências para ajudar na construção desta dissertação.

A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído.

Confúcio

RESUMO

FILIPPIN, Marcelo. **Significados atribuídos ao conhecimento por executivos: uma teoria substantiva construída por meio da *Grounded Theory***. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração (PPA), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2012.

O objetivo no presente trabalho foi desenvolver uma teoria substantiva para explicar os significados atribuídos ao conhecimento por executivos de empresas da cidade de Maringá, PR. As teorias substantivas são destinadas à explicação de um fenômeno em determinada área empírica. Neste trabalho, a escolha da área de estudo de investigação em particular, também chamada de área substantiva, ocorreu a partir da consideração da importância de buscar entender os significados do conhecimento num contexto de construção social. Assim, o propósito de estudar executivos da cidade de Maringá justifica-se porque são indivíduos de uma mesma cidade, o que permite a interação e construção de significados entre eles. Nesse sentido, para a área substantiva escolhida para o presente trabalho, é importante que esses executivos interajam, caso contrário, não há construção social desses indivíduos. Para elaboração desta teoria substantiva optou-se pela aplicação da *Grounded Theory* como método. Considerando as diferenças entre as vertentes da *Grounded Theory*, a opção epistemológica adotada é a versão baseada no construtivismo / interpretativismo e na abordagem proposta por Strauss e Corbin (2008). A opção pela abordagem de Strauss e Corbin (2008) justifica-se para presente pesquisa por pelo menos dois motivos: 1) primeira experiência do pesquisador com a *Grounded Theory*, e 2) por esse método apresentar procedimentos, técnicas e uma formatação mais estruturada para a teoria gerada. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas. Os procedimentos de análise dos dados, que guiaram novas amostragens teóricas, envolveram principalmente: (i) codificação aberta; (ii) codificação axial; e, (iii) codificação seletiva. Dos resultados das análises, que permitiram o desenvolvimento da teoria, foram elaboradas oito categorias: (i) Família; (ii) Status; (iii) Conhecimento; (iv) Estudos; (v) Escola; (vi) Trabalho; (vii) Empresa; e, (viii) Egressos. Em torno dessas categorias foi identificada uma categoria central denominada utilidade prática do conhecimento. A partir das proposições entre as categorias da pesquisa, emergiu uma explicação fundamentada nos dados, a qual foi denominada de ***Conhecimento como utilidade: uma perspectiva dos executivos***. De acordo com essa teoria, para os executivos da cidade de Maringá, o significado do conhecimento está associado a sua utilização prática. Espera-se que os resultados a partir da elaboração desta teoria substantiva possam contribuir para avançar em outros estudos sobre significados do conhecimento.

Palavras-chave: Conhecimento. Utilidade Prática. Executivos. Construção Social. *Grounded Theory*.

ABSTRACT

FILIPPIN, Marcelo. Meanings assigned to knowledge by executives: a substantive theory constructed by Grounded Theory. Dissertation (Master in Management) – Post Graduation Program in Business Administration. Universidade Estadual de Maringá, (UEM), 2012.

The present study aimed to develop a substantive theory to explain the meanings of knowledge assigned by executives from companies in the city of Maringa, PR. The substantive theories are meant to explain a phenomenon in a particular empirical area. In this work, the choice of the study area, also called substantive area, occurred specifically from considering the importance of understanding the meanings of knowledge within a context of social construction. Thus, the purpose of studying executives from Maringa can be explained because all of them are from the same city, which allows interaction and meaning construction among them. In this sense, for the substantive area chosen for this study, it is important that these executives interact, otherwise there would not be any social construction of such individuals. For this substantive theory elaboration, the application of Grounded Theory method was chosen. Considering the differences among Grounded Theory branches, the epistemological option adopted is based on constructivism / interpretivism and on the approach proposed by Strauss and Corbin (2008). Such choice (Strauss and Corbin, 2008) is justified in this study for at least two reasons: 1) it was the researcher's first experience with the Grounded Theory, and 2) because this method possesses procedures, techniques and a more structured frame for the theory generated. The data was collected through semi-structured interviews. The data analysis procedures, which guided the new theoretical sampling, involved mainly: (i) open coding, (ii) axial coding, and (iii) selective coding. From the analysis results, which allowed the theory development, eight categories were developed: (i) Family, (ii) Status, (iii) Knowledge, (iv) Studies, (v) School, (vi) Work, (vii) Company, and (viii) Graduates. Next, from those ones, a central category was identified that was named 'practical usefulness of knowledge'. From the propositions among the research categories, a reasoned explanation emerged from the data which was called *Knowledge as usefulness: an executives' perspective*. According to this theory, for the executives from Maringa, the meaning of knowledge is associated with their practical usage. We hope the results from this substantive theory development can contribute to other studies advance involving knowledge meanings.

Keywords: Knowledge. Practical Usefulness. Executives. Social Construction. *Grounded Theory*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exemplo de memorando	22
Figura 2: Exemplo de microanálise	28
Figura 3: Exemplo de agrupamento dos códigos em categorias	29
Figura 4: Exemplo de modelo condicional/consequencial	53
Figura 5: Esquema referente às condições causais.....	55
Figura 6: Esquema referente às condições interventoras.....	56
Figura 7: Esquema referente às ações/interações estratégicas dos executivos.....	59
Figura 8: Exemplo de diagrama	63
Figura 9: Esquema referente à categoria central da teoria.....	64
Figura 10: Diagrama geral da teoria substantiva	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Propriedades e dimensões da categoria conhecimento.....	30
Quadro 2: Propriedade e dimensão da categoria egressos.....	35
Quadro 3: Propriedades e dimensões da categoria empresa.....	38
Quadro 4: Propriedades e dimensões da categoria escola	42
Quadro 5: Propriedades e dimensões da categoria estudos	44
Quadro 6: Propriedades e dimensões da categoria família.....	46
Quadro 7: Propriedades e dimensões da categoria status	48
Quadro 8: Propriedades e dimensões da categoria trabalho	50
Quadro 9: Características dos dois comportamentos de executivos.....	58

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

GT – *Grounded Theory*

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

PPA-UEM – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá

PUC-PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

UEM – Universidade Estadual de Maringá

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
Objetivo Geral:	13
Objetivos Específicos:	13
2. DEFINIÇÃO DE UMA ÁREA SUBSTANTIVA DE INVESTIGAÇÃO	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
3.1. Delimitação da Pesquisa	17
3.2. Coleta dos dados	17
3.3. Análise dos dados	20
4. ANÁLISE DOS DADOS	25
4.1. Percepção e trajetória do pesquisador	25
4.2. Codificação Inicial (microanálise)	27
4.3. Codificação Aberta	28
4.4. Codificação Axial	52
4.5. Codificação Seletiva	61
5. APRESENTAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA	66
5.1. Avaliação da Teoria Substantiva	73
6. (RE)ENCONTRO COM A LITERATURA	76
6.1. Construção Social da Realidade	76
6.2. Intencionismo simbólico	78
6.3. Valor	79
7. CONCLUSÕES GERAIS	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	88
APÊNDICE B – Lista dos códigos gerados no ATLAS/ti	90
ANEXO A – Protocolo Ético de Entrevista – Termo de Aceite	98
ANEXO B – Protocolo Ético de Entrevista – Termo de Validação das Entrevistas	99

1. INTRODUÇÃO

Conhecimento está relacionado com a busca pelo saber (CHAUI, 2009). É um termo que designa, em filosofia, o processo pelo qual o sujeito compreende um objeto (qualquer entidade, fato, coisa, realidade ou propriedade). Segundo Abbagnano (2012, p.206), conhecer significa tornar o pensante semelhante ao pensado, em outras palavras, “é estabelecer uma relação de identidade com o objeto em cada caso, ou uma relação que se aproxime ao máximo possível da identidade”.

Na sociedade atual, o conhecimento é essencial para o desenvolvimento das nações, tornou-se um recurso de suma importância para a economia e “transformou-se no sistema nervoso central do desenvolvimento social e político em todos os cantos do mundo” (ARBIX, 2010, p.171). Segundo Toffler (1990, p.108), praticamente todos os sistemas econômicos estão instalados sobre uma base de conhecimento. “Todas as empresas dependem da preexistência desse recurso socialmente constituído [...] esse recurso – em parte pago, em parte explorado gratuitamente – é, agora, o mais importante de todos”.

De acordo com a OECD (1996), o conhecimento agora é reconhecido como o condutor de produtividade e crescimento econômico, levando a um novo enfoque sobre o papel da tecnologia da informação e da aprendizagem no desempenho econômico. O termo economia baseada em conhecimento (*knowledge-based-economy*), decorre deste maior reconhecimento do lugar do conhecimento e da tecnologia nas economias modernas. Nesse contexto, a importância do conhecimento, na economia e na sociedade, define o que hoje se conhece como sociedade do conhecimento (SHIGUNOV NETO e TEIXEIRA, 2006). Essa sociedade é caracterizada por uma economia onde a criação e o uso do conhecimento são aspectos centrais das decisões e do crescimento econômico (OECD, 1996).

Diante do exposto, percebe-se que o conhecimento, juntamente com os demais fatores de produção (capital, terra e trabalho), tornou-se um elemento chave para o desenvolvimento econômico. Arbix (2010, p.172) afirma que o conhecimento é qualitativamente diferente dos outros fatores de produção porque, “enquanto o valor econômico das funções mais tradicionais pode ser alcançado de modo relativamente seguro, a incerteza marca de forma intrínseca o valor do conhecimento, e para tornar a situação ainda mais complexa, seu potencial exhibe assimetrias enormes para cada agente econômico”. Segundo Burke (2003, p.12), “o que os indivíduos acreditam ser verdade, ou conhecimento é influenciado, se não

determinado, por seu meio social”. Portanto, existe relação entre o conhecimento e seu meio social, sobretudo na era da ‘economia do conhecimento, da ‘sociedade do conhecimento’ ou do ‘Estado instruído’ (BURKE, 2012). Nesse sentido, o conhecimento pode ter significados diferentes para indivíduos de uma sociedade.

Para explicar como os indivíduos da sociedade contemporânea atribuem significados ao conhecimento, a sociologia do conhecimento apresenta-se como uma opção de pesquisa. Ela busca identificar os vários tipos de conexão existentes entre a estrutura, a constituição, as condições sociais, a situação histórica de um sujeito individual ou coletivo (uma classe, um segmento, uma comunidade local, um grupo político ou religioso, uma sociedade global) e aqueles elementos culturais com predominante conteúdo cognitivo, como proposições e teorias das ciências naturais e sociais (GALLINO, 2005). Segundo Berger e Luckmann (2012), a sociologia do conhecimento também busca analisar como o homem constrói o seu próprio conhecimento da realidade, tratando das relações entre o pensamento humano e o contexto social dentro do qual ele vive. De acordo com Schutz (1979, p.79-80),

... o indivíduo nasce num mundo que existia antes de seu nascimento e que, logo de partida, não é um mundo simplesmente físico, mas também um mundo sociocultural. Esse último é um mundo pré-construído e pré-organizado, cuja estrutura especial é resultado de um processo histórico e diferente, portanto, em cada cultura ou sociedade [...] o mundo social no qual o homem nasce e tem de achar seu caminho é por ele vivenciado como uma rede fina de relacionamentos sociais, de sistemas de signos e de símbolos com sua estrutura de significados particular, de formas institucionalizadas de organização social, de sistemas de *status* e prestígio, etc.

Em outras palavras, a sociedade é construída pelo próprio indivíduo. Nesse contexto, ao mesmo tempo em que o indivíduo constrói e molda a sociedade, ele também é influenciado e moldado pela sociedade num contexto de interação social em suas múltiplas manifestações (BERGER e LUCKMANN, 2012).

A partir dessa linha de pensamento, entende-se que o indivíduo atribui significados aos elementos do mundo em que vive dentro de uma realidade de construção social. Do ponto de vista metodológico, pretende-se com esta pesquisa, investigar os significados atribuídos ao conhecimento numa perspectiva construtivista. Uma proposta como essa é coerente com as preocupações de pesquisadores do campo da administração no que tange aos aspectos como a busca por questionamentos e possíveis alternativas de teorias complementares para explicar determinados tipos de fenômenos. Nessa perspectiva, propõem-se uma forma alternativa de

compreensão do mundo onde a realidade é construída a partir daquilo que as pessoas fazem juntas (BERGER e LUCKMANN, 2012).

Na construção social, existe uma dimensão histórica e sociocultural, logo, para compreender a ação dos indivíduos é preciso entender em que meio o indivíduo está socialmente e historicamente contextualizado, ou seja, quais são seus significados, crenças, valores e práticas (DENZIN e LINCOLN, 2006). Considerando que isso pode ser entendido por meio de interpretação, a utilização da *Grounded Theory* apresenta-se como uma alternativa interessante, porque ela permite explorar os significados construídos bem como as experiências vividas pelos indivíduos. A *Grounded Theory* também possibilita construir uma teoria substantiva, ou seja, uma teoria fundamentada que “emerge dos dados”. Segundo Strauss e Corbin (2008, p.25) “o termo ‘teoria fundamentada’ representa a teoria que foi derivada de dados, sistematicamente reunidos, e analisados por meio de processo de pesquisa”.

Na presente pesquisa, busca-se explorar os significados e experiências vividas por executivos, mais especificamente gestores proprietários de empresas da cidade de Maringá, PR. No contexto de construção social, interessa estudar executivos de diversos setores de Maringá porque são indivíduos de uma mesma cidade, o que permite a interação e construção de significados entre eles, seja por meio de entidades de classe, de instituições de ensino, de ambientes de negócios ou ainda, de outros espaços de convívio social. Nesse sentido, para a área substantiva escolhida para o presente trabalho, é importante que essas pessoas interajam, caso contrário, não há construção social desses indivíduos.

A abordagem metodológica adotada na presente pesquisa foi a *Grounded Theory*, que está explicitada no item três (procedimentos metodológicos). Em termos de razões práticas para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada nos dados, a respeito dos significados atribuídos ao conhecimento, importa destacar que são as teorias que procuram explicar determinados fenômenos. Geralmente, a teoria da *Grounded* é uma teoria da ação, uma teoria que pode explicar em que situações um grupo usa determinadas táticas ou estratégias para lidar com alguma situação. Nesta pesquisa, propõem-se investigar quais são os referenciais que os empresários usam para construir esse significado, quais são os antecedentes, que tipo de influência esse significado tem na relação dele com outros empresários.

Uma das contribuições desta pesquisa, a partir da teoria construída, é mostrar em que situações os executivos agem e interagem para construir significados sobre o conhecimento. Espera-se que a derivação empírica de conceitos e relações, possa contribuir para o entendimento das características idiossincráticas dos executivos com relação aos significados que eles atribuem o conhecimento. Sob o ponto de vista gerencial, o entendimento desses significados poderá explicar uma série de decisões gerenciais tomadas por esses executivos, inclusive no que tange a valorização do conhecimento nas empresas. Do ponto de vista teórico, abrirá espaço para discussões, tanto da parte dos docentes como discentes, despertando consciência sobre o tema em questão.

Diante do exposto, entende-se que esse contexto figura-se como importante área substantiva para construção de uma teoria. Nesse sentido, foi possível formular o seguinte problema de pesquisa da presente dissertação: **Quais são os significados atribuídos ao conhecimento por executivos de empresas da cidade de Maringá, PR?**

Para responder ao problema de pesquisa são propostos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

- Explicar os significados atribuídos ao conhecimento por executivos de empresas da cidade de Maringá, PR.

Objetivos Específicos:

- Descrever o perfil de formação dos executivos de empresas da cidade de Maringá, PR;
- Descrever a trajetória de vida e profissional desses executivos;
- Identificar os significados atribuídos ao conhecimento por esses executivos;
- Propor uma teoria substantiva que explique os significados atribuídos ao conhecimento, por esses executivos, com base na realidade por eles vivenciada.

2. DEFINIÇÃO DE UMA ÁREA SUBSTANTIVA DE INVESTIGAÇÃO

Conforme já mencionado, têm-se como área substantiva nesse estudo, ou seja, uma área de estudo de investigação em particular, os significados atribuídos ao conhecimento por executivos de empresas. A *Grounded Theory* é diferente das abordagens tradicionais de pesquisa qualitativa que requerem um referencial teórico *a priori*. Segundo Strauss e Corbin (2008, p.58), não há necessidade de rever toda a literatura da área antecipadamente porque “é impossível saber antes da investigação quais serão os problemas salientes ou quais conceitos teóricos vão surgir. Além disso, o pesquisador não deseja ficar tão mergulhado na literatura a ponto de ser reprimido ou sufocado por ela.” Essencialmente, não se assume um referencial teórico *a priori*, porque não se conhece o que é relevante para os pesquisadores envolvidos (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

Charmaz (2009, p.223) argumenta que “o objetivo buscado com o adiamento da revisão bibliográfica é evitar a importação de ideias preconcebidas e a imposição destas ao seu trabalho. Protelar a revisão incentiva você a articular suas ideias.” Nesse sentido, a autora explica que o envolvimento com a bibliografia vai além de uma breve seção de um trabalho científico. Além disso, a redação da revisão bibliográfica é a oportunidade do pesquisador estabelecer um diálogo de suas ideias com as áreas contempladas pela sua teoria fundamentada. Para Charmaz (2009, p.226), “a revisão bibliográfica oferece a você a oportunidade de cumprir os seguintes objetivos: demonstrar a sua compreensão dos trabalhos relevantes; mostrar a sua habilidade para identificar e discutir as ideias e descobertas mais significativas apresentadas nesses trabalhos; incentivá-lo a fazer conexões explícitas e contundentes entre o seu estudo e os estudos anteriores e; permitir que você faça afirmações a partir da sua teoria fundamentada”.

Seguindo essas diretrizes peculiares da *Grounded Theory*, a revisão da literatura desta dissertação, limitou-se a uma breve investigação, já descrita na introdução, dos conteúdos que configuram a área substantiva da pesquisa, ou seja, os significados atribuídos ao conhecimento no contexto da construção social da realidade. Na seção 6 da dissertação é apresentado um (RE)ENCONTRO com a literatura. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos desta dissertação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a presente dissertação, adotou-se uma estratégia qualitativa de pesquisa. Segundo Straus e Corbin (2008), esse tipo de pesquisa permite investigar sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também investigações acerca do funcionamento organizacional, movimentos sociais e fenômenos. Godoy (1995, p.58) explica que diferente do estudo quantitativo em que o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas preocupando-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, a pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo é desenvolvido. A sistemática envolve, portanto, “obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

A escolha pela pesquisa qualitativa se justifica por esta apresentar um percurso metodológico favorável ao propósito desse trabalho que busca compreender os significados atribuídos ao conhecimento por executivos de empresas da cidade de Maringá, PR. A abordagem qualitativa está relacionada com a proposta do presente estudo, especificamente no aspecto relacionado à abordagem interpretativa do fenômeno a ser pesquisado. Interpretativa, para o mundo na qual os pesquisadores tentam estudar as coisas em seu ambiente natural, procurando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN e LINCOLN, 2006).

Nesse sentido, será construída uma teoria substantiva por meio da *Grounded Theory*, que segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2006, p.241) “apresenta-se como uma alternativa atraente para pesquisas qualitativas sobre fenômenos organizacionais”. A *Grounded Theory* foi desenvolvida originalmente pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss. O objetivo desses sociólogos era encontrar uma forma de pesquisa que possibilitasse o mínimo de interferência do pesquisador sobre a ação dos indivíduos em um determinado contexto delimitado, a partir da realidade deles (STRAUSS e CORBIN, 2008; BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006). Os dois sociólogos desenvolveram o método em conjunto para estudos sobre relacionamento entre médicos e pacientes terminais. Os resultados do método foram então publicados e denominados pelos autores de *Grounded Theory*, ou seja, teoria fundamentada que “emerge dos dados”. Posteriormente, os sociólogos tiveram divergências

em alguns pontos. Glaser permaneceu fiel às raízes que fundamentaram o surgimento do método e Strauss passou a desenvolver novas técnicas e procedimentos de análise com a colaboração de Juliet Corbin. Na visão de Glaser, essa sistematização de procedimentos, desenvolvida por Strauss e Corbin, “forçava os dados e suas análises a conceitos preconcebidos, o que, segundo Glaser, era oposto ao que se preconizava inicialmente como premissa básica da *Grounded Theory*, em que a teoria deveria emergir exclusivamente dos dados, e esses não poderiam ser ‘forçados’ (*forcing*) a conceitos pré-concebidos” (FREITAS, 2009, p.107). Portanto, o método ficou dividido em duas vertentes, uma desenvolvida por Glaser e outra por Strauss com a colaboração de Juliet Corbin. A segunda versão é mais prescritiva, ao sugerir uma série de procedimentos, técnicas e uma formatação mais estruturada para a teoria gerada, além de ser mais específica na delimitação da pesquisa (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

Na proposta abordada por Strauss e Corbin (2008, p.25) o termo ‘teoria fundamentada’ representa a teoria que foi derivada de dados, sistematicamente reunidos, e analisados por meio de processo de pesquisa. “Por serem baseadas em dados, tendem a oferecer mais discernimento, melhorar o entendimento e fornecer um guia importante para a ação”. Os autores argumentam que esse tipo de teoria é diferente da teoria derivada da reunião de conceitos baseados em experiências ou especulação (como alguém acha que as coisas devem funcionar), por isso a teoria fundamentada se aproxima mais da realidade. A teoria substantiva difere-se, portanto, da teoria formal por ser específica para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além da sua área substantiva (GLASER e STRAUSS, 1967; STRAUSS e CORBIN, 2008). Essencialmente, uma teoria substantiva (derivada dos dados) é uma interpretação teórica de um problema delimitado a uma área distinta (CHARMAZ, 2006). Glaser e Strauss (1967) justificam a criação de uma teoria própria (substantiva) porque em muitas situações no campo das ciências sociais, as teorias gerais existentes não conseguem explicar completamente determinado tipo de fenômeno, uma vez que as estruturas sociais estão em constante mutação.

Considerando as diferenças entre as vertentes da *Grounded Theory*, Ichikawa e Santos (2001) sugerem aos pesquisadores que querem adentrar nessa prática de pesquisa que tenham claramente qual é sua opção epistemológica. Na presente pesquisa optou-se pelo método em sua versão baseada no construtivismo/interpretativismo e na abordagem proposta por Strauss e Corbin (2008). Diferente da posição de Glaser que segundo Charmaz (2006), se aproxima

mais de uma orientação positivista de pesquisa, que aponta para uma realidade “externa”, objetiva, a ser “descoberta” nos dados, por um observador neutro, a preocupação de Straus e Corbin (2008) é estabelecer um conjunto de procedimentos técnicos para a análise dos dados. Nesse caso, as teorias são interpretações feitas pelo pesquisador e os dados não podem escolher a sua própria história. Para Charmaz (2006), essa é uma tarefa do pesquisador porque é ele quem irá decidir e articular, em conjunto com os seus entrevistados, a história que os dados permitem contar. Nesse sentido, entende-se que a abordagem de Strauss e Corbin (2008) justifica-se para presente pesquisa por pelo menos dois motivos: 1) pouca experiência do pesquisador com a *Grounded Theory*, e 2) por esse método apresentar procedimentos, técnicas e uma formatação mais estruturada para a teoria gerada.

3.1. Delimitação da Pesquisa

O tema central da presente pesquisa é compreender os significados atribuídos ao conhecimento por executivos. Quanto ao universo da pesquisa, este é definido a partir da área substantiva para geração da teoria, ou seja, executivos de empresas. A delimitação espacial compreende os executivos de empresas da cidade de Maringá, PR. A escolha do município se justifica primeiramente pela conveniência do pesquisador e segundo pela relevância empresarial do município no contexto estadual e também nacional.

Importa destacar que a quantidade de executivos a serem entrevistados seguirá os procedimentos de saturação teórica da *Grounded Theory*. Segundo Strauss e Corbin (2008, p.143) a saturação teórica é o “ponto no desenvolvimento da categoria em que não surgem novas propriedades, dimensões ou relações durante a análise”, ou seja, quando o discurso dos entrevistados torna-se repetitivo para compreensão do fenômeno estudado. Visto que a preocupação não é a generalização, não se pretende uma amostra estatisticamente representativa da população.

3.2. Coleta dos dados

Com relação a escolha da amostra e coleta de dados, na *Grounded Theory* também existe uma diferença da abordagem tradicional. Para cada etapa da pesquisa, a coleta deve

servir a um propósito distinto. Não há planejamento prévio para a coleta de dados futuros, uma vez que a escolha da amostra vai depender da teoria substantiva emergente resultante da análise da coleta anterior (STRAUSS e CORBIN, 2008). Os autores caracterizam esse tipo de amostra como ‘amostragem teórica’ em que a coleta de dados é conduzida por conceitos derivados da teoria evolutiva e o pesquisador baseia-se em ‘fazer comparações’. “O objetivo é procurar locais, pessoas ou fatos que maximizem oportunidades de descobrir variações entre conceitos e de tornar densas as categorias em termos de suas propriedades e de suas dimensões” (STRAUSS e CORBIN, 2008, p. 196).

Segundo Glaser e Strauss (1967), a decisão inicial da coleta de dados teóricos é baseada apenas em uma perspectiva sociológica geral e em uma área de assunto ou problema geral. Nesse caso, as decisões iniciais não são baseadas em um quadro teórico pré-concebido. Seguindo essa orientação de Glaser e Strauss (1967), a população escolhida como objeto de pesquisa do presente estudo compreende os executivos de empresas da cidade de Maringá, PR. A amostra utilizada é não probabilística, que conforme explica Mattar (1996) é aquela em que a seleção dos elementos da população para compreender a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Nesse sentido, o primeiro entrevistado foi selecionado por conveniência do pesquisador embora seguindo o contexto do quadro teórico pré-concebido, ou seja, executivo de empresas da cidade de Maringá, PR. A partir da primeira entrevista os outros empresários foram escolhidos seguindo as determinações propostas por Glaser e Strauss (1967, p.45) sobre amostragem teórica “segundo a qual o analista conjuntamente seleciona códigos, analisa seus dados e decide que dados coletar na sequência bem como onde encontrá-los a fim de desenvolver sua teoria emergente”. Para melhor entendimento dessa sistemática de coleta de dados, importa descrever o perfil dos três primeiros entrevistados bem como os critérios de decisão para escolha da amostragem teórica.

- Entrevistado 1: Empresário do gênero masculino, casado, com 45 anos de idade que atua na área de serviços. Desde jovem teve que trabalhar para ajudar no sustento da família, optando pelo trabalho aos estudos, portanto, estudou até concluir ensino fundamental.

Considerando que o primeiro entrevistado possui ensino fundamental e precisou trabalhar para auxiliar no sustento da família, o critério de escolha para a próxima entrevista foi buscar um empresário com maior nível de instrução formal.

- Entrevistado 2: Empresário do gênero masculino, casado, com 50 anos de idade que atua no segmento industrial. Desde jovem teve que trabalhar, não necessariamente para ajudar no sustento da família, mas, por determinação dos pais. Durante toda trajetória estudantil, que foi até o nível de mestrado, continuou trabalhando para conseguir financiar os estudos.

Os dois primeiros entrevistados apresentaram aspectos em comum como, por exemplo, necessidade de trabalho e estudos simultaneamente, embora somente o segundo entrevistado tenha optado por continuar trabalhando e estudando. Considerando essas similaridades e diferenças, o critério de escolha para a terceira entrevista foi buscar um empresário com mesmo nível de instrução formal do segundo, mas, que não precisasse trabalhar para auxiliar no sustento da família durante o tempo de estudos.

- Entrevistado 3: empresário do gênero masculino, casado, com 37 anos que atua numa empresa familiar na área transportes (comércio/serviços) e possui duas especializações, sendo uma de nível internacional. Por ser filho de uma família tradicional de classe alta, não precisou trabalhar para ajudar no sustento da casa. Por outro lado, começou a trabalhar com 13 anos, na empresa da família, limpando o estoque, depois como auxiliar de informática, auxiliar de contabilidade, passando por todos os departamentos até chegar a gerência.

Seguindo essa sistemática, a amostragem teórica, foi determinada “com base em conceitos emergentes, com o objetivo de explorar o escopo dimensional ou as condições variadas ao longo das quais as propriedades de conceitos variam” (Strauss e Corbin, 2008, p.82). Nesse contexto, vários códigos novos foram identificados, assim como alguns códigos já identificados nas primeiras entrevistas começaram a repetir nas outras entrevistas. Quando isso ocorre, existem indícios de saturação teórica, ou seja, não é necessário continuar explorando novos dados porque os eventos se repetem.

A coleta de dados, portanto, foi realizada pelo método de entrevista que é um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa (FLICK, 2009). Dentre os diferentes tipos de entrevista optou-se pela entrevista intensiva porque segundo Charmaz (2009, p.46), “permite um exame detalhado de determinado tópico ou experiência e, dessa forma, representa um método útil para a investigação interpretativa”. Na presente pesquisa foram realizadas entrevistas com executivos de empresas da cidade de Maringá, PR. Os executivos foram

entrevistados de maneira individual com apoio de um roteiro de entrevistas semiestruturado (conforme disposto nos apêndices), porém dentro dos limites da questão de pesquisa no que diz respeito às questões abertas, de acordo com a tradição qualitativa da *Grounded Theory*, ou seja, partindo de perspectivas mais genéricas até atingir aspectos particulares.

Antes de realizar cada entrevista, os executivos foram informados sobre o objetivo e a relevância da pesquisa, assegurando aos respondentes o anonimato das fontes. Os entrevistados também receberam uma cópia do protocolo ético de entrevistas, conforme modelo disposto nos anexos. Após serem formalmente autorizadas, todas as entrevistas foram gravadas em meio digital para posterior transcrição a fim de facilitar a contextualização dos enunciados no momento da análise dos dados.

A quantidade de entrevistados, assim como o teor das questões, não foi definida com exatidão *a priori*, mas, sim, preparadas à medida que a pesquisa foi se desenvolvendo. Ao final, foram obtidas 8 entrevistas que totalizaram 4 horas e 56 minutos, perfazendo uma média de 37 minutos cada. A entrevista de menor duração teve 17 minutos e a mais longa 1 hora e 10 minutos e ocorreram entre agosto de 2011 e agosto de 2012.

3.3. Análise dos dados

A análise dos dados é uma das principais fases do método da *Grounded Theory*. Isso porque a teoria emerge dos dados, logo, é a análise que conduz a coleta de dados. Trata-se de um processo estruturado, rígido e estático onde existe uma interação constante entre o pesquisador e o ato de pesquisa. Esse processo deve ser livre e criativo, onde o pesquisador busca respostas analíticas para os fenômenos em análise (PINTO, 2009). Na presente pesquisa, a análise dos dados seguiu as orientações propostas por Strauss e Corbin (2008) no que diz respeito ao pensamento comparativo (comparação sistemática dos dados) que é o procedimento central de análise da *Grounded Theory*. Bandeira-de-Mello e Cunha (2006, p.250) explicam que “a comparação sistemática entre similaridades e diferenças encontradas nos dados permite gerar categorias conceituais consistentes e fundamentadas empiricamente”.

Para auxiliar a análise dos dados foi utilizado um software de apoio para pesquisa qualitativa denominado de Atlas/TI. Segundo Bandeira-de-Mello (2006, p.429), os “pesquisadores beneficiam-se de ganhos em eficiência na manipulação de dados qualitativos

pelo computador”. Existem pelo menos quatro princípios que norteiam os procedimentos de análise pelo pesquisador que utiliza o Atlas/ti: 1) visualização, ou seja, o pesquisador pode gerenciar a complexidade do processo de análise mantendo o contato com os dados; 2) integração onde a base de dados e todos os elementos construídos na análise são integrados em um único projeto denominado de unidade hermenêutica; 3) causalidade (*serendipity*) que promove a descoberta e os *insights* casualmente, ou seja, sem a busca deliberada por aquilo que foi encontrado; e, 4) exploração onde ocorre a interação entre os diferentes elementos constitutivos do programa promovendo descobertas e *insights* (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006, p.440).

Um aspecto importante na análise dos dados quando se utiliza a *Grounded Theory* é que esta deve ser feita logo que os primeiros dados são coletados. Strauss e Corbin (2008) denominam essa análise inicial de microanálise, ou seja, uma análise detalhada por linha, necessária no começo de um estudo para gerar categorias iniciais (com suas propriedades e suas dimensões) e para sugerir relações entre categorias. Para Charmaz (2009, p. 69) codificar significa “categorizar segmentos de dados com uma denominação concisa que, simultaneamente, resume e apresenta cada parte dos dados. Os seus códigos revelam a forma como você seleciona, separa e classifica os dados para iniciar uma interpretação analítica sobre eles”. Esses códigos foram posteriormente agrupados em categorias. Para Straus e Corbin (2008), uma vez que as categorias sejam estabelecidas, a análise se torna mais focada em preencher essas categorias e em verificar as relações, portanto, a codificação é um aspecto central no tratamento dos dados. Os autores dividem a codificação em: 1) codificação aberta; 2) codificação axial; e 3) codificação seletiva. A seguir é apresentado um breve detalhamento sobre cada tipo de codificação.

Codificação Aberta

A codificação aberta é o processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e suas dimensões são descobertas nos dados. Sem esse primeiro passo analítico, o resto da análise e da comunicação que se segue pode não ocorrer (STRAUSS e CORBIN, 2008). Para revelar, nomear e desenvolver conceitos é importante abrir o texto e expor pensamentos, ideias e significados que ele contém. Basicamente, durante a codificação aberta o pesquisador separa os dados em partes distintas, examina e compara-os com rigor em busca de similaridades e diferenças. “Eventos, acontecimentos, objetos e ações/interações considerados conceitualmente similares em natureza ou relacionados em

significado são agrupados sob conceitos mais abstratos, chamados *categorias*” (STRAUSS e CORBIN, 2008, p.104).

Na codificação aberta Strauss e Corbin (2008) também recomendam a utilização de memorandos a fim de “cavar mais fundo na análise”. Memorandos são os registros do pesquisador de análises, pensamentos, interpretações, questões e direções para coleta adicional de dados. “Esses registros escritos de análise que podem variar em tipo e tamanho” (Strauss e Corbin, 2008, p.209). A elaboração dos memorandos é um passo intermediário que acontece entre a coleta de dados e a escrita do relatório final de pesquisa. Charmaz (2006) explica que os memorandos escritos ao longo do processo de pesquisa ajudam o pesquisador a manter-se envolvido na análise dos dados. Isso ajuda a aumentar o nível de abstração de suas ideias, facilitando a construção da teoria substantiva. A Figura 1 a seguir ilustra um exemplo de memorando criado durante o processo de codificação aberta.

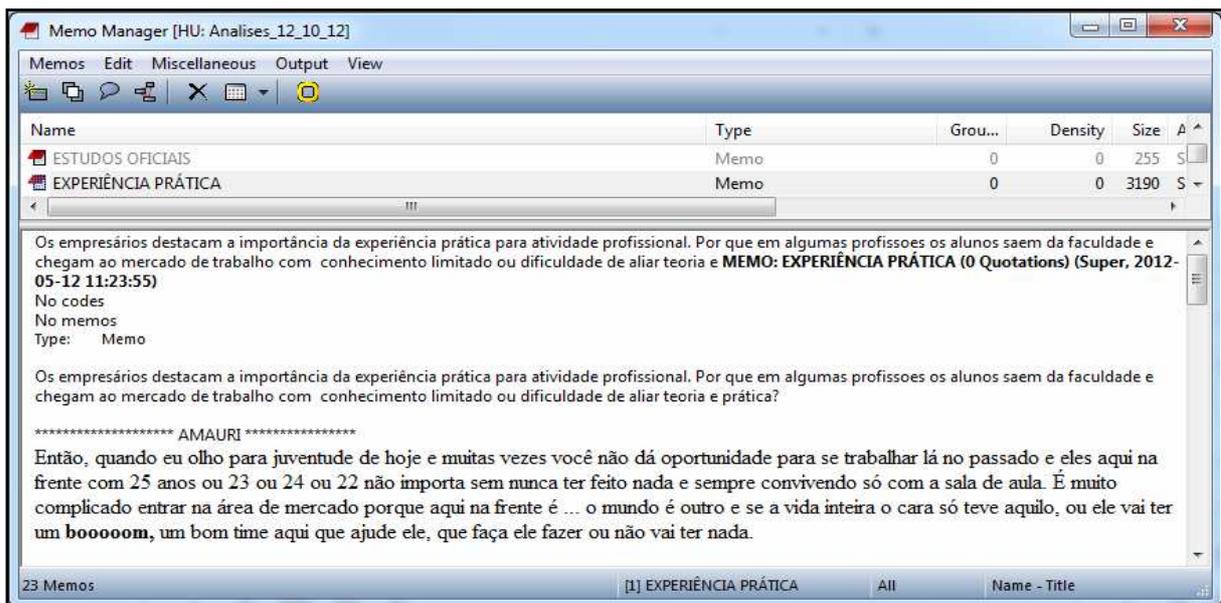


Figura 1: Exemplo de memorando
 Fonte: Dados da pesquisa (Interface do Atlas/ti)

Codificação Axial

A codificação axial é o processo de relacionar categorias às suas subcategorias. Segundo Strauss e Corbin (2008), é chamado de “axial” porque ocorre em torno do eixo de uma categoria, associando categorias ao nível de propriedades e dimensões. Nessa etapa os autores ressaltam quatro tarefas principais: 1) organizar as propriedades de uma categoria e

suas dimensões, uma tarefa que começa durante a codificação aberta; 2) identificar a variedade de condições, ações/interações e consequências associadas a um fenômeno; 3) relacionar uma categoria à sua subcategoria por meio de declarações que denotem como elas se relacionam umas com as outras; e 4) procurar nos dados pistas que denotem como as principais categorias podem estar relacionadas umas às outras.

Para Strauss e Corbin (2008, p. 126), “quando analisamos dados, existem dois níveis de explicações. Elas são a) as palavras reais usadas por nossos informantes e b) nossa conceitualização dessas palavras”. Nesse caso, as relações entre fatos e acontecimentos nem sempre são tão evidentes. Para os autores, como as associações entre categorias podem ser muito sutis e implícitas, é útil ter um esquema que possa ser usado para classificar e organizar as conexões emergentes. Nesse sentido, Strauss e Corbin (2008, p.129) apresentam um esquema denominado de paradigma que é “uma perspectiva assumida em relação aos dados, outro ponto de vista analítico que ajuda a reunir e a ordenar os dados sistematicamente, de forma que estrutura e processo sejam integrados”.

Codificação Seletiva

A partir da codificação seletiva é que os dados começam a se transformar em teoria. A Codificação seletiva é o processo de integrar e de refinar categorias bem como buscar a saturação teórica para formação da teoria (STRAUSS e CORBIN, 2008). Conforme já mencionado, entende-se como saturação teórica, o ponto no desenvolvimento da categoria em que não surgem novas propriedades, dimensões ou relações durante a análise. Strauss e Corbin definem os seguintes critérios para escolher uma categoria central (p.146):

- 1) Ela deve ser central, ou seja, todas as outras categorias importantes podem ser relacionadas a ela.
- 2) Deve aparecer frequentemente nos dados. Isso significa que em todos os casos ou quase todos, há indicadores apontando para este conceito.
- 3) A explicação que resulta da relação de categorias é lógica e consistente. Os dados não são forçados.

- 4) O nome ou a fase usada para descrever a categoria central deve ser suficientemente abstrata, de forma que possa ser usada para fazer pesquisa em outras áreas substanciais, levando ao desenvolvimento de uma teoria mais geral.
- 5) À medida que o conceito é refinado analiticamente por meio da integração com outros conceitos, a teoria ganha mais profundidade e mais poder explanatório.
- 6) O conceito consegue explicar variações e também o ponto principal dos dados; ou seja, quando as condições variam, a explicação ainda é válida, embora a forma na qual um fenômeno seja expresso possa parecer um pouco diferente.

A codificação da teoria fundamentada é fundamental entre a coleta de dados e o desenvolvimento da teoria. Segundo Charmaz (2009, p.70) a codificação “gera os ossos da sua análise. A integração teórica agregará esses ossos para formar um esqueleto de trabalho. Assim, a codificação representa mais do que um começo; ela define a estrutura analítica a partir da qual você constrói a análise”. A seguir é apresentada a análise dos dados.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção descreve a análise dos dados da presente pesquisa cujas técnicas utilizadas foram a de codificação e de categorização (STRAUSS e CORBIN, 2008) para o desenvolvimento da teoria substantiva. Antes de descrever as etapas da análise, importa destacar que segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2004, p.177), nos estudos de *Grounded Theory*, “o pesquisador deve comprometer-se com os resultados, assumir sua identidade e revelar as razões de suas escolhas durante as análises. Somente dessa forma os resultados tornam se passíveis de avaliação pelo crivo do leitor, aumentando a validade e a confiabilidade da pesquisa”. Isso significa que o pesquisador torna-se parte do processo, portanto, o **uso do eu** como pessoa expõe a visão do pesquisador e as suas considerações acerca da análise.

Embora seja o autor de seu ensaio, você não deve ser impertinente. Isso não quer dizer que você não possa referir-se a si mesmo em primeira pessoa. Fazê-lo ou não é uma questão de gosto [...] Bem poucas pessoas têm coragem para manter suas convicções, mas as convicções relativas a questões importantes, que resultam das investigações e da reflexão, merecem a coragem necessária para defendê-las (MARTINICH, 2002, p.26).

Assim, por entender ser o pesquisador o principal responsável pela coleta, análise e interpretação dos dados, a partir da próxima seção passo a utilizar a primeira pessoa do singular para escrever a dissertação.

4.1. Percepção e trajetória do pesquisador

Seguindo as diretrizes propostas por Strauss e Corbin (2008), o processo de construção da teoria envolve a coleta e análise sistemática dos dados (“idas e vindas” aos dados) uma vez que a teoria substantiva emergirá de tais análises. Conforme já mencionado nos procedimentos metodológicos, os dados da pesquisa são provenientes de entrevistas realizadas com empresários da cidade de Maringá, PR. O processo de análise envolveu etapas como a codificação aberta, codificação axial, codificação seletiva e codificação por processo. Desta maneira, primeiramente realizei duas entrevistas que posteriormente foram transcritas e analisadas (inicialmente no contexto da codificação aberta) para qualificação do projeto de dissertação que ocorreu no mês de novembro de 2011. Valiosas contribuições e

recomendações além de esclarecimentos à respeito da *Grounded Theory* foram feitas pelos integrantes da banca de qualificação composta pelos professores: Dra. Elisa Yoshie Ichikawa e Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello.

A partir do exame de qualificação e com base nas considerações recebidas, continuei com os trabalhos de codificação de dados. Para organizar a análise dos dados e facilitar o meu trabalho, adquiri juntamente com um colega de mestrado uma versão do software Atlas/ti, portanto todas as entrevistas analisei com apoio desse software. A partir das primeiras análises dos dados, escolhi mais seis empresários para compor a amostragem teórica.

Importa destacar que nos primeiros meses da pesquisa foi investido um tempo significativo em leituras e discussões com o grupo de estudos sobre mercado do conhecimento, composto por professores e alunos do Programa de Mestrado (PPA-UEM). Isso foi essencial para entendimento da *Grounded Theory*. Paralelamente, durante a etapa de coleta de dados, ocorreram reuniões semanais com o prof. Dr. Mauricio Reinert tanto para discussão da *Grounded* como para análise dos dados. Tais reuniões visaram o aprimoramento do conhecimento e da operacionalização do método bem como a troca de experiências e esclarecimento de dúvidas oriundas do desenvolvimento da pesquisa. Além do prof. Maurício, o mestrando Haroldo Yutaka Misunaga e a aluna de iniciação científica Letícia Veríssimo, participaram das discussões e contribuíram com o trabalho porque também fizeram pesquisas utilizando a *Grounded Theory*. A realização dessas reuniões foi essencial para o processo de construção da dissertação.

Outro aspecto relacionado às contribuições para o entendimento da *Grounded Theory* e desenvolvimento da pesquisa, diz respeito a conversas com outros pesquisadores que utilizaram essa metodologia para pesquisas na área de Administração. Assim, em março de 2012 realizei uma visita à PUC-PR para conversar com o prof. Dr. Cristiano Maciel. Nessa ocasião foi possível conversar e trocar experiências além do esclarecimento de muitas dúvidas sobre a *Grounded Theory* com o prof. Cristiano que detalhou como desenvolveu sua tese. Além disso, o prof. Cristiano deu algumas orientações sobre a construção da teoria fundamentada bem como dos processos de codificação e análise, além de esclarecimentos do uso do software Atlas/ti para análise dos dados.

Em abril de 2012, foi possível trocar informações e receber contribuições para o trabalho com o prof. Dr. Eric Ford Travis, da Universidade Federal do Paraná que também

desenvolveu uma *Grounded Theory* na sua tese de doutorado. O prof. Eric compartilhou algumas experiências e indicou possíveis caminhos a serem escolhidos para a análise das entrevistas bem como o delineamento de um referencial teórico para o trabalho com vistas à “sensibilização teórica” do pesquisador. A partir dessas experiências, as análises das entrevistas para a geração de rótulos e códigos foram se tornando mais consistentes e melhor organizadas. A organização do trabalho também passou a ser mais direcionada com o uso intensivo do Atlas/ti. Nas próximas subseções serão descritas todas as etapas da análise.

4.2. Codificação Inicial (microanálise)

A análise começou logo após a primeira entrevista que depois de transcrita passou pela microanálise com apoio do Atlas/ti para ordenação dos dados. De acordo com Strauss e Corbin (2008, p.67-78) “fazer microanálise é algo que abre os olhos dos estudantes, pois ilustra concretamente que a análise qualitativa envolve uma forma radicalmente diferente de pensar sobre os dados. É por meio do exame minucioso dos dados, linha por linha, que os pesquisadores conseguem descobrir novos conceitos e novas relações”. Nesse contexto, a microanálise foi realizada em três etapas: 1) quebra dos dados (segmentação de partes do texto); 2) conceituação (a partir de comparações teóricas); e, 3) categorização. Quebrar dados significa fazer um exame detalhado linha por linha. Segundo Maciel (2011), isso envolve “a leitura cuidadosa e contextualizada de uma linha por vez e na sequência a consideração da linha completa, de uma parte e em alguns momentos de uma palavra para atribuição (conceituação) de um nome de código que refletisse o texto segmentado”.

Cada parte selecionada do texto é designada pelo Atlas/ti como *quotations*, que na verdade são incidentes ou eventos. Cada evento recebe um código que basicamente é um significado para essa palavra (interpretação), criado pelo pesquisador (STRAUSS e CORBIN, 2008). Para os eventos que apresentavam o mesmo significado de um dos códigos já existentes era atribuído o mesmo nome. Caso contrário, uma nova conceituação, ou melhor, um novo código era criado. A Figura 2 a seguir ilustra um exemplo de microanálise realizada na segunda entrevista.

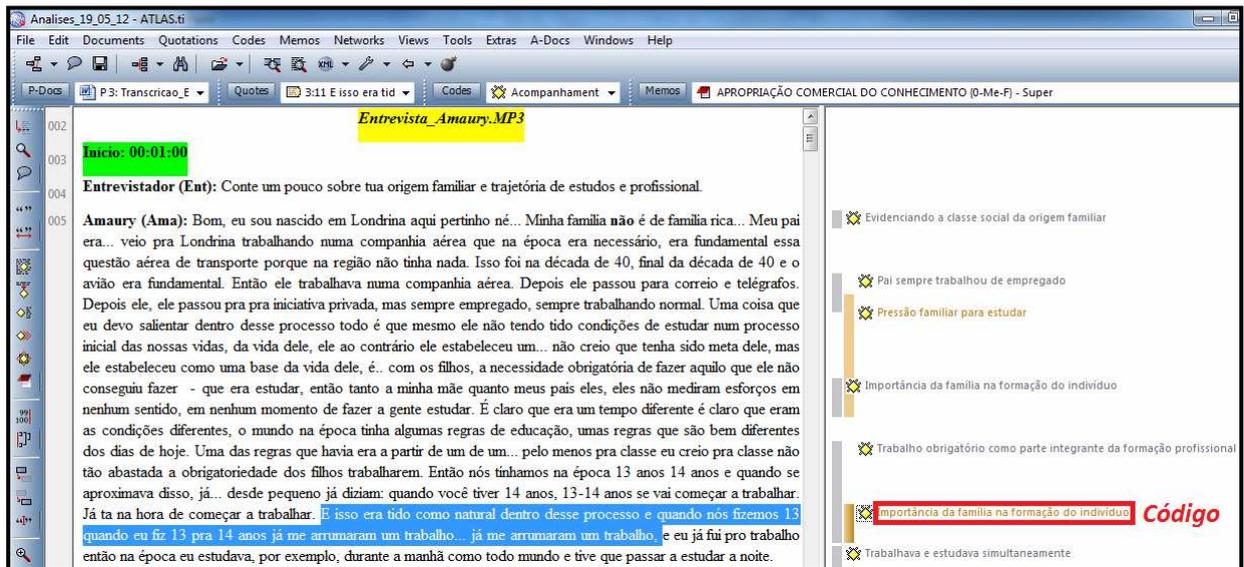


Figura 2: Exemplo de microanálise
Fonte: Dados da pesquisa (Interface do Atlas/ti)

Trata-se, portanto, da fase de codificação qualitativa. Ao lado esquerdo da figura está um trecho da transcrição de uma entrevista com uma *quotation* selecionada. Ao lado direito da figura está o código referente a essa *quotation*. Nessa primeira fase foram identificados esses primeiros códigos que ‘emergiram’ dos dados. Ao todo, na fase da microanálise foram criados 877 incidentes (*quotations*) que foram alocados em 330 códigos. A próxima etapa da análise descreve a codificação aberta.

4.3. Codificação Aberta

Conforme já mencionado nos procedimentos metodológicos, a codificação aberta é o processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e suas dimensões são descobertas nos dados (STRAUSS e CORBIN, 2008). Os 330 códigos criados na etapa da microanálise foram então alocados em 8 categorias: 1) *conhecimento*; 2) *egressos*; 3) *empresa*; 4) *escola*; 5) *estudos*; 6) *família*; 7) *status*; 8) *trabalho*. Durante o processo de desenvolvimento dessas categorias, quatro delas precisaram ser melhor especificadas, portanto, foram criadas 6 subcategorias: 1) *busca por conhecimento* (referente categoria conhecimento); 2) *gestor* (referente categoria empresa); 3) *funcionário* (referente categoria empresa); 4) *alunos* (referente categoria escola); 5) *professores* (referente categoria escola) e, 6) *diploma* (referente categoria estudos). Segundo Strauss e Corbin (2008, p.119), “basicamente, subcategorias especificam melhor uma categoria ao denotar informações do tipo quando, onde, por que e como um fenômeno tende a ocorrer. Subcategorias, assim como

categorias, também têm propriedades e dimensões”. A Figura 3 a seguir ilustra o agrupamento dos códigos em categorias que foram gerados nesta fase de codificação aberta.

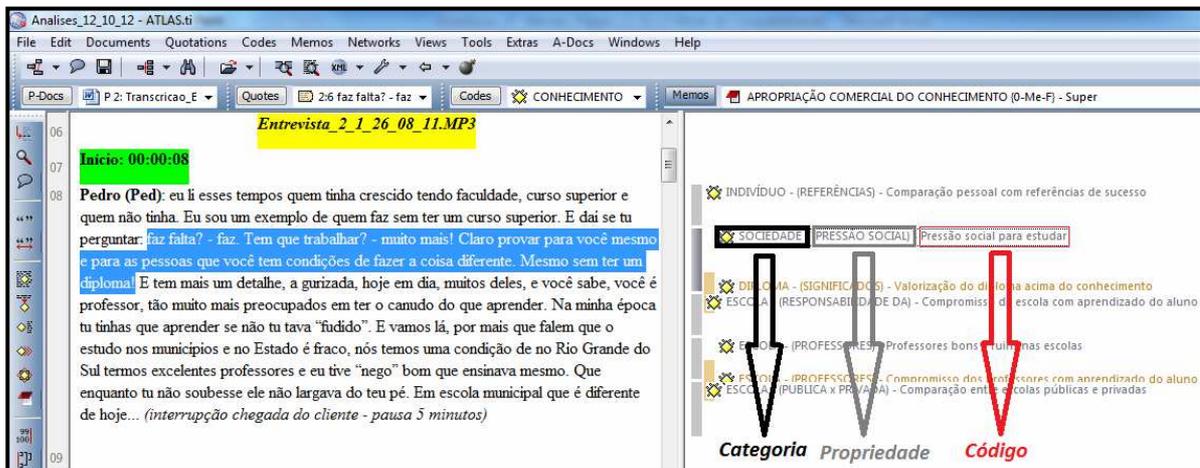


Figura 3: Exemplo de agrupamento dos códigos em categorias

Fonte: Dados da pesquisa (Interface do Atlas/ti)

A partir do exame dos códigos, que formaram as categorias, foi possível descrever suas propriedades e dimensões de variação para localização dos incidentes. A análise das categorias descritas a seguir foi trabalhada de forma indutiva e dedutiva. A forma indutiva diz respeito ao trabalho de derivar conceitos e suas propriedades e dimensões dos dados primários. A forma dedutiva está relacionada ao esforço de construir proposições sobre as relações entre os conceitos utilizando os dados que foram tratados pelo pesquisador a partir dos dados primários (PINTO e SANTOS, 2012). Segundo Strauss e Corbin (2008, p.274), para desenvolver uma teoria substantiva é necessário a interação entre dados e pesquisador, ou seja, os dados em si e a interpretação de significado do pesquisador. “Como nenhum pesquisador entra no processo com a mente completamente limpa e vazia, as interpretações são as abstrações do pesquisador sobre o que há nos dados”. Portanto, esse processo de análise consiste em tomar decisões indutivas e dedutivas sobre, e agir, em relação às diferentes questões que aparecem ao longo da pesquisa.

Os resultados apresentados a seguir emergiram exclusivamente dos dados e, serão descritos e fundamentados, à medida que forem sendo apresentados ao longo do texto, com citações de trechos das entrevistas servindo como base de fundamentação empírica. Sempre que possível, as citações serão transcritas para facilitar o entendimento da análise. Esses elementos é que irão formar a base para a teoria substantiva que pretende explicar os significados atribuídos ao conhecimento por executivos da cidade de Maringá, PR. Importa

destacar que a ordem de apresentação a seguir não significa necessariamente a ordem com que foram identificadas nos dados.

✓ **Conhecimento**

A categoria *conhecimento* emergiu dos dados como um conceito para entendimento dos significados que os executivos atribuem efetivamente ao conhecimento. Nesse contexto, busquei incidentes nos dados que indicassem o que os executivos entendiam por conhecimento, que tipo de conhecimento era mais valorizado, bem como as estratégias que eles utilizam para buscar conhecimento. Caracterizei como tipo de conhecimento: **FORMAL Institucionalizado** (aquele que está presente no ensino escolar institucionalizado, cronologicamente gradual e hierarquicamente estruturado); **FORMAL Não-Institucionalizado** (qualquer tentativa educacional organizada e sistemática que, normalmente, se realiza fora dos quadros do sistema formal de ensino) até o conhecimento **INFORMAL** (aquele no qual qualquer pessoa adquire e acumula conhecimentos, através de experiência diária em casa, no trabalho e no lazer). Para especificar melhor essa categoria foi criada uma subcategoria denominada *busca por conhecimento*. A categoria conhecimento e sua subcategoria, busca por conhecimento, portanto, foram caracterizadas pelas seguintes propriedades e dimensões dispostas no Quadro 1:

Quadro 1: Propriedades e dimensões da categoria conhecimento

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
CONHECIMENTO	Busca por conhecimento	Frequência	Frequentemente Quando precisa resolver questões da empresa
		Tipo de conhecimento buscado	FORMAL (Institucionalizado) FORMAL (Não-Institucionalizado) INFORMAL
		Fontes de conhecimento	Amigos Colegas de Trabalho Cursos Livros Internet Noticiários Familiars Feiras Comerciais
		Socialização	Centralizada Compartilhada

Fonte: elaborado pelo autor

A propriedade *frequência*, da subcategoria *busca por conhecimento* varia de acordo com a constância com que os executivos sentem a necessidade de buscar conhecimento. Essa necessidade pode ser motivada por algo que é da própria natureza do executivo, pela exigência de conhecimento nos negócios do executivo, ou ainda, pela realidade social em que o executivo vive:

Sempre fui ambiciosa assim do conhecimento, né. Toda vida eu quis estudar, tanto que o meu pai falou não precisa mais estudar, não tem nada mais para você estudar [...] quando eu terminei o primário, eu lembro que meu pai falava: já tá bom! Para de estudar! Já sabe ler e escrever o nome na hora de casar né no cartório para não passar feio e já tá muito bom, agora tem que trabalhar! (Entrevistada 8).

Nesse trecho da entrevista é possível perceber que a visão de mundo da executiva inicialmente era a mesma do pai, ou seja, a busca por conhecimento tem limites. Por outro lado, a inquietação, a dúvida diante da posição do pai e um novo contexto social vivenciado por essa executiva reafirmam sua natureza própria de desejo constante por novos conhecimentos:

[...] aí eu comecei a trabalhar e descobri por volta dos 13-14 anos que tinha mais coisas para estudar porque onde eu trabalhava eu era babá e de onde eu trabalhava eu via passando ao longe assim na estrada meninas grandes, adultas até de uniforme e eu achava gente mas onde é que tem um povo tudo grande para estudar eu achava aquilo muito interessante e descobri, porque eu sou uma pessoa muito curiosa, e fui perguntando e descobri que elas só estudavam e eu fiquei muito curiosa por que esse povo estuda né todo esse povo já sabe ler e escrever não tem mais nada para estudar e eu descobri que tinha muita coisa para estudar. No ano seguinte eu fazia parte daquele povo todo (Entrevistada 8).

As palavras da entrevistada reforçam a ideia de reconstrução da realidade social. Num primeiro momento a visão de mundo da entrevistada era a mesma do pai. Posteriormente, quando passou a vivenciar uma nova realidade social, começou a mudar sua forma de pensar a respeito dos limites do conhecimento. Nesse novo contexto, por exemplo, a executiva buscou conhecimento não pela influência direta “das outras meninas grandes”, conforme descrito na transcrição da entrevista, mas pela sua natureza própria de curiosidade e interesse por novos conhecimentos.

A busca por conhecimento também está relacionada com a característica de negócio desses executivos. Nesse caso, a constância pela busca de conhecimento está atrelada a uma necessidade específica de possuir o conhecimento para posterior aplicação prática nos negócios:

Então eu vou provavelmente fazer comunicação social com alguma ênfase na área de marketing porque eu acho que é isso que pode melhorar o meu desempenho nesta empresa e noutras que eu venha a trabalhar para desenvolver algum tipo de trabalho (Entrevistado 1).

Outro exemplo da busca por conhecimento visando atender uma necessidade específica do negócio pode ser observado no próximo trecho da entrevista de um executivo que não conhecia o idioma inglês. Recentemente fez uma viagem comercial para China em busca de fornecedores e precisou de um interprete:

Eu fui para China em 2010 e aí Marcelo, quando você sai fora numa hora que você não tem conhecimento nenhum você vê que realmente faz falta. Então foi **terrível** para mim porque eu fiquei quinze dias na China e eu fui surdo e mudo. É muito terrível e... aí sim eu lembrava que quando falavam que eu tinha que saber mais de um idioma porque se eu soubesse pelo menos o inglês, pronto estava resolvido dominava (Entrevistado 5).

Diante da dificuldade de comunicação que passou na China, ou seja, para resolver uma questão específica da empresa esse executivo decidiu buscar conhecimento de outro idioma:

E quando eu voltei com essa dificuldade toda Marcelo eu senti que eu precisava realmente entender, aprender um pouco mais do inglês porque eu ia viajar no ano seguinte aí eu comecei a me preparar porque eu já voltei o ano passado e já entendia um pouco do que se falava, pelo menos do que se falava em inglês e de lá para cá eu venho fazendo inglês naturalmente. (Entrevistado 5)

Essencialmente, as reações identificadas nos dados, com relação a busca por conhecimento, vão desde a busca contínua até a busca para momentos de necessidade profissional dos executivos. Os dados evidenciam que a questão “prática” do conhecimento, tem um sentido direto e imediatamente relacionado às necessidades utilitárias do negócio ou da empresa.

A propriedade *tipo de conhecimento buscado*, da subcategoria *busca por conhecimento* varia desde o conhecimento **FORMAL Institucionalizado**; **FORMAL Não-Institucionalizado** até o conhecimento **INFORMAL**. As reações identificadas nos dados descrevem essas três dimensões:

Em 1998 inauguramos a pizzeria aqui, nesse mesmo lugar, em 2001 eu coloquei o almoço, e daí eu comecei assim com aquilo que eu sabia de cozinha né aquela comida simples que eu sabia de cozinha [...] eu comecei fazendo comida mineira porque minha família é toda de Minas né. E comecei a fazer as quitandas mineiras né, os doces, o bolo, a torta (Entrevistada 8).

Nesse trecho da entrevista é possível perceber que a executiva iniciou seu empreendimento utilizando apenas o conhecimento informal, ou seja, aquele conhecimento que aprendeu com a família. Posteriormente buscou conhecimento formal visando aprimorar as atividades profissionais da empresa.

Em 2002 para 2003 eu comecei o curso de gastronomia no CESUMAR e me formei em 2005. 2006 para 2007 fiz a pós em gestão de restaurante (Entrevistada 8).

Os executivos também buscam conhecimento formal não-institucionalizado em palestras ou grupos de discussão, por exemplo:

Agora a pouco eu estava num treinamento com o Dr. Jougi que temos todos os sábados pela manhã (Entrevistado 5).

[...] já faz uns três anos que eu tenho um grupo de outros empresários que a gente faz toda segunda feira às 7 da noite uma reunião de troca de experiências **em inglês** [...] a gente se reúne numa sala cada segunda feira um tem que apresentar um assunto empresarial da sua prática na empresa e normalmente ele é demandado pelos outros (Entrevistado 3).

O segundo trecho (Entrevistado 3) ilustra o propósito do conhecimento formal não-institucionalizado. Ao invés de buscar conhecimento formal institucionalizado, que teoricamente demanda mais tempo, os executivos optam por buscar alternativas práticas e, que demandam menos tempo, para ajudar a resolver situações cotidianas dos negócios. Segundo o Entrevistado 3, esse tipo de reunião tem como propósito aproveitar experiências práticas de outros executivos para apreender algum conhecimento empresarial que eventualmente um dos executivos esteja necessitando utilizar na sua empresa:

[...] por exemplo, eu quis implementar o programa de distribuição de lucros e resultados, participação e lucros e resultados. Em vez de eu começar do zero e demorar cinco anos para aperfeiçoar, neste evento, nesta oportunidade eu perguntei para meus pares quem tem isso implementado? Eu já tenho há cinco anos outro já tinha faz um ano. Olha você pode me apresentar? Você já sofreu com isso aqui, você pode trazer na próxima reunião? **Você** pode apresentar? Ai o cara trouxe e me apresentou. Com isso, ao invés de demorar cinco anos para chegar no ponto eu demorei um ano. Já cheguei já saí larguei funcionando sem errar, quer dizer, errando menos (Entrevistado 3).

A busca por conhecimento informal também é uma alternativa prática para resolver questões cotidianas da vida empresarial:

E foi o que sempre fiz, eu me apertava, vou ligar para o fulano de tal. Sempre busquei naqueles que hierarquicamente eram meus superiores e aí eu tive grandes pessoas tomando e me ensinando, tomando decisões e me ensinando (Entrevistado 1).

As reações identificadas nos dados, com relação ao tipo de conhecimento buscado, vão desde o conhecimento formal ao informal, dependendo do propósito ou da necessidade específica do executivo.

A propriedade *fontes de conhecimento*, da subcategoria *busca por conhecimento* variam de acordo com a estratégia adotada por cada executivo na busca por conhecimento. As principais fontes de conhecimento utilizadas pelos executivos são: amigos, colegas de trabalhos, cursos, livros, internet, noticiários, familiares e outras fontes:

Leitura, leitura e troca de experiências (Entrevistado 2).

Sempre busquei naqueles que hierarquicamente eram meus superiores e aí eu tive grandes pessoas tomando e me ensinando, tomando decisões e me ensinando (Entrevistado 1).

Agora pouco eu estava num treinamento com o Dr. Jougi que temos todos os sábados pela manhã (Entrevistado 5).

Coloca no Google hoje qualquer coisa hoje tu descobre um monte de pesquisas de um monte de gente que trabalhou como condenado para disponibilizar para nós leigos. Isso ajuda bastante! (Entrevistado 1)

Olha eu estudo bastante, eu tenho livros aqui livros ali, eu tenho revistas desde o *management* (HSM) até as revistas mais importantes que tem hoje, o ESPM também, é... livros mais atualizados desde Philip Kotler, Peter Drucker que são as bíblias e alguns outros também que eu não paro, então eu estudo os livros eu às vezes sou meio que autodidata, eu faço isso (Entrevistado 2).

Aqui existe uma relação com a propriedade *tipo de conhecimento buscado*, que foi apresentada anteriormente. Pelas fontes de conhecimento utilizadas pelos executivos, como por exemplo, internet (Google), colegas de profissão, leituras (autodidata), é possível perceber que muitas vezes, o conhecimento menos formal é mais utilizado do que outros tipos de conhecimento.

A propriedade *socialização*, da categoria *conhecimento*, varia desde a centralização até o compartilhamento do conhecimento. As reações identificadas nos dados descrevem essa dimensão.

O conhecimento hoje infelizmente ainda é muito restrito, ainda há nas pessoas uma situação é... muito complexa de "Eu/SA" - o sujeito conhece e muitas vezes ele fica com aquilo pra ele. A gente tem que realmente dividir esse conhecimento e não pode ter medo de sombra (Entrevistado 1).

Para esse executivo é importante socializar o conhecimento nas empresas. Por outro lado ele manifesta uma preocupação com indivíduos que centralizam o conhecimento. Na

visão dele isso ocorre porque muitas pessoas tem receio de perder o cargo, o que ele define como “ter medo de sombra”.

Outros executivos são mais cautelosos ao socializar o conhecimento:

Olha funcionário é o seguinte, eu faço o curso e eu passo para eles o que aprendi no curso (Entrevistado 4).

Essa cautela está relacionada às incertezas que os executivos têm com relação ao negócio e aos próprios funcionários que, munidos de conhecimento, ao deixarem a empresa, podem levar o que há de mais importante. Nesse caso, o executivo socializa apenas o que lhe interessa, ou seja, o suficiente para o funcionário exercer suas funções.

Nessa primeira categoria, busquei referência nos dados das entrevistas, para entender o tipo de conhecimento valorizado pelos empresários, bem como a estratégia que eles utilizam para buscar conhecimento. Os dados evidenciam que geralmente o interesse por determinado tipo de conhecimento tem uma relação direta com os negócios dos empresários. Nesse contexto, os três tipos de conhecimento (formal institucionalizado, formal não-institucionalizado e informal) são importantes. Essencialmente os empresários procuram alternativas práticas para adquirir conhecimento, nesse caso, concentram esforços no conhecimento **FORMAL Não-Institucionalizado** e no **INFORMAL**. Por outro lado, quando as fontes de conhecimento FORMAL Não-Institucionalizado e INFORMAL são insuficientes, os executivos optam pelo conhecimento formal.

✓ **Egressos**

A categoria *egressos*, emergiu dos dados como um conceito para entendimento da percepção dos executivos quanto aos profissionais recém formados que estão entrando no mercado de trabalho . Nesse contexto, busquei incidentes nos dados que indicassem o que os executivos pensam sobre a competência profissional dos egressos. A categoria egresso foi caracterizada pela seguinte propriedade e dimensão dispostas no Quadro 2.

Quadro 2: Propriedade e dimensão da categoria egressos

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
EGRESSOS		Competência profissional	Baixa Média

Fonte: elaborado pelo autor

Por competência profissional estou me referindo ao preparo e capacidade dos egressos ingressarem no mercado de trabalho. Na visão dos executivos muitos egressos não estão preparados:

Eu, por exemplo, critico bastante o curso de propaganda e publicidade das várias escolas que nós temos. Muitos jovens não sabem qual é a diferença entre propaganda e publicidade e chegam aqui pedindo emprego, pedindo trabalho. E a gente sente nitidamente que o cara não tem **gana** para fazer aquilo (Entrevistado 2).

Ao procurar evidências que pudessem explicar esse tipo de percepção dos executivos, acerca da competência dos egressos, alguns aspectos chamaram atenção:

Aquele estudante que vem eu meu conselho é que eles **parem** de ir para escola **só** para ir para aula. E que eles passem a ir para escola com a **gana** de estar num curso universitário para **aprender** (Entrevistado 2).

[...] ah tem gente que estuda para tirar diploma, quer dizer, nem estuda. O cara, a meta dele é ter o diploma, ele acha que aquilo é suficiente (Entrevistado 3).

O primeiro aspecto está relacionado com o significado que o egresso atribui ao conhecimento. Nesses dois trechos de entrevistas é possível observar, segundo os entrevistados, que muitos egressos valorizam mais o diploma do que o conhecimento. Esse tipo de comportamento dos egressos resulta numa dedicação menor aos estudos e reflete na formação profissional do indivíduo.

Outro aspecto identificado nos dados diz respeito a experiência profissional prática dos egressos:

[...] prática, experiência, eu repito, sou um entusiasmado incentivador de que as pessoas estudem, mas tem que tomar todo um cuidado para que essas pessoas estudem, mas não percam a oportunidade de na prática poder desenvolver alguma coisa [...] então é importante que se diga e vocês que tem a obrigação de ensinar a gurizada que tão vindo aí, é deixar muito claro a necessidade deles aprenderem muito aquilo que é ensinado na teoria lá na sala de aula, mas que no dia a dia procurem aplicar isso (Entrevistado 1).

A busca do conhecimento e paralelo busca de alguma execução (Entrevistado 2).

Então, as pessoas que saem da faculdade hoje saem totalmente despreparadas, né? Saem com conhecimento, com uma visão e pensam que vão mudar o mundo, né e não é bem assim. Pensam que o que é que está escrito é o que vai dar certo e não é (Entrevistado 6).

[...] eu peguei essa nutricionista recém-formada hoje ela está comigo já uns quatro anos, aprendeu tudo aqui, ela mesma fala, que não sabia nada né então, ela não sabia o que era uma peça de picanha, não sabia o que era um contra filé, não sabia o que era uma alcatra, não sabia nada! (Entrevistada 8).

De um modo geral tem vindo uma safra boa, uma safra de jovens talentos aí surgindo no mercado brasileiro. Eu creio muito neles, agora a dificuldade hoje é você colocar pessoa dentro da tua empresa com experiência, entende, essa é a dificuldade do empresário hoje moveleiro (Entrevistado 7).

Ao analisar esse aspecto da percepção dos executivos com relação aos egressos, chama atenção a importância que eles atribuem da aplicação prática do conhecimento na vida profissional. Na categoria conhecimento e na subcategoria tipo de conhecimento buscado também está evidente a importância do aspecto “prático”, ou seja, buscar conhecimento informal, consultar fontes de conhecimento práticas (internet, colegas de trabalho, palestras, etc.). Nesse sentido, são fortes as evidências de que os executivos valorizam a questão prática do conhecimento.

A propriedade *competência profissional*, da categoria *egressos*, portanto, varia de acordo com o nível de preparo que os executivos avaliam aos profissionais recém-formados. As reações identificadas nos dados variam de baixa até média competência profissional. As reações identificadas nos dados também evidenciam uma preferência da parte dos executivos por egressos que possuem experiência prática dos negócios.

✓ **Empresa**

A categoria *empresa* emergiu dos dados como um conceito para entendimento da percepção dos executivos quanto a relação entre conhecimento e longevidade das empresas. Para especificar melhor essa categoria foram criadas duas subcategorias denominadas *gestor* e *funcionários*. A categoria empresa e suas subcategorias foram caracterizadas pelas seguintes propriedades e dimensões dispostas no Quadro 3.

Quadro 3: Propriedades e dimensões da categoria empresa

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
EMPRESA		Ciclo de vida	Curto Médio Longo
		Incentivo Educacional	Parcial Total
	Gestor	Nível de conhecimento	Baixo Médio Alto
	Funcionário	Nível de conhecimento	Baixo Médio Alto
		Tipo de funcionário valorizado na empresa	Participativo Polivalente Persistente na carreira Proativo

Fonte: elaborado pelo autor

A propriedade *ciclo de vida*, da categoria *empresa* varia de acordo com o tempo de vida útil de uma empresa considerado pelos executivos. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente a seguir, variam de curto, médio e longo prazo.

Se é que ela é uma empresa sustentável, duradoura, e de futuro, é fundamental que ela tenha pessoas com conhecimento (Entrevistado 2).

É fundamental que ela tenha pessoas com conhecimento. Se não, sem dúvida nenhuma, ela não vai. Se ela tá até agora ela não dura muito (Entrevistado 3).

O negócio surgiu de repente, eu estou vendo que eu posso ganhar dinheiro com esse negócio então a meta é ganhar dinheiro então eu passo a fazer aquilo e ganho até quando? Se aquilo durar 20 anos - ótimo você ganha durante 20 anos e o mundo hoje tá mudando demais, rápido demais e então ele pode perder o foco baseado não no conhecimento, na não continuidade do conhecimento (Entrevistado 2).

Os executivos evidenciam a existência de relação entre o ciclo de vida das empresas e o conhecimento. Segundo eles, empresas que atuam há tempos no mercado, mas dão pouca importância ao conhecimento não são duradouras. Empresas duradouras são aquelas que possuem indivíduos com conhecimento.

A propriedade *incentivo educacional*, da categoria *empresa*, varia de acordo com o incentivo aos estudos oferecido pelos executivos aos seus funcionários. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente a seguir, variam de parcial a total.

Então nossa bolsa não é integral não porque a gente queira economizar ou nosso orçamento não suporta, NÃO. É porque a gente entende que o cara tem que participar para dar valor. Logicamente que nós selecionamos alguns cursos que tem ligação ao nosso negócio (Entrevistado 3).

Quando eu fazia faculdade chegou uma época que eu pagava 11 bolsas de estudos para funcionários meus, na Faculdade Maringá, então eu cheguei a pagar 11, devia ter 11 pessoas como funcionários que eu pagava. Para alguns eu dava 50% da bolsa para outros pagava toda faculdade (Entrevistado 5).

Nesses dois trechos de entrevistas um executivo proporciona incentivo financeiro parcial e outro proporciona incentivo financeiro parcial e total. Aqui, dois aspectos chamam atenção. O primeiro aspecto diz respeito ao incentivo financeiro ser parcial. Isso é perfeitamente justificado pelo Entrevistado 3 por entender que para o funcionário valorizar seus estudos precisa reconhecer quanto custa investir em conhecimento. Outro aspecto que chama atenção na fala do Entrevistado 3 é o tipo de estudo incentivado, ou seja, aquele que possui relação direta com o negócio da empresa. Isso evidencia a lógica do incentivo educacional que visa uma aplicação prática do conhecimento nos negócios da empresa.

Ainda que essa lógica de incentivar estudos com objetivo de retorno para empresa seja evidente, o Entrevistado 5, além de incentivar estudos visando a aplicação prática no negócio da empresa, adota uma estratégia de cunho social. A transcrição a seguir é longa, mas, achei interessante citar na íntegra para melhor compreensão desse tipo de estratégia que também envolve a questão moral associada ao conhecimento:

[...] eu não dou o curso superior para eles com intuito de tirar algo deles, eu acho que é um dever como empresário fazer alguma coisa para sociedade para ter uma sociedade melhor, para ter uma sociedade mais esclarecida e também mais esclarecedora na forma de expressão, na forma de colocação. Então, não é vaidade, não é tirar proveito, não, eu acho que é para oportunizar essas pessoas aquela oportunidade que eu não tive, porque eu tive que correr atrás, então, o prazer é muito grande quando você faz isso, mesmo que a pessoa trabalha com você e depois ela sai vai trabalhar com outro eu tenho certeza, plena convicção, que essa pessoa vai ser grata com

você para o resto da vida, independente da circunstância porque ela deu alguma coisa para você. E o interessante de tudo isso é que o fator, a gente descobre com o tempo, que o fator primordial do sucesso é a gratidão, então as pessoas são gratas, então, por exemplo, eu tenho hoje uma pessoa que trabalha comigo que faz psicologia que não tem nada a ver com a minha área e que a gente paga a bolsa total da funcionária. Tinha outra que se formou na UEM e fez trabalho comigo como engenheira de produção e que ela fez pós-graduação e nós estamos pagando meia bolsa da pós-graduação dela e que agora nos resolvemos fazer uma pós com 10 pessoas fazendo pós na Federal em Gestão Moveleira e Madeireira que é uma questão ambiental que tá muito na moda hoje questão ambiental, não somente a questão social né, mas a questão ambiental, tem até um algum incentivo na parte governamental de produto sustentável onde está a manutenção ambiental, a preservação do meio ambiente. O que motiva a gente a fazer isso Marcelo é a gratidão de poder fazer aquilo que a gente não teve então eu acho que é interessante isso aí. Não é por vaidade não é para prender ninguém só que acaba criando um vínculo, um elo de ligação muito forte (Entrevistado 5).

Os incentivos educacionais não estão relacionados apenas com a questão financeira. Alguns executivos proporcionam um ambiente favorável para os alunos estudarem, desde que não interfira nas atividades do trabalho:

Eles ali a menina do chão de fábrica, ela chega, ela tem o horário dela então, ela pode chegar e usar o computador no horário de trabalho, horário de trabalho não, horário de almoço, tá, é disponibilizado a sala de reuniões para eles ficarem mais em silêncio para eles estudarem mesmo, inclusive ela utiliza, então eles tem esses horários onde eles podem e se precisar (Entrevistado 6).

A propriedade *nível de conhecimento*, da subcategoria *gestor* varia de acordo com o nível do conhecimento sobre gestão que os executivos percebem, de maneira geral, nos gestores das empresas. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente a seguir, variam de baixo, médio e alto.

O que às vezes nos entristece ainda Marcelo é o nível de conhecimento do empresário da micro e pequena empresa, às vezes entristece (Entrevistado 5).

Tem gente que tem muito conhecimento e não sabe praticar o negócio (Entrevistado 2).

Um detalhe interessante nessa propriedade é a existência de dois extremos. O primeiro diz respeito a não ter conhecimento sobre gestão ou ter pouco conhecimento sobre gestão e conduzir empresas. O outro diz respeito a ter muito conhecimento sobre gestão, mas, não conseguir colocar em prática esse conhecimento no gerenciamento da empresa. De maneira geral, existe tanto aquele empresário que possui baixo nível de conhecimento e conduz seu

empreendimento como aquele empresário que possui alto nível de conhecimento, mas, não consegue gerenciar seu empreendimento.

A propriedade *nível de conhecimento*, da subcategoria *funcionário* varia de acordo com o nível do conhecimento que os executivos percebem para os funcionários das empresas. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente a seguir, variam de baixo, médio e alto.

Muitas vezes ligava pro sujeito para buscar uma alternativa e você buscava um problema, porque o cara realmente sabia muito menos que você e aí batia aquela coisa, - puxa - que decepção o cara é pior do que eu (Entrevistado 1).

A graduação dentro de uma empresa que entende que o conhecimento é fundamental, a graduação é base, é padrão. Da parte administrativa, todo mundo é fundamental pelo menos a graduação (Entrevistado 3).

Eu tenho eu tenho hoje sete engenheiros de alimentos aqui dentro, tenho quatro, três nutricionistas, três engenheiros químicos, tenho a minha filha é pós-graduada e mestre na área de economia. O meu filho é engenheiro de alimentos que atua aqui também e na área de vendas a nossa gerência está composta também de profissionais na área, na área, na área que tem terceiro grau, enfim você precisa equipar a sua empresa com pessoas que tenham bom nível e para que essas pessoas também te ajudem a... a buscar espaço porque se não, não adianta, porque a rigor você não pode ficar sozinho de forma nenhuma (Entrevistado 2).

A propriedade *tipo de funcionário valorizado na empresa*, da subcategoria *funcionário* varia de acordo com o perfil de funcionário que os executivos preferem para trabalhar nas empresas. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente a seguir foram participativo, polivalente, persistente na carreira e, proativo.

O diferencial é a pessoa querer crescer junto com a empresa (Entrevistado 3).

Eu sempre digo aqui dentro que eu gosto de funcionários polivalentes (Entrevistado 1).

A pessoa hoje tem que entender tem que ser persistente e olhar no longo prazo, médio talvez, no mínimo no médio prazo. Esse eu acho que é o diferencial, pelo menos aqui na empresa, as pessoas que olham no médio e longo prazo sempre se dão bem (Entrevistado 3).

Eu digo sempre pro meu pessoal, eu não gosto do funcionário que nunca erra, porque ele pode estar me dando uma falsa impressão de que ele é perfeito e, no entanto, ele não erra porque ele não arrisca e esse é um dos problemas também, então a gente trabalha muito isso – erra, mas acerta de vez em quando - uma ou outra (Entrevistado 1).

As percepções dos executivos evidenciam um cenário com funcionários que realmente precisam contribuir e participar mais das empresas. Nesse cenário, o conhecimento é essencial para que os funcionários possam cumprir os requisitos de polivalência, crescimento junto com a empresa, coragem para arriscar, tomar decisões, etc.

✓ **Escola**

A categoria *escola* emergiu dos dados como um conceito para entendimento da trajetória escolar dos executivos bem como a percepção deles com relação ao sistema educacional, aos alunos e aos professores. Para especificar melhor essa categoria foram criadas duas subcategorias denominadas *professores* e *alunos*. A categoria escola e suas subcategorias foram caracterizadas pelas seguintes propriedades e dimensões dispostas no Quadro 4.

Quadro 4: Propriedades e dimensões da categoria escola

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
ESCOLA	Alunos	Dedicação nos estudos	Pouca Muita
	Professores	Habilidade para ensinar	Boa Ruim

Fonte: elaborado pelo autor

A propriedade *dedicação nos estudos*, da subcategoria *alunos* varia de acordo com a percepção dos executivos sobre a dedicação dos alunos nos estudos e também com a dedicação que eles (executivos) tiveram na época em que estudaram na escola. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente a seguir, variam de pouca a muita.

E como é que o cara faz? Se o cara termina uma matéria vai para o barzinho, ele não está se preocupando. Ele quer tirar nota e acha que terminar o curso com a nota que tiver ele vai porque eu fiz o curso agora eu estou feito para o mercado! **Não está não!** (Entrevistado 2).

Nesse trecho da entrevista o executivo manifesta preocupação e indignação com estudantes que se dedicam pouco aos estudos. Essa propriedade é importante porque também está relacionada com a categoria conhecimento. Aqui, mais especificamente é o significado

que esse tipo de estudante atribui ao conhecimento, ou seja, o mercado exige diploma para ingresso profissional, portanto tendo o diploma já é suficiente e o conhecimento fica em segundo plano. A percepção do executivo é exatamente o contrário, porque mais importante do que ter o diploma é colocar o conhecimento aprendido na escola em prática.

A transcrição a seguir é de um executivo que ingressou precocemente na faculdade:

Eu entrei na faculdade acho que em noventa e três, noventa e quatro, sei lá quando que eu entrei e eu já trabalhava fazia uns três anos já, mas eu era muito criança. Com dezesseis anos eu entrei na faculdade, então você não tem maturidade suficiente para aproveitar o que tem que aproveitar, mas posso te dizer que eu aproveitei talvez 20% do que eu deveria aproveitar (Entrevistado 3).

O exemplo desse executivo destaca a falta de maturidade como um dos elementos que influencia na pouca dedicação do aluno aos estudos. Por outro lado, quando existe maturidade e os objetivos estão claros com relação aos propósitos do estudo, os alunos possuem maior dedicação, como o exemplo do Entrevistado 2:

Sistematicamente eu acordava pelo menos quatro vezes por semana às 4 da manhã para estudar química, física e matemática que era a base que eu precisava para qualquer vestibular e eu fazia uma espécie de autodidatismo aí nesse processo - eu era autodidata, olhando, resolvendo problemas de química, de física de matemática, **todo** esse tempo (Entrevistado 2).

A propriedade *habilidade para ensinar*, da subcategoria *professores* varia de acordo com o a percepção dos executivos acerca da capacidade que seus professores tiveram para ensinar os alunos. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente a seguir, variam de boa a ruim.

Eu tive “nego” bom que ensinava mesmo. Que enquanto tu não soubesses, ele não largava do teu pé (Entrevistado 1).

Todos os professores eram da USP então foi assim um curso assim maravilhoso porque os professores tinham o que dizer né eram todos professores com muito conhecimento, muita capacidade, então cada aula era um descobrimento novo, era muito bacana (Entrevistada 8).

Eu acho que aí depois você vê como você coloca isso aí... mas, eu acho que os professores não eram..., tinham professor muito bom e mas tinha professor muito ruim (Entrevistado 3).

A percepção dos executivos levanta uma questão importante sobre influência dos professores na dedicação dos alunos nos estudos. Na primeira citação, os professores

influenciam positivamente pela persistência no ensino e no aprendizado do aluno. Na segunda citação, os professores influenciam positivamente pela capacidade de ensinar. Um detalhe nesta citação é a importância que a entrevistada atribui à instituição de ensino que o professor pertence. Aqui a entrevistada faz questão de evidenciar que todos os professores eram da USP – Universidade de São Paulo. Já na terceira citação aparece a influência negativa, ou seja, professores ruins com pouca habilidade para ensinar.

✓ Estudos

A categoria *estudos* emergiu dos dados como um conceito para entendimento da condição de estudos que os executivos tiveram. Também foi criada uma subcategoria denominada *diploma* a fim de entender os significados atribuídos a titulação escolar. A categoria estudos foi caracterizada pelas seguintes propriedades e dimensões dispostas no Quadro 5.

Quadro 5: Propriedades e dimensões da categoria estudos

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
ESTUDOS		Condição para estudar	Favorável Desfavorável
	Diploma	Valorização	Pouca Muita

Fonte: elaborado pelo autor

A propriedade *condição para estudar*, da categoria *estudos* varia de acordo com a dificuldade que os executivos tiveram durante o período de estudos. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente são condições favoráveis e desfavoráveis.

Como eu estava te falando a questão da minha trajetória é bastante complexa porque lá nos anos 80 quando eu tinha lá meus 16, 17 anos, a opção que tinha para sobrevivência era trabalhar. Trabalhar como um condenado [...] e isso fez com que eu tivesse que em algum momento da minha vida tomar uma decisão de me dedicar mais ao trabalho e menos aos estudos (Entrevistado 1).

Eu dormia - eu ia deitar quase sempre 10h da noite 11 horas, acordava 4 e rachava até as seis e meia sete horas quando eu tomava café e ia embora pro trabalho (Entrevistado 2).

Estudava a noite em SP morava em Jandira, então tinha que andar uma hora de trem. Era tudo muito sacrificado. Eu lembro que na época do estágio dessa faculdade eu dormia 3h45min por noite. Isso era contado no relógio (Entrevistada 8).

Bom, eu tenho o privilegio, né, na época de prova eu fico uma semana sem trabalhar (Entrevistado 6).

As três primeiras citações evidenciam as dificuldades vivenciadas pelos executivos na época em que estudavam. Quanto maiores essas dificuldades, menos favorável era a condição para estudar. O inverso também é verdadeiro como descrito na quarta citação, ou seja, quanto menor a dificuldade de vida do executivo, mais favorável é a condição para estudos.

Essa propriedade pode ser relacionada com a categoria trabalho que será descrita posteriormente. Durante a pesquisa ficou evidente o conflito existente entre estudos e trabalho. Em vários trechos das entrevistas os executivos relataram o dilema de trabalhar para sobreviver, trabalhar e estudar, trabalhar ou estudar, ou ainda somente estudar.

A propriedade *valorização*, da subcategoria *diploma* varia de acordo com os significados que os executivos atribuem a titulação acadêmica bem como a percepção deles com relação ao que outros indivíduos pensam sobre o diploma. As reações identificadas nos dados são pouca valorização e muita valorização:

Na verdade, hoje em dia, talvez a época que a gente se formou valia o diploma. Hoje em dia não vale quase nada porque todo mundo tem diploma quase [...] o cara tem que entender que o diploma não vale nada. Não vai ser porque ele tem diploma que ele vai ser contratado e receber mais. Ele tem que performar e para performar ele tem que ter conhecimento (Entrevistado 2).

Tem gente que estuda para tirar diploma, quer dizer, nem estuda. O cara, a meta dele é ter o diploma, ele acha que aquilo é suficiente (Entrevistado 2).

E tem mais um detalhe, a gurizada, hoje em dia, muitos deles, e você sabe, você é professor, tão muito mais preocupados em ter o canudo do que aprender (Entrevistado 1).

Nas três citações os executivos expressam suas percepções acerca do valor do diploma. Mais especificamente, eles fazem uma crítica para os estudantes que valorizam muito o diploma e pouco o conhecimento. Para os executivos o significado de diploma é

diferente, ou seja, o diploma tem menor valor se comparado ao conhecimento que o indivíduo precisa ter.

✓ Família

A categoria *família* emergiu dos dados como um conceito para entendimento da origem familiar dos executivos. A categoria família foi caracterizada pelas seguintes propriedades e dimensões dispostas no Quadro 6.

Quadro 6: Propriedades e dimensões da categoria família

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
FAMÍLIA		Nível de educação formal dos pais	Baixo Médio
		Influência da família na vida do executivo	Pouca Razoável Muita

Fonte: elaborado pelo autor

A propriedade *nível de educação formal dos pais*, da categoria *família* varia de acordo com a condição social da família. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente são nível baixo e nível médio.

Na verdade eu sou filho de pai, pais analfabetos (Entrevistado 5).

Meu pai, ele era eletricista, não tinha firma ele era autônomo e minha mãe sempre foi do lar, nunca trabalhou para fora assim (Entrevistado 4).

Meu pai não tinha não tem estudo né, não tem estudo, ele observou a oportunidade, foi crescendo, foi desenvolvendo essas habilidades na labuta mesmo no trabalho (Entrevistado 6).

Papai era pedreiro e mamãe era merendeira de escola (Entrevistada 8).

Então ele trabalhava numa companhia aérea. Depois ele passou para correio e telégrafos. Depois ele, ele passou para iniciativa privada, mas sempre empregado, sempre trabalhando normal (Entrevistado 2).

A maior parte dos pais dos executivos possui nível de educação formal baixo. Isso está relacionado pela condição social de cada família e também pelas dificuldades de acesso a educação formal que esses pais vivenciaram em suas épocas. Essa categoria serviu para verificar algum tipo de relação entre o nível educacional dos pais dos executivos com o significado que esses executivos atribuem ao conhecimento. Na seção referente a teoria substantiva eu menciono esse tipo de relação.

A propriedade *influência da família na vida do executivo*, da categoria *família*, varia de acordo com a intensidade com que a família exerce(u) influência na vida do executivo. As reações identificadas nos dados são pouca, razoável e muita influência.

Os dados evidenciam que a influência familiar também objetiva a formação de caráter do indivíduo. Considerei como influência razoável porque entendo que isso tem um limite na vida do indivíduo como descreve o Entrevistado 1:

Digo sempre que isso é base de tudo. O teu caráter é moldado por aí. Mas isso vai até um determinado ponto, até um determinado momento da sua vida em que mesmo os pais da gente têm alguma dificuldade em te ajudar numa dessas empreitadas, até porque as coisas evoluíram muito, se modernizaram demais então tem, com raras exceções, de alguns pais que se atualizam em relação a tudo o que está acontecendo, muitos não se atualizam. Então tem algumas coisas específicas que não adianta (Entrevistado 1).

Em outras circunstâncias a influência é alta, afetando tanto estudos como trabalho:

Então tanto a minha mãe quanto meus pais eles, eles não mediram esforços em nenhum sentido, em nenhum momento de fazer a gente estudar. E isso era tido como natural dentro desse processo e quando nós fizemos 13 quando eu fiz 13 pra 14 anos já me arrumaram um trabalho... já me arrumaram um trabalho (Entrevistado 2).

Então eu assumi assim um perfil de liderança muito cedo porque eu fui obrigado assumir isso, então eu era o líder da casa, pai e mãe perguntavam o que podia fazer o que deveria fazer porque eu era o líder da casa, assumi esse perfil de liderança (Entrevistado 4).

Na segunda citação, a influência está relacionada a responsabilidade que foi atribuída ao executivo sobre a família inteira. O executivo praticamente condicionou sua vida pessoal e profissional em função dessa responsabilidade assumida:

Morava com os pais, com a família, eu fui obrigado eu bancava todo o sustento era eu o único que trabalhava, eu bancava todo o sustento (Entrevistado 4).

Essa categoria foi importante para verificar algum tipo de relação entre influência familiar na vida dos executivos com o significado que eles atribuem ao conhecimento. Na seção referente a teoria substantiva também mencionarei esse tipo de relação.

✓ Status

A categoria *status* emergiu dos dados como um conceito para entendimento da interação social dos executivos. A categoria Status foi caracterizada pelas seguintes propriedades e dimensões dispostas no Quadro 7.

Quadro 7: Propriedades e dimensões da categoria status

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
STATUS		Influência na vida dos indivíduos	Pouca Muita
		Pressão social para estudar	Razoável Muita

Fonte: elaborado pelo autor

A propriedade *influência na vida dos indivíduos*, da categoria *status* varia de acordo com o tipo de sociedade em que o indivíduo está inserido. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente são pouca e muita influência.

Eu, eu acho que se eu continuasse com pessoas muito tímidas eu não sei se eu poderia ter evoluído nisso, nesse sentido também de uma outra maneira. É como aquela coisa, você está no meio de gente que faz, você faz, se você está no meio de gente que não faz nada e que espera tudo que acontece, que tudo cair no colo aí acho que você vai ser um *expert* em esperar cair no colo (Entrevistado 2).

E não quis, mas eu não quis por quê? Eu fui morar perto de uma vizinha que é minha amiga até hoje, minha primeira vizinha, Sandra do Palácio da Carne que vende carne ate hoje né. Eu perguntei o que você acha de eu montar uma pizzeria aqui? Ela falou ah, eu acho que você não devia montar não porque o povo daqui não gosta de pizza, o povo daqui gosta de carne. E eu acreditei tanto naquilo, sabe, porque ela era daqui né, acreditei muito naquilo e daí comentando com o Vldecir eu falei ah Vldecir é melhor a gente não montar uma pizzeria (Entrevistada 8).

As duas citações evidenciam influência social na vida dos executivos. Na primeira citação, o executivo relata uma experiência num contexto social de pouca influência (gente

que não faz, pouco influencia você a fazer algo) e outra experiência num contexto de muita influência (gente que faz, influencia você a fazer algo). Na segunda citação a executiva relata a influência social para abertura de seu empreendimento.

A propriedade *pressão social para estudar*, da categoria *status*, também varia de acordo com o contexto social em que o indivíduo está inserido. O significado de pressão social está relacionado às demandas impostas pela sociedade sobre os indivíduos. No caso da presente dissertação, dois tipos de demanda foram identificados nos dados: a necessidade de ter um diploma de nível superior e a necessidade de ter conhecimentos específicos para gerenciar empresas. Assim, as variações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente são razoável e muita influência:

Porque que eu voltei a estudar agora, eu vi a necessidade de conhecer de buscar informação porque eu via as coisas acontecendo e eu não conhecia, não conhecia porque não conhecia como que acontecia (Entrevistado 6).

Eu sou um exemplo de quem faz sem ter um curso superior. E daí se tu perguntar: faz falta? - faz. Tem que trabalhar? - muito mais! Claro provar para você mesmo e para as pessoas que você tem condições de fazer a coisa diferente. Mesmo sem ter um diploma! (Entrevistado 1).

É... inclusão social, como empresário eu achei que se eu não tivesse uma faculdade eu estaria fora da sociedade empresarial, fora desse mundo esse mundo em crescimento tão grande e crescimento da informação, tecnologia da informação e estava fora da sociedade, eu não tinha como conversar, não tinha (Entrevistado 4).

Em todas as citações é possível perceber a existência de pressão social. Isso ocorre com mais ou menos intensidade dependendo do contexto social em que os executivos estão inseridos.

✓ Trabalho

A categoria *trabalho* emergiu dos dados como um conceito para entendimento dos significados que os executivos atribuem ao trabalho. A categoria Status foi caracterizada pelas seguintes propriedades e dimensões dispostas no Quadro 8.

Quadro 8: Propriedades e dimensões da categoria trabalho

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PROPRIEDADE	DIMENSÃO
TRABALHO		Influência na carreira do executivo	Pouca Muita
		Opção pelo trabalho	Fazer carreira (ter uma profissão) Necessidade de sobrevivência

Fonte: elaborado pelo autor

A propriedade *influência na carreira do executivo*, da categoria *trabalho*, varia de acordo com a intensidade com que o trabalho influenciou na vida do indivíduo. As reações identificadas nos dados e apresentadas respectivamente são pouca e muita influência.

Trabalho, trabalhei dos doze aos quatorze anos com meu pai, ele era eletricitista, não tinha firma ele era autônomo eu trabalhava com ele. De 14 anos é aí eu comecei a trabalhar na área de mecânica de automóveis, sempre de empregado, trabalhei até 36 anos de empregado (Entrevistado 4).

Aos 13 eu comecei a trabalhar e parei de estudar daí por diante eu não estudei mais aí eu fui trabalhar numa empresa chamada Móveis Brasil, dos 13 aos 21 eu trabalhei lá (Entrevistado 7).

As duas citações descrevem situações de executivos que começaram a trabalhar muito cedo. Ambos seguiram carreira na mesma área em que iniciaram a vida profissional, portanto o trabalho influenciou significativamente na carreira desses executivos.

Com relação a opção pelo trabalho, os dados evidenciam dois tipos de situações. Na primeira situação os executivos optaram pelo trabalho como fonte de sobrevivência:

[...] quando eu tinha lá meus 16, 17 anos, a opção que tinha para sobrevivência era trabalhar. Trabalhar como um condenado. Eu me enveredei para o lado das vendas (Entrevistado 1).

[...] a minha primeira oportunidade de emprego foi cavar valeta para comprar o mínimo necessário **pra comer** porque a situação estava de fome porque não tinha o que fazer (Entrevistado 4).

O propósito de parar de estudar foi porque eu tinha que trabalhar das 7 da manhã até as 8 da noite na empresa que eu entrei, então eu optei por parar de estudar, então eu não estudei, nesta empresa eu entrei com 13 e aos 17 anos eu era gerente da loja (Entrevistado 7).

Eu tenho registro na minha carteira aos 14 anos eu já era uma trabalhadora, né então já tinha carteira assinada aos 14 anos e sempre fiquei muito tempo nas empresas que eu trabalhava (Entrevistada 8).

Esses quatro executivos além de trabalharem para conseguirem o próprio sustento precisavam ajudar nas despesas de casa. Essencialmente, a escolha do tipo de trabalho não foi uma opção própria de escolha da carreira profissional. Outros executivos, mesmo não precisando ajudar nas despesas de casa, iniciaram a carreira cedo e por influência familiar.

Então nós tínhamos na época 13 anos 14 anos e quando se aproximava disso, desde pequeno já diziam: quando você tiver 14 anos, 13-14 anos você vai começar a trabalhar. Já está na hora de começar a trabalhar. E isso era tido como natural dentro desse processo e quando nós fizemos 13 quando eu fiz 13 pra 14 anos já me arrumaram um trabalho... já me arrumaram um trabalho, e eu já fui pro trabalho (Entrevistado 2).

De 14 anos é aí eu comecei a trabalhar na área de mecânica de automóveis, sempre de empregado, trabalhei até 36 anos de empregado e isso foi em dois mil e final de dois mil e três foi o último ano que eu trabalhei de empregado e daí eu já abri a empresa aqui, já fazem 8 anos que eu tenho a empresa aberta (Entrevistado 5).

A influência familiar é mais forte no caso de empresas familiares como pode ser observado nas duas transcrições a seguir:

Eu comecei na verdade limpando o estoque, eu era muito moleque. Limpando o estoque depois eu comecei auxiliar de informática, depois eu comecei auxiliar de contabilidade, fui passando por todos os departamentos aí depois eu assumi o pós venda e fui evoluindo. Apesar de que eu tinha certeza do que eu queria. Era aquilo que eu queria, até hoje é isso que eu quero é isso que eu gosto de fazer não tinha a mínima dúvida, acho que desde criança eu já sabia que eu queria, até porque é empresa familiar e tudo mais (Entrevistado 3).

Eu fui nascendo nesse ambiente, eu nasci nesse ambiente de comércio né, eu nasci atrás dessa empresa que meu pai tinha de mercearia então eu levava bujão de gás, levava compra pros clientes assim que compravam secos e molhados e eu ajudava também logo depois nesse período de mercado que nós tivemos, eu ajudava arrumar as gôndolas né, então eu fui crescendo nesse ambiente comercial mesmo (Entrevistado 6).

Basicamente são essas as categorias que emergiram dos dados com suas respectivas propriedades e variações dimensionais. Na próxima seção descrevo a codificação axial, ou seja, como foram relacionadas as categorias com subcategorias ao longo das linhas de suas propriedades e suas dimensões.

4.4. Codificação Axial

Nessa etapa, as categorias foram relacionadas às suas subcategorias a fim de gerar explicações mais precisas e completas sobre os fenômenos estudados. Essencialmente, a codificação axial examina como as categorias se cruzam e se associam. Segundo Strauss e Corbin (2008), isso envolve as seguintes tarefas básicas: 1) organizar as propriedades de uma categoria e suas dimensões, uma tarefa que começa durante a codificação aberta; 2) identificar a variedade de condições, ações/interações e consequências associadas a um fenômeno; 3) relacionar uma categoria à sua subcategoria por meio de declarações que denotem como elas se relacionam umas com as outras; 4) procurar nos dados pistas que denotem como as principais categorias podem estar relacionadas umas às outras.

A primeira e a terceira tarefas foram realizadas na codificação aberta, conforme exposto na seção anterior. Ao realizar as tarefas 2 e 4 procurei respostas para questões do tipo por que ou de que forma, onde, quando, como e com que resultados, a fim de descobrir relações entre as categorias. Segundo Strauss e Corbin (2008, p.134), nessa etapa é importante definir hipóteses ou declarações relacionais, uma vez que elas unem “dois ou mais conceitos, explicando o que, por que, onde e como de um fenômeno”. As proposições relacionais são caminhos de conectividade que funcionam como uma complexa forma na qual, condições e consequências, micro e macro, interagem para criar um contexto para a ação e interação dos participantes do processo. “Ao explicar essas relações, o pesquisador começa a associar categorias com suas subcategorias, ou seja, a perceber que elas parecem ser condições – essas ações/interações, essas consequências”. Os autores chamam isso de “pressentimentos iniciais sobre como os conceitos se relacionam as ‘hipóteses’”. Além disso, por meio delas, pode-se deduzir uma série de proposições específicas que irão compor o esquema teórico.

Nessa etapa da pesquisa, portanto, enunciei a seguinte hipótese que derivou dos dados após os exercícios interpretativos de análise e síntese recomendados por Strauss e Corbin (2008):

O significado do conhecimento está associado a sua utilização prática.

Essa hipótese é considerada fundamental para a teoria substantiva gerada, porquanto, caso ela se confirme, as demais proposições da teoria, também derivadas dos dados, que descrevo na sequência, podem ser consideradas. A hipótese enunciada parte do pressuposto de

que os executivos atribuem significados ao conhecimento de acordo com o a aplicação prática do conhecimento.

Considerando que as relações entre fatos e acontecimentos nem sempre são tão evidentes, Strauss e Corbin (2008, p.128) sugerem a utilização de esquemas organizacionais que podem ser usados para classificar e organizar as conexões emergentes. Durante a codificação axial, portanto, utilizei o paradigma e o modelo condicional/consequencial. Esse modelo é um mecanismo analítico de codificação que auxilia no entendimento de vários pontos analíticos. A ideia é contextualizar o fenômeno em análise, conforme explicam Strauss e Corbin (2008, p.177), “localizar um fenômeno contextualmente ou dentro do escopo completo de condições macro e micro no qual ele está inserido e acompanhar as relações de ações/interações subsequentes por meio de suas consequências”. A Figura 4 a seguir ilustra a representação desse modelo.

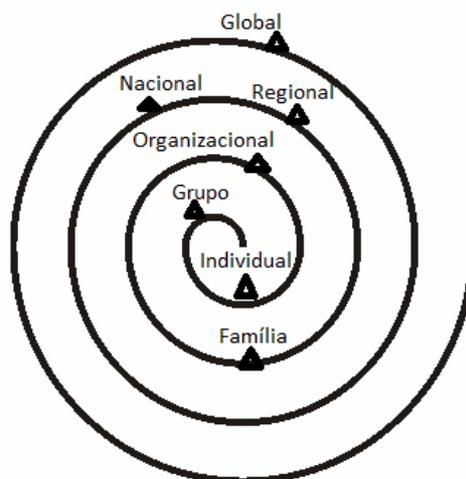


Figura 4: Exemplo de modelo condicional/consequencial

Fonte: Adaptado de Strauss e Corbin (2008, p.179)

Para melhor compreensão desse tipo de análise descrevo a seguir um trecho de uma entrevista e na sequência explico como procedi com a análise.

Então eu estou fazendo inglês pelo menos uma vez por semana eu faço inglês uma hora por dia, umas duas horas por semana né, então eu comecei a familiarizar um pouco mais (Entrevistado 4).

Ao analisar esse trecho da entrevista, pergunto: o que está acontecendo aqui? O que leva esse executivo a estudar inglês? Aparentemente parece uma situação local ou organizacional do executivo, mas, preciso entender esse fenômeno (estudar inglês), no escopo

completo de condições micro e macro no qual esse empresário está inserido. Nesse sentido, seguindo as orientações de Strauss e Corbin (2008) procuro entender esse fenômeno numa estrutura evolutiva dos fatos. O executivo (individual) trabalha com móveis para escritório, precisa melhorar a eficiência produtiva (organizacional), busca parceiros na cidade, no estado ou no país (local, regional e nacional), não encontra esses parceiros e busca oportunidades na China (global). Como precisa ir para China negociar e não sabe o idioma inglês é condicionado a estudar para ter condições de se comunicar para negociar no exterior.

Esse tipo de fenômeno se repete em outra entrevista:

Já faz uns três anos que eu tenho um grupo de outros empresários que a gente faz toda segunda feira às 7 da noite uma reunião de troca de experiências **em inglês**. Pra praticar, porque no dia a dia tá eu falo com a suecada toda semana, *falo com a suecada toda semana*, mas não é suficiente né para manter um inglês muito fluente (Entrevistado 2).

Novamente, quero entender o que condiciona esse executivo a estudar inglês. Como precisa se comunicar com parceiros no exterior (global) para resolver assuntos da empresa (organizacional), busca estratégias locais para melhorar a fluência no idioma inglês.

Diferente do modelo condicional/consequencial, o paradigma é uma espécie de *framework* que Strauss e Corbin (2008, p.128) sugerem para ajudar o pesquisador a chegar mais perto da complexidade dos fenômenos sociais na medida em que ele considera componentes micro e macro: (i) condições causais, interventoras e contextuais (por que, onde, de que forma e quando); (ii) ações/interações (quem e como); e (iii) consequências (resultados das ações). Trata-se de “uma perspectiva assumida em relação aos dados, outro ponto de vista analítico que ajuda a reunir e a ordenar os dados sistematicamente, de forma que estrutura e processo sejam integrados”. Os componentes básicos do paradigma são os seguintes:

Há **condições**, uma forma conceitual de agrupar respostas às questões por que, onde, de que forma e quando. Juntas, elas formam a estrutura, ou conjunto de circunstâncias ou de situações, na qual os fenômenos estão incorporados. Sob essas condições, surgem **ações/interações**, as quais são respostas estratégicas ou rotineiras das pessoas ou grupos a questões, problemas, acontecimentos ou fatos. Ações/interações são representadas pelas questões quem e como. Há **consequências**, que são resultados das ações/interações. As consequências são representadas por questões de pessoas ou grupos em responder às situações através das ações/interações, que constituem um resultado importante em si mesmo (STRAUSS e CORBIN, 2008, p.128).

As condições são classificadas em causais, intervenientes e contextuais. As *condições causais* representam os fatos ou acontecimentos, que influenciam o fenômeno, e são o motivo que o desencadeiam. Os dados revelaram importantes categorias, presentes na vida dos executivos que foram pesquisadas e classificadas como condições causais: influência da família na vida do executivo, condições de estudo do executivo e condições de trabalho do indivíduo. A Figura 5 ilustra as categorias referentes às condições causais.

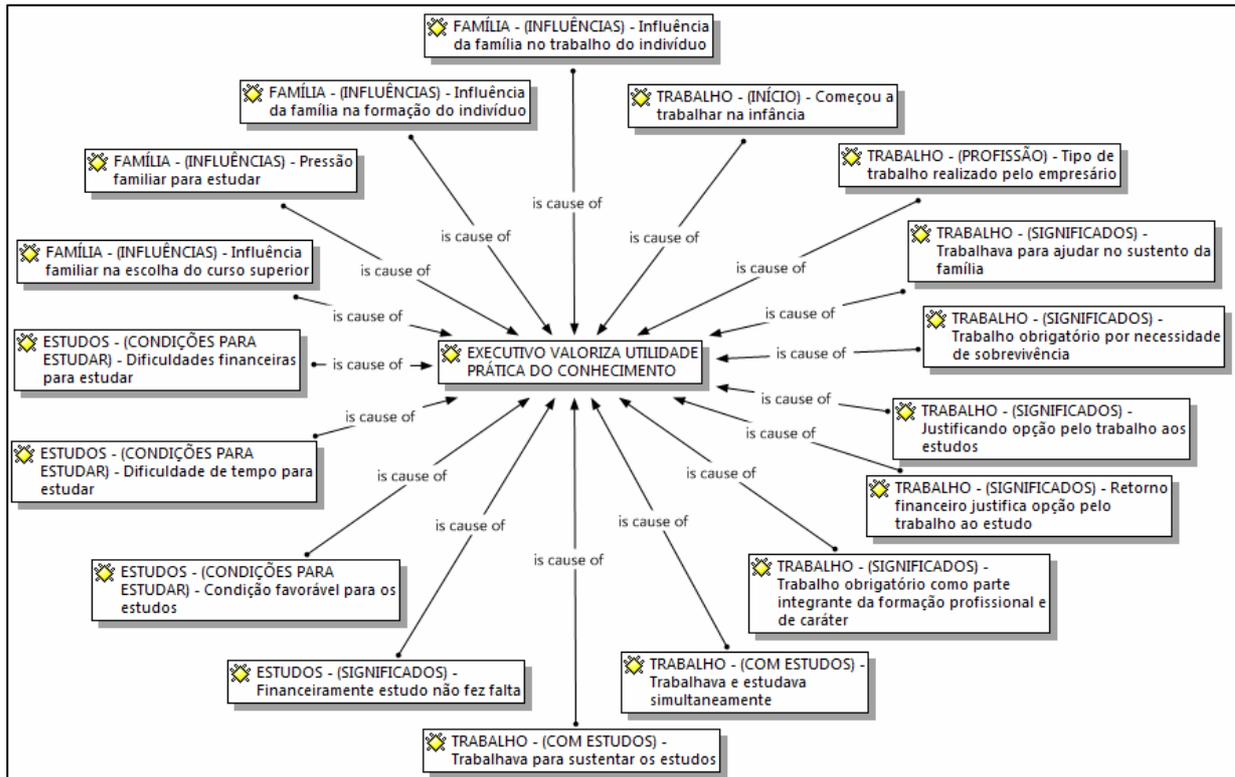


Figura 5: Esquema referente às condições causais
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Conforme pode ser observado na Figura 5, as influências são ilustradas nas três categorias selecionadas: família, estudos e trabalho. A família influenciou os executivos em pelo menos duas situações: no trabalho e nos estudos. A categoria trabalho apresenta o maior número de códigos que evidenciam a influência na vida dos executivos. Nessa categoria, os dados revelam pressão familiar para o trabalho como formação profissional ou ainda como parte da formação do caráter do sujeito. Assim, cheguei a primeira proposição: *P1: A família direcionou o primeiro trabalho do executivo.*

Na categoria estudos os dados também revelam pressão familiar para estudar (alguns executivos recebendo influências menores). Essa influência variou de acordo com a condição

de estudos que os executivos vivenciaram. Para alguns executivos, por exemplo, a pressão sobre o trabalho foi maior do que a pressão sobre os estudos, nesse caso, os estudos ficaram em segundo plano em detrimento do trabalho. A partir dessas revelações, identifiquei a segunda proposição: *P2: A família foi responsável pelas condições de estudos do executivo.*

Essas categorias, portanto, foram consideradas como principais para condição causal no esquema teórico. Esta decisão foi tomada em primeiro lugar porque essas três categorias foram as primeiras “revelações” dos dados. Além disso, durante toda a pesquisa essas três categorias estavam muito evidentes na fala dos entrevistados. Diante dessa constatação, desenvolvi a terceira proposição: *P3: As condições de trabalho e de estudo vivenciadas pelos executivos influenciaram nos significados que eles atribuem ao conhecimento.*

Além das condições causais, existem as condições interventoras, cuja presença altera a ação das condições causais e contribui para determinar as formas pelas quais os executivos atribuem significados ao conhecimento. Os dados revelaram duas categorias, presentes na vida dos executivos que foram pesquisadas e classificadas como condições interventoras: Status (pressão social) e (conhecimento) incentivos educacionais. A Figura 6 ilustra um esquema referente às condições interventoras.

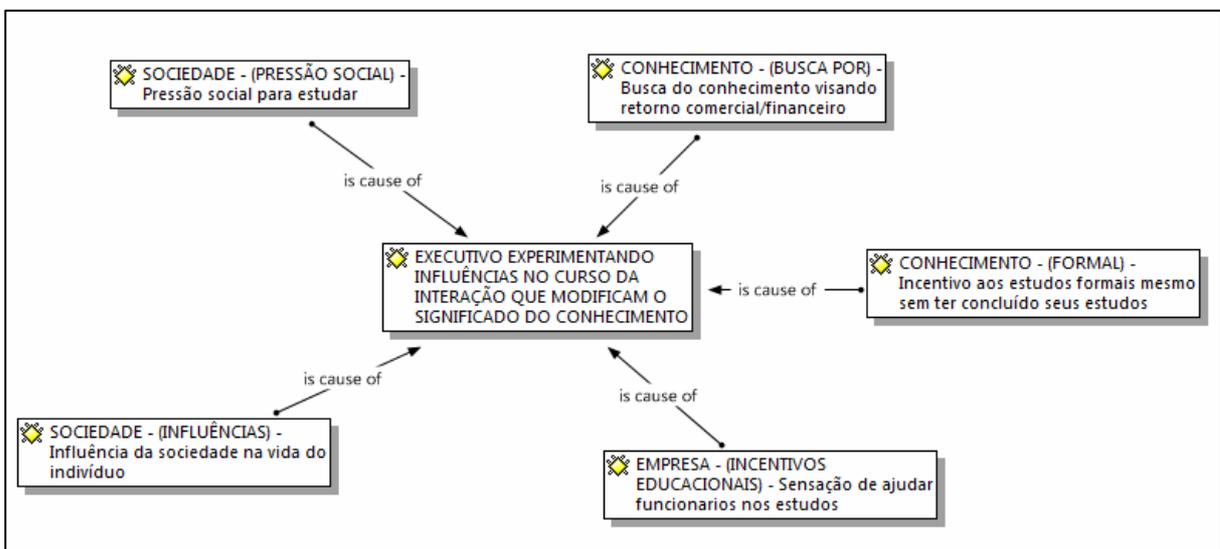


Figura 6: Esquema referente às condições interventoras

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Mesmo que os executivos valorizem a utilização prática do conhecimento, os dados revelaram uma categoria interventora denominada de pressão social. A pressão social é exercida sobre os executivos para buscarem uma titulação formal, ou novos conhecimentos

para utilizar na empresa. Nesse caso, ainda que o executivo valorize a utilização prática do conhecimento, muitas vezes é condicionado a buscar conhecimento, não necessariamente para utilizá-lo de forma prática, mas para ter aceitação social:

[...] é inclusão social, no meu caso, como empresário eu achei que se eu não tivesse uma faculdade eu estaria fora da sociedade empresarial, fora desse mundo esse mundo em crescimento tão grande e crescimento da informação, tecnologia da informação e estava fora da sociedade, eu não tinha como conversar, não tinha (Entrevistado 4).

Outros executivos, mesmo diante da pressão social buscam o “título superior” para ter aceitação social, mas, sempre visando uma aplicação prática do conhecimento:

Estou acomodado? Não! Pretendo voltar a estudar, mas vou estudar e vou fazer um curso que talvez, há vinte anos eu não faria. Porque eu vou fazer um curso que vai complementar todo esse conhecimento, essa bagagem, essa vivência que eu tive na área de vendas, na área de cooperativismo de crédito, na área de administração de cartões que é um negócio que eu não conhecia, entendeu, que vai complementar isso. Então eu vou provavelmente fazer comunicação social com alguma ênfase na área de marketing porque eu acho que é isso que pode melhorar o meu desempenho nesta empresa e noutras que eu venha a trabalhar para desenvolver algum tipo de trabalho (Entrevistado 1).

Com relação aos incentivos educacionais, os dados evidenciam duas situações distintas. Geralmente os incentivos educacionais por parte dos executivos para seus funcionários visam uma aplicação prática na empresa:

[...] a gente já vem pensando nessa universidade corporativa há muitos anos e só conseguimos chegar no ponto agora porque a gente vinha discutindo muito para quem que a gente vai oferecer a oportunidade, para quem não vai oferecer e o que nós vamos oferecer para quem e sempre ficava nessa dúvida. E agora a gente chegou à conclusão de que não importa, qualquer conhecimento ligado ao nosso negócio, é lógico, mas qualquer pessoa que queira agregar qualquer conhecimento ligado ao nosso negocio é positivo (Entrevistado 2).

Por outro lado, existe também uma sensação de compensação daqueles executivos que não tiveram oportunidades favoráveis para os estudos. Nesse caso, os executivos incentivam filhos e funcionários a buscarem conhecimento independente da aplicação prática do conhecimento na empresa.

[...] chegou uma época que eu pagava 11 bolsas de estudos para funcionário meu na Faculdade Maringá então eu cheguei a pagar 11 devia ter 11 pessoas como funcionário que eu pagava para alguns eu dava 50% da bolsa para outro pagava toda faculdade. E até hoje eu faço, tenho hábito de até hoje eu faço isso - às vezes nem importa o curso (Entrevistado 4).

Assim, a partir dessas discussões foi possível chegar à seguinte proposição acerca das condições interventoras: *P4: A pressão social sobre os executivos influencia nos significados que eles atribuem ao conhecimento.*

A última condição a ser apresentada é a contextual. Segundo Strauss e Corbin (2008), esse tipo de condição compreende os conjuntos específicos de condições que se cruzam dimensionalmente neste momento e local, para levar a um conjunto de circunstâncias e/ou problemas aos quais as pessoas respondem por meio de ações ou interações. Na presente dissertação, as condições contextuais são a combinação das condições causais (influência familiar, condições de estudo e condições de trabalho) e as condições interventoras (pressão social e incentivo aos estudos). Com essa combinação, foram identificados dois tipos de comportamentos dos executivos: “tradicional” (pouco aberto para mudanças) e “flexível” (aberto para mudanças). O Quadro 9 apresenta, a partir das condições causais e das condições interventoras, as características dos dois comportamentos dos executivos.

Quadro 9: Características dos dois comportamentos de executivos

CONDIÇÕES	CATEGORIAS	ABERTURA PARA MUDANÇAS	
		TRADICIONAL	FLEXÍVEL
Causais	Influência Familiar	++	++
	Condições de Estudos	+ -	+ -
	Condições de Trabalho	++	++
Interventoras	Pressão Social	-	+
	Incentivos Educacionais	-	+

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 9 mostra que os dois tipos de executivos receberam influência familiar. Essa influência foi maior para o direcionamento do trabalho dos executivos, afinal, todos começaram a trabalhar pelo menos desde a juventude e outros desde a infância. Praticamente todos executivos foram influenciados para estudar. Alguns receberam maior influência pela natureza da família (maior nível de educação formal) ou natureza dos negócios da família

(empresa familiar). A forte influencia do trabalho na vida dos executivos condicionou um pensamento mais prático para resolver as questões do cotidiano, seja para resolver problemas, seja para buscar retorno financeiro.

A pressão social existe para todos os executivos e uns assimilam com mais flexibilidade do que outros. Os executivos considerados flexíveis estão mais “abertos” a reconstruir os significados sobre conhecimento enquanto os tradicionais permanecem mais fechados. Assim, para os executivos “tradicionais”, os incentivos educacionais continuam sendo mais voltados para aplicação prática (retorno financeiro para empresa). Já os “flexíveis” visam retorno no sentido de gratidão, responsabilidade social, ou ainda, sentimento de compensação porque não tiveram acesso à escola, perceberam a dificuldade da falta de conhecimento e desejam compensar esse sentimento incentivando filhos ou funcionários.

Por fim, discuto aquilo que é definido por Strauss e Corbin (2008, p.131) como *ações/interações estratégicas*, que “são atos propositais ou deliberados praticados para resolver um problema e, ao fazê-lo, moldar os fenômenos de alguma forma”. Em outras palavras e no contexto da pesquisa conduzida nesta dissertação, é o que os executivos fazem para valorizar aplicação prática do conhecimento. A Figura 7 a seguir ilustra o que foi percebido na pesquisa no tocante às ações ou interações dos executivos.

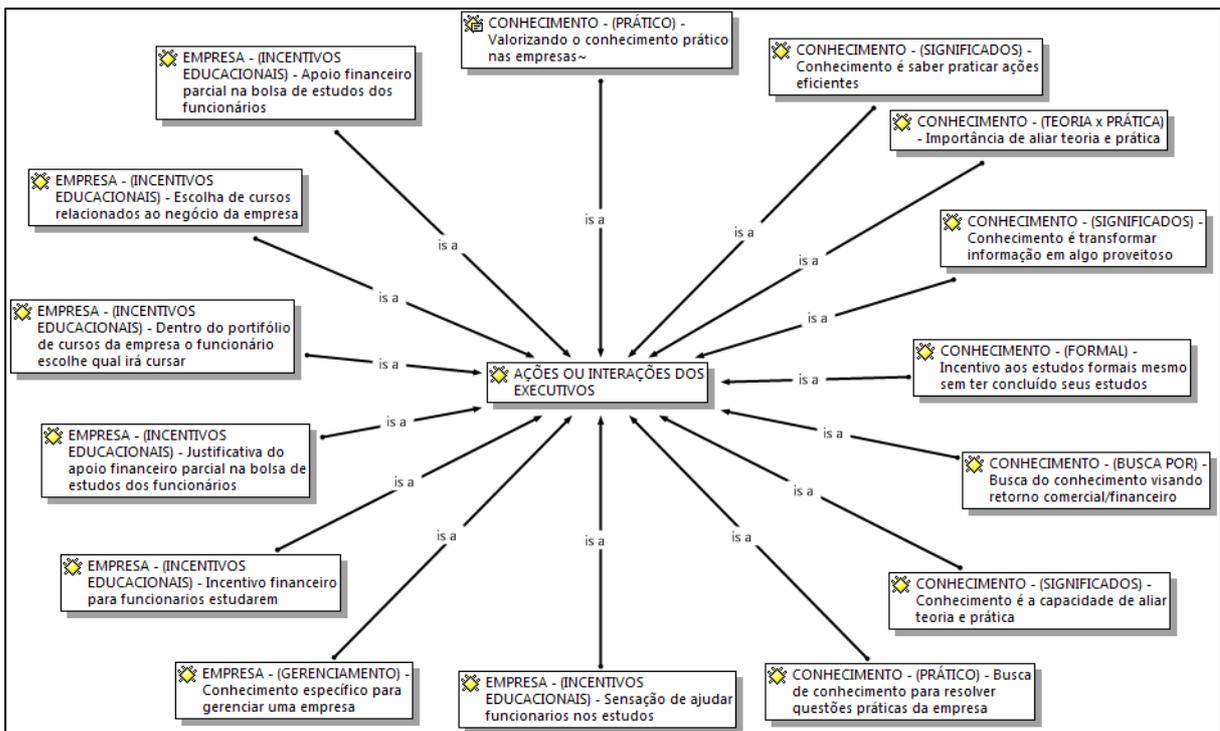


Figura 7: Esquema referente às ações/interações estratégicas dos executivos
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Conforme pode ser observado na Figura 7, existem inúmeras ações ou interações que condicionam os executivos a valorizarem a aplicação prática do conhecimento. Os dados revelam isso nas definições que os executivos apresentam sobre o que entendem por conhecimento. A seguir transcrevo trechos de todas as entrevistas sobre o que os executivos entendem por conhecimento. Destaquei os dados que revelam a questão prática do conhecimento:

Conhecimento é tudo aquilo que você possa ter de uma forma que você possa expor de *forma clara, objetiva e com resultado*. Conhecimento é tudo aquilo que você pode colocar para as pessoas ou para a empresa que você trabalha de forma *que produza algum tipo de resultado*. Não pode ser um conhecimento vazio - baseado apenas em teorias, tu tem que juntar as duas coisas - com tudo que tu aprende e consegue sintetizar como algo novo e que tu entenda que *aquilo é importante pro teu dia a dia* e que você consiga externar isso para mim, isso é conhecimento. *Não basta você ser um cara que estuda que nem um condenado, tendo um conhecimento extraordinário, ok... e que não saiba colocar isso na prática*, e tem muita gente que é assim, entendeu (Entrevistado 1).

Olha, eu pra mim eu penso que o conhecimento é base fundamental de todo esse processo. Se você não tiver conhecimento é um abraço para você. Se você não tiver vai buscar. *Sem conhecimento você não faz!* (Entrevistado 2)

Conhecimento é a base para você *poder praticar* coisas eficientes, ações eficientes. Agora sem dúvida não adianta nada ter muito conhecimento e *não ter ação, não agir, não ter prática*. Tem gente que tem muito conhecimento e não sabe praticar o negócio. Acho que tem que conhecimento é importante lógico, sem conhecimento você não vai a lugar nenhum, mas não adianta nada só ter conhecimento. *Você tem que ter um balanço entre conhecimento e implementação* (Entrevistado 3).

Eu entendo por conhecimento Marcelo, a informação que recebemos e *conseguimos fazer transformar essa informação em algo proveitoso*. Acho que pra mim conhecimento é isso, *conhecimento é o resultado daquilo que você faz com o que você sabe*, porque se eu tenho um conhecimento e também não busco nenhum resultado pra aquilo que eu faço como eu posso dizer que aquilo é um conhecimento? (Entrevistado 4).

Conhecimento é tudo aquilo que você aprende no decorrer da vida ou através de cursos né e vai captando e vai guardando aquilo, e, aquilo lá vai se acumulando e você vai ficando conhecendo você fica *conhecendo mais ainda as coisas relacionadas ao seu serviço* (Entrevistado 5).

Conhecimento é poder né! Aquele que tem conhecimento ele adquire poder, ele adquire poder na sociedade, ele consegue ser auto não autossuficiente da questão de uma pessoa medíocre, mas assim autossuficiente de conhecimento, porque o conhecimento não acaba, a busca desse conhecimento não acaba, mas ele *consegue achar resposta para aquilo que ele precisa no momento*, né (Entrevistado 6).

Conhecimento para mim *é experiência* que você adquire ao longo do tempo. Eu digo para você que a experiência de móveis hoje, se você perguntar para mim qualquer revista que você pegar e mostrar pra mim, eu sei da onde é a fábrica, onde é fabricado os móveis, são quarenta e tantos anos de mercado né (Entrevistado 7).

Conhecimento para mim são habilidades que você vai acumulando né, você tem que buscar conhecimento, né uma coisa que ele exige disciplina, ele exige que você vá atrás dele, *que você pratique muito né*, eu acho que conhecimento para mim é isso é uma busca constante para você fazer cada vez melhor aquilo que você gosta de fazer, né (Entrevistado 8).

Conforme pode ser observado, principalmente nas partes que destaquei em negrito, em todas as falas os dados revelam com clareza que no entendimento dos executivos o conhecimento está relacionado com algum tipo de aplicação prática desse conhecimento. Os outros códigos apresentados na Figura 6 ilustram algumas ações e interações que esses executivos fazem para reforçar o que pensam e acreditam sobre conhecimento, como por exemplo, investir no conhecimento dos funcionários desde que esse investimento traga alguma aplicação prática para a empresa, buscar outros tipos de conhecimento desde que proporcionem retornos financeiros para a empresa, procurar formas práticas de atualização profissional como, por exemplo, grupos de estudos, participação em feiras, consulta aos colegas de trabalho, etc.

Essencialmente, na codificação axial, procurei relacionar categorias às suas subcategorias a fim de gerar explicações mais precisas e completas sobre o fenômeno estudado. A partir da codificação axial, passei para um nível maior de abstração, formando a base da construção teórica com a escolha de uma categoria central que explico na próxima seção.

4.5. Codificação Seletiva

A codificação seletiva foi o último nível de abstração, onde busquei a categoria central da teoria na qual todas as outras categorias estão relacionadas. Segundo Strauss e Corbin (2008, p.146) existem alguns critérios para escolher uma categoria central: 1) ela deve ser central, ou seja, todas as outras categorias importantes podem ser relacionadas a ela; 2) deve aparecer frequentemente nos dados. Isso significa que em todos os casos ou quase todos, há indicadores apontando para este conceito; 3) a explicação que resulta da relação de categorias é lógica e consistente. Os dados não são forçados; 4) o nome ou a fase usada para descrever a

categoria central deve ser suficientemente abstrata, de forma que possa ser usada para fazer pesquisa em outras áreas substanciais, levando ao desenvolvimento de uma teoria mais geral; 5) à medida que o conceito é refinado analiticamente por meio da integração com outros conceitos, a teoria ganha mais profundidade e mais poder explanatório; 6) o conceito consegue explicar variações e também o ponto principal dos dados; ou seja, quando as condições variam, a explicação ainda é válida, embora a forma na qual um fenômeno seja expresso possa parecer um pouco diferente.

Na codificação seletiva, portanto, ocorre a integração e o refinamento da teoria. Para fazer a integração, segui as seguintes técnicas sugeridas por Strauss e Corbin (2008):

- Redação do enredo: escrever poucas linhas descritivas sobre “o que parece estar acontecendo aqui”.

Memorando: identificando a história. Este estudo consistiu de oito entrevistas com executivos na faixa etária entre 35 e 65 anos, de empresas da cidade de Maringá, PR. Meu interesse é descobrir os significados que esses executivos atribuem ao conhecimento no contexto de uma realidade de construção social. Os entrevistados falaram brevemente sobre trajetória familiar, de estudos e profissional. Busquei nessas falas entender a realidade social vivenciada por cada executivo a fim de entender como eles constroem e reconstroem significados sobre conhecimento.

História descritiva. A partir das entrevistas foi possível observar diferentes realidades sociais vivenciadas pelos executivos. Descobri, por exemplo, que oportunidades e condições de vida de cada executivo são diferentes. Por outro lado, alguns fatores como, por exemplo, família, sociedade, escola e trabalho, influenciaram e continuam influenciando na visão de mundo que cada executivo tem.

- Passar da descrição para a conceitualização: depois de compreender a essência da pesquisa é possível atribuir um nome para a ideia central e para relacionar outros conceitos a ela.

Memorando de enredo. Os executivos destacam a importância da aplicação prática do conhecimento.

- Uso de diagramas: os diagramas são ferramentas valiosas para integração porque permitem uma representação abstrata dos dados. Particularmente, por ser muito visual, utilizei diagramas para estruturação das categorias em busca da categoria central conforme pode ser observado na Figura 8 a seguir.



Figura 8: Exemplo de diagrama

Fonte: Elaborado pelo autor

- Rever e classificar por meio de memorandos: são registros das sessões analíticas desenvolvidas ao longo de toda pesquisa.

Importa destacar que a seleção da categoria central teve início na codificação aberta quando um ou outro elemento pareceu ser central, mas foi mais acurada ao final da pesquisa quando a codificação axial já havia possibilitado a proposta e o teste de associações entre as categorias. Durante a codificação aberta, mais especificamente na análise das três primeiras entrevistas, duas palavras chamaram atenção porque se repetiram com frequência na fala dos entrevistados. A palavra “prática” apareceu 15 vezes e a palavra “experiência” apareceu 10 vezes. Essas palavras foram anotadas num memorando para posterior relação em busca de pista nos dados que pudessem evidenciar a categoria central. Na codificação seletiva, pode-se finalmente, tentar responder à questão proposta nesta pesquisa, ou seja, sobre qual fenômeno tratam os dados? No caso desta dissertação, o fenômeno está relacionado aos significados que os executivos da cidade de Maringá, PR atribuem ao conhecimento a partir da realidade social por eles vivenciada. Nesse contexto, a categoria central que emergiu dos dados é que o

significado está relacionado a “**utilidade prática do conhecimento**” conforme pode ser observada na Figura 9 a seguir.

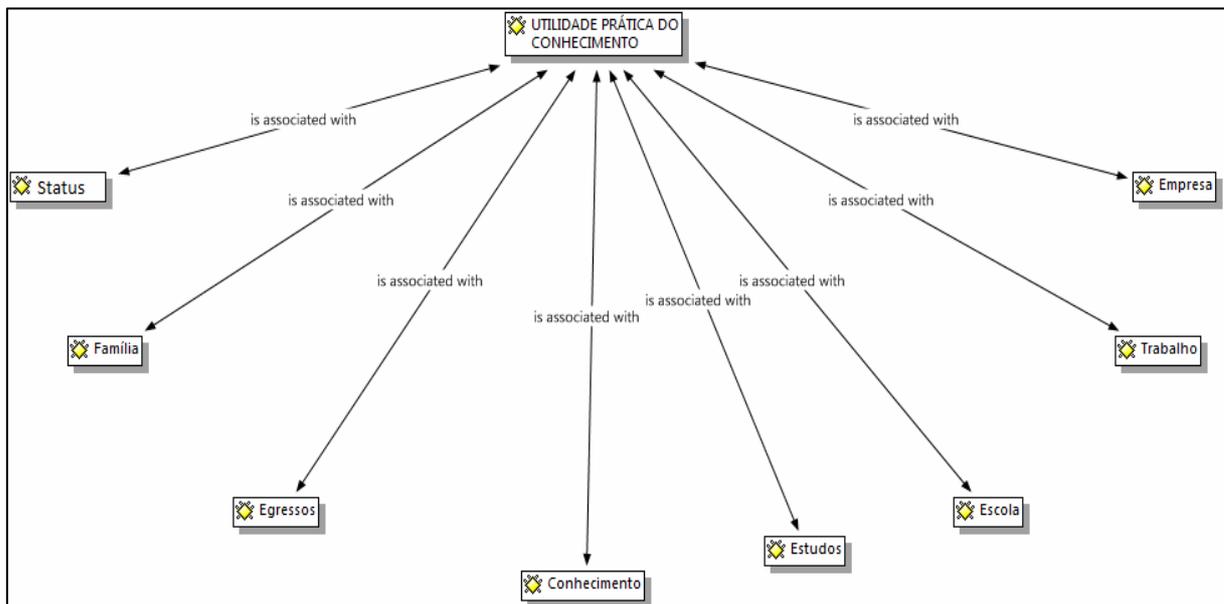


Figura 9: Esquema referente à categoria central da teoria
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Para facilitar o entendimento do processo de integrar e refinar categorias para a construção da teoria, desenvolvi um esquema teórico na forma de diagrama. Segundo Strauss e Corbin (2008, p.152) “os diagramas podem ser ferramentas valiosas para a integração. Diagramar é útil porque permite ao analista ganhar distância dos dados. Também exige que o analista pense muito cuidadosamente sobre a lógica das relações porque, se as relações não forem claras, os diagramas ficarão desordenados e confusos”. A figura 10 ilustra esse esquema teórico.

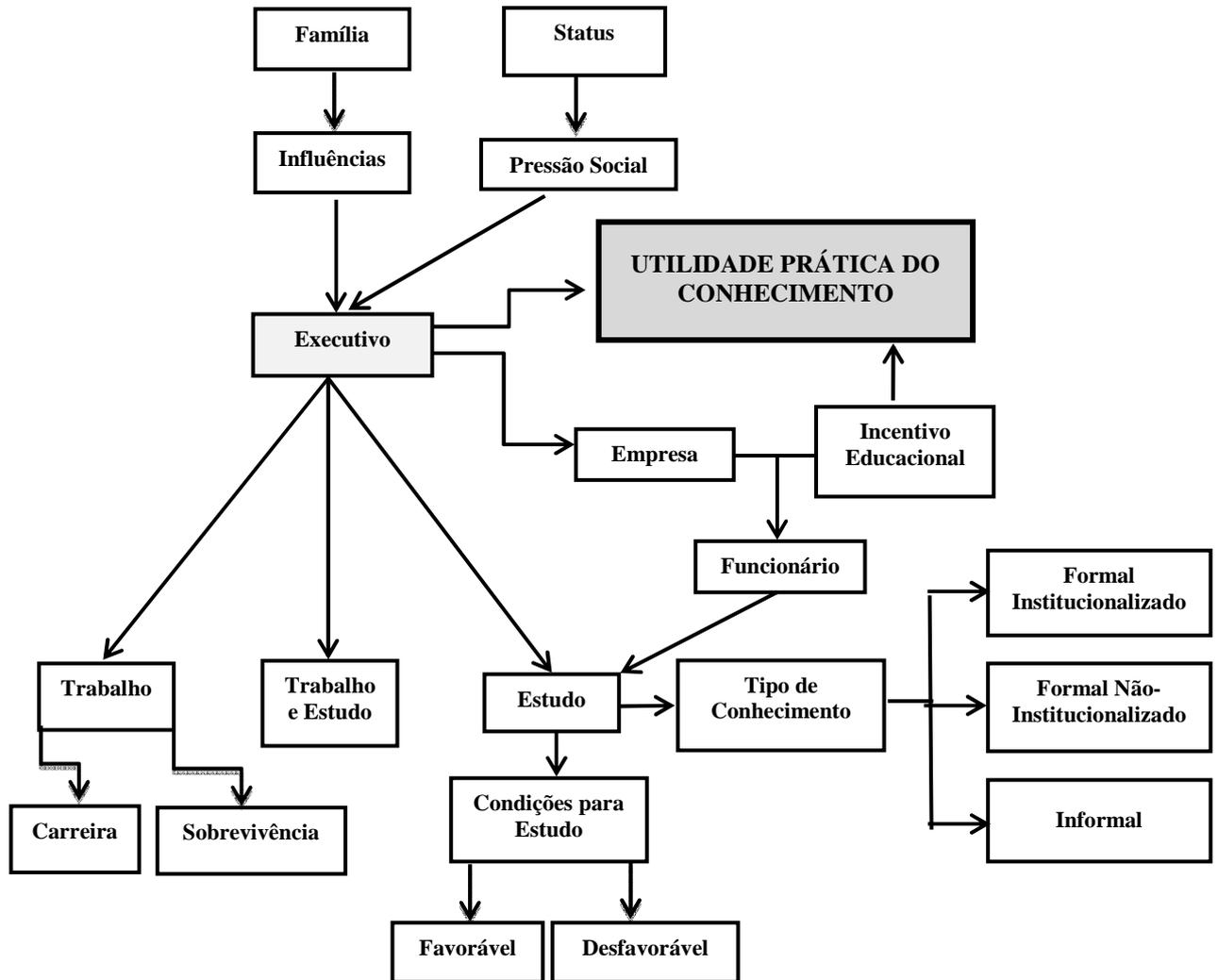


Figura 10: Diagrama geral da teoria substantiva

Fonte: elaborado pelo autor

Depois de elaborado o esquema teórico dominante, Strauss e Corbin (2008, p.155) afirmam que chegou a hora de refinar a teoria. “Refinar a teoria consiste em rever o esquema em busca de consistência interna e de falhas na lógica, completando as categorias mal desenvolvidas e podando os excessos, e validar o esquema”. A seguir apresento a teoria substantiva

5. APRESENTAÇÃO DA TEORIA SUBSTANTIVA

Antes de apresentar a teoria substantiva é importante descrever o conceito de teoria. Segundo Strauss e Corbin (2008, p.35) “teoria denota um conjunto de categorias bem desenvolvidas (ex.: temas, conceitos) que são sistematicamente inter-relacionados através de declarações de relação para formar uma estrutura teórica que explique alguns fenômenos sociais, psicológicos, educacionais, de enfermagem ou outros”. De acordo com Glaser e Strauss (1967) existem dois tipos de teoria: formal e substantiva.

As teorias formais são mais amplas, mais gerais e têm a pretensão de poderem ser generalizadas; ou seja, de se aplicarem a uma grande variedade de disciplinas, interesses e problemas. As teorias substantivas, por sua vez, procuram refletir a complexidade da vida social. São específicas, limitadas em seu escopo, ricas em detalhes e aplicáveis apenas dentro dos limites de um dado contexto social. Sem a preocupação de generalização estatística para além da sua área substantiva, procura aprofundar a explicação de uma “realidade” local, particular, construída a partir das experiências vividas por um determinado grupo social (DEY, 1999; GOULDING, 2002, *apud* PINTO, 2009, p.127-128).

A teoria que apresento a seguir: *Conhecimento como utilidade: uma perspectiva dos executivos* é uma teoria substantiva. Trata-se de uma teoria específica, limitada em seu escopo e aplicável apenas dentro dos limites do contexto social proposto, ou seja, pretende explicar os significados atribuídos ao conhecimento, por executivos da cidade de Maringá, PR, com base na realidade por eles vivenciada.

Em termos teóricos, essa teoria substantiva é constituída por definições e proposições específicas ao problema da presente dissertação e incorpora o debate sobre significados do conhecimento na perspectiva de executivos da cidade de Maringá, PR. Suas categorias são: (i) família; (ii) trabalho; (iii) estudo; (iv) escola; (v) status; (vi) empresa; e, (vii) conhecimento. Esses conceitos são relacionados nessa seção a partir das proposições empregadas durante a codificação axial.

Glaser e Strauss (1967) sugerem a apresentação da teoria substantiva na forma de discurso ou de proposições. Optei por utilizar as proposições, já descritas na codificação axial, por entender que dessa forma a explicação da teoria torna-se menos complexa. De maneira geral, os dados revelaram que os executivos valorizam a utilidade prática do conhecimento. Esse padrão de comportamento, identificado nos dados, possibilitou a elaboração da hipótese fundamental da teoria substantiva: *o significado do conhecimento está associado a sua utilização prática.*

Essa hipótese foi derivada dos dados após as etapas interpretativas de análise e síntese dos dados que são inerentes a *Grounded Theory*. Segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), caso a hipótese fundamental se confirme, as demais proposições da teoria, também derivadas dos dados, podem ser consideradas.

As primeiras proposições têm como ponto de partida a influência da família na vida profissional dos executivos. Esse ponto de partida deve ser considerado porque no contexto da presente pesquisa, ou seja, de interação social dos executivos, é importante avaliar até que ponto essa influência refletiu nos significados que esses executivos atribuem ao conhecimento. As duas primeiras proposições versam sobre o trabalho e os estudos dos executivos:

P1: A família direcionou o primeiro trabalho do executivo.

P2: A família foi responsável pelas condições de estudos do executivo

A primeira proposição caracteriza a influência da família no primeiro trabalho dos executivos. Todos eles começaram a trabalhar muito cedo e por alguns motivos em comum. Sobrevivência própria e ajuda no sustento da família foram os dois motivos mais evidentes nos dados:

[...] na década de 80 quando eu tinha lá meus 16, 17 anos, a opção que tinha para sobrevivência era trabalhar. Trabalhar como um condenado (Entrevistado 1).

[...] trabalhei dos doze aos quatorze anos com meu pai, ele era eletricitista, não tinha firma ele era autônomo eu trabalhava com ele. De 14 anos é aí eu comecei a trabalhar na área de mecânica de automóveis, sempre de empregado, trabalhei até 36 anos de empregado e isso foi em dois mil e final de dois mil e três foi o último ano que eu trabalhei de empregado e daí eu já abri a empresa aqui (Entrevistado 4).

Morava com os pais, com a família, eu fui obrigado eu bancava todo o sustento era eu o único que trabalhava, eu bancava todo o sustento (Entrevistado 5).

Aos 13 eu comecei a trabalhar e parei de estudar daí por diante eu não estudei mais aí eu fui trabalhar numa empresa chamada Móveis Brasil, dos 13 aos 21 eu trabalhei lá. Depois eu mudei para Maringá, me casei, com 21 anos, e comecei a trabalhar na Modulaque. Nessa empresa eu trabalhei 35 anos, 35 anos eu trabalhei lá (Entrevistado 7).

[...] agora tem que trabalhar! E aí eu era muito novinha né com 12 anos, terminei tarde porque eu mudava muito, e aí eu comecei a trabalhar e

descobri por volta dos 13-14 anos que tinha mais coisas para estudar porque onde eu trabalhava eu era babá (Entrevistada 8).

Outro motivo está relacionado com a preparação para uma carreira profissional. Nesse caso, mesmo não precisando ajudar no sustento da família, os executivos foram influenciados a iniciarem um trabalho desde cedo como parte da educação familiar na formação profissional:

[...] desde pequeno já diziam: quando você tiver 14 anos, 13-14 anos se vai começar a trabalhar. Já está na hora de começar a trabalhar. E isso era tido como natural dentro desse processo e quando nós fizemos 13 quando eu fiz 13 pra 14 anos já me arrumaram um trabalho, já me arrumaram um trabalho, e eu já fui pro trabalho (Entrevistado 2).

Eu comecei na verdade limpando o estoque, eu era muito moleque. Limpado o estoque depois eu comecei auxiliar de informática, depois eu comecei auxiliar de contabilidade, fui passando por todos os departamentos aí depois eu assumi o pós venda e fui evoluindo (Entrevistado 3).

[...] eu nasci nesse ambiente de comércio né, meu pai sempre eu nasci atrás dessa empresa que meu pai tinha de mercearia então eu levava bujão de gás, levava compra para os clientes assim que compravam no secos e molhados e eu ajudava também logo depois nesse período de mercado que nós tivemos, eu ajudava arrumar as gôndolas né, então a gente foi eu fui crescendo nesse ambiente comercial mesmo (Entrevistado 6).

Os dados revelam que a família influenciou no primeiro trabalho dos executivos. No contexto social, mais especificamente no período da infância dos executivos, o trabalho era visto como algo necessário, portanto, todos eles ingressaram precocemente no mercado de trabalho. Nessa fase da vida dos executivos, o conhecimento teórico, algumas vezes formal-institucionalizado (aquele apreendido na escola), provavelmente era básico o suficiente para ingressar em determinados tipos de atividades profissionais. Essa vivência precoce nas empresas possibilitou aos executivos uma experiência prática de aprendizado no ambiente de trabalho.

Assim como o trabalho dos executivos foi influenciado pela família, os estudos também foram. Os dados revelam que o ambiente social dos executivos era caracterizado pela crença de que o trabalho é algo importante e que deveria começar ainda no período da infância. Acontece que em algum momento de suas vidas, os executivos precisaram optar por trabalhar, estudar ou trabalhar e estudar simultaneamente.

O propósito foi porque eu tinha que trabalhar das 7 da manhã até as 8 da noite na empresa que eu entrei, então eu optei por parar de estudar, então eu

não estudei, nesta empresa eu entrei com 13 e aos 17 anos eu era gerente da loja (Entrevistado 7).

Comecei a estudar, não me lembro a primeira escola mas aí minha infância foi no Marista, nós fomos juntos, até 8ª série, depois eu mudei pro na época chamava Ângulo, hoje acho que é Platão, não sei como é que mudou o nome. Daí depois eu fiz UEM, com 16 anos, como te falei, fiz UEM, entrei na UEM e me formei com 21 (Entrevistado 3).

[...] quando eu fiz 13 pra 14 anos já me arrumaram um trabalho... já me arrumaram um trabalho, e eu já fui pro trabalho então na época eu estudava, por exemplo, durante a manhã como todo mundo e tive que passar a estudar a noite (Entrevistado 2).

Para entender esse fenômeno, aqui explico a segunda proposição (P2), ou seja, a família foi responsável pelas condições de estudo dos executivos. Essencialmente, todos os executivos receberam influências de suas famílias para estudar. Por outro lado, os dados revelam um contexto diferente de acordo com as condições sociais de cada família. Para alguns executivos, o estudo era considerado obrigatório e sem limites previamente definidos, ou seja, o estudo é importante para vida e deve ser buscado sempre que necessário. Nesse caso a influência da família nas condições de estudo é um pouco mais intensa:

Como eu te falei, eu trabalhava já fazia bastante tempo. Eu entrei na faculdade acho que noventa e três, noventa e quatro, sei lá quando que eu entrei e eu já trabalhava fazia uns três anos já, mas eu era muito criança, dezesseis anos eu entrei na faculdade (Entrevistado 3).

Nesse trecho da entrevista, o executivo destaca a precocidade com que ingressou na faculdade. O fato de ingressar precocemente na faculdade é uma evidência de que esse executivo recebeu influências positivas com relação aos estudos. Vale destacar que esse tipo de influência está relacionado com as condições sociais, culturais e também econômicas da família. Essa entrevista é de um executivo que hoje ocupa um cargo de destaque numa empresa familiar, portanto existiram interesses familiares na formação educacional desse executivo. Um achado importante e que despertou atenção em outra fala desse executivo é a valorização do nome das instituições de ensino que ele estudou e também o conceito que ele atribui aos diferentes tipos de estudos:

[...] minha infância foi no **Marista**, nós fomos juntos, até 8ª série, depois eu mudei para o... na época chamava **Ângulo**, hoje acho que é **Platão**, não sei como é que mudou o nome. Daí depois eu fiz **UEM**, com 16 anos, como te falei, fiz **UEM**, entrei na **UEM** e me formei com 21. E aí eu fiquei um tempo distante dos estudos oficiais, sempre estudando, lendo né... mas, distante dos estudos (Entrevistado 3).

A ênfase atribuída às instituições de ensino que ele estudou, reforça a ideia de que o nome da instituição de ensino é algo importante. Esse tipo de significado também foi revelado em outros dados:

CAPES me deu bolsa, pedi bolsa na CAPES, os professores não queriam que eu saísse, fiz os créditos do mestrado **todos na Federal de Santa Catarina** e engenharia industrial com área de concentração em produção e era complementar né então eu fiz engenharia química (Entrevistado 2).

Portanto, o conhecimento adquirido em instituições formais de ensino consideradas renomadas, também é algo importante. Esse pensamento é reforçado pela percepção que o executivo tem com relação aos tipos de estudos. Teoricamente, na visão do Entrevistado 3, “estudos oficiais” são aqueles conhecimentos adquiridos em instituições de ensino, o que denominei nessa pesquisa de conhecimento formal-institucionalizado. O fato de o executivo perceber o conhecimento adquirido de maneira formal como sendo “estudos oficiais” e o conhecimento adquirido de maneira informal como “distante dos estudos” reforça a importância dada ao conhecimento formal. Isso é reflexo da influência positiva nos estudos do executivo com relação aos incentivos da família para estudar em escolas renomadas além de continuar os estudos em nível de graduação e pós-graduação.

A influência de menor intensidade nas condições de estudo dos executivos é percebida nos casos em que o estudo era algo limitado cujo propósito era aplicação prática para a vida:

Quando eu terminei o primário, eu lembro que meu pai falava: “já tá bom! Para de estudar! Já sabe ler e escrever o nome na hora de casar né no cartório para não passar feio e já tá muito bom, agora tem que trabalhar!” (Entrevistada 8).

Na verdade eu sou filho de pai, pais analfabetos [...] Não tinham formação nenhuma, de uma família em que o pai ainda achava que o filho tinha que estudar - **um pouco** - ou seja, na época o primário estava de bom tamanho e filha mulher não podia estudar. Interessante né a cultura do pessoal da lavoura né, basicamente na região de Minas Gerais, Sul de Minas então é um pessoal muito simples então tinha como eu lembro disso tinha como esse conceito em que a filha mulher não precisava estudar, tanto que eu tenho três irmãs e as três são analfabetas, interessante isso aí! (Entrevistado 5).

Diferente do contexto social de maior influência nos estudos, apresentado anteriormente, esses dois últimos exemplos ilustram influências menos intensas sobre os estudos. Nesse caso, o estudo significava para os pais desses executivos algo necessário e talvez não mais importante do que o trabalho. Saber ler e escrever já era suficiente, portanto, o

limite necessário de conhecimento para enfrentar as situações do cotidiano da vida como, por exemplo, começar a trabalhar ou constituir família.

De acordo com o pressuposto construtivista, que guia a presente pesquisa, o conhecimento é socialmente construído, ou seja, recebe significação a partir das ações e interações dos indivíduos num determinado contexto social. Refletindo esse raciocínio, a proposição 3 sustenta que:

P3: As condições de trabalho e de estudo vivenciadas pelos executivos influenciaram nos significados que eles atribuem ao conhecimento.

Conforme já enunciado na hipótese central da teoria, os executivos atribuem significados ao conhecimento em função da utilização prática do conhecimento. Com relação às influências do trabalho nos significados que os executivos atribuem ao conhecimento, os dados revelam que o fato dos executivos começarem a trabalhar ainda na infância, de certa forma “condicionou-os” ao aprendizado prático das atividades profissionais. Nesse caso, a busca pelo conhecimento sempre esteve relacionada com algum tipo de necessidade prática do conhecimento no trabalho:

[...] eu nunca deixei de me atualizar quanto aos assuntos que eram pertinentes a área que eu atuava - né. E isso fez uma grande diferença porque hoje, em qualquer uma das circunstâncias até hoje eu consigo discutir com quem quer que seja, ok, é assuntos relacionados ao nosso dia a dia, quanto a economia, quanto a finanças, quanto a técnicas de abordagem e tudo mais - né (Entrevistado 1).

E era uma coisa que eu sempre tinha na minha cabeça, aprender né. Eu era tido como o cara que mais perguntava naquela empresa porque eu não parava de perguntar. Eu tinha dúvida eu perguntava e o cara da produção me enchia o saco dizendo: "pô você não para de perguntar meu" e o pessoal de vendas a mesma coisa porque eu ficava em cima deles e as vezes eu perguntava a eles, eu questionava eles e saía dessa forma (Entrevistado 2).

No que diz respeito a influência das condições de estudos nos significados que os executivos atribuem ao conhecimento também é possível destacar a questão prática. Para categoria “estudo” criei a propriedade “condições para estudo” e nesta propriedade identifiquei nos dados alguns aspectos relacionados com incentivo familiar, condições de acesso à escola, condições financeiras e tempo para estudar. Esta propriedade varia de uma condição favorável aos estudos até uma condição desfavorável. Nesse contexto, quanto mais desfavorável foi a condição de estudos do executivo, mais valor é atribuído a aplicação prática do conhecimento.

Como a atribuição de significados conhecimento não depende apenas das categorias família, trabalho e estudo, mas, sobretudo das ações/interações sociais é preciso considerar a categoria status, mais especificamente a propriedade “pressão social”. Essa consideração está formalmente exposta na proposição 4:

P4: A pressão social sobre os executivos influencia nos significados que eles atribuem ao conhecimento.

Conforme já mencionado na codificação aberta, ao falar sobre pressão social estou me referindo às demandas impostas pela sociedade sobre os indivíduos. No caso da presente pesquisa a pressão social revelada nos dados está relacionada a exigência da sociedade sobre os executivos na busca pelo conhecimento formal-institucionalizado. O intuito de aprofundar a análise nesse aspecto da pressão social foi verificar até que ponto isso influenciou nos significados que os executivos atribuem ao conhecimento:

[...] eu li esses tempos quem tinha crescido tendo faculdade, curso superior e quem não tinha. Eu sou um exemplo de quem faz sem ter um curso superior. E daí se tu perguntar: faz falta? - faz. Tem que trabalhar? - muito mais! Claro provar para você mesmo e para as pessoas que você tem condições de fazer a coisa diferente. Mesmo sem ter um diploma! (Entrevistado 1).

[...] inclusão social, como empresário eu achei que se eu não tivesse uma faculdade eu estaria fora da sociedade empresarial, fora desse mundo esse mundo em crescimento tão grande e crescimento da informação, tecnologia da informação e estava fora da sociedade, eu não tinha como conversar, não tinha (Entrevistado 4).

Nesses dois exemplos os dados revelam a existência de pressão social para buscar conhecimento formal. O interessante é que mesmo diante da pressão social, o critério utilizado para “cumprir as exigências sociais” foi a aplicação prática do conhecimento:

[...] de novo tem um caráter muito específico, veja bem, eu tenho buscado como eu falei desde o início, sempre conhecimento na área que eu careço. E eu acho, eu preciso entender um pouco mais de marketing, porque o marketing não é só propaganda que você vê na televisão, ele tem todo um contexto por trás disso. E eu sinto que eu ainda tenho alguma dificuldade para direcionar, por exemplo, alguma campanha ou até mesmo para induzir uma melhor decisão por não ter o conhecimento - aí sim teórico do que desenvolve uma peça de marketing e tem muito estudo por trás disso, tem muita estatística por trás de uma decisão de marketing. Não basta simplesmente você achar que botou um *outdoor* e esse *outdoor* vai resolver teu problema. E aí que está o X da questão, eu quero entender o que é que leva alguém a pôr, ou o que leva uma agência a indicar para você que para aquele produto o melhor é um *outdoor*. É isso que me falta e eu vou buscar isso - é isso. Então eu vou provavelmente fazer comunicação social com alguma ênfase na área de marketing porque eu acho que é isso que pode melhorar o meu desempenho nesta empresa e noutras que eu venha a trabalhar para desenvolver algum tipo de trabalho (Entrevistado 1).

[...] então para fazer faculdade é claro fui com minha esposa tanto que fizemos faculdade juntos, fizemos é... 2001, 2, 3 e 4 fizemos curso superior de Administração com ênfase em marketing, na sequência fizemos uma pós-graduação (Entrevistado 4).

No caso do Entrevistado 1, ele não pretende fazer um curso superior apenas para atender uma pressão social. O objetivo maior é cursar uma faculdade que realmente traga algum conhecimento que tenha aplicação prática para sua vida profissional. O Entrevistado 4 fez um curso superior para atender uma pressão social mas também aproveitou uma área do conhecimento que pudesse ter uma aplicação prática nos seus negócios, ou seja, Administração com ênfase em marketing. Essencialmente, os dados revelam que mesmo diante de pressão social, os executivos reafirmam seus significados sobre o conhecimento, ou seja, quanto maior aplicação prática, maior é o valor do conhecimento.

5.1. Avaliação da Teoria Substantiva

Segundo Strauss e Corbin (2008, p.157), a teoria substantiva surge a partir dos dados, “mas no momento da integração, ela representa uma interpretação abstrata desses dados brutos. Dessa forma, é importante determinar como a abstração se ajusta aos dados brutos e também determinar se algo importante foi omitido do esquema teórico”. Dentre as várias formas de validar o esquema teórico, os autores sugerem voltar e comparar o esquema com os dados brutos ou ainda verificar a percepção dos entrevistados acerca da teoria. No primeiro caso é feito um tipo de análise comparativa de alto nível onde o esquema teórico deve ser capaz de explicar a maioria dos casos. No segundo caso, e um pouco mais demorado, é necessário, “contar a história real aos informantes ou pedir a eles que leiam e depois comentem como ela parece se ajustar a seus casos”.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), também sugerem discutir a avaliação da qualidade da teoria substantiva desenvolvida à luz dos seguintes critérios:

- Grau de coerência: as categorias criadas devem emergir dos dados, e não de pressupostos do pesquisador;
- Funcionalidade: a teoria deve explicar tanto as interrelações dos conceitos quanto as variações encontradas;

- Integração: todos os construtos devem estar relacionados a uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico;
- Relevância: a teoria deve emergir dos dados, fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, o qual deve ser capaz de identificar a categoria central mais relevante para explicar o fenômeno;
- Flexibilidade: a teoria deve ser passível de modificação, permitindo seu enriquecimento com a introdução de novas categorias e propriedades;
- Densidade: a teoria deve possuir poucos elementos chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas.

Para o critério “grau de coerência”, conforme apresentado nas codificações aberta e axial, todos os códigos gerados emergiram dos dados. Tive o cuidado de evitar termos relacionados a literatura e muitas vezes utilizei códigos “in vivo” que são considerados códigos de primeira ordem, ou seja, diretamente associados às citações.

O critério funcionalidade foi atestado pela presença de incidentes que comprovaram a variação de todas as propriedades das categorias. A integração foi verificada pelas relações entre a categoria central e as demais categorias. A categoria central (utilidade prática do conhecimento) foi diretamente associada a algumas das oito categorias e, em menor intensidade, teve relações com as demais categorias da pesquisa.

Com relação à relevância, mesmo que a teoria deva emergir fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, a partir da quarta entrevista foi possível checar as principais categorias com os demais entrevistados. Além disso, conforme expliquei na seção 4.1, tive oportunidade de conversar e apresentar as categorias para outros pesquisadores que utilizaram essa metodologia. Sempre que encontrava alguma “inconsistência” nos dados, eu aproveitava a oportunidade para aumentar a densidade das categorias.

Quanto a flexibilidade, considerando que a pesquisa foi desenvolvida com executivos de uma cidade com características que se assemelham a cidades de outras regiões do Brasil, é possível afirmar que a teoria desenvolvida neste estudo tem potencial de extensão para outras situações. Nesse caso a teoria é perfeitamente relevante e coerente para outros casos na área substantiva.

Por fim, segundo Maciel (2011), a densidade é atestada quando existem poucas categorias e um maior número de códigos. Ao todo foram gerados nesta teoria, 330 códigos, 877 incidentes (citações) e 23 notas de análises (memorandos). Além disso, a teoria foi formada por apenas oito categorias, compostas em média, por pelo menos dez códigos cada uma. A categoria mais densa apresentou trinta e nove códigos. Vale destacar que naturalmente, a teoria não vai se ajustar em todos os aspectos de todos os casos, pois “a teoria é uma redução dos dados, mas em um sentido mais amplo, os participantes devem ser capazes de reconhecer a si mesmos na história que está sendo contada” (Strauss e Corbin, 2008, p.157-158). Para os autores, os pesquisadores devem conseguir perceber a teoria como uma explicação razoável do que está acontecendo, mesmo que nem todos os detalhes se ajustem a seus casos.

6. (RE)ENCONTRO COM A LITERATURA

O reencontro com a literatura constitui uma etapa interessante em estudos envolvendo a *Grounded Theory*. Segundo Eisenhard (1989, p.544), “uma característica essencial da construção da teoria é a comparação dos conceitos emergentes, teoria ou hipóteses com a literatura existente”. Para a autora, isso envolve perguntar semelhanças, contradições além de fazer outros questionamentos.

Quando um investigador termina sua coleta e sua análise de dados e está no estágio de redação, a literatura pode ser usada para confirmar resultados e, exatamente o contrário, os resultados podem ser usados para ilustrar onde a literatura é incorreta, excessivamente simplista ou explica o fenômeno apenas parcialmente. Trazer a literatura para a redação não apenas demonstra sentido acadêmico, mas também permite avaliar e refinar o conhecimento no campo (STRAUSS e CORBIN, 2008, p. 61).

Para a presente pesquisa, a comparação da teoria substantiva proposta com a literatura existente visa apresentar uma discussão contrastando os principais resultados da teoria substantiva criada com outros conceitos dentro da perspectiva teórica adotada. Assim, para direcionar essa discussão, descrevo a seção em três subseções. Na primeira abordo o contexto da perspectiva teórica adotada do entendimento do conhecimento no contexto de construção social. Na segunda seção descrevo um pouco sobre interacionismo simbólico para contextualizar as ações e interações dos executivos entrevistados nesse cenário. Por fim abordo de maneira breve sobre valor. A ideia em cada uma das seções é estabelecer relação com os dados que emergiram dessa teoria substantiva.

6.1. Construção Social da Realidade

No cenário cognitivo do mundo da vida, de acordo com a teoria fenomenológica¹, cada indivíduo constrói seu próprio “mundo”. Essa construção ocorre com o auxílio de materiais e métodos que lhe são oferecidos por outros: o mundo da vida é um mundo social, que por sua vez, é preestruturado para o indivíduo, ou seja, a pessoa nasce num mundo que existia antes mesmo de seu nascimento e que, logo de partida, não é um mundo simplesmente físico, mas também um mundo sócio-cultural (SCHUTZ, 1979). Contudo, o indivíduo não nasce membro

¹ Segundo Schutz (1979, p.15), a fenomenologia se ocupa da realidade cognitiva incorporada aos processos de experiências humanas subjetivas.

da sociedade. Nasce com a predisposição para a sociabilidade e torna-se membro da sociedade (BERGER e LUCKMAN, 2012).

Assim, o mundo social no qual o homem nasce e tem de achar seu caminho é por ele vivenciado como uma rede fina de relacionamentos sociais, de sistemas de signos e de símbolos com sua estrutura de significados particular, de formas institucionalizadas de organização social, de sistemas de *status* e prestígio, etc. (SCHUTZ, 1979, p.80).

Com relação aos elementos do mundo social, de acordo com Gallino (2005, p.160), estes podem ser representados pelo “conjunto dos processos interiores e exteriores dialeticamente interdependentes, através dos quais os seres humanos elaboram normas e valores, códigos morais e instituições, isto é, relações sociais reguladas normativamente no plano da ação e legitimadas no plano moral e afetivo”.

Conforme já mencionado, do ponto de vista metodológico, a presente pesquisa investigou os significados atribuídos ao conhecimento por executivos numa perspectiva construtivista. Segundo Berger e Luckmann (2012), nessa perspectiva, propõem-se uma forma alternativa de compreensão do mundo onde a realidade é construída a partir daquilo que as pessoas fazem juntas. Na construção social, existe uma dimensão histórica e sociocultural, logo, para compreender a ação dos indivíduos é preciso entender em que meio o indivíduo está socialmente e historicamente contextualizado, ou seja, quais são seus significados, crenças, valores e práticas (DENZIN e LINCOLN, 2006).

Para entender como esses executivos atribuem significados ao conhecimento, parte-se do pressuposto de que o conhecimento é construído a partir das relações sociais que os homens estabelecem em suas atividades reais, enquanto produzem as condições necessárias à sua existência. Assim, um dos pontos ressaltados que parece ter aderência nos resultados da teoria substantiva gerada nesta dissertação é a influência da família e da sociedade na vida dos executivos. Tanto na visão de Schutz (1979) como de Berger e Luckmann (2012), a família e a sociedade tem o papel de induzir o indivíduo a tomar parte da dialética da sociedade. Nesse contexto, o indivíduo passa por um processo de interiorização, que no sentido geral, constitui a base primeiramente da compreensão de seus semelhantes e, em segundo lugar, da apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido (BERGER e LUCKMANN, 2012). Assim, a teoria substantiva gerada evidencia que a maneira como os executivos constroem os significados do conhecimento também é influenciada pela família e pela sociedade.

6.2. Interacionismo simbólico

Segundo Gallino (2005, p.386), interação social é a “relação entre dois ou mais sujeitos individuais ou coletivos, breve ou duradoura, no curso da qual cada sujeito modifica reiteradamente seu comportamento ou ação social² em vista do comportamento ou da ação social do outro”. O interacionismo simbólico constitui uma perspectiva teórica da psicologia social e da sociologia que possibilita a compreensão do modo como os indivíduos interpretam os objetos e as outras pessoas com as quais interagem e como tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas. Dentre os conceitos fundamentais do interacionismo simbólico, Gallino (2005, p.388) destaca os seguintes:

- ✓ A mente se forma através da importação, pelo indivíduo dos processos de interação social nos quais está envolvido desde a infância. Por consequência de tal mecanismo, dentro de toda mente está em ação um diálogo ininterrupto entre interlocutores, que são outras tantas representações interiorizadas de sujeitos reais;
- ✓ O eu não é produto imediato da mente, antes emerge dos modos como o sujeito imagina que os outros o percebem e o julgam. Sua imaginação sobre os juízos e as reações dos outros aos próprios atos é um mecanismo central de controle de comportamento;
- ✓ A ação social resulta sempre mediada e orientada pelo significado que os sujeitos atribuem à situação em que se encontram. A ideia de uma situação “objetiva”, que determinaria a ação sem a mediação de qualquer tipo de interpretação baseada em símbolos e definições culturais não tem sentido;
- ✓ O principal veículo de comunicação de significados, de símbolos, de definições de situação, entre um indivíduo e outro, é a linguagem. A mente e o Eu são formados essencialmente pelos intercâmbios linguísticos.
- ✓ A ação de qualquer sujeito se constrói passo a passo no curso de seu próprio desenvolvimento, antes de ser uma espécie de resposta a um estímulo ou o produto de uma escolha entre alternativas estabelecidas antecipadamente.

² **Ação Social** significa uma ação que quanto ao sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso (WEBER, 1991, p.3).

Jeon (2004) afirma que na abordagem do interacionismo simbólico, o significado é um dos mais importantes elementos na compreensão do comportamento humano, das interações e dos processos. Assim, para alcançar uma compreensão plena do processo social, o investigador precisa “tomar posse” dos significados que são experienciados pelos participantes em um contexto particular. Aqui outro ponto ressaltado que parece ter aderência nos resultados da teoria substantiva gerada nesta dissertação é o entendimento dos significados atribuídos ao conhecimento pelos executivos num contexto de interação social. Os dados revelaram diversos aspectos como: importância do conhecimento prático nas empresas, valor do diploma, estudos oficiais (formais), pressão social, influência da família, etc. Todos esses aspectos são elementos do universo simbólico relacionado ao conhecimento que influenciam na vida dos executivos entrevistados. De acordo com Berger e Luckmann (2012, p.130), de maneira muito simples é possível dizer que esse universo simbólico “*põe cada coisa em seu lugar certo*. Mais ainda, sempre que um indivíduo extravia-se, perdendo a consciência desta ordem (isto é quando se encontra nas situações marginais da experiência), o universo simbólico permite-lhe *retornar à realidade*, isto é a realidade da vida cotidiana”.

6.3. Valor

Segundo Rokeach (1973), o conceito de valor tem sido empregado de duas maneiras distintas no discurso humano. Nós, muitas vezes, dizemos que uma pessoa “tem um valor”, mas também que um objeto “tem valor”. Estes dois usos, que foram reconhecidos e explicitamente escritos a partir de várias disciplinas - como Charles Morris escreve em filosofia (1956), Brewster Smith em psicologia (1969), e Robbin Williams em sociologia (1968) – exige de nós desde o início uma decisão se um estudo sistemático dos valores será mais proveitoso se incidir sobre os valores que as pessoas dizem ter ou sobre os valores que os objetos têm.

Na presente dissertação, o propósito desse reencontro com a literatura sobre valor é tentar responder a seguinte pergunta: o que torna algo valioso? De acordo com Beckert e Aspers (2011, p. 6), valor tem várias dimensões inter-relacionadas. Na vida social, as diferentes formas de valor estão presentes simultaneamente, como valor moral, valor estético e valor econômico. Cada forma de valor tem uma escala utilizada para avaliar as coisas que o valor cobre. Uma atividade pode ser avaliada como mais ou menos ética, e um objeto pode ser

mais ou menos bonito, mais ou menos adequado, ou mais ou menos caro. Essas diferentes escalas de valor existem simultaneamente, levando a diferentes formas de avaliar os eventos sociais, pessoas, organizações, ou objetos. Portanto, nesta última parte do reencontro com a literatura, um ponto ressaltado que parece ter aderência nos resultados da teoria substantiva gerada nesta dissertação é o valor atribuído ao conhecimento pelos executivos. Em linhas gerais, os dados revelaram que para os executivos, o conhecimento mais valorizado é aquele que tem uma aplicação prática.

7. CONCLUSÕES GERAIS

O problema de pesquisa que norteou o presente estudo foi **quais são os significados atribuídos ao conhecimento por executivos de empresas da cidade de Maringá, PR?** A partir do objetivo geral enunciado, que consistiu em: “explicar os significados atribuídos ao conhecimento por executivos de empresas da cidade de Maringá, PR.”, optou-se por uma perspectiva construtivista e interpretativa de investigação, utilizando a *Grounded Theory*. Importa destacar que um dos objetivos específicos da pesquisa foi “propor uma teoria substantiva que explique os significados atribuídos ao conhecimento, por esses executivos, com base na realidade por eles vivenciada”.

Ao longo do processo da pesquisa, que contou com elementos constantes dos referenciais concernentes a *Grounded Theory*, algumas categorias emergiram da análise dos dados: família, trabalho, status, empresa, estudos, conhecimento, escola e egressos. A partir das análises conduzidas nas fases de codificação aberta, axial e seletiva, conforme estabelecido operacionalmente pela *Grounded Theory* e recomendado por Strauss e Corbin (2008), foi possível iniciar a proposição da teoria substantiva, a partir da elaboração de uma série de esquemas para apresentar tanto as propriedades de cada categoria emergentes da análise quanto as relações entre as categorias. Uma vez que os dados revelaram uma forte evidência da utilização prática do conhecimento, foi definida como categoria central do estudo “**utilidade prática do conhecimento**”. Para os executivos, a prática tem um sentido específico de utilidade e aplicabilidade direta para o resultado da empresa (resultado econômico e para eficiência). Assim sendo, a partir da percepção de que os executivos valorizam muito a aplicação prática do conhecimento, foi possível elaborar a hipótese central dessa teoria: *o significado do conhecimento está associado a sua utilização prática*.

Dada a sua importância, as categorias “família”, “estudos” e “trabalho” foram consideradas como principais no que diz respeito a condição causal do esquema teórico. Dessa forma, chegou-se as seguintes proposições: *P1: A família direcionou o primeiro trabalho do executivo; P2: A família foi responsável pelas condições de estudos do executivo; P3: As condições de trabalho e de estudo vivenciadas pelos executivos influenciaram nos significados que eles atribuem ao conhecimento*.

Além das condições causais, buscou-se definir também as condições interventoras. Os dados revelaram apenas uma condição interventora: pressão social. Assim, foi possível estabelecer a seguinte proposição acerca das condições interventoras: *P4: A pressão social sobre os executivos influencia nos significados que eles atribuem ao conhecimento.*

Para a elaboração da teoria substantiva, é importante considerar a definição do que Strauss e Corbin (2008) chamam de “ações” ou “interações”, que são os atos propositais ou deliberadamente praticados para resolver um problema, moldando, dessa forma, os fenômenos de alguma forma. A partir das análises dos dados, foi possível identificar algumas ações ou interações que levam os executivos a atribuírem significados relacionados a questão prática da utilização do conhecimento. Iniciativas como buscar conhecimento informal (com familiares ou colegas de trabalho) ou ainda buscar conhecimento formal-não institucionalizado (reuniões com outros empresários para compartilhar experiências práticas da realidade organizacional), são algumas das ações identificadas nos dados dentre outras já apresentadas.

Nesse contexto, diante de uma descrição sucinta dos resultados da pesquisa, cabe enfatizar que o objetivo geral, bem como os objetivos específicos do estudo, tal como estão descritos na introdução, foram devidamente alcançados, visto que foi possível explicar os significados atribuídos ao conhecimento, pelos executivos, com base na realidade por eles vivenciada. Importa destacar que o método da *Grounded Theory* não tem a pretensão de testar teorias, mas de descobrir e elaborar hipóteses conceitualmente fundamentadas nos dados que podem vir a ser testadas em outras pesquisas. Vale salientar que os resultados obtidos referem-se especificamente ao fenômeno pesquisado na área substantiva: significados do conhecimento na percepção de executivos da cidade de Maringá, PR. Qualquer tipo de generalização com outros executivos de outras localidades precisam ser feitas com cautela.

Para finalizar esta seção, faz-se necessário descrever algumas limitações percebidas no que tange tanto ao método utilizado quanto aos resultados da pesquisa, que culminaram com a geração da teoria substantiva. Assim, a primeira limitação está relacionada a pouca experiência com o método, ou seja, a “aventura” de um mestrando com a *Grounded Theory*. Isso realmente é um desafio acadêmico que exige dedicação, disciplina e muito esforço, não somente para compreender o método, mas também para se dedicar às “idas e vindas” aos dados, elaborar memorandos, e construir a teoria propriamente dita. Nesse processo de construção da teoria substantiva existe o critério da saturação teórica, que foi mencionado nos procedimentos metodológicos. Aqui destaco a segunda limitação da pesquisa porque o critério

final utilizado para saber se devemos ou não encerrar os processos de coleta e análise dos dados é a saturação teórica. Para Strauss e Corbin (2008, p.157) “esse termo denota que, durante a análise não surgem nos dados novas propriedades e dimensões, e que a análise responde por grande parte da possível variabilidade”. No caso da presente dissertação, ainda que os dados revelem explicações relevantes para entender o fenômeno em estudo, a saturação de tempo prevaleceu sobre a saturação teórica em função do período determinado para conclusão da pesquisa. De qualquer maneira os dados coletados e analisados foram suficientes para construção da teoria substantiva.

Ademais, a teoria substantiva gerada neste trabalho, pode ser um ponto de partida para avançar em outros estudos sobre significados do conhecimento. Uma possibilidade de estudos futuros é investigar como esses significados da utilização prática do conhecimento podem explicar uma série de decisões gerenciais tomadas por esses executivos, inclusive no que tange a valorização do conhecimento nas empresas.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 6. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

ARBIX, G. **Estratégias de inovação para o desenvolvimento**. Tempo Social, São Paulo, v. 22, n. 2, dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttet&pid=S0103-20702010000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 set. 2012.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em Pesquisa Qualitativa. In: GODOI, C.K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Grounded Theory. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C.J.C.de A. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 8, n. spe, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000500009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 Nov. 2012.

BECKERT, J.; ASPERS, P. **The Worth of Goods: valuation and Pricing in the Economy**. New York: Oxford University Press, 2011.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 34 ed. Petrópolis, Editora Vozes, 2012.

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento II: da Enciclopédia à Wikipédia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2012.

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento: de Gutemberg a Diderot**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis**. London: Sage Publications, 2006.

CHARMAZ, K. **Constructivist and objectivist grounded theory**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

CHAUI, M.S. **Convite à filosofia**. 13 ed. São Paulo: Ática, 2009.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, A.S. de. **A implementação do e-learning nas escolas de gestão: um modelo integrado para o processo de alinhamento ambiental**. Tese de Doutorado 2009. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ. Rio de Janeiro, 2009.

GALLINO, L. **Dicionário de sociologia**. São Paulo: Paulus, 2005.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine, 1967.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 35, n. 2, p. 57-63; n.3, p. 20-29; n.4, p. 65-71, mar/ag.1995

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. **Apresentando a Grounded Theory: uma nova proposta de abordagem qualitativa na pesquisa organizacional**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas : ANPAD, 2001.

JEON, Y. The application of grounded theory and symbolic interactionism. **Scandinavian Journal of Caring Sciences**, 18, 249–256, 2004.

MACIEL, C. de O. **Teoria da Dotação Social Estratégica: uma explicação sobre a construção social de estratégias e seus praticantes em setores emergentes da internet**. Tese de Doutorado 2011. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, PR, 2011.

MARTINICH, A.P. **Ensaio Filosófico: o que é, como se faz**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996

OECD. *The knowledge-based economy*. Paris, 1996. Disponível em: <<http://www.oecd.org/science/scienceandtechnologypolicy/1913021.pdf>>. Acesso em 28 set. 2012.

PINTO, M. de R. **Os pobres e o consumo: uma teoria substantiva da experiência de consumo de eletrônicos**. Tese de Doutorado 2009. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte, 2009.

PINTO, M. de R.; SANTOS, L. L. da S. A Grounded Theory como abordagem metodológica: relatos de uma experiência de campo. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 19, n. 62, Set. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 Nov. 2012.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: Free Press, 1973.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz**, [Org. Helmut R. Wagner]. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

SHIGUNOV NETO, A.; TEIXEIRA, A. A. **Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações**

organizacionais. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, Ago. 2006 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362006000200006&lng=en&nrm=iso. Acesso em 28 set. 2012.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

WEBER; M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa: Editora Universidade de Brasília, 1991.v.1.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

QUESTÕES INICIAIS:

Perfil do entrevistado

- Conte um pouco sobre você
 - Qual a sua idade?
 - Onde nasceu?
 - Onde mora atualmente? Como é esse lugar?
 - Com quem você mora?
 - Caso não seja natural de Maringá, que motivos levaram a residir em Maringá?

- Conte sobre sua família.
 - Pais, irmãos...
 - Filhos, esposa...
 - O que essas pessoas fazem?
 - Qual a sua relação com cada uma dessas pessoas?
 - Vocês fazem algum tipo de atividade juntos? Quais atividades?

Perfil profissional

- Conte sobre sua experiência profissional
 - Trajetória carreira (mais autônoma ou amarrado a estrutura/decisão da empresa).
 - Como é esse trabalho?
 - Quem, se alguém, influenciou suas ações profissionais? Fale sobre ele/ela ou quem influenciou você.
 - Ha quanto tempo você está nesse trabalho?
 - O que ajuda você a gerenciar? Que tipos de problemas você encontra? Fale me sobre as fontes de problemas - o que ocasiona?
 - Quais são seus hábitos fora do ambiente de trabalho?
 - Como você avalia a relação entre formação oportunidade de trabalho?
 - Vivenciou alguma experiência de treinamento na empresa? Comente sobre isso.
 - Se você recebesse um bolsa de estudos no exterior...

Perfil acadêmico

- Fale um pouco sobre sua experiência nos estudos
 - O que te levou a estudar / não estudar / interromper os estudos / fazer uma faculdade?
 - Onde você estudou o ensino fundamental?
 - Onde você estudou o ensino médio?
 - Onde você estuda o ensino superior?
 - O que o levou a escolher esta instituição de ensino?
 - Qual foi a forma de ingresso no curso?
 - Por que escolheu o curso de Administração e não Medicina, Odontologia, Direito...?

QUESTÕES INTERMEDIÁRIAS:

Fatores relacionados ao conhecimento

- O que você entende por conhecimento?
- Como você avalia o conhecimento nas empresas?
- Que tipo de conhecimento é importante nas empresas?
- Você já vivenciou alguma situação em que não tinha todo conhecimento necessário para desenvolver uma atividade profissional? Como você lidou com isso?
- Alguém lhe ajudou nessas circunstâncias? Por que essa pessoa? Como ela ajudou?
- Como você tem crescido como pessoa? Fale me sobre os pontos fortes que ajudam nesse crescimento. E os pontos fracos que dificultam o crescimento.
- Você participa de alguma entidade de classe? Associação comercial?
 - Como é a discussão sobre conhecimento nessa entidade?
- Fale um pouco sobre sua forma de atualização profissional
 - Qual o tempo dedicado aos estudos fora do trabalho?
 - Investe em livros relacionados a sua área? E outros tipos de leitura?
 - Participa de algum projeto social?
 - Participa de eventos na área? Que tipo de eventos? Por que?

QUESTÕES FINAIS:

Qual caminho você pensa ser o mais importante para as pessoas que desejam entrar no mercado de trabalho?

Que tipo de conhecimento e habilidades elas precisam?

Existe alguma coisa que você não tenha pensado antes e que durante a entrevista lhe levou a pensar?

Existe alguma coisa que eu deveria saber para compreender melhor sua ideia?

Existe algo que você queira me perguntar?

Você gostaria de complementar essa entrevista com mais algum comentário?

APÊNDICE B – Lista dos códigos gerados no ATLAS/ti

Code-Filter: All

HU: Analises_18_11_12
 File: [C:\Users\Marcelo\Documents\Scientific Software\ATLAS\ti\TextBank\Analises_18_11_12.hpr6]
 Edited by: Super
 Date/Time: 2012-11-26 02:44:16

AÇÕES OU INTERAÇÕES DOS EXECUTIVOS APLICAÇÃO PRÁTICA DO CONHECIMENTO

Conhecimento

- CONHECIMENTO - (AUSÊNCIA DE) - Consequencias da falta de atualização de conhecimento**
- CONHECIMENTO - (BUSCA POR) - Ambição pela busca do conhecimento**
- CONHECIMENTO - (BUSCA POR) - Busca do conhecimento visando retorno comercial/financeiro**
- CONHECIMENTO - (BUSCA POR) - Estratégia para buscar informação/conhecimento**
- CONHECIMENTO - (BUSCA POR) - Fonte de informações/conhecimento**
- CONHECIMENTO - (BUSCA POR) - Globalização influenciando busca por conhecimento**
- CONHECIMENTO - (BUSCA POR) - Humildade para buscar conhecimento**
- CONHECIMENTO - (BUSCA POR) - Quando buscar conhecimento?**
- CONHECIMENTO - (FORMAL x INFORMAL) Comparação entre indivíduos com curso superior e sem curso superior**
- CONHECIMENTO - (FORMAL) - Educação formal como pré-requisito para outros cursos**
- CONHECIMENTO - (FORMAL) - Incentivo aos estudos formais mesmo sem ter concluído seus estudos**
- CONHECIMENTO - (FORMAL) - Nível de instrução formal**
- CONHECIMENTO - (FORMAL) - Pessoas que possuem mais conhecimento formal subestimam quem não tem**
- CONHECIMENTO - (FORMAL) - Valorizando o conhecimento formal**
- CONHECIMENTO - (IDIOMA) - Aprendizado do idioma inglês exige prática (conversação)**
- CONHECIMENTO - (IDIOMA) - Importância do idioma inglês**
- CONHECIMENTO - (IMPORTÂNCIA) - Impacto do conhecimento na vida do indivíduo**
- CONHECIMENTO - (IMPORTÂNCIA) - Influência do conhecimento na busca de oportunidades**
- CONHECIMENTO - (IMPORTÂNCIA) - Influência do conhecimento na contratação e no salário**
- CONHECIMENTO - (NÍVEL DE) - Comparação entre conhecimento limitado (decoreba) versus conhecimento amplo (entendimento)**
- CONHECIMENTO - (NÍVEL DE) - Conhecimento das pessoas é limitado**
- CONHECIMENTO - (NÍVEL DE) - Conhecimento das pessoas é maior em áreas específicas**
- CONHECIMENTO - (PRÁTICO) - Busca de conhecimento para resolver questões práticas da empresa**
- CONHECIMENTO - (PRÁTICO) - Conhecimento prático na faculdade**
- CONHECIMENTO - (PRÁTICO) - Valorizando o conhecimento prático nas empresas**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Apropriação comercial do conhecimento**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento está associado a várias coisas**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é a base para empreender**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é a capacidade de aliar teoria e prática**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é a experiência prática apreendida ao longo da vida**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é algo fundamental nos funcionários**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é importante**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é infinito**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é informação processada e transformada em conhecimento**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é o aprendizado formal e informal ao longo da vida**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é saber praticar ações eficientes**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento é transformar informação em algo proveitoso**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento proporciona poder na sociedade**
- CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Conhecimento são habilidades acumuladas ao longo da vida**

CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Dúvida inicial para explicar o significado de conhecimento
CONHECIMENTO - (SIGNIFICADOS) - Valorização do conhecimento acima do diploma
CONHECIMENTO - (SOCIALIZAÇÃO) - Alguns conhecimentos permanecem em poder da empresa
CONHECIMENTO - (SOCIALIZAÇÃO) - Conhecimento centralizado nas pessoas
CONHECIMENTO - (SOCIALIZAÇÃO) - Conhecimento compartilhado
CONHECIMENTO - (SOCIALIZAÇÃO) - Estratégia para compartilhar conhecimento na empresa
CONHECIMENTO - (SOCIALIZAÇÃO) - Falta de tempo para compartilhar conhecimento
CONHECIMENTO - (SOCIALIZAÇÃO) - Medo de compartilhar conhecimento
CONHECIMENTO - (SOCIALIZAÇÃO) - Pessoas com dificuldade de transmitir conhecimento
CONHECIMENTO - (TEORIA x PRÁTICA) - Dificuldade em aliar teoria e prática
CONHECIMENTO - (TEORIA x PRÁTICA) - Importância de aliar teoria e prática
CONHECIMENTO - (TEÓRICO) - Valorizando conhecimento teórico
CONHECIMENTO - (TIPIFICAÇÃO) - Conhecimento único
CONHECIMENTO - (TIPIFICAÇÃO) - conhecimento vazio
CONHECIMENTO - (TIPIFICAÇÃO) - Conhecimento virtual
CONHECIMENTO - (VALORIZADO NA EMPRESA) - Tipo de conhecimento valorizado na empresa
DIPLOMA - (IMPORTÂNCIA) - Influência do diploma na contratação e no salário
DIPLOMA - (IMPORTÂNCIA) - Motivos para o diploma não ser um diferencial
DIPLOMA - (SIGNIFICADOS) - Enaltecendo o recebimento do diploma
DIPLOMA - (SIGNIFICADOS) - Razão do estudante em valorizar apenas o diploma
DIPLOMA - (SIGNIFICADOS) - Significado de diploma em épocas passadas
DIPLOMA - (SIGNIFICADOS) - Significado de diploma nos dias atuais
DIPLOMA - (SIGNIFICADOS) - Valorização do diploma acima do conhecimento

Egressos

EGRESSOS - (PREPARAÇÃO) - Decepção com alguns jovens recém formados
EGRESSOS - (PREPARAÇÃO) - Dificuldade de explicar sobre os jovens recém formados
EGRESSOS - (PREPARAÇÃO) - Falta de experiência prática
EGRESSOS - (PREPARAÇÃO) - Pouco conhecimento de mercado
EGRESSOS - (PREPARAÇÃO) - Safra de novos talentos

Empresa

EMPRESA - (CARREIRA) - Importância da meritocracia
EMPRESA - (CARREIRA) - Sistema de gestão de competências formalizado na empresa
EMPRESA - (CICLO DE VIDA) - Empresa de curto prazo
EMPRESA - (CICLO DE VIDA) - Empresa de longo prazo
EMPRESA - (CICLO DE VIDA) - Empresa em situação estável
EMPRESA - (CICLO DE VIDA) - Empresas sem pessoas com conhecimento não sobrevivem
EMPRESA - (CICLO DE VIDA) - Empresas sustentáveis e duradouras possuem pessoas com conhecimento
EMPRESA - (CICLO DE VIDA) - Falta de conhecimento relacionada com fechamento de empresas
EMPRESA - (CICLO DE VIDA) - Melhora no índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas
EMPRESA - (CICLO DE VIDA) - Mortalidade de empresa
EMPRESA - (FAMILIAR) - Trajetória profissional na empresa familiar
EMPRESA - (FISCO) - Problemas com fiscalização do governo
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Capitalizar a empresa
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Complexidade para gerenciar uma empresa
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Conhecimento específico para gerenciar uma empresa
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Dificuldade financeira para iniciar um negócio
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Facilidade no acesso as informações auxilia no processo decisório
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Importância de ter foco
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Iniciou a empresa com recursos próprios
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Medo de iniciar o negócio
EMPRESA - (GERENCIAMENTO) - Melhores empresas para se trabalhar
EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Apoio estrutural da empresa para estudar
EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Apoio financeiro parcial na bolsa de estudos dos funcionários
EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Benefícios para empresa ao investir na formação dos funcionários
EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - bolsa de estudos de ensino a d..
EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Corte investimento em educação

- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Demora na criação da universidade corporativa
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Dentro do portfólio de cursos da empresa o funcionário escolhe qual irá cursar
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Dificuldade na escolha do curso a ser oferecido na universidade corporativa
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Dificuldade na escolha dos funcionarios a serem beneficiados com bolsa de estudos
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Empresa interessada em buscar conhecimento
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Empresa possui orçamento para investir na formação dos funcionários
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Escolha de cursos relacionados ao negócio da empresa
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Incentivo financeiro para funcionarios estudarem
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Justificativa do apoio financeiro parcial na bolsa de estudos dos funcionários
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Nivel de educação oferecido para os funcionários
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Oportunidade de estudos oferecida para todos funcionários
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Sensação de ajudar funcionarios nos estudos
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Tipo de profissional incentivado a participar da universidade corporativa
- EMPRESA - (INCENTIVOS EDUCACIONAIS) - Universidade Corportativa
- EMPRESA - (INFLUÊNCIA NA VIDA FUNCIONÁRIO) - Influência da empresa na vida do indivíduo
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS EMPRESARIOS) - Experiência de vida reduz o medo de investir no negócio
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS EMPRESÁRIOS) - Baixo nivel de conhecimento dos mirco e pequenos empresarios
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS EMPRESÁRIOS) - Pessoas com muito conhecimento que não sabem gerenciar negócio
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS EMPRESÁRIOS) - Pessoas que montam negócios com conhecimento de gestão
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS EMPRESÁRIOS) - Pessoas que montam negócios com pouco ou nenhum conhecimento de gestão
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS) - Decepção com colegas de trabalho despreparados
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS) - Dificuldade dos empresarios com profissionais sem experiência prática
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS) - Importância de pessoas com conhecimento nas empresas
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS) - Mudança no padrão de vida e na carreira dos mecânicos
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS) - Nivel de instrução elevado até dos funcionários operacionais
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS) - Nivel de instrução dos funcionários
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS) - Nivel de instrução exigido pela empresa
- EMPRESA - (NIVEL CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS) -Funcionários sabem executar as tarefas mediante o conhecimento que possuem
- EMPRESA - (PARCERIAS) - Crítica da falta de parceria entre empresa e instituição de ensino
- EMPRESA - (PARCERIAS) - Parceria entre empresa e instituição de ensino
- EMPRESA - (PARCERIAS) - Rede de relacionamentos
- EMPRESA - (PRODUTO) - Valorizando o conhecimento do produto
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Diálogo com funcionários
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Empresa limitando/impedindo utilização do conhecimento do indivíduo
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Importância dos funcionários nos resultados da empresa
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Interesse da empresa no conhecimento do indivíduo
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Relacionamento ético com funcionários
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Respeito ao indivíduo pelo cargo que ocupa
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Sem pessoas as instalações físicas da empresa não tem valor

- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Sinceridade com funcionários
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Tipo de profissional valorizado na empresa
- EMPRESA - (RELAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS) - Valorizando pessoas na empresa
- EMPRESA - (RESPONSABILIDADE SOCIAL) - Responsabilidade social dos empresários
- EMPRESA - (ROTATIVIDADE) - Funcionários que retornam para empresa e depois crescem profissionalmente
- EMPRESA - (ROTATIVIDADE) - Funcionários que decidem montar seu próprio negócio
- EMPRESA - (ROTATIVIDADE) - Pessoas que trabalham há bastante tempo na empresa
- EMPRESA - (ROTATIVIDADE) - Rotatividade de funcionários
- EMPRESA - (SOCIEDADE) - Sociedade mercantil
- EMPRESA - (TALENTOS) - Empresa com talentos
- EMPRESA - (TALENTOS) - Empresa SEM carência de talentos
- EMPRESA - (TALENTOS) - Falta de talentos no mercado
- EMPRESA - (TRABALHO EM EQUIPE) - Importância do trabalho em equipe
- Escola
- ESCOLA - (ALUNOS) - Alunos aproveitam pouco o conhecimento dos professores
- ESCOLA - (ALUNOS) - Comparação dos alunos de antigamente com alunos atuais
- ESCOLA - (ALUNOS) - Convicção na escolha do curso superior
- ESCOLA - (ALUNOS) - Dificuldade no aprendizado
- ESCOLA - (ALUNOS) - Dificuldade para explicar o tipo de especialização cursada
- ESCOLA - (ALUNOS) - Estudando por conta própria (autodidata)
- ESCOLA - (ALUNOS) - Estudo fragmentado
- ESCOLA - (ALUNOS) - Expulsão da escola
- ESCOLA - (ALUNOS) - Importância da escola na infância
- ESCOLA - (ALUNOS) - Persistência nos estudos
- ESCOLA - (ALUNOS) - Repetência de ano
- ESCOLA - (AMIZADES) - Destacando amizade do período de escola
- ESCOLA - (AMIZADES) - Lembrança dos colegas do tempo de escola
- ESCOLA - (CRÍTICA) - Crítica ao sistema educacional que nao prepara os alunos
- ESCOLA - (CRÍTICA) - Crítica ao sistema de avaliação das escolas
- ESCOLA - (CRÍTICA) - Crítica ao sistema educacional que em algumas áreas não ensina conteúdos gerenciais
- ESCOLA - (CRÍTICA) - Modernização da escola
- ESCOLA - (CRÍTICA) - Problemas estruturais do sistema educacional
- ESCOLA - (IES) - Pouco aprendizado durante a faculdade
- ESCOLA - (IES) - Aumento do número de IES
- ESCOLA - (IES) - Área de estudos na pós-graduação
- ESCOLA - (IES) - Benefício da pós-graduação
- ESCOLA - (IES) - Destacando a precocidade no ingresso a faculdade
- ESCOLA - (IES) - Diversidade de cursos oferecidos pelo EAD
- ESCOLA - (IES) - Escolheu o cursos superior por afinidade e interesse
- ESCOLA - (IES) - Idade e imaturidade dificultam o aproveitamento dos estudos na faculdade
- ESCOLA - (IES) - Oficialmente pós-graduação é chancelada por instituições de ensino superior
- ESCOLA - (IES) - Periodicidade das aulas de pós-graduação
- ESCOLA - (IES) - Período do curso não influencia no aproveitamento do curso superior
- ESCOLA - (IES) - Preferência pela Educação a Distância
- ESCOLA - (IES) - Significado do curso de graduação
- ESCOLA - (IES) - Significado do curso de pós-graduação
- ESCOLA - (LEMBRANÇAS) - Nao sabe se a escola continua a mesma ou fechou/mudou de nome
- ESCOLA - (LEMBRANÇAS) - Pouca recordação da primeira escola
- ESCOLA - (NOME) - Evidenciando o nome da escola que estudou
- ESCOLA - (PROFESSORES) - Compromisso dos professores com aprendizado do aluno
- ESCOLA - (PROFESSORES) - Elogiando os professores da faculdade
- ESCOLA - (PROFESSORES) - Importância da orientação e exigência do professor na formação do aluno
- ESCOLA - (PROFESSORES) - Professores bons e ruins nas escolas
- ESCOLA - (PROFESSORES) - Receio de falar sobre alguns professores da faculdade
- ESCOLA - (PROFESSORES) - Responsabilidade dos professores ensinarem teoria e prática

ESCOLA - (PUBLICA x PRIVADA) - Comparação entre escolas públicas e privadas
ESCOLA - (RESPONSABILIDADE DA) - Compromisso da escola com aprendizado do aluno
Estudos
ESTUDOS - (APRENDIZADO) - Aprendizado por meio da decoreba
ESTUDOS - (APRENDIZADO) - Aprendizado por meio do entendimento
ESTUDOS - (CONDIÇÕES PARA ESTUDAR) - Condição favorável para os estudos
ESTUDOS - (CONDIÇÕES PARA ESTUDAR) - Dificuldade de tempo para estudar
ESTUDOS - (CONDIÇÕES PARA ESTUDAR) - Dificuldades financeiras para estudar
ESTUDOS - (EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL) - Destacando estudo realizado no exterior
ESTUDOS - (EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL) - Período em que ficava fora do país para cursar pós-graduação
ESTUDOS - (FORMAIS) - Valorizando os estudos formais
ESTUDOS - (INFLUÊNCIA DOS PAIS) - Interferência dos pais na educação formal do filho
ESTUDOS - (PERIODICIDADE) - Estudos realizados recentemente
ESTUDOS - (PERIODO DE AULA) - Noturno
ESTUDOS - (SIGNIFICADOS) - Baixo nível de estudos formais é considerado sem estudo
ESTUDOS - (SIGNIFICADOS) - Estudo básico já é suficiente para vida
ESTUDOS - (SIGNIFICADOS) - Financeiramente estudo não fez falta
ESTUDOS - (SIGNIFICADOS) - Limite de educação formal se restringia ao nível oferecido pelas escolas
ESTUDOS - (SIGNIFICADOS) - Não precisa ter muito estudo para ser empresário
ESTUDOS - (SIGNIFICADOS) - Priorizando os estudos aos relacionamentos
ESTUDOS - (SIGNIFICADOS) - Valorização financeira dos estudos
ESTUDOS - (SIGNIFICADOS) - Valorizando o estudo ao trabalho
ESTUDOS - (VESTIBULAR) - Dificuldade de aprovação no vestibular
ESTUDOS - (VESTIBULAR) - Evidenciando a colocação na aprovação do vestibular
ESTUDOS - (VESTIBULAR) - Preparação para o vestibular
EXECUTIVO EXPERIMENTANDO INFLUÊNCIAS NO CURSO DA INTERAÇÃO QUE MODIFICAM O SIGNIFICADO DO CONHECIMENTO
EXECUTIVO VALORIZA UTILIDADE PRÁTICA DO CONHECIMENTO
FAMÍLIA - (ESTRUTURA) - Mãe doente
FAMÍLIA - (ESTRUTURA) - Pai viciado
Família
FAMÍLIA - (BUSCA DE OPORTUNIDADES) - Família buscando oportunidades
FAMÍLIA - (ESTRUTURA) - Casado e com filhos
FAMÍLIA - (ESTRUTURA) - Evidenciando posição hierárquica familiar
FAMÍLIA - (ESTRUTURA) - Pai autoritário e machista
FAMÍLIA - (ESTRUTURA) - Pais analfabetos
FAMÍLIA - (ESTRUTURA) - Profissão da mãe
FAMÍLIA - (ESTRUTURA) - Profissão do pai
FAMÍLIA - (INFLUÊNCIAS) - Influência da família na formação do indivíduo
FAMÍLIA - (INFLUÊNCIAS) - Influência da família no trabalho do indivíduo
FAMÍLIA - (INFLUÊNCIAS) - Influência familiar na escolha do curso superior
FAMÍLIA - (INFLUÊNCIAS) - Pouca referência da família
FAMÍLIA - (INFLUÊNCIAS) - Pressão familiar para estudar
FAMÍLIA - (ORIGEM) - Família de origem rural
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Autoconfiança
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Fator de sucesso
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Imaturidade para decisões pessoais
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Importância da iniciativa própria
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Liderar pelo exemplo
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Maturidade para escolha do tipo de estudo
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Omitiu informações sobre nível de educação formal
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Oportunista
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Persistência mesmo diante das frustrações
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Pessoas que acreditam em si mesmas
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Pessoas que não acreditam em si mesmas
INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Pouca ambição

INDIVÍDUO - (CARACTERÍSTICAS) - Vanguarda
INDIVÍDUO - (ESTRUTURA) - Estabilidade financeira pessoal
INDIVÍDUO - (HÁBITOS) - Estilo de se vestir
INDIVÍDUO - (REFERÊNCIAS) - Comparação pessoal com referências de sucesso
INDIVÍDUO - (RELACIONAMENTOS) - Casou tarde por opção
INDIVÍDUO - (RELACIONAMENTOS) - Como conheceu atual marido
INDIVÍDUO - (RELACIONAMENTOS) - Estratégia para manter bom relacionamento interpessoal
INDIVÍDUO - (RELACIONAMENTOS) - Importância do relacionamento interpessoal
INDIVÍDUO - (RELACIONAMENTOS) - Problemas no casamento
INDIVÍDUO - (RELACIONAMENTOS) - Segundo casamento
INDIVÍDUO - (RESPONSABILIDADE SOCIAL) - Interesse pela área social
INDIVÍDUO - (SAÚDE) - Saúde debilitada pelo sofrimento
INDIVÍDUO - (SONHOS) - Desencantamento com sonho de uma vida melhor
INDIVÍDUO - (SONHOS) - Sonhar e perseguir o sonho
INDIVÍDUO - (SONHOS) - Sonho de conhecer outro país
INDIVÍDUO - (SONHOS) - Sonho ilusório de uma vida melhor
INDIVÍDUO - (VALORES) - Crente na Divindade
INDIVÍDUO - (VALORES) - Valorizando a humildade
INDIVÍDUO - (VIDA) - História de vida complexa
INDIVÍDUO - (VIDA) - Incidente-causa para mudança de vida
INDIVÍDUO - (VIDA) - Necessidade de mudar
INDIVÍDUO - (VIDA) - Superação
INDIVÍDUO - (VIDA) - Vida agitada
INDIVÍDUO - (VISÃO DE MUNDO) - Sorte existe para pessoas que procuram oportunidades
INDIVÍDUO - (VISÃO DE MUNDO) - Visão de mundo
INDIVÍDUO - (VÍCIOS) - Como se libertou das drogas
INDIVÍDUO - (VÍCIOS) - Consumidor de drogas (entorpecentes)
INDIVÍDUO - (VÍCIOS) - Local onde usava drogas
INDIVÍDUO - (VÍCIOS) - Motivo que influenciou no consumo de drogas
INDIVÍDUO - (VÍCIOS) - Perspectiva de vida enquanto usuário de drogas
INDIVÍDUO - (VÍCIOS) - Tipo de drogas que consumia
Sociedade
STATUS - (CLASSE SOCIAL) - Evidenciando a classe social da origem familiar
STATUS - (DIREITOS) - Direitos desiguais entre homens e mulheres
STATUS - (ENTIDADES DE CLASSE) - Envolvimento com entidade de classe
STATUS - (GERAÇÕES) - Geração que deseja coisas imediatas (curto prazo)
STATUS - (INFLUÊNCIAS) - Envolvimento com drogas por influência dos colegas
STATUS - (INFLUÊNCIAS) - Influência da sociedade na vida do indivíduo
STATUS - (INFLUÊNCIAS) - Influência da sociedade no estilo de se vestir
STATUS - (INTERESSES) - Interesses comerciais nos relacionamentos
STATUS - (PRECONCEITOS) - Preconceito social do trabalho
STATUS - (PRECONCEITOS) - Sociedade machista
STATUS - (PRESSÃO SOCIAL) - Pressão social para espírito de competição
STATUS - (PRESSÃO SOCIAL) - Pressão social para estudar
STATUS - (PRESSÃO SOCIAL) - Pressão social para não reprovar na escola
STATUS - (RELACIONAMENTOS) - Tipos de relacionamentos sociais
STATUS - (RURAL) - Pensamento da cultura rural sobre estudo/conhecimento
SUCESSO - (RELAÇÃO COM ESTUDOS) - Dificuldade de explicar como um profissional consegue sucesso com pouco estudo formal
SUCESSO - (SIGNIFICADOS) - Sorte como ingrediente para sucesso profissional
SUCESSO - (SIGNIFICADOS) - Sucesso é estar preparado
SUCESSO - (SIGNIFICADOS) - Sucesso é ser o melhor profissional
SUCESSO - (SIGNIFICADOS) - Sucesso tem altos e baixos
Trabalho
TRABALHO - (ASCENSÃO DA CARREIRA) - Construção da carreira profissional nas empresas
TRABALHO - (COM ESTUDOS) - Como superar as dificuldades do trabalho e estudo simultâneo
TRABALHO - (COM ESTUDOS) - Tipo de trabalho limitando escolha dos estudos

TRABALHO - (COM ESTUDOS) - Tipo de trabalho que desenvolvia no tempo da faculdade
 TRABALHO - (COM ESTUDOS) - Trabalhava antes de entrar na faculdade
 TRABALHO - (COM ESTUDOS) - Trabalhava e estudava simultaneamente
 TRABALHO - (COM ESTUDOS) - Trabalhava para sustentar os estudos
 TRABALHO - (EMPREGADO) - Evidenciando o tempo que trabalhou de empregado
 TRABALHO - (EXPERIÊNCIA) - Importância do estágio profissional
 TRABALHO - (INFLUÊNCIAS NA CARREIRA) - Acompanhamento da carreira do funcionário
 TRABALHO - (INFLUÊNCIAS NA CARREIRA) - Direcionamento da carreira do funcionário
 TRABALHO - (INFLUÊNCIAS NA CARREIRA) - Perda do emprego
 TRABALHO - (INFLUÊNCIAS NA CARREIRA) - Periodicidade de acompanhamento da carreira do funcionário
 TRABALHO - (INÍCIO) - Começou a trabalhar na infância
 TRABALHO - (INÍCIO) - Descrição do primeiro trabalho profissional
 TRABALHO - (INÍCIO) - Idade mínima para começar a trabalhar
 TRABALHO - (OPORTUNIDADES) - Menos oportunidade de trabalho para pessoas mais velhas
 TRABALHO - (OPORTUNIDADES) - Oferta de trabalho em função da baixa qualificação profissional
 TRABALHO - (OPORTUNIDADES) - Oportunidade para Administradores
 TRABALHO - (PERSISTÊNCIA) - Persistência no trabalho
 TRABALHO - (PREPARAÇÃO DA CARREIRA) - Início da carreira profissional
 TRABALHO - (PREPARAÇÃO DA CARREIRA) - Preparação da carreira
 TRABALHO - (PROFISSÃO) - Conformismo com a profissão
 TRABALHO - (PROFISSÃO) - Empresario X Empregado
 TRABALHO - (PROFISSÃO) - Gostar da profissão/trabalho
 TRABALHO - (PROFISSÃO) - Profissão em declínio
 TRABALHO - (PROFISSÃO) - Tipo de trabalho realizado pelo empresário
 TRABALHO - (PROFISSÃO) - Vocação profissional
 TRABALHO - (RELACIONAMENTOS) - abandonou o trabalho por causa do marido
 TRABALHO - (RELACIONAMENTOS) - Evidenciando relacionamento de negócios internacionais
 TRABALHO - (RELACIONAMENTOS) - Influência do relacionamento no trabalho
 TRABALHO - (SIGNIFICADOS) - Consequências do trabalho por obrigação
 TRABALHO - (SIGNIFICADOS) - Consequências do trabalho por prazer
 TRABALHO - (SIGNIFICADOS) - Justificando opção pelo trabalho aos estudos
 TRABALHO - (SIGNIFICADOS) - Retorno financeiro justifica opção pelo trabalho ao estudo
 TRABALHO - (SIGNIFICADOS) - Trabalhava para ajudar no sustento da família
 TRABALHO - (SIGNIFICADOS) - Trabalho obrigatório como parte integrante da formação profissional e de caráter
 TRABALHO - (SIGNIFICADOS) - Trabalho obrigatório por necessidade de sobrevivência
 TRABALHO - (SIGNIFICADOS) - Visão equivocada sobre a profissão do mecânico
 TRABALHO - (TEMPO DE TRABALHO) - Evidenciando que trabalhava há muito tempo
 TRABALHO - (TEMPO DE TRABALHO) - Trabalha na mesma empresa desde o início da carreira
 TRABALHO - (TEMPO DE TRABALHO) - Trabalhou por bastante tempo nas empresas

ANEXOS

ANEXO A – Protocolo Ético de Entrevista – Termo de Aceite

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA	
	<p><i>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM</i> Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fone/fax: (44) 3261-4976 ou 3261-4941</p>

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é MARCELO FILIPPIN e estou realizando uma pesquisa sobre o conhecimento nas empresas. Tal pesquisa será desenvolvida por meio da metodologia *Grounded Theory* e tem por objetivo construir uma teoria substantiva sobre o fenômeno que está sendo investigado. A teoria será construída com base na codificação e análise dos dados resultantes das entrevistas. Essa pesquisa faz parte de meu projeto de dissertação, o qual está sendo realizado pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Antes de iniciar esta entrevista, informo que:

- Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária;
- Você poderá responder somente os questionamentos que considerar adequados;
- Devido à característica do método de pesquisa, provavelmente será necessário realizar mais de uma entrevista e também a participação em uma “discussão em grupo” (*focus group*) que acontecerá com outros entrevistados e será moderada pelo pesquisador/orientador dessa dissertação;
- O conteúdo dessa entrevista será mantido sobre **confidencialidade**, estando disponível apenas ao mestrando e ao orientador dessa dissertação;
- O conteúdo dessa entrevista será utilizado no relatório final dessa pesquisa, porém em nenhuma circunstância o seu nome ou características que permitam sua identificação serão utilizados sem sua permissão.

Não hesite em perguntar qualquer questão a respeito do estudo antes de iniciar a participação na entrevista. Para efeitos de capturar melhor as informações, é solicitado uma autorização para a gravação da entrevista. Não há nenhum risco associado a esse estudo. As informações fornecidas serão tratadas de forma sigilosa e não serão usadas para nenhum outro propósito que não seja o da pesquisa.

Caso deseje receber uma cópia do trabalho final, basta indicar o seu endereço de email no espaço em branco abaixo:

e-mail: _____

Agradeço sua participação e peço que assine esse protocolo como estando ciente de suas contribuições à pesquisa.

Nome:

Data:

Assinatura:

Pesquisador: Marcelo Filippin – e-mail: mkfilippin@yahoo.com.br
 Telefone: (44) 3305 2276 ou 8825 8095

ANEXO B – Protocolo Ético de Entrevista – Termo de Validação das Entrevistas

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA	
	<i>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM</i> Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fone/fax: (44) 3261-4976 ou 3261-4941

PROTOCOLO ÉTICO – TERMO DE VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Prezado(a) Senhor(a),

A seguir, está a transcrição da entrevista a qual me foi concedida sobre significado e importância atribuídos ao conhecimento. Essa pesquisa faz parte de meu projeto de dissertação, o qual está sendo realizado pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Agradeço a sua disponibilidade em contribuir para essa pesquisa, pois ela é muito importante para o desenvolvimento do estudo. Ao finalizar a leitura da transcrição de sua entrevista, solicito que avalie se é condizente com o que foi declarado no dia em que a mesma foi realizada.

Suas dúvidas, considerações, comentários ou observações devem ser enviadas para Marcelo Filippin, e-mail: mkfilippin@yahoo.com.br ou entrar em contato pelo telefone (44) 3305 2276 ou 8825 8095.

Obrigada por sua colaboração!

Marcelo Filippin
Mestrando
PPA – UEM