

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE SABEDORIA ORGANIZACIONAL

MARCIA CRISTIANE ROSSI

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

GILBERTO PEREZ

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

SÉRGIO LEX

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Fundo Mackenzie de Pesquisa (MackPesquisa).

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE SABEDORIA ORGANIZACIONAL

RESUMO

Com esta pesquisa, buscou-se verificar como está o perfil da produção científica sobre o tema Sabedoria Organizacional. Foram pesquisados indicadores bibliométricos com o objetivo de tecer uma análise crítica sobre as características da temática sabedoria organizacional. O estudo justifica-se, em função da escassez de literatura existente que abarque esta área do conhecimento, considerando que ela se relaciona com experiências, conhecimento, aprendizagem, ética e gestão. A análise bibliométrica foi feita com base nas leis de Bradford, de Lotka e de Zipf. Os dados foram obtidos das bases de dados científicas da plataforma CAPES, abrangendo ISI – *Web of Science*®. Os resultados da pesquisa evidenciam a importância do entendimento das estruturas que constroem e sustentam a sabedoria organizacional e podem ampliar a visão da praticabilidade da sabedoria na administração, acrescentando maior compreensão das naturezas complexas da tomada de decisão e da estratégia de negócios.

Palavras-chave: Sabedoria Organizacional. Gestão. Bibliometria.

1 INTRODUÇÃO

A Sabedoria tem despertado grande interesse ao longo da história. Os filósofos gregos descreveram a pessoa sábia como aquela com amplo conhecimento, capaz de prover ensinamentos e ciente de suas limitações. Essa busca por conhecimento chegou até as organizações, em que o conhecimento dos seus integrantes é valioso, na medida que envolve a prática de capturar as experiências coletivas (Briskin, Erickson, 2009).

A crescente incerteza dos indivíduos sobre como conduzir suas vidas em tempos pós-modernos e o crescimento e escopo de pesquisas relacionadas ao tema há três décadas demonstram que a sabedoria representa um tema produtivo para a investigação acadêmica por pelo menos duas razões: 1) o estudo da sabedoria enfatiza a busca de otimização; 2) maior evolução cultural da condição humana (Staudinger, Glück, 2011).

Sabedoria é a capacidade de organizar seus julgamentos de forma coerente (List, 2008), e sendo considerada como um recurso importante para a administração. Rooney e McKenna (2007, p. 132) advertem que a sabedoria se preocupa menos com “o como sabemos” e mais com “o que fazemos e como agimos”, espelhando-se na maneira prática de viver em um mundo complexo e incerto. Uma organização sábia faz-se necessária porque a administração pode ser entendida em termos de estruturas e processos sociais, inclusive por códigos e símbolos culturais que afetam sua capacidade de agir (Hamilton, 2006).

No que tange aos signos, Rowley (2007) afirma que há um consenso entre autores de que dados e informações sejam insumos para o conhecimento, o que os torna relevantes, úteis e valiosos para as empresas. Estas surgem cada vez mais complexas, o que tem exigido que o tomador de decisão selecione uma grande quantidade de informações (Bierly, Kessler, Christensen, 2000).

Para Küpers (2016), a sabedoria prática é um entendimento antigo, enigmático e intratável, mas seu funcionamento e influência na vida pública, na prática funcional e na

sociedade civil permanece pouco compreendida, tanto que a investigação da sabedoria e a sua aplicação comercial tem sido ínfima (Hays, 2008).

O entendimento de que a “sabedoria é o que diferencia o homem da máquina” (Ackoff, 1999: 171; Bellinger, Castro, Mills, 2004) é baseado na capacidade do indivíduo de desenvolver informações computadorizadas, em sistemas geradores de conhecimento, e a compreensão de que tais sistemas não seriam capazes de gerar sabedoria – ainda, pois a sabedoria lida com valores e envolve o exercício do julgamento.

Portanto, buscando explorar por meio das lentes teóricas da literatura e de trabalhos desenvolvidos sobre o tema, com esta pesquisa buscou-se a resposta para a seguinte questão: **Qual é o perfil da produção científica sobre o tema Sabedoria Organizacional?** O objetivo geral é verificar como está o perfil da produção científica acerca do tema Sabedoria Organizacional.

A investigação seguiu por meio de indicadores, com o objetivo de analisar as particularidades das publicações sobre a sabedoria organizacional, em função da escassez de pesquisas bibliométricas que abarquem esta área do conhecimento, considerando que ela se relaciona com experiências, conhecimento, aprendizagem, ética e gestão.

A pesquisa foi estruturada em estudos bibliométricos, baseados nas leis de Bradford, de Lotka e de Zipf. Os dados foram retirados das bases de dados científicas da plataforma CAPES, abrangendo ISI – *Web of Science*, durante o primeiro semestre de 2020, de modo a identificar estudos nacionais e internacionais sobre a temática publicados até o período de 2020.

Para atingir o objetivo proposto, este trabalho está dividido em cinco seções. Destacada esta introdução, na seção dois são expostos os conceitos de sabedoria organizacional, sua evolução na literatura, bem como os seus desafios e rupturas. Na seção três é apresentado o percurso metodológico que aborda a análise bibliométrica. Na seção quatro são apresentados os resultados alcançados. Por fim, na seção cinco, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de Sabedoria

Definir sabedoria não é um exercício trivial. Sendo assim, o tema desperta grande interesse em pensadores ao longo da história (Schmit, Muldoon, Pounders, 2012). Dentre estes, pode-se capturar os ensinamentos de Confúcio, ao afirmar que a imprevisibilidade do ser humano, ao mesmo tempo que contribui, também dificulta a previsão do futuro. Por isso, é fundamental adquirir conhecimento e sabedoria acumulada do passado, pois “aprender é um processo que jamais pode ser finalizado” (Confúcio, 2007: 14-30).

Aristóteles entendia que os indivíduos necessitavam “desenvolver virtudes como coragem, justiça, lealdade, autocontrole, veracidade, gentileza, dentre outras excelências, no entanto, a chave-mestre da ética era a sabedoria prática” (Schwartz, 2011: 3). Para Hays (2008), estas virtudes aristotélicas são indispensáveis em crises e oposições de negócios, quando transcende a organização em seu compromisso de fazer a coisa certa. Schwartz (2008) apresenta as cinco virtudes do pensamento de acordo com a estrutura aristotélica:

1. *epistémé*: dispõe sobre o conhecimento factual ou científico;
2. *téchné*: voltado para orientação técnica e de ação baseada em habilidades e conhecimento entendido;
3. *phrónésis*: consiste em autoconhecimento, prática experimental, sabedoria técnica baseada na experiência;
4. *noûs*: remete à intuição; e

5. *sophia*: sabedoria baseada no conhecimento teórico de verdades universais.

Neste sentido, Rooney e Mckenna (2007, p. 116) consideram que a sabedoria atinge o difícil equilíbrio nas seguintes dimensões:

- a) pessoas sábias possuem uma visão da natureza social e da incompletude da existência humana e dos limites do conhecimento;
- b) têm a capacidade de ir além das regras existentes e tolerar situações ambíguas;
- c) compreendem que sabedoria é uma forma de ser e não acúmulo de conhecimento ou técnica;
- d) têm inteligência fundada na ética.

A sabedoria geralmente é explicada de forma teórica. No entanto, ela não pode ser considerada apenas como um conceito. Nesse aspecto, Aristóteles (Schwartz, 2008) exigia que ela fosse considerada como “prática e excelência”. Para Hamilton (2006, p. 3), “a ação ética é central para a sabedoria prática”. Portanto, a sabedoria diz respeito a dominar as bases dialéticas que moldam a existência humana, como a dialética entre bom e ruim, positividade e negatividade, dependência e independência, satisfação e dúvida, controle e falta de controle, finitude e eternidade, força e fraqueza, egoísmo e altruísmo (Staudinger, Glück, 2011).

2.1 Conceitos de Sabedoria Organizacional

A mobilização do conhecimento é traduzida por ações e operações mentais complexas (adaptação, diferenciação, integração, combinação e coordenação) em um determinado contexto, a fim de transformar o conhecimento (Perrenoud, 1999; Faye; Lortie; Desmarais, 2008).

Transferência de conhecimento é a capacidade da instituição de ser sábia e talentosa (Ortkarpuz, Alagoz, 2017). Neste aspecto, Rowley (2007) defende que é necessário empreender para ampliar o entendimento da aplicabilidade, relevância do conceito, desenvolvimento e administração da sabedoria.

Sob o entendimento de que a sabedoria pode ajudar a resolver os problemas da pós-modernidade, o acúmulo de inteligência, conhecimento, experiência e tecnologia colocou o mundo em uma posição inequivocamente melhor do que há décadas atrás (Rooney, Mckenna, 2007).

Nos últimos anos, preocupações com a eficácia limitada das iniciativas de gestão do conhecimento, associadas à complexidade da gestão contemporânea e ao ambiente organizacional complexo e turbulento, sugerem que os teóricos organizacionais precisam buscar algo além do conhecimento (Rowley, 2007).

Embora poucos estudos tenham produzido respostas de como a gestão do conhecimento leva à sabedoria organizacional (Pinheiro, Raposo, Hernandez, 2012), pesquisadores desdobraram-se em explorar, examinar e conceituar o tema, conforme os estudos listados no Quadro 1.

Quadro 1: Principais Conceitos de Sabedoria Organizacional

Autor	Conceito de Sabedoria Organizacional	Foco
Ackoff (1999)	É a capacidade de aumentar eficácia, essencial para a busca de ideais, fins e valores.	Virtude
Bierly; Kessler; Christensen (2000)	É concebida como a aplicação do conhecimento para a resolução de problemas práticos da empresa, devendo ser transferida e facilitada para toda a organização, por meio da liderança, cultura e estrutura.	Prática
Bellinger; Castro; Mills (2004)	É um processo extrapolativo, não determinístico e não probabilístico. Invoca todos os níveis de consciência, e especificamente em tipos especiais de programação humana (códigos morais e éticos)	Prática
Rowley (2006)	É a capacidade de colocar em prática os comportamentos mais apropriados para uma organização, levando em consideração as preocupações legítimas de seus diversos <i>stakeholders</i> .	Prática
Kessler (2006)	Envolve a coleta, transferência e integração da sabedoria dos indivíduos e uso de processos institucionais e sociais (estrutura, cultura e liderança) para ação estratégica.	Prática
Staudinger; Glück (2011)	Enfatiza a busca de continuação, otimização e maior evolução cultural da condição humana e permite o estudo da colaboração entre processos cognitivos, positivos, emocionais e motivacionais.	Virtude
Pinheiro; Raposo; Hernández (2012)	Resulta da cooperação entre portadores de conhecimento, quando confrontados com problemas organizacionais, por meio da criação de conhecimento, memória, inteligência emocional e capacidade de resposta.	Prática
Ortkarpuz; Alagoz (2017)	É uma virtude importante, que integra o conhecimento com intelecto e experiência, e permite uma profunda percepção, interpretação, raciocínio e capacidades de previsão para a gestão do conhecimento.	Virtude

Fonte: Os autores (2020).

Zacher *et al.* (2014) buscaram examinar os relacionamentos entre a sabedoria pessoal dos líderes, a qualidade de intercâmbio entre os membros das equipes e as diferentes missões da liderança transformacional. Os autores concluíram que a virtude da sabedoria pessoal pode contribuir para uma melhor compreensão da liderança, dos processos e resultados. Para Ortkarpuz e Alagoz (2017), o líder transformacional é o tipo de liderança mais próxima da sabedoria corporativa.

Schwartz (2011) defende que, mesmo que sejam bem-intencionados, as normas e os incentivos não poderão fazer o trabalho em qualquer situação que envolva interação humana. Nesse âmbito, haverá a necessidade de pessoas com sabedoria prática e vontade e habilidade moral para descobrir qual é a coisa certa a ser feita.

Sob a perspectiva operacional, Akgün e Kirçovali (2015) entendem que a sabedoria organizacional é valorizada como resultados virtuosos e prudentes, pautados em lições aprendidas e regras para solução de eventos incertos, em que os aspectos “sábios” podem influenciar positivamente a inovação da empresa. Ainda, é interessante destacar que os autores trazem a criação de sentido sob o prisma da prática virtuosa, porque os indivíduos são socializados para detectar e entender as diferentes formas de informações ambientais e adquirir a percepção sobre se essas informações são boas ou ruins.

Hamilton (2006) explorou um relato sociológico de práticas de sabedoria nas administrações públicas, em que a virtude, os valores, os ideais e a ética têm sido proeminentes em recente discussão da administração pública. As funções administrativas são cada vez mais politizadas e orientadas às regras, de maneiras que desafiar o julgamento ético e os valores da sociedade pode vir a ameaçar a democracia.

Rooney e Mckenna (2007) afirmam que, em qualquer economia, uma das organizações maiores, mais complexas e mais intensivas em conhecimento é a administração pública. Neste sentido, Hamilton (2006:10) destaca que a “administração pública deve estar essencialmente preocupada com o bem-estar da comunidade e a temática da sabedoria deve ser desenvolvida tanto na prática, quanto nas pesquisas em administração pública”.

2.2 Evolução da literatura sobre Sabedoria Organizacional

O artigo seminal de Ackoff (1989), *From data to wisdom*, é considerado por muitos autores como ponto de partida para a criação da hierarquia DIKW (*data, information, knowledge e wisdom*, ou dados, informação, conhecimento e sabedoria), conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Dos dados à Sabedoria

Etapas		Conceito
Dados	<i>Data</i>	Símbolos que representam as propriedades de objetos e eventos e são convertidos em informações.
Informação	<i>Information</i>	Consiste em dados processados. O processamento é direcionado para aumentar sua utilidade. A diferença entre dados e informações é funcional, não estrutural.
Conhecimento	<i>Knowledge</i>	Transmitido por instruções, respostas para perguntas de instruções.
Sabedoria	<i>Wisdom</i>	A sabedoria lida com valores. Envolve o exercício do julgamento. Essencial para a busca de ideais ou fins, finalmente valorizados.

Fonte: Os autores (2020), baseados em Ackoff (1989).

Rowley (2007, p. 4) revisitou as articulações da hierarquia DIKW, buscando explorar ainda mais a noção de sabedoria. A autora teve por objetivo estudar os quatro níveis: dados, informações, conhecimento e sabedoria, conforme a Figura 1.

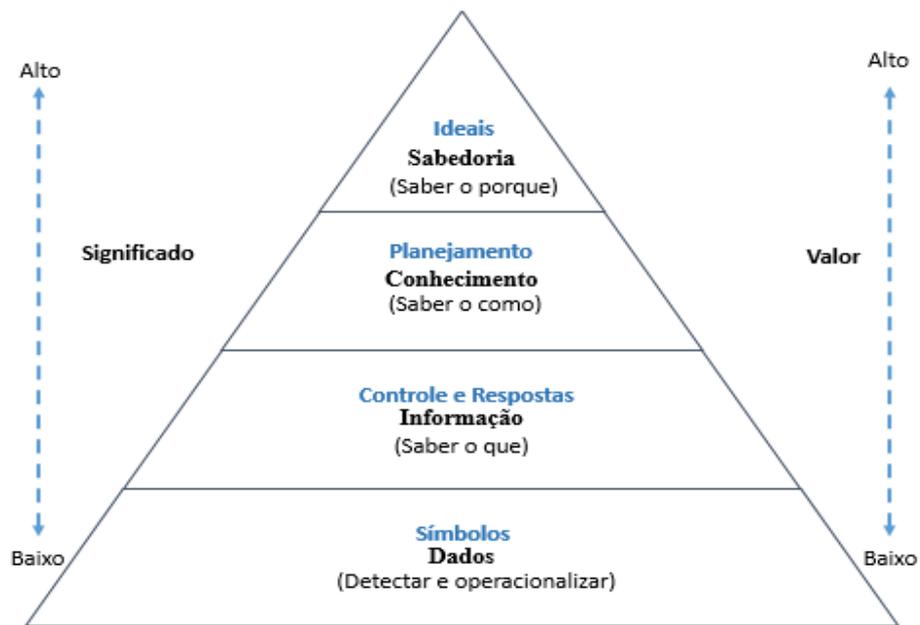


Figura 1: Hierarquia e aplicação do DIKW

Fonte: Elaborado com base em Ackoff (1989), Bellinger, Castro e Mills (2004) e Rowley (2007).

Ao explorar a hierarquia DIKW, Rowley (2007:177-178) critica a falta de consistências, investigações, definições e descrições dos processos que transformam elementos mais baixos na hierarquia, considerando que há significados valiosos entre eles. Outros autores exploraram o tema sabedoria organizacional, seja destacando os elementos da hierarquia DIKW de forma segregada ou em conjunto, embora se perceba que os elementos “prática” e “virtude” são recorrentes ao se conceituar a sabedoria organizacional, conforme apresentado anteriormente no Quadro 1.

Ao pesquisarem os sistemas indígenas, Spiller *et al.* (2011:227) justificaram a importância da sabedoria por meio da ética de Kaitiakitanga: uma ética de administração que promove, reforça e estabelece as conexões que fazem parte de uma visão de mundo, com o objetivo de incentivar um comportamento sábio em todas as organizações.

Schmit, Muldoon e Pounders (2012) avaliaram dois estudos que permitiram conceituar a sabedoria no contexto organizacional sob os aspectos das dimensões incorporadas por teorias implícitas e explícitas fornecidas pela literatura psicológica: reflexiva, abertura, aptidão interacional, prática, sensibilidade ética, tolerância paradoxal e experiência.

Sob o argumento de que o projeto de pesquisa por eles desenvolvido é de particular interesse, Pinheiro, Raposo e Hernández (2012) buscaram entender como a sabedoria adquirida por meio de atividades baseadas no conhecimento é aplicada na resolução de todos os problemas gerenciais.

Na busca por identificar como os constructos “virtude” e “praticidade” afetam a inovação e o desempenho financeiro da empresa, Akgün e Kirçovalı (2015) encontraram, em suas pesquisas, que a prática da virtude e da prudência está positivamente relacionada à inovação da empresa, e a inovação da empresa medeia positivamente a relação entre sabedoria organizacional e desempenho financeiro consistente.

Ortkarpuz e Alagoz (2017) desenvolveram uma revisão conceitual da interação entre sabedoria corporativa e empreendedorismo corporativo. Os autores constataram que o pensamento estratégico, a proatividade e a visão contribuem para a renovação dos aspectos socioeconômicos da estrutura quando o conhecimento é empregado da melhor maneira como vantagem competitiva e o alcance de um crescimento sustentável.

2.3 Desafios e Rupturas da Sabedoria Organizacional

O desenvolvimento da capacidade de absorção do conhecimento depende da capacidade da organização de compartilhar conhecimento e se comunicar internamente (Lane, Koka, Pathak, 2006). Sob este prisma, a gerência exerce um papel fundamental quanto à criação e replicação do conhecimento, considerando a alta competitividade interna e de mercado, forçando mudanças organizacionais em prol de um melhor posicionamento da empresa.

Amit e Schoemaker (1993) advertem que líderes devem antecipar-se ao futuro, avaliar as interações competitivas, bem como, superar a inércia organizacional por meio de decisões estratégicas. Ambientes que demandam preocupação constante com sustentabilidade, responsabilidade social e cidadania corporativa aceleram mudanças, ao mesmo tempo que geram incertezas (Hays, 2008).

No tocante à memória organizacional, Pinheiro, Raposo e Hernández (2012) afirmam que a criação de conhecimento depende mais do conhecimento, da criatividade e envolvimento dos indivíduos, que efetivamente dos dados, informações e conhecimentos disponíveis para a empresa. Para os autores, a inteligência emocional dos indivíduos também se mostra essencial para a formação da sabedoria organizacional.

Rowley (2007) declara que existem mais dados do que informações, conhecimento ou sabedoria. O autor provoca a reflexão, questionando se isso é desejável e aceitável, ou simplesmente uma manutenção do *status quo*. Rooney e McKenna (2007) complementam afirmando que as organizações precisam considerar como ajudar as pessoas a se tornarem mais sábias e criar as condições organizacionais para a sabedoria prática.

Apesar do crescente interesse pela sabedoria organizacional na literatura empresarial, ainda há pouca pesquisa empírica relacionada ao tema, e a liderança em ambientes organizacionais ainda não foi seriamente perseguida por pesquisadores de gestão. Embora o discurso baseado em valores tenha ressurgido nos negócios, a sabedoria organizacional ainda é inegavelmente subvalorizada (Rooney, McKenna, 2007).

Pech e Durden (2004) abordam exemplos de casos recentes de falhas corporativas, por meio das quais as organizações aprendem e se reorganizam em conhecimento, que, pela interação, se transforma em sabedoria. Um modelo de falha foi trazido por Pauleen, Rooney e Intezari (2017:26), ao exemplificarem uma cultura corporativa “arrogante e antiética, em que os funcionários manipularam contabilidade e ganhos para gerar bônus para os executivos seniores”.

Projetos e metas organizacionais, considerados por muitos gestores como esquemas inteligentes, jamais serão suficientes para conseguir o que é desejado. Isto por que, segundo Schwartz (2011:10), “o excesso de confiança nas normas pode privar as pessoas da oportunidade de desenvolver habilidades morais”. Nesse sentido, Rooney e McKenna (2007) destacam gerentes influenciados por modos de trabalho de comando e de controle, por uma filosofia positivista e acumulativa de conhecimento, ameaçados ou pelo menos perturbados por sua imprevisibilidade.

Foucault (1979) considera as instituições como um monopólio, que sujeitam os indivíduos ao total controle. Nesse contexto, Rooney e McKenna (2007) confirmam que práticas modernas de gerenciamento deixaram pouco ou nenhum espaço para sabedoria e transcendência, pois estas foram minimizadas no discurso dominante e na prática da gestão convencional contemporânea.

Os negócios precisam ser mais sábios, não apenas por razões intelectuais ou comerciais, mas também por “razões éticas, porque os negócios são um mediador-chave entre a esfera econômica e a social, entre as esferas ambientais e tecnológicas” (Rooney, McKenna (2007:126). Neste aspecto, os sistemas de informação codificam e armazenam quaisquer dados

para uso posterior, e as pessoas que coletam estes dados precisam compreender o quanto são essenciais e úteis (Rowley, 2007).

Inclusive, ao analisarem a crise financeira global de 2008, Pauleen, Rooney e Intezari (2017) identificaram que parte das causas foi uma grave falta de integração na dinâmica social, cultural e econômica, além da dependência excessiva e uso indevido de dados para a tomada de decisões.

Para Bierly, Kessler e Christensen (2000), a sabedoria deve ser transferida para toda a organização e isso não acontecerá a menos que: a) o conceito de sabedoria organizacional seja entendido e valorizado em toda a organização; b) a liderança organizacional, cultura e estrutura estejam especificamente focadas em facilitar seu desenvolvimento e transferência. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento desenvolve-se pela interação entre tácito e explícito, implicando em distintas formas de transferência e conversão de conhecimento, sendo necessárias para tomada de decisões em quaisquer níveis das organizações.

Outra questão fundamental na gestão e adaptação das operações, como principal atividade, é estabelecer e gerar níveis de produtividade organizacional que melhor contribuam para os objetivos, em que o produto final da atividade de operações será a entrega de produtos e serviços (Ansoff *et al.*, 2018).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A análise descritiva contemplou uma abordagem quantitativa dos artigos. Nessa etapa foi realizado ainda o mapeamento da evolução do número de artigos por ano, com o intuito de identificar a tendência do interesse pelo tema “sabedoria organizacional” na literatura de administração. Independente de quaisquer campos de atuação, a produção científica desenvolvida por um pesquisador deve ter “um compromisso social e ser conhecida como de utilidade para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral” (Barrancos, Duarte, 2013: 108).

Nesse sentido, esta pesquisa utilizou o método de organização e sistematização de informações proposto por Chueke e Amatucci (2015). A estrutura buscou as premissas das leis de Bradford, de Lotka e Zipf, utilizando-se das bases de dados científicas ISI – Web of Science (WoS), da plataforma CAPES. Chueke e Amatucci (2015) entendem que o objetivo principal das leis que regem os estudos bibliométricos (detalhadas no Quadro 3) é:

- a) lei de Bradford: identificar os periódicos mais relevantes e que dão maior vazão a um tema em específico;
- b) lei de Lotka: obter o impacto da produção de um autor numa área de conhecimento;
- c) lei de Zipf: estimar os temas mais recorrentes relacionados a um campo de conhecimento.

Quadro 3: Leis bibliométricas

Autor	Lei	Foco	Descrição	
Samuel C. Bradford	Lei de Bradford	Periódicos	$A(r) = a + b \cdot \log(r)$	$A(r)$ = número acumulado de artigos sobre um mesmo assunto publicados por diversos periódicos r = <i>ranking</i> acumulado a e b = constantes
Alfred J. Lotka	Lei de Lotka	Autores	$Y = C/X^2$	X = número de publicações Y = número de autores com X publicações C = constante
George K. Zipf	Lei de Zipf	Palavras	$f(n) = K/n$	$f(n)$ = frequência de ocorrência de uma palavra n = ordem de frequência K = constante

Fonte: Adaptado de Chueke e Amatucci (2015).

Nota: As equações indicadas neste quadro não foram aplicadas de forma direta. Os totais apresentados a seguir foram obtidos diretamente da base de dados, em função dos argumentos de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando analisar as características das publicações sobre a sabedoria organizacional, a metodologia seguiu primeiramente com a coleta de dados, por meio das expressões-chave exatas (keywords) “*organizational wisdom*” e “*sabedoria organizacional*”, sem quaisquer cortes temporal ou material, podendo abarcar artigos, resenhas ou livros.

O resultado permitiu colher publicações do período de 1994 a junho de 2020, alcançando o total de 161 publicações. Utilizando-se das bases de dados científicas da plataforma CAPES, a pesquisa abrangeu o *Web of Science (WoS)*, *Scopus*, *Onefile*, dentre outros, de modo a identificar estudos existentes em publicações nacionais e internacionais sobre a temática.

Partindo das 161 publicações, aplicou-se como critério, a análise dos resumos destas publicações e, como resultado, foram identificados 40 artigos com foco no tema de pesquisa. As demais 121 publicações buscaram referência ou mencionaram Sabedoria Organizacional, no entanto, sem profundidade ou aderência à temática da pesquisa. Portanto, destaca-se 40 artigos encontrados no período de 1994 até 2020, conforme ilustrado na Figura 2.

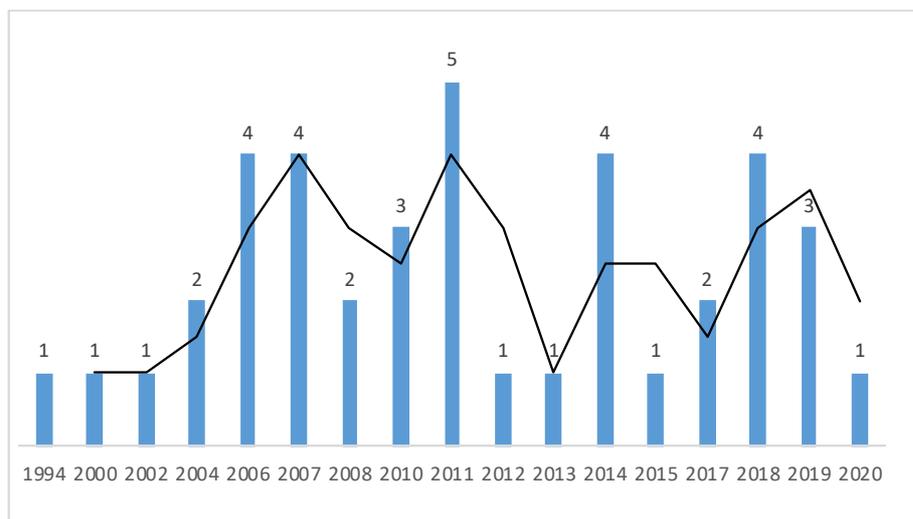


Figura 2: Produção Científica Anual sobre a Temática “Sabedoria Organizacional”

Fonte: Os autores (2020), com base em dados da pesquisa.

4.1 Expressões-Chave Mais Utilizadas

De acordo com a Lei de Zipf, após revisão da literatura, foram obtidas as expressões-chave mais recorrentes e que favorecem a busca pela temática de Sabedoria Organizacional nas quase três últimas décadas, embora estas expressões também venham a contribuir com outros resultados de busca.

No montante, foram identificadas 166 palavras-chave pelo Web of Science para representar os artigos da temática de pesquisa. A palavra que demonstrou maior presença é *knowledge management* (gestão do conhecimento), obtida 11 vezes; seguida das palavras *wisdom* (sabedoria), com oito vezes, e *organizational wisdom*, por seis vezes. Inclusive, foram identificadas e descartadas as palavras que não possuem conceito específico aderente à temática da pesquisa.

4.2 Artigos Mais Citados

Com base na Lei de Lotka (Chueke, Amatucci, 2015), no Quadro 4 são indicados os dez artigos mais citados sobre a temática de Sabedoria Organizacional.

Quadro 4: Artigos Mais Citados

Nº citações	Artigo	Autores	Periódico	Ano
1651	The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy	Rowley, J.	Journal of Information Science	2007
902	Organizational learning, knowledge and wisdom	Bierly, P.E.; Kessler, E.H.; Christensen, E.W.	Journal of Organizational Change Management	2000
395	Psychological wisdom research: commonalities and differences in a growing field	Staudinger, U.M.; Glück, J.	Annual Review of Psychology	2011
125	Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration	Zacher, H.; Pearce, L.; Rooney, D.; McKenna, B.	Journal of Business Ethics	2014
124	Where is the wisdom that we have lost in knowledge?	Rowley, J.	Journal of Documentation	2006
120	Wise up: creating organizational wisdom through an ethic of Kaitiakitanga	Spiller, C.; Pio, E.; Erakovic, L.; Henare, M.	Journal of Business Ethics	2011
98	An exploration of the relationship between loss of legitimacy and the sudden death of organizations	Hamilton, E.A.	Group & Organization Management	2006
90	Wisdom in organizations: Whence and whither	Rooney, D.; Mckenna, B.	Social Epistemology: Wisdom in Management	2007
82	Wisdom in Public Administration: looking for a Sociology of wise practice	Rooney, D.; Mckenna, B.	Public Administration Review	2008
69	Practically wise leadership: toward an integral understanding	Küpers, W.; Statler, M.	Culture and Organization	2008

Fonte: Os autores (2020), com base em dados da pesquisa.

4.3 Autores Mais Citados

Ainda sob os critérios da lei de Lotka (Cheke, Amatucci, 2015) foram identificados os autores mais relevantes. Dentre eles, apresenta-se, no Quadro 5, os 15 mais citados, seguidos do quantitativo das respectivas citações, bem como da quantidade de artigos publicados.

Quadro 5: Autores Mais Citados

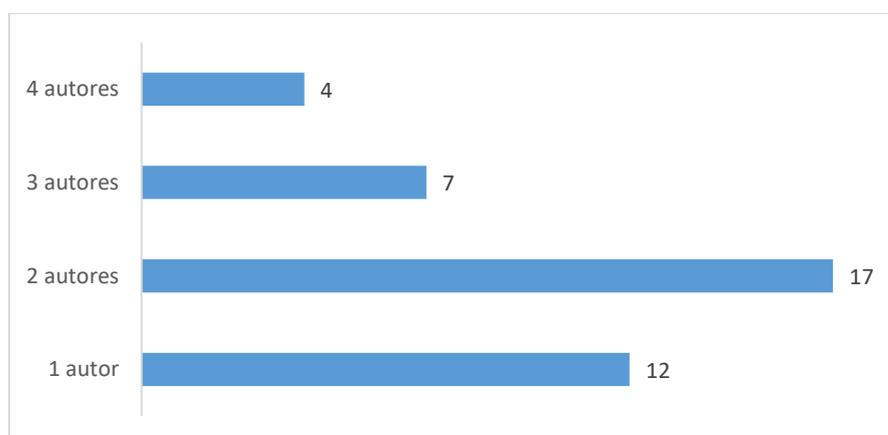
Autor	N. Citações	N. Artigos
Rowley, J	1770	2
Kessler, EH	950	2
Bierly, PE	902	1
Christensen, EW	902	1
Glück, J	395	1
Staudinger, UM	395	1
Rooney, D	335	6
McKenna, B	323	4
Pearce, L	125	1
Zacher, H	125	1
Erakovic, L	120	1
Henare, M	120	1
Pio, E	120	1
Spiller, C	120	1
Hamilton, EA	98	1

Fonte: Os autores (2020), com base nos dados da pesquisa.

A partir do total de dados obtidos em relação à quantidade de artigos publicados por autor, com a aplicação da Lei de Lotka, obteve-se como resultado que 8,1% dos autores correspondem a 28,8% das produções pesquisadas, enquanto 91,9% dos autores publicaram um único artigo sobre a temática, somando 71,2%.

O maior número de publicações foi produzido por D. Rooney, que somou seis artigos, seguido por B. McKenna, com quatro publicações sobre a temática de pesquisa. No entanto, em volume de citações, J. Rowley lidera, com 1.770, e, em seguida, EH Kessler, com 950. Cabe destacar que os autores A. Akgün, com três artigos, A. Intezari, DJ Pauleen e S. Kirçovali, com dois artigos cada um, não constam no Quadro 5, considerando que computaram apenas 16, 20, 20 e oito citações, respectivamente.

Ainda, destaca-se a prevalência de pesquisas com dois autores, que abrangem 43% da amostra, ou, em números absolutos, um total de 17 artigos, conforme exposto no Figura 3.

**Figura 3:** Número de Autores por Artigo

Fonte: Os autores (2020), com base nos dados da pesquisa.

4.4 Periódicos Mais Citados

A análise do Quadro 6, baseada na Lei de Bradford (Chueke, Amatucci, 2015), revela que a temática da pesquisa está mais concentrada nas áreas de ética de negócios, gestão, epistemologia social e sabedoria na gestão. Cabe destacar que, no período pesquisado, apenas 40 periódicos distintos publicaram artigos sobre Sabedoria Organizacional, o que vai ao encontro do apontado pelos autores Pinheiro, Raposo e Hernandez (2012), quando criticam a escassez de publicações sobre o tema.

Quadro 6: Periódicos Mais Citados (dez primeiros)

Periódico	N. Citações	N. Artigos
Journal of Information Science	1651	1
Journal of Organizational Change Management	902	1
Annual Review of Psychology	395	1
Journal of Business Ethics	300	4
Group & Organization Management	175	3
Journal of Documentation	124	1
Social Epistemology: Wisdom in Management	119	3
Public Administration Review	82	1
Culture and Organization	69	1
Journal of Information and Knowledge Management	67	1

Fonte: Os autores (2020), com base nos dados da pesquisa.

4.5 Periódicos com Maiores Publicações

Ao buscar os periódicos com maiores números de publicações sobre Sabedoria Organizacional, optou-se por expor os mais produtivos, por ordem decrescente de publicações. Nesse sentido, obteve-se o montante de 12 publicações em quatro periódicos distintos, conforme apontado no Quadro 7. Os demais periódicos somaram 29, com a publicação de um artigo por periódico.

Quadro 7: Periódicos com Maiores Números de Publicações – Análise Consolidada

Ranking	Periódicos	1994 2004	2005 2015	2015 2020	Total
1	Journal of Business Ethics	-	3	1	4
2	Group & Organization Management	-	3	-	3
2	Social Epistemology: Wisdom in Management	-	2	1	3
4	Directory of Open Access Journals	-	1	1	2
	Total – primeiro agrupamento	-	9	3	12

Fonte: Os autores (2020), com base nos dados da pesquisa.

4.6 Palavras-Chave nos Artigos Mais Relevantes

A partir das palavras-chave, foi possível identificar as principais teorias e temas que fundamentam as publicações mais relevantes sobre a temática de Sabedoria Organizacional (Quadro 8).

Quadro 8: Palavras-Chave nos Artigos Mais Relevantes

Teorias relacionadas	Temas
Knowledge Management (11)	Wisdom (8)
Organizational Learning (3)	Organizational Wisdom (6)
Management (2)	Strategy (3)
Value Innovation (2)	Ethics (3)
	Decision-Making (2)
	Discourse (2)
	Emotion (2)
	Knowledge (2)
	Learning (2)
	Market Orientation (2)
	Organizations (2)

Fonte: Os autores (2020), com base nos dados da pesquisa.

Interessante dar destaque às teorias *knowledge management*, *organizational learning*, *management*, que, em uma análise conjunta aos temas como *wisdom* e *strategy*, contribuem para evolução do tema e estudos sobre “organizações sábias”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida buscou resposta à questão sobre o perfil da produção científica relacionada à Sabedoria Organizacional, a partir do resultado dos estudos bibliométricos realizados. Considera-se importante revelar que, embora o tema tenha surgido há quase três décadas, o volume de publicações é considerado tímido, ao se qualificar a abrangência do tema.

Dentre os 40 artigos alcançados pela temática proposta, e os autores e publicações mais citados, destaca-se o artigo *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy* (Rowley, 2007), que alcançou 1.651 citações. Os demais autores (Bierly, Kessler, Christensen, 2000) alcançaram 950 citações, e Rooney (2006, 2007, 2008, 2013, 2014, 2017), com seis artigos, obteve até então, 335 citações.

A partir das análises, foram identificadas as palavras-chave mais utilizadas na literatura sobre Sabedoria Organizacional: *knowledge management*, *wisdom*, *organizational wisdom* e *organizational learning*, podendo contribuir para o debate e desenvolvimento teórico sobre o tema, considerando que a dispersão das citações e publicações demonstra escasso consenso entre pesquisadores sobre o conceito de sabedoria organizacional.

O fato de o estudo ter se deparado com referenciais teóricos voltados para gestão, conhecimento, aprendizado, ética, prática, pode consistir em fator relevante para a significativa heterogeneidade da temática, levando a presumir que a sabedoria possa ser desenvolvida sistematicamente em indivíduos e cultivada coletivamente em organizações.

Destaca-se ainda, que os resultados da pesquisa exibem a importância do entendimento das estruturas que constroem e sustentam a sabedoria organizacional e podem ampliar a visão da praticabilidade da sabedoria na administração, acrescentando maior entendimento das naturezas complexas da tomada de decisão e da estratégia no contexto de negócios.

As organizações podem empregar a hierarquia e aplicação do DIKW (Figura 1) para verificar sua competência de sabedoria organizacional. Esse modelo também pode ser implantado para determinar esse nível de conhecimento organizacional de um conjunto de empresas ou mesmo de um segmento.

Em acréscimo, os gestores podem construir negócios em que a sabedoria seja promovida por meio de relacionamentos recíprocos. Nesta visão de negócios, os indivíduos podem perceber o uso da agência humana para criar e desenvolver compromissos de virtude e práticas que impactam positivamente nas inovações, negociações, contratos e, portanto, nos resultados da organização.

A partir deste estudo, busca-se também atrair o interesse dos pesquisadores em uma variedade de campos de estudos como administração, psicologia e sociologia, indo além dos referenciais teóricos com foco na aplicação e operacionalização no contexto organizacional, sobretudo em eventos relacionados à pandemia causado pelo Covid-19.

Compreende-se, como fator limitante e inerente ao estudo bibliométrico, a não possibilidade de aprofundamento sobre o tema na literatura que conduza a outros conteúdos e pesquisas. Dessa forma, sugere-se o desenvolvimento de futuras pesquisas empíricas de caráter qualitativo ou quantitativo, sobre o tema Sabedoria Organizacional como continuidade desta pesquisa, em particular, no período pós-pandemia causado pelo Covid-19,

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. **Journal of Applied Systems Analysis**, 16 (1), 3-9.
- Ackoff, R. L. (1999). **Ackoff's best: His classic writings on management**. John Wiley & Sons.
- Akgün, A. E., & Kirçovali, Y. S. (2015). Organizational wisdom and its impact on firm innovation and performance. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 16 (2), 193-202.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic asset and organizational rent strategic. **Management Journal**, 14 (1), 33-46.
- Ansoff, H. I., Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). **Implanting strategic management**. Springer.
- Barrancos, J. E., & Duarte, E. N. (2013). Inteligência competitiva e as práticas de gestão do conhecimento no contexto da Administração e da Ciência da Informação: revelações da produção científica. **Encontros Bibli: Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, 18 (38), 107-126.
- Bellinger, G., Castro, D., & Mills, A. (2004). **Data, information, knowledge, and wisdom**. Disponível em <https://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>. Acesso em 14/07/2020.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. **Journal of Organizational Change Management**, 13 (6), 595-618.
- Briskin, A., & Erickson, S. (2009). **The power of collective wisdom: And the trap of collective folly**. Berrett-Koehler Publishers.
- Chueke, G. V., & Amatucci, M. (2015). O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext**, 10 (2), 1-5.
- Confúcio. (2007). **Os Analectos**. Tradução do chinês, introdução e notas de D. C. Lau. Tradução do inglês de Caroline Chang. Coleção L&PM Pocket.
- Faye, C., Lortie, M., & Desmarais, L. (2008). **Guide to knowledge transfer: Knowledge transfer community**. Réseau de recherche en santé et sécurité du travail du Québec.

- Foucault, M. (1979). **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Hamilton, E. A. (2006). An exploration of the relationship between loss of legitimacy and the sudden death of organizations. **Group & Organization Management**, 31 (3), 327-358.
- Hays, J. (2008). **Dynamics of organizational wisdom**. Australian National University, School of Management, Marketing, and International Business. Working paper series.
- Küpers, W. (2016). **A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice**. Routledge
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**.
- List, C. (2008). Collective Wisdom: Lessons from the Theory of Judgment Aggregation. Paper presented at the **Colloquium on Collective Wisdom**.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Ortkarpuz, M. & Alagoz, A. (2017). The conceptual review of interaction between corporate wisdom and corporate entrepreneurship. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, 5 (4), 533-558.
- Pauleen, D. J., Rooney, D.; & Intezari, A. (2017). Big data, little wisdom: trouble brewing? Ethical implications for the information systems discipline. **Social Epistemology**, 31 (4), 400-416.
- Pech, R.J. and Durden, G. (2004). Where the decision-makers went wrong: from capitalism to cannibalism. **Corporate Governance**, 4 (1), 65-75. <https://doi.org/10.1108/14720700410521970>.
- Perrenoud, P. (1999). **Philippe Perrenoud e a teoria das competências**. Teorias da Aprendizagem. Disponível em: http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/03062016_teorias_das_competencias_philippe_perrenoud.pdf. Acesso em: 26 jun. 2020.
- Pinheiro, P., Raposo, M. and Hernández, R. (2012). Measuring organizational wisdom applying an innovative model of analysis. **Management Decision**, 50 (8), 1465-1487. <https://doi.org/10.1108/00251741211262033>.
- Rooney, D., & McKenna, B. (2007). Wisdom in organizations: Whence and whither. **Social Epistemology**, 21 (2), 113-138.
- Rowley, J. (2006). Where is the wisdom that we have lost in knowledge? **Journal of Documentation**, 62 (2), 251-270. <https://doi.org/10.1108/0022041061065332>.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, 33 (2), 163-180.
- Schmit, D. E., Muldoon, J., & Pounders, K. (2012). What is wisdom? The development and validation of a multidimensional measure. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, 9 (2), 39-54.
- Schwartz, B. (2011). Practical wisdom and organizations. **Research in Organizational Behavior**, 31 (1), 3-23.

- Schwartz, D. G. (2008). Aristotelian view of knowledge management. **Knowledge Management: Concepts, methodologies, tools, and applications**. IGI Global, 6, 3133-3142. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-933-5.ch257>.
- Spiller, M.; Pio, E., Erakovic L., & Henare, M. (2011). Wise up: Creating organizational wisdom through an ethic of Kaitiakitanga. **Journal of Business Ethics**, 104 (2), 223-235.
- Staudinger, U. M., & Glück, J. (2011). Psychological wisdom research: Commonalities and differences in a growing field. **Annual Review of Psychology**, 62, 215-241. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.121208.131659>.
- Zacher, H., Pearce L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. **Journal of Business Ethics**, 121 (2), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1692-4>.