

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

RODRIGO DOS SANTOS COSTA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES  
ASSOCIADAS À SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Belo Horizonte  
2013

RODRIGO DOS SANTOS COSTA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES  
ASSOCIADAS À SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Professor Ph.D. Ricardo Rodrigues Barbosa

BELO HORIZONTE  
2013



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES ASSOCIADAS À SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO"

Rodrigo dos Santos Costa

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "Mestre em Ciência da Informação", linha de pesquisa "Gestão da Informação e do Conhecimento".

Dissertação aprovada em: 12 de dezembro de 2013.

Por:

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho - PUC/MG

Profa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Prof. Marcello Peixoto Bax  
Decano do Colegiado

Versão final Aprovada por

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa  
Orientador



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE **RODRIGO DOS SANTOS COSTA**,  
matrícula: 2011710647

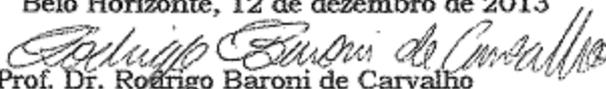
As 15:30 horas do dia 12 de dezembro de 2013, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 12/12/2013, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Gestão da informação e do conhecimento em organizações associadas à sociedade brasileira de gestão do conhecimento**, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador	APROVADO
Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho	APROVADO
Profa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira	APROVADO

Pelas indicações, o candidato foi considerado APROVADO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

  
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa  
ECI/UFMG

Belo Horizonte, 12 de dezembro de 2013  
  
Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho  
PUC/MG

  
Profa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira  
ECI/UFMG

  
Prof. Marcello Peixoto Bax  
Decano do Colegiado do PPGCI/ECI/UFMG

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.

## DEDICATÓRIA

A Deus, o autor da vida, à Milene Rabelo, a meus pais e meu irmão.

## AGRADECIMENTOS

À Milene Rabelo, pela atenção, dedicação, incentivo e compreensão mesmo em momentos de stress absoluto. Pelo carinho e amor incondicional e pela ajuda sempre presente.

Aos meus pais Juber e Lúgia que são responsáveis pela minha chegada até aqui.

Ao meu irmão Juber Jr e sua família, obrigado por tanto se importar e acreditar.

Ao Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, pela orientação sempre precisa, pela compreensão nos momentos de urgência e por acreditar no resultado deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves, que tanto contribuiu com suas sugestões e esclarecimentos na qualificação.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marta Araújo Tavares, pela forma dedicada em mostrar o caminho do desenvolvimento desse trabalho e contribuições muito significativas.

Ao Prof. Dr. Rivadavia A.C.D Neto, por me despertar o interesse pela Gestão do Conhecimento e apontar esse caminho que agora trilho.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Neusa Maria Bastos Santos, que prontamente apoiou este trabalho através da SBGC.

Ao Fernando Fukunaga, por sua solicitude e empenho durante os contatos com a SBGC e apoio numa etapa primordial desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Rodrigo Baroni, que de pronto aceitou convite para suas importantes contribuições durante a avaliação deste trabalho.

Aos amigos que estiveram sempre por perto, motivando, acreditando e torcendo pelo meu sucesso nessa empreitada e entendendo minhas ausências.

À família Rabelo, sei o tanto que se importaram e torceram por este trabalho.

A Roberto Barros, pelo apoio e suporte que foi de uma importância sem igual.

A Mobility Sistemas, na pessoa do Sr. Rubens Capetinga, pela compreensão e apoio imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

Às amigas Gisele e Nelly, da secretaria da Pós-Graduação, sempre prontas e precisas para informar e auxiliar.

*Bem-aventurado o homem que acha sabedoria,  
e o homem que adquire conhecimento.*

*(Provérbios 3:13)*

## RESUMO

Com base nas concepções atuais sobre as práticas de Gestão do Conhecimento, esta dissertação explorou as relações entre tais práticas nas organizações brasileiras. A pesquisa foi realizada com 94 organizações associadas à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Os dados quantitativos foram coletados através da aplicação do instrumento de pesquisa com base em escalas de Likert. A análise dos dados foi realizada com o objetivo de estabelecer relações estatísticas entre as práticas como, aprendizado organizacional, comunidades de prática, contexto capacitante (BA), *sensemaking*, capital intelectual e gestão estratégica da informação. Os resultados revelaram que as práticas de GC estudados são fortemente inter-relacionados.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; práticas de GC; gestão estratégica da informação; capital intelectual; aprendizado organizacional; comunidades de prática, sociedade brasileira de gestão do conhecimento, SBGC.

## ABSTRACT

Based on current conceptions about Knowledge Management practices, this dissertation explored the relationships among such practices in Brazilian organizations. The research was conducted with 94 organizations associated with the Brazilian Society of Knowledge Management. Quantitative data were collected through the application of survey instrument based on Likert scales. Data analysis was conducted in order to establish statistical relationships among practices with organizational learning, communities of practice, enabling contexts (ba), sensemaking, intellectual capital, and strategic information management. The results revealed that the KM practices studied are strongly interrelated.

**Keywords:** Knowledge Management; KM practices; strategic information management; intellectual capital; organizational learning; communities of practice, Brazilian society of knowledge management, SBGC.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Espiral do conhecimento - métodos de conversão do conhecimento.....	24
Figura 2 - Ciclo do Conhecimento .....	25
Figura 3 - Ciclo De Criação do Conhecimento.....	26
Figura 4 - Metáfora do guarda-chuva da gestão do conhecimento.....	28

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Relação variáveis por construtos.....	47
Tabela 2 - Porte das organizações.....	50
Tabela 3 - Tipo das organizações.....	50
Tabela 4 - Segmento e setor respondente.....	51
Tabela 5 - Segmento e setor respondente.....	51
Tabela 6 - Alpha de Cronbach para variáveis.....	53
Tabela 7 - Análise descritiva das variáveis.....	54
Tabela 8 - Valores Interpretação r de Pearson.....	59
Tabela 9 - Tabela de correlação de Pearson entre variáveis.....	60
Tabela 10 - Análise polarizada das variáveis.....	64
Tabela 11 - Alpha de Cronbach para construtos.....	67
Tabela 12 - Análise média de concordância dos construtos.....	68
Tabela 13 - Análise polarizada dos construtos.....	73
Tabela 14 - Análise qui-quadrado, práticas de GC e tipo da empresa.....	77
Tabela 15 - Análise qui-quadrado, práticas de GC e porte das organizações.....	79
Tabela 16 - Comparativo Gestão do Conhecimento.....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos constitutivos do contexto capacitante .....	33
Quadro 2 - Características do contexto capacitante .....	34
Quadro 3 - Processo da gestão estratégica da informação .....	37
Quadro 4 - Referencial teórico variáveis.....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	Justificativa .....	18
1.2	O problema da pesquisa.....	20
1.3	Objetivos.....	21
1.3.1	Objetivo Geral.....	21
1.3.2	Objetivos Específicos .....	21
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LEITURA .....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1	População da pesquisa .....	40
3.2	Definição da amostra.....	42
3.3	Coleta de dados.....	43
3.4	Preparação dos dados para análise .....	44
3.5	Modelo de análise e interpretação dos dados .....	45
3.6	Instrumento de coleta de dados .....	48
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
4.1	Caracterização da amostra.....	50
4.2	Análise descritiva de variáveis da pesquisa .....	53
4.3	Análise polarizada das variáveis.....	64
4.4	Análise descritiva de construtos da pesquisa .....	67
4.5	Análise polarizada dos dados construtos .....	73
4.6	Tipo e porte das organizações: análise qui-quadrado em relação às práticas de GC.....	75
4.6.1	Análise qui-quadrado: práticas de Gestão do Conhecimento e tipo das organizações .....	77
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>96</b>
	Anexo I – Questionário.....	96
	Anexo II – Referencial teórico instrumento de coleta .....	100

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos têm se dedicado à gestão da informação e do conhecimento frente a organizações tanto privadas como públicas. Esses estudos têm aumentado de acordo com o investimento em tecnologias para gestão, tanto de informação como de conhecimento, que as empresas vêm realizando.

Davenport, Marchand & Dickson mostraram que, nos anos de 1970 e 1980, através da possibilidade da junção combinada de computadores, redes e ferramentas de softwares cada vez mais modernos e suas evoluções, as empresas passaram do processamento de dados para os sistemas de informação. De acordo com esses autores, essas empresas ainda estavam lidando com a manipulação de dados como algo novo e os gestores já iniciavam uma busca pela gestão da informação, e assim foi possível certo domínio de um novo modelo de gestão, surgindo a gestão do conhecimento. Barbosa & Paim (2003) tratam a respeito de uma explosão no número de publicações sobre GC, ilustrando com o seguinte dado: através de uma busca no serviço, *ABI Inform (Abstract and Index)*, foi revelado um aumento em torno de 50% no número de artigos sobre gestão do conhecimento do ano de 1996 até 1999. Esses dados, conforme Barbosa & Paim (2003), confirmam que a gestão do conhecimento é um dos temas preferidos nos ambientes acadêmicos e profissionais no campo da administração.

Stewart (1998) sugere que o ano de 1991 foi o marco de uma nova era da administração, ou seja, foi o ano I da então chamada “era da informação”. Tal afirmação foi realizada, tendo em vista as quantias gastas na aquisição de bens típicos da era informacional que são computadores, softwares, equipamentos de telecomunicações, bem como estruturas de redes de computadores. Esse fenômeno informacional foi responsável por movimentos transformadores e significativos para o mercado e empresas, como visto em Castells (2000), onde se lê:

Uma nova economia surgiu em escala global nas duas últimas décadas. Chamo-a de informacional e global para identificar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades e agentes nesta economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e

mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões de agentes econômicos (CASTELLS, 2000, p.87).

O presente trabalho procurará identificar em organizações as práticas de gestão da informação e do conhecimento aplicadas, buscando entender o cunho ou apoio teórico que tem fundamentado os conceitos e a prática de GC<sup>1</sup>, pois, em estudo realizado por Alvarenga Neto (2002), constatou-se que organizações brasileiras que afirmavam possuir programas de GC praticavam, na verdade, a gestão estratégica da informação. Isto se deve ao fato de que a gestão do conhecimento vai além dos conceitos de gerenciamento e gestão da informação.

Uma questão de suma importância, nesse contexto, é a análise do processo de criação do conhecimento nessas organizações e o grau de relevância e utilização no ambiente interno das empresas. Choo (1998) afirma que “organizações do conhecimento” fazem uso estratégico da informação para atuação em três diferentes arenas: construção de sentido (*sensemaking*), criação de conhecimento (através da aprendizagem organizacional) e tomada de decisão. O conhecimento pode, através dos processos internos das organizações, interagir entre si de várias formas, fazendo gerar novo conhecimento e novas informações, e isso é demonstrado por Nonaka e Takeuchi (1997), quando fazem a apresentação dos quatro métodos de criação do conhecimento estudados em organizações japonesas, onde fica explícito que a conversão do conhecimento se dá pela constante interação entre conhecimentos tácito e explícito e de acordo com sua interação recebem a intitulação:

Socialização – conversão de conhecimento tácito em tácito;

Externalização – conversão de conhecimento tácito em explícito;

Combinação – conversão de conhecimento explícito em explícito;

Internalização – conversão de conhecimento explícito em tácito.

Diante do marco da “era da informação” proposto por Stewart (1998), organizações têm se voltado para o âmbito da automação e otimização de processos, sobretudo através da utilização de tecnologia para implementar ferramentas que permitam gerenciar tanto a informação quanto o conhecimento, em busca de

---

<sup>1</sup> GC – Gestão do Conhecimento.

vantagens competitivas e liderança de mercado. Para Prusak & Davenport (2003), Gestão do Conhecimento é muito mais que tecnologia, muito embora tecnologia faça parte da Gestão do Conhecimento e o surgimento de novas tecnologias tem impulsionado a Gestão do Conhecimento. Contudo, não basta que apenas a tecnologia seja aplicada; é necessário que se tenha um ambiente propício e apoio da gerência e alta gerência para a promoção, compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento. Para Von Kroch, Ichjo e Nonaka (2001), nas organizações, líderes e gerentes devem ser promotores da criação do conhecimento e não controladores. Esses autores ainda identificam cinco capacitadores de conhecimento:

1. Instilar a visão do conhecimento;
2. Gerenciar as conversas;
3. Mobilizar os ativistas do conhecimento;
4. Criar contexto adequado;
5. Globalizar conhecimento local.

O “*ba*”, termo do idioma japonês, traduzido para o português como “o lugar” ou contexto capacitante, tem sido utilizado para representar o desenvolvimento de condições necessárias à criação de conhecimento, ou seja, o lugar onde se cria e se utiliza conhecimento. Desta forma, o “*ba*”, ou contexto capacitante, como chamado no Brasil, extrapola o conceito de espaço físico e combina as noções de espaço físico com espaço mental. De acordo com Kroch, Ichijo e Nonaka (2001), acima de tudo existe uma rede de interações, determinada pela solicitude e pela confiança dos participantes. Alvarenga Neto (2005) definiu o contexto capacitante como sendo as condições favoráveis que devem ser criadas pela organização para favorecer o compartilhamento, a aprendizagem, as ideias e inovações, o erro honesto e a solução colaborativa de problemas.

Nota-se que a literatura nos fornece variedade muito extensa de assuntos que integram a Gestão do Conhecimento, no entanto, neste trabalho, além da contextualização teórica da GC, identificaremos, nas empresas, como esses princípios e práticas têm sido aplicados, e ainda se têm sido efetivos no cenário econômico brasileiro.

De acordo com artigo publicado pela HSM (2004), é justamente nesse contexto de mudanças e algumas vezes até mesmo de “caos” econômico, de desenvolvimento acelerado da tecnologia e dessa mesma forma obsoleta de produtos e marcas, que a Gestão do Conhecimento se configura como um valioso recurso estratégico para a vida das empresas. O artigo ainda complementa que: “apenas ‘saber muito’ sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. É quando aliado a sua gestão que ele faz a diferença (HSM Management 42 janeiro-fevereiro 2004)”.

Vemos que a utilização da GC em organizações se tornou uma realidade na então denominada era do conhecimento. Em Alvarenga Neto, Barbosa & Pereira (2007), afirma-se que à medida que a tecnologia tem se desenvolvido, as organizações vêm levantando várias discussões a respeito dos vários termos e novas terminologias, além de abordagens e ferramentas gerenciais criadas em meio a esse cenário de “transição da velha rigidez dos átomos para a fluidez dos bits”. De acordo com esses autores, é ainda observado junto a esse movimento um aumento vultoso dos investimentos em ativos típicos da era informacional, e é exatamente a interação entre essas abordagens, técnicas, gerenciais e tecnológicas que podem tornar uma organização uma criadora de conhecimento.

Segundo Davenport & Prusak (1998), a tecnologia por si só não é capaz de transformar uma empresa ou organização em criadora do conhecimento e afirma que a Gestão do Conhecimento eficaz só poderá ocorrer com ampla mudança comportamental e cultural organizacional. Diante do movimento de crescimento das empresas em adotar os projetos de Gestão do Conhecimento, como afirma Terra (2005), em meados da década de 1990 a preocupação com pessoal, estruturas e processos estruturados para gestão do conhecimento era de empresas globais atuantes na área de consultoria de gestão. De acordo com esse autor, embora essa realidade tenha mudado, ele afirma que o número substancial de empresas passou a reconhecer o conhecimento como fator crítico para a competitividade e a tomar decisões baseadas nessa visão. O crescimento das implantações de projetos de Gestão do Conhecimento no Brasil foi tratado como “a onda da Gestão do Conhecimento” (TERRA, 2005). Tendo em vista esse cenário de crescimento e expansão do termo, este trabalho busca entender as ações e projetos da Gestão do Conhecimento implantados em organizações brasileiras.

## 1.1 Justificativa

Jamil (2005) afirma que vários estudos têm se dedicado à gestão da informação e do conhecimento em contextos organizacionais. Ainda de acordo com esse autor, é verificado que acontecimentos oriundos do avanço da economia e globalização fizeram com que as organizações demandassem um novo modo de organização estratégica das organizações, tendo como base de trabalho a informação e o conhecimento, definindo tal cenário como “sociedade da informação” ou “sociedade do conhecimento”.

Nota-se, através das palavras desse autor, que empresas brasileiras estão visualizando esse movimento do mercado e têm voltado muita atenção para as questões relacionadas ao conhecimento e à forma como é administrado. É evidente que as empresas estão em busca de conhecimento e têm gerado muita informação através de seus processos e de sua atuação no mercado e, obviamente, têm buscado formas de tratar esta informação, transformá-la em conhecimento para que possa ser reaproveitada pela organização. É nesse momento em que as empresas se confrontam com a necessidade da gestão da informação e do conhecimento.

Haja vista que, a partir da Segunda Guerra Mundial, empresas, organizações, e até mesmo o governo, iniciaram um processo de produção de informação que se acentua cada vez mais até os dias de hoje. Barreto (2008) mostra que questões relacionadas à gerência da informação e compartilhamento de conhecimento são preconizadas desde o período que antecede a Segunda Guerra, momento este em que surge preocupação eminente com as questões relativas à gerência da informação, em virtude do crescimento de sua produção em larga escala. Juntamente com esse fato, analisamos a afirmação de Alvarenga Neto (2005), ao observar que a maioria das ações praticadas por empresas brasileiras seria GC, quando, na verdade, era gestão estratégica da informação. Assim se apresenta a necessidade e a importância da geração de um trabalho que investigue e conheça ações e projetos de Gestão do Conhecimento implantados em organizações brasileiras.

A área de ciência da informação tem desenvolvido modelos conceituais e teóricos que se propõem auxiliar os processos de gestão tanto da informação quanto do conhecimento nas organizações, e, sendo assim, cada organização tem

implementado iniciativas/ações de Gestão do Conhecimento baseadas nesses modelos. Barbosa & Paim (2003) afirmam que a preocupação com informação e conhecimento no âmbito organizacional não é recente, e acrescenta ainda que informação e conhecimento são constantemente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados continuamente nos ambientes organizacionais. Não obstante, tem sido observada a importância que a informação e o conhecimento têm recebido diante das estratégias e processos empresariais das organizações. O conhecimento dentro desse processo assume papel de recurso econômico como ressaltam Sveiby (1998) e Drucker (1994). Alguns caminhos seguidos pelas organizações em relação ao conhecimento organizacional e sua gestão, por vezes, podem tratar de alguma prática relacionada à GC, mesmo que de forma desconhecida. Com base nisso, Davenport (1999) traz a seguinte explanação:

A Gestão do Conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de Gestão do Conhecimento (DAVENPORT, 1999, p.196).

Assim se evidencia a necessidade de um estudo sobre as iniciativas e ações de Gestão do Conhecimento, propondo-se identificá-las em organizações brasileiras afiliadas à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

## 1.2 O problema da pesquisa

Diante do contexto apresentado e dos paradigmas que orientam as organizações no Brasil, a questão norteadora desse estudo é a seguinte: quais práticas de Gestão do Conhecimento são adotadas por organizações brasileiras associadas à SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento)?

Choo (2002) nos apresenta o modelo conceitual das janelas do conhecimento, trazendo-nos uma reflexão sobre o que as organizações conhecem a respeito delas mesmas, ou seja, o ambiente interno traz ainda uma reflexão sobre conhecimento interno e ambiente externo, sobre quais conhecimentos são necessários para um posicionamento estruturado e sólido no mercado. Organizações brasileiras que praticam GC observam esse modelo, Alvarenga Neto (2005) apresenta também um modelo adaptado da teoria de Choo (1998) denominado o mapa integrativo de GC: este é um modelo conceitual de gestão do conhecimento.

É inevitável dizer que as tecnologias possuem um papel de extrema importância no contexto em questão, mas é plausível repensar a questão do papel da tecnologia nos processos de gestão do conhecimento em função da afirmação de Davenport (2004), que postula que o foco das organizações está voltado para a tecnologia e não para a informação e conhecimento e propõe uma reflexão: talvez seja útil conhecer qual o motivo causador desse movimento.

As organizações brasileiras possuem tal comportamento ante a tecnologia, mesmo crendo que são essenciais para o negócio, pois Davenport (2004) ainda afirma que a criação de valor por meio de TI<sup>2</sup>, reside no alinhamento estratégico dos quatro princípios discutidos que são: impacto nos negócios, comunidades de prática, contratação seletiva e a infraestrutura do conhecimento. Mesmo diante dessas afirmações, é sabido que a tecnologia tem importante papel nos processos que envolvem a GC. É necessário entendê-la como uma ferramenta que, se usada como tal, torna-se grande aliada no desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem organizacional, na facilitação do fluxo informacional interno e até mesmo externo, conhecimento e lições aprendidas.

---

<sup>2</sup> TI – Tecnologia da Informação.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar e caracterizar as práticas de Gestão do Conhecimento em organizações brasileiras associadas à SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento).

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Identificar as práticas de Gestão da Informação e do Conhecimento em organizações brasileiras associadas à SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento;

Avaliar programas de Gestão do Conhecimento de Organizações brasileiras associadas à SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento;

Caracterizar iniciativas, ações ou programas estudados como Gestão da Informação ou Gestão do Conhecimento.

## 2 REVISÃO DA LEITURA

A função da gestão estratégica da informação é de organização dos processos, fluxos e necessidades informacionais de uma empresa ou corporação e, para Davenport (1998), o processo de gerenciamento da informação em organizações passa pelas seguintes etapas: identificação de necessidades, coleta da informação, armazenamento da informação, organização da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, análise e utilização da informação para tomada de decisão.

Nos dias de hoje, chamados de era da informação ou era do conhecimento, é vislumbrado um cenário de mudanças muito rápidas ocorridas na economia e na sociedade de forma geral, que ocorrem mediante o rápido avanço das tecnologias e meios de comunicação. Tudo isso tem tornado os mercados muito dinâmicos, o que obriga empresas e organizações a darem retorno ágil ao mercado, tornando-o altamente competitivo. Conforme Mcgee & Prusak (1994), numa economia da informação, a concorrência entre as empresas baseia-se em sua capacidade de adquirir, organizar, interpretar e utilizar a informação da forma mais eficaz. Sendo assim, nesse tipo de economia, o sucesso de uma organização é determinado pelo que ela sabe e não pelo que ela possui.

Em Siqueira (2005), encontramos que uma das principais funções da gestão da informação é a ação sistêmica de procurar entender as necessidades informacionais de uma organização e disponibilizá-las para a solução de problemas organizacionais. Choo (1998) complementa, destacando que as organizações fazem uso da informação e do conhecimento também para tomada de decisão e ainda para construção de sentido e criação de novos conhecimentos.

Nesse ambiente de dinamismo, competitividade, complexidade nos processos de tomada de decisão e, ainda, em meio a um bombardeio informacional, uma estratégia de gestão da informação se torna indispensável para o sucesso de uma organização. No entanto, o processo de gerir informação organizacional não é o mesmo de fazer gestão do conhecimento.

Terra (1999) evidencia o fato de que as empresas estão vivendo em momento cada vez mais turbulento, quando vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas, e quando setores de baixa intensidade tecnológica e

conhecimento perdem inexoravelmente participação econômica nesse mercado. Esse mesmo autor ainda relata que em contrapartida, os trabalhadores vêm aumentando de forma considerável seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. Stewart (1998) complementa que é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial. Muito embora como apresentado por esse mesmo autor, nem sempre investimentos brutos em alta tecnologia podem significar ganhos financeiros. Hamel & Prahalad (1991) afirmam que é necessário se repensar a organização e as raízes da vantagem competitiva. Assim, constatamos que uma análise profunda sobre as questões estratégicas embasadas em conhecimento é de extrema necessidade para geração de conhecimento que seja capaz de produzir vantagens competitivas para empresas, e isto através de processos de inovação provocados pelos processos de geração de conhecimento e ações de GC. Nonaka & Takeuchi (1997) apontam que o processo de criação de conhecimento acontece por meio da interação constante entre os conhecimentos tácito e explícito. Essa interação elucida o conceito da conversão do conhecimento que é definido por esses autores como:

1. Socialização: onde o conhecimento se converte em tácito;
2. Externalização: onde o conhecimento tácito passa ao estado de conhecimento explícito;
3. Combinação: onde o conhecimento explícito se converte também em conhecimento explícito;
4. Internalização: onde o conhecimento explícito passa ao estado de conhecimento tácito.

**Figura 1 - Espiral do conhecimento - métodos de conversão do conhecimento**



Fonte: NONAKA & TAKEUCHI (1997).

Esses autores afirmam que a interação dos conteúdos nesses modos de conversão faz surgir um modelo conceitual denominado “espiral de criação do conhecimento.” Esse modelo, apresentado pelos autores mencionados acima, pressupõe que o conhecimento tácito criado e acumulado em cada colaborador da organização e a sua ampliação na organização, passando pelos modos propostos, até a sua sedimentação, têm início no âmbito individual e se desenvolvem até que se atinja um “todo” organizacional.

Choo (1998) escreve que organizações utilizam estrategicamente informação em três arenas diferentes, a saber: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão, e ainda complementa, afirmando:

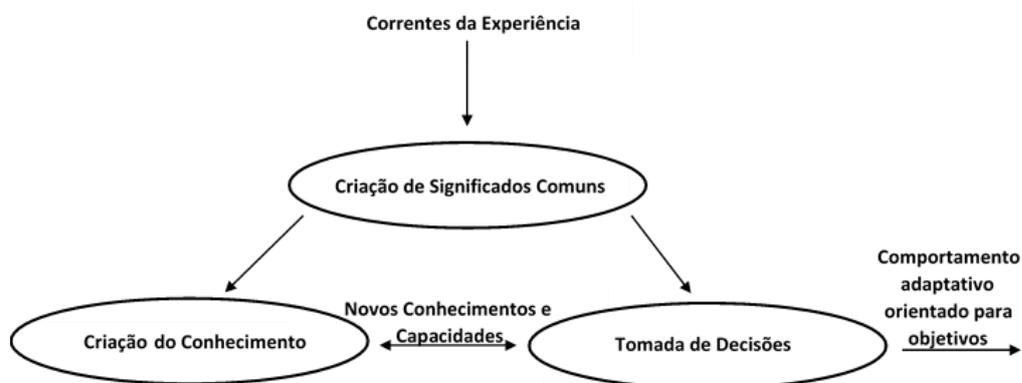
A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação do significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento (CHOO, 1998, p.30).

Ainda, de acordo com esse autor, um ciclo do conhecimento é formado a partir da ligação dos processos de uso estratégico da informação nas organizações, e, desta forma, gera um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que é denominado por ele de: “ciclo do conhecimento”.

O processo de criação do significado reduz a incerteza das decisões, isto pelo fato de revelar a situação tal como ela é, possibilitando, assim, uma seleção da decisão a ser tomada através da familiarização do significado com o que já foi aprendido anteriormente. O modelo abaixo apresenta um esquema visual do ciclo do conhecimento, onde fica explícito que as correntes de experiência, segundo Choo

(1998), são isoladas, rotuladas e unidas a mapas mentais, de modo a dar sentido a informações ambíguas.

**Figura 2 - Ciclo do Conhecimento**



Fonte: CHOO (1998).

A assimilação e o uso do conhecimento nas organizações, primordialmente do conhecimento tácito, acontece através da criação de comunidades. Canongia (2004) postula que esse processo se dá por meio da utilização de tecnologias da informação como, por exemplo, as intranets. Isto deverá promover a troca de experiências e ideias sobre questões de interesse das empresas, seja no âmbito técnico, de mercado ou estratégico. Ainda de acordo com Canongia (2004), vemos que os métodos e técnicas utilizados na Gestão do Conhecimento estimulam e justificam a cooperação entre as pessoas, deixando claro que as organizações devem evoluir em pertinência com as características e necessidades do capital intelectual. Em contrapartida, temos uma realidade nas organizações, trata-se das dificuldades e desafios em promover cooperação na disseminação do conhecimento. Assim, o desenvolvimento das empresas, através da Gestão do Conhecimento, da informação e de investimentos em inovação nas empresas, só se justifica se for capaz de assimilar o conceito proposto por Davenport & Prusak (1998). São reforçadas por esses autores a necessidade e a importância da existência de mecanismos de coordenação entre diferentes competências e instâncias, no sentido de efetivar a apropriação dos conhecimentos pela empresa, condição necessária para justificar seus investimentos em inovação.

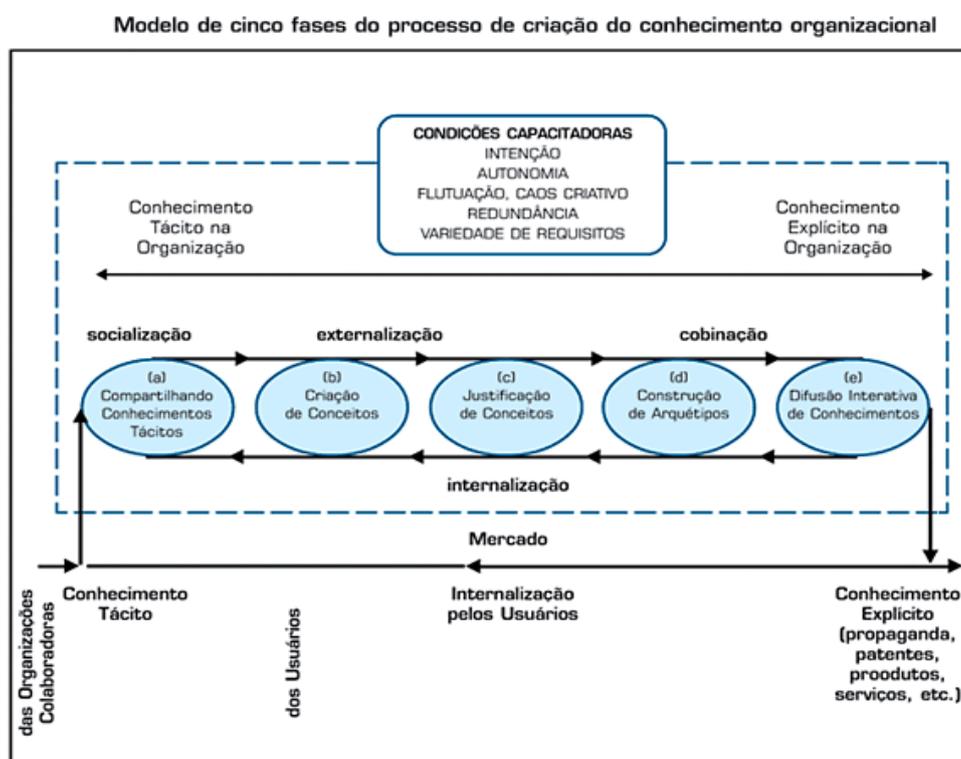
É observada a necessidade, nesse momento em que a concorrência entre as empresas se mostra cada vez mais exacerbada, da utilização da informação e do

conhecimento nas organizações, visto que, diante disso a tecnologia da informação assume papel de extrema importância, não só no que diz respeito à disseminação e à troca de conhecimentos. Nesse momento, é válido suscitar os sistemas de informação (SI), como ferramentas poderosas para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação de forma eficiente e prática, automatizando e otimizando esses processos. Laudon & Laudon (2004) explicitam isso através do seguinte texto:

Um SI pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações. Estes sistemas têm como atividades básicas: entrada, processamento e saída (LAUDON & LAUDON, 2004, p. 04).

Os SI<sup>3</sup> são importantes para aperfeiçoar o processo de criação do conhecimento organizacional, este sugerido por Nonaka & Takeuchi (1997), como na figura 3.

**Figura 3 - Ciclo de Criação do Conhecimento**



Fonte: NONAKA & TAKEUCHI (1997).

<sup>3</sup> SI – Sistemas de Informação.

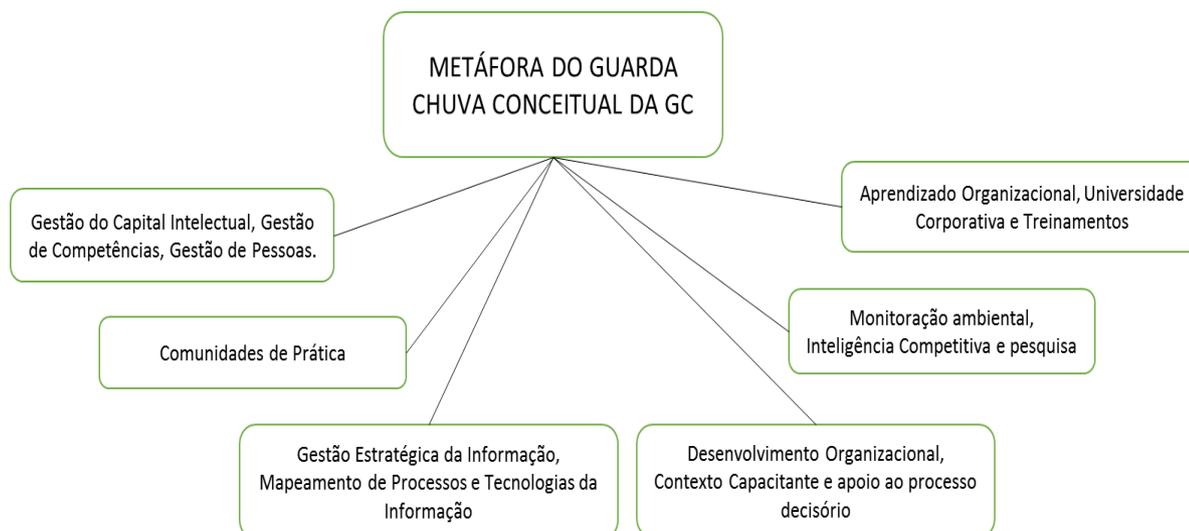
Ao relacionar esse modelo teórico com os planos estratégicos empresariais e buscando apoio no SI, alcançar-se-á um nível de conhecimento produzido e compartilhado na organização em nível satisfatório, capaz de estimular a melhoria e inovação constante em processos, produtos e sistemas internos. Essa relação será capaz de proporcionar às organizações a capacidade de assim assumirem o papel de competitividade agressiva em frente ao mercado e aos concorrentes, estabelecendo vantagens através da inovação que, para Drucker (1994), é a única vantagem competitiva, ou forma de uma organização se diferenciar no mercado. Hernandez, Cruz & Falcão (2000) escrevem que a inovação é um resultado da aplicação sistemática da gestão do conhecimento, portanto, vantagens competitivas permanentes derivarão cada vez mais das estratégias de gestão do conhecimento.

Em linhas gerais, podemos afirmar, com base em Davenport & Prusak (1998), que os projetos de GC nas organizações possuem três intenções:

1. Tornar o conhecimento mais visível e descrever como é aplicado nas organizações, utilizando o mapeamento de conhecimento interno, através de “páginas amarelas do conhecimento” ou até mesmo utilizando os “hipertextos”.
2. Desenvolver o conceito e a prática de compartilhamento do conhecimento e estimular a pró-atividade na procura de conhecimento e também de sua reutilização.
3. Estabelecer organizacionalmente uma estrutura do conhecimento não apenas através da utilização de sistemas e tecnologias, mas também através do estabelecimento de uma rede de conexões entre as pessoas, em um ambiente adequado, que estimule a colaboração e o compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos.

Alvarenga Neto (2005) desenvolve uma metáfora para auxiliar no processo de compreensão da Gestão do Conhecimento em organizações e apresenta uma figura intitulada como “metáfora do guarda-chuva da Gestão do Conhecimento). Nessa ocasião, apresenta abordagens gerenciais e ferramentas que compõem o termo GC em organizações e estão abarcadas sob esse termo como na Figura 4 abaixo:

**Figura 4 - Metáfora do guarda-chuva da gestão do conhecimento**



Fonte: ALVARENGA NETO (2005)

De acordo com a Figura 4, a Gestão do Conhecimento representa um conjunto de atividades e práticas tanto gerenciais como tecnológicas que são realizadas nos ambientes empresariais, fazendo com que conhecimento siga o fluxo de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento/distribuição, utilização e retenção, como no modelo apresentado por Probst, Raub & Rohnardt (2002). Davenport & Prusak (1998) apresentam a assertiva de que o conhecimento existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade humana, é o resultado de sua imprevisibilidade. Apresentam ainda, a seguinte definição para o termo:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, pag. 6).

Alvarenga Neto (2002) constata que organizações não gerenciam o conhecimento no sentido estrito e terminológico da palavra, na verdade, a partir do reconhecimento de que o conhecimento só existe na mente das pessoas – sendo assim, o conhecimento só pode ser estimulado e promovido nas organizações – o que se gerencia realmente são as condições favoráveis para a promoção de

conhecimento, aprendizagem, compartilhamento de informações e conhecimento relevante. Ainda de acordo com esse autor, é proposto que o termo GC assuma um papel de Gestão **para** o Conhecimento ao invés de Gestão **do** Conhecimento, entendendo a palavra Gestão, nesse contexto, como promoção do conhecimento ou estímulo ao conhecimento, ou seja, um conjunto de práticas e atividades que são responsáveis para operacionalizar esse processo.

Estas práticas ou atividades de gestão do conhecimento são definidas como ferramentas que possibilitam a criação, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento em ambientes organizacionais como afirmado por Melo *et al* (2009), sendo estas atividades ou grupo de práticas de Gestão do Conhecimento a serem estudadas e investigadas por este trabalho nas organizações que serão elencadas pelos procedimentos metodológicos apresentados posteriormente que, a saber, são:

## **I. Aprendizado organizacional**

Tarapanoff (2006) afirma que a capacidade de aprender é elemento preponderante para a sobrevivência de uma organização em um ambiente de alta competitividade e inovação. Ressalta, também, a necessidade de as organizações, bem como seus funcionários, aprender a aprender e se tornarem organizações verdadeiramente voltadas para o aprendizado. O aprendizado organizacional é um importante componente da Gestão do Conhecimento, porém, por si só, não pode revelar que uma organização seja Gestora de Conhecimento. Davenport & Prusak (1998) deixam isso bem claro e ainda ressaltam que seja talvez uma das atividades mais importantes como forma de criação de conhecimento. De Geus (1997) compara as organizações que aprendem a um organismo vivo, sendo assim capaz de processar conhecimentos através de seu sistema interno com a finalidade de geração de novos conhecimentos, e essa resultante é uma quantidade maior do que a soma do conhecimento individual de componentes dessa organização. Dessa forma, para organizações modernas o paradigma é o aprendizado contínuo, esclarece Tarapanoff (2006), explicando, ainda, que novas competências e novos conhecimentos podem ser obtidos através desse processo. Um bom agente para a promoção do aprendizado

organizacional em organizações são as universidades corporativas que, conforme Meister (1999), são como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização e resolver problemas reais da empresa. Schons *et al* (2008) caracterizam as universidades corporativas como um instrumento de identificação e mapeamento de aprendizagem necessário e Vergara (2000) complementa, afirmando serem as UC's<sup>4</sup> uma forma de agregar aos tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento das empresas a crença de que educação é um processo continuado e que o desenvolvimento das pessoas precisa estar alinhado aos objetivos estratégicos das empresas.

Sendo assim, Davenport & Prusak (1998) orientam que as organizações, para se apropriarem do aprendizado organizacional em seus projetos de GC, devem pensar nos seguintes pontos:

- Pensar na organização como um 'sistema';
- Construir e facilitar comunidades de prática e aprendizado;
- Concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal;
- Criar estruturas organizacionais menos hierárquicas e mais auto-organizadoras;
- Planejar com o uso de cenários.

Vemos, ainda através desses autores, a assertiva de que o aprendizado organizacional se configura como uma das melhores iniciativas para se iniciar um projeto de gestão do conhecimento e que, por si só, essa iniciativa implantada não configura uma organização como gestora do conhecimento, necessitando estar associado a outras práticas e iniciativas de GC.

## **II. Comunidades de prática**

As comunidades de prática nada mais são do que grupos de pessoas que se associam em função de um conhecimento comum e compartilhado. Duguid & Brown (1991) fazem essa afirmação e ainda salientam que são formados em torno da

---

<sup>4</sup> UC's – universidades corporativas.

prática que desenvolvem conhecimento coletivo e compartilhado. Já Wenger & Snyder (2001) definem o termo comunidade de prática como um grupo que compartilha de uma mesma paixão por um empreendimento em comum e estes são ligados por um conhecimento especializado e compartilhado.

Comunidades de prática, por outro lado, criam-se, naturalmente, em torno da necessidade de compartilhar e gerenciar o conhecimento sobre tópicos ou disciplinas nas quais as pessoas têm interesse comum. O interesse e a capacidade de adquirir e transferir conhecimento de modo efetivo, mesclando conhecimento individual com o conhecimento dos outros membros da comunidade são as condições básicas de participação.

(BENJARANO, PILLATI, CARVALHO & OLIVEIRA, 2006. p.101).

A possibilidade tanto de compartilhamento de informação e conhecimento como a solução de problemas é que faz a conexão entre os indivíduos dessas comunidades, e não somente isto, mas também a questão do aprendizado coletivo e desenvolvimento de novos conhecimentos. Alvarenga Neto (2002) complementa que os membros dessas comunidades podem fazer parte de uma mesma organização ou ainda estarem geograficamente separados, e essas formas de se arranjam é que vão definir se uma comunidade de prática é real ou virtual. Western & Snyder (2001) apontam que uma das dificuldades em instalar as comunidades de práticas é o seu caráter espontâneo e informal, e acabam se tornando um obstáculo para a integração com outras áreas da organização, tendo em vista essa assertiva e a importância das comunidades, bem como outras redes de aprendizado como visto em Alvarenga Neto (2002). Este autor ainda afirma que o desafio dos gerentes do conhecimento é gerir e incentivar essas ações, uma vez que, em função de suas características, não permitem que sejam gerenciadas de forma convencional. No entanto, vemos em Benjarano, Pillati, Carvalho & Oliveira (2006) que as comunidades de prática são uma inovação com potencial promissor de desenvolver e melhorar os projetos de gestão do conhecimento nas organizações, isso através da facilitação de seu compartilhamento entre as equipes, fazendo das comunidades de prática uma importante iniciativa para os projetos de gestão do conhecimento em organizações.

### III. Contexto capacitante

O termo contexto capacitante é uma variação para a tradução do termo “*ba*”, advindo da cultura japonesa, e tem sua tradução para o português como “lugar”, como já discutido inicialmente. Essa também é uma importante prática a ser discutida no ambiente organizacional da gestão do conhecimento em função de sua definição, conforme os autores considerados responsáveis pela introdução do termo, Nonaka & Konno (1998), Nonaka & Toyama (2002), Nonaka, Toyama & Konno (2000), Krogh, Ichijo & Nonaka (2001).

Kroch, Ichijo e Nonaka (2001) apresentam o termo como condições contextuais que precisam ser atendidas para que o conhecimento dos indivíduos de uma organização seja ampliado, Alvarenga Neto (2005) acrescenta que o contexto capacitante é um conjunto de condições favoráveis que devem ser disponibilizadas ou criadas pelas organizações para que as melhores informações e os melhores conhecimentos possam aparecer e serem utilizados em suas atividades. O “*ba*” ou contexto capacitante se associa ao método de criação do conhecimento organizacional de Nonaka & Takeuchi (1997), também conhecido como método SECI<sup>5</sup>, pois vemos, através da afirmação de Nonaka & Konno (1998), que o contexto capacitante trata de um espaço compartilhado que serve como base de criação do conhecimento. Esses mesmos autores postulam que o “*ba*” constitui-se uma metáfora para o modelo SECI de Nonaka (1991). O contexto capacitante ou condições capacitadoras podem se revelar nas organizações por uma série de atividades, como nos mostra Choo & Alvarenga Neto (2010). Subdivididos em quatro categorias, esses autores apresentam os elementos constitutivos do contexto capacitante como no quadro a seguir:

---

<sup>5</sup> Método desenvolvido por NONAKA & TAKEUCHI (1997) que apresenta um modelo de interação entre conhecimentos explícitos e tácitos como forma de criação de novo conhecimento. Sendo SECI um acrônimo das iniciais de cada método de interação, a saber: S = socialização E = Externalização C = Combinação e I = Internalização.

**Quadro 1 - Elementos constitutivos do contexto capacitante**

<b>SOCIOCOMPORTAMENTAL</b>	Normas e valores com vistas ao estímulo da criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Facilitar e estimular o pensamento inovador. Confiança mútua, piedade no julgamento, tolerância a erros honestos, empatia ativa, respeito mútuo, diálogo aberto, autonomia.
<b>COGNITIVO-EPISTÊMICO</b>	Ideias divergentes e contradições são vistas como questões positivas e não como obstáculos à criação de conhecimento e inovação. Exposição de uma grande variedade de dados, insights, perguntas ideias e problemas. Existência de pessoas e grupos com diferentes perspectivas, modelos mentais, formações e áreas funcionais, desenvolvimento de pensamento comum e dialético, existência de grupos formais e informais com seus próprios ritos, linguagens, valores e normas.
<b>INFORMACIONAL/ COMUNICACIONAL</b>	Combinação de múltiplas ferramentas, sistemas e aplicativos de TI/SI, guiados por processos de gestão informacional, baseados na estratégia organizacional. Exemplos: portais, intranets, “ <i>yellow pages</i> ” ou sistemas localizadores de expertise, repositórios de melhores práticas e lições aprendidas, comunidades de prática, sistemas de informação desenhados para o suporte à colaboração, coordenação e processo decisório.
<b>ESTRATÉGIA-ESTRUTURA</b>	Equipes de projetos, divisões “empoderadas”, “organização hipertexto”, gestão de talentos e aprendizagem estratégica, inovações arquitetônicas/ <i>layouts</i> , emergência de ativistas do conhecimento, visão do conhecimento que deve ser perseguido pelos membros da organização.

Fonte: CHOO & ALVARENGA NETO (2010).

Assim, o conceito do contexto capacitante e seus elementos constitutivos se evidenciam como importante prática para gestão do conhecimento em organizações, pois, de acordo com Barbosa e Alvarenga Neto (2007), o contexto capacitante ou condições favoráveis, como também podemos chamar, devem ser promovidos e estimulados nos ambientes organizacionais a fim de proporcionar que conhecimento seja criado, compartilhado, gerando aprendizado corporativo, promovendo ideias, inovações e solução colaborativa de problemas.

Contani, Valentin & Cândido (2005) atestam que cultura da organização bem como o seu ambiente e normas internas, podem ser geradores de contexto capacitante, ao formularem o fato de a influência da cultura organizacional sobre a

gestão da informação apresentar características comuns à definição do contexto capacitante, como nos mostra o quadro abaixo.

**Quadro 2 - Características do contexto capacitante**

<b>ATMOSFERA</b>	O ambiente ou atmosfera de uma organização é observável a partir do seu <i>layout</i> físico, dos espaços de trabalho e mais precisamente, a partir de como os funcionários interagem entre si, com clientes e estranhos. Como é trabalhar aqui? A organização é formal ou informal.
<b>NORMAS</b>	Os padrões e normas desenvolvidos na empresa, tais como se as pessoas trabalham duro, quando começam e quando saem do trabalho. Envolve questões em todos os níveis, desde o padrão de vestuário e atitudes acerca do trabalho no fim de semana até a questão de se uma estratégia de crescimento lento é aceitável. As normas, geralmente, são escritas, afetam o grau de decisão dos gerentes e empregados.

Fonte: CONTANI, VALENTIN & CÂNDIDO (2005)

#### IV. Construção de Sentido:

Choo (1998) tem uma definição do termo “*sensemaking*”, no qual o principal objetivo é fazer com que os membros de uma organização construam, de forma colaborativa e compartilhada, um entendimento do que ela é e o que realmente faz. Em uma análise mais profunda, o “*sensemaking*” é uma estratégia das organizações para se manterem competitivas em um mercado dinâmico, de mudanças muito rápidas, Barbosa & Alvarenga Neto (2007) afirmam que o “*sensemaking*” é a garantia de que as organizações se adaptem e prosperem nesse ambiente através da prospecção do ambiente organizacional, em busca de informações relevantes que as permitam compreender as mudanças, tendências e cenários referentes a esse ambiente de incertezas.

As organizações enfrentam questões como a redução da incerteza e o gerenciamento da ambiguidade. A inteligência competitiva e do concorrente, a monitoração ambiental, a prospecção tecnológica e atividades correlatas são iniciativas empresariais que têm como um de seus objetivos a construção de sentido a respeito de questões para as quais não existem respostas claras (BABROSA & ALVARENGA NETO, 2007, p.6).

De acordo com Nassif & Venâncio (2008), o processo de criação de sentido compreende a atividade humana de observar e interpretar o ambiente externo, o mundo exterior, onde são construídos sentidos pela utilização de esquemas mentais prévios em um contexto sociocultural. Em um pensamento voltado para a criação de sentido coletivo e/ou para uma organização, Choo (1998) afirma que a prática de criação de sentido para as organizações se faz através de estratégias como: monitoração do ambiente informação externa, inteligência empresarial que partem do princípio da busca de informações relevantes do ambiente externo para auxiliar no processo de tomada de decisão da organização, e, além disso, ainda coloca que essas estratégias são um dos pilares da gestão do conhecimento nas organizações. Alvarenga Neto (2005) postula que as organizações enfrentem questões como a redução da incerteza e o gerenciamento da ambiguidade, e, sendo assim, atividades como inteligência competitiva e do concorrente, monitoração ambiental, prospecção tecnológica, dentre outras, têm como seus objetivos a construção de sentido relativo a questões menos claras nas organizações e que levem a tomadas de decisões mais adequadas.

## **V. Capital intelectual**

Para Stewart (1998), o capital intelectual de uma organização é a soma dos conhecimentos de todos os seus membros e pode ser encontrado em três lugares em uma organização, gerando, cada um deles, uma dimensão diferente do capital intelectual. Assim, temos que o capital humano, assim denominado por ser o capital intelectual encontrado nas pessoas, é a fonte de inovação da organização. Esta é uma instância do capital intelectual que, segundo Stewart (1998), pode ou não convergir para um modo de pensar coletivo, de compartilhar e transferir conhecimento.

O capital estrutural é um tipo de capital intelectual encontrado nas estruturas da organização, fundamentalmente formado por sistemas de informação, laboratórios, centros de pesquisa, redes, intranets, dentre outros.

O capital do cliente advém dos relacionamentos realizados entre a organização e suas relações externas, com as entidades com as quais negocia ou estabelece relações de negócio.

Stewart (1998) ainda afirma que o capital intelectual de uma organização não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutura e do cliente, mas da inter-relação entre os três tipos diferentes de capital intelectual e acredita ser o capital intelectual a “nova vantagem competitiva das organizações” na era do conhecimento, uma vez que até mesmo o valor de mercado das empresas não é apenas refletido pelo valor de seu ativo tangível e, sim, pela soma do seus ativos tangíveis e seu intangível. Stewart (1998) propõe que o valor do ativo intangível de uma organização é a diferença entre o valor de sua estrutura física (ativos tangíveis) e o valor que o mercado está disposto a pagar por essa empresa, revelando o valor que as empresas possuem pelo que ela conhece, ou seja, o seu “*know-how*”.

## **VI. Gestão estratégica da informação**

Para Silva & Tomaél (2007), gestão estratégica da informação está incorporada às questões da Gestão do Conhecimento porque se refere ao conhecimento que pode ser coletado, processado e administrado. Nesta perspectiva, a informação é um importante ativo para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Já Alvarenga Neto (2005) atesta que a gestão estratégica da informação e tecnologia da informação compõem o ponto de partida para a Gestão do Conhecimento, pelo fato de tratarem os seguintes assuntos: atendimento ao usuário, tratamento da informação, gestão eletrônica de documentos, memória organizacional dentre outras ações que são preponderantes para o fluxo informacional, em organizações. Ainda Silva e Tomaél (2007) postulam que as organizações possuem um fluxo de informação peculiar e individual, e este fluxo é importante objeto da GI<sup>6</sup> que, por sua vez deve mapeá-lo, identificando pessoas, fontes de informação, tecnologia utilizada, produtos e serviços de informação, o que vai compor para a organização as atividades relativas à forma como a informação e o conhecimento são obtidos, distribuídos e utilizados. Feraud (2004) afirma que a informação nunca tinha sido tão importante para a economia nesta era denominada por Castells (2000) como economia ou era da informação. Mcgee & Prusak (1994) concluem que, numa economia da informação, a concorrência entre as empresas baseia-se em sua capacidade de adquirir, organizar, interpretar e utilizar a informação da forma mais

---

<sup>6</sup> GI – Gestão da Informação.

eficaz, e finalizam, alegando que o sucesso nessa economia é determinado pelo que uma organização sabe e não pelo que ela possui. Sistemáticamente, o processo de gestão estratégica da informação em uma organização é realizado através de quatro etapas basicamente (DAVENPORT & PRUSAK, 1998), como se demonstra no quadro abaixo:

**Quadro 3 - Processo da gestão estratégica da informação**

<b>Determinação das exigências</b>	Identificar como os gerentes percebem os ambientes informacionais e como compreendem que tipo de informações um administrador realmente precisa. Implica entender o mundo dos negócios e requer as perspectivas política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental, além de avaliações individual e organizacional.
<b>Obtenção</b>	Obter informações é uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma geral, consiste nas seguintes atividades: exploração de informações; classificação e formatação e estruturação das informações.
<b>Distribuição</b>	Refere-se às formas de comunicação e divulgação utilizadas.
<b>Uso da informação</b>	Diz respeito à utilização da informação disponibilizada. Está ligado à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão.

Fonte: DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.175-199).

Choo (1998), ao afirmar que as organizações do conhecimento usam estrategicamente informação para, dentre outras funcionalidades, tomada de decisão, imputa ao processo de gestão estratégica da informação de uma organização o papel de informar relevantemente, para a tomada de decisão, o que não é uma tarefa fácil. Segundo Candido, Valentim & Contani (2005), ao dar suporte a essa afirmação, ainda acrescentam que a incerteza e o risco são constantes, e nesse caso, são colocados em risco ativos tangíveis tanto quanto intangíveis da organização e sua estrutura pode ser afetada quando uma decisão ou uma ação for planejada de forma inadequada.

Cada vez mais as empresas serão diferenciadas pelo que sabem, Davenport & Prusak (1999) e Borges (1995) complementam que decisões eficazes nas organizações só poderão ser tomadas se houver conhecimento de onde buscar a informação relevante. Com base na revisão apresentada, este trabalho de pesquisa investigará as práticas de Gestão do Conhecimento: aprendizado organizacional, comunidades de prática, contexto capacitante, criação de sentido, capital intelectual,

gestão estratégica da informação e gestão do conhecimento que serão investigadas como uma prática institucionalizada, ou seja, um construto que abarca todos esses outros conceitos anteriormente apresentados.

O referencial teórico apresentado apresentou um grupo de práticas de GC a serem pesquisadas em organizações associadas à SBGC através de um modelo de pesquisa baseada em um levantamento quantitativo para estabelecimento de conclusões com base em análises estatísticas.

Foi utilizado um modelo previamente apresentado por Alvarenga Neto (2002), que se baseia na metáfora do guarda-chuva da GC. Neste modelo conceitual, esse autor apresenta um grupo de práticas de gestão que são abarcadas pelo termo GC nas organizações e afirma que a GC na organização, na verdade, é uma prática formada pela coexistência dessas outras atividades de gestão. As práticas apresentadas pelo modelo proposto por Alvarenga Neto (2002) serão utilizadas como base para formulação dos questionários de levantamentos. Com base no resultado apresentado pelos questionários, serão realizados testes estatísticos para comprovar a relação do termo GC e as práticas elencadas e discutidas através desse referencial teórico. Nesse contexto, serão analisados os dados e realizadas conclusões e inferências sobre as práticas de GC nas organizações associadas à SBGC.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base em seus objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que esse tipo de pesquisa tem como foco central a descrição das características de determinada população, amostra ou fenômeno ou, então, estabelecimento de relações entre variáveis. Gil (1999) esclarece que esse tipo de pesquisa tem por objetivo estudar as características e opiniões de um determinado grupo mediante questões previamente apresentadas e tem, ainda, como um de seus propósitos, estabelecer conexões e/ou associações entre as variáveis pesquisadas. Estando diante de um estudo que busca por sua natureza investigar a opinião de organizações mediante questões relacionadas à sua prática diária de trabalho e o nível de sua concordância quanto à ocorrência de fatores apresentados, através de um instrumento de coleta de dados, definiu-se por utilizar o método descritivo para essa pesquisa.

Para realização da investigação do problema proposto neste projeto e atendimento dos objetivos expostos, optou-se por realizar pesquisa do tipo quantitativa. Gil (1999) mostra que as pesquisas desse tipo são realizadas através da interrogação de um grupo significativo de pessoas ou empresas a respeito do problema estudado para realização de análises quantitativas, com o propósito de obtenção de conclusões correspondentes aos dados coletados. A abordagem quantitativa possibilita, também, a medição dos resultados por meio de procedimentos estatísticos, de amostras pré-definidas e técnicas específicas de análise de frequências, distribuição, correlações estatísticas, distribuição e representatividades das variáveis definidas para o estudo, como elucidado por Braga (2007).

Ainda de acordo com Braga (2007), é verificado que esse método de pesquisa se utiliza de instrumentos padronizados (como questionários) e isto se deve à possibilidade de realizar projeções, verificar casualidade entre as variáveis, evitando, assim, a influência do pesquisador e de opiniões subjetivas.

### 3.1 População da pesquisa

A definição da população utilizada para esta pesquisa fica explícita através da análise da pergunta problema, onde fica expressamente citado como objeto de estudo e investigações as organizações brasileiras vinculadas à SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento). É relevante o fato de a seleção dessa organização nascer do objetivo principal deste trabalho que é identificação de práticas de Gestão do Conhecimento – uma vez que uma organização está associada a um órgão destinado a institucionalizar essas práticas – pesquisar e difundir os conceitos e também disponibilizar para as empresas associadas as práticas mais comuns e relevantes do mercado e estimular a Gestão do Conhecimento no Brasil.

A SBGC é uma organização sem fins lucrativos que tem como vocação o estímulo à Gestão do Conhecimento. Fundada em 2001, com a realização do I CONGEP (Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública), evento que trouxe visualização e atraiu o interesse do Governo pelo assunto. Em 2002, realizou o primeiro KM Brasil em parceria com a Universidade Federal de São Carlos, que reuniu esse congresso da SBGC com o III Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva, e em 2003 foi realizado seu primeiro KM regional em Santa Catarina.

A SBGC possui sua sede em Campinas, São Paulo, e conta com quatro regionais nos estados Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Paraná e Distrito Federal. Além dos núcleos, a SBGC conta ainda com centenas de associados e pessoas físicas em todo o país. Conta, também, com 26 mil usuários congregados em sua base de dados, sendo mais de cinco mil empresas nacionais.

Dentre suas principais ações, a SBGC passou a realizar anualmente, a partir do ano de 2010, o Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento denominado KM Brasil, congregando empresas de vários setores como o acadêmico, público, privado e terceiro setor, promovendo debates sobre o interesse estratégico da Gestão do Conhecimento no âmbito brasileiro. Além disso, a SBGC mantém uma agenda de discussões a respeito de temas relacionados à gestão do conhecimento, além de fornecer uma base de conhecimento on-line e disponibilização de uma revista como título de GC Brasil que congrega vários artigos gerados através de instituições de ensino e profissionais da área. A SBGC ainda mantém um banco de práticas de

Gestão do Conhecimento com o intuito de auxiliar empresas nos seus processos internos, facilitando a promoção da Gestão do Conhecimento.

Diante do exposto, foram definidas como a população para esta pesquisa, organizações brasileiras associadas à SBGC. Babbie (2003) expõe que a população de uma pesquisa se refere ao agrupamento ou agregação do número total de elementos onde, de fato, será retirada a sua amostra a ser estudada. Gil (1999) complementa que uma população se refere ao número total de uma classe, o que nos confere a possibilidade de considerar a população como um grupo de organizações, mesmo tendo indivíduos responsáveis pela resposta do instrumento de pesquisa apresentado para coleta dos dados.

### 3.2 Definição da amostra

A amostragem para a pesquisa foi definida por meio da disponibilização de forma homogênea de um instrumento de pesquisa a todos os componentes da população através do envio de um *link* para resposta de um instrumento de pesquisa via *web*, sendo a amostra a ser utilizada para as estatísticas e análises o conjunto das respostas dos instrumentos de pesquisas obtido. Babbie (2003) define amostra como a seleção de um conjunto de elementos retirados de uma população, de tal forma que as análises e descrições estatísticas desses elementos representem, com determinada precisão, a população total de onde foram tomados.

Esse instrumento de pesquisa foi enviado para uma lista de 2295 *e-mails* de empresas associadas à SBGC, obtendo um total de 94 respostas, o que representa 4,14% do total de instrumentos de pesquisas enviados. Gil (1999) complementa que a amostra é tomada em função da impossibilidade de se trabalhar com todos os dados da população. Sendo assim, define-se uma pequena parcela da população para que os dados sejam avaliados. A amostra foi definida levando em consideração o nivelamento de suas características da população, sendo a amostra utilizada um reflexo muito aproximado e homogêneo no que diz respeito às equivalências de suas propriedades.

### 3.3 Coleta de dados

Para a realização da coleta dos dados junto às organizações, foi, inicialmente, necessário realizar uma solicitação formal junto ao conselho científico da SBGC para que tal atividade fosse realizada, utilizando como base as organizações associadas a essa sociedade. Para o consentimento da associação, foi indispensável o envio do formulário de pesquisa a ser utilizado para coleta de dados e uma carta de solicitação formal de aplicação de pesquisa junto às empresas associadas à SBGC. Esta documentação foi então analisada e aprovada pelo conselho científico e, a partir dessa aprovação, o formulário de pesquisa pôde então ser enviado às organizações para serem respondidos.

Diante dessa aprovação, foi enviada uma solicitação formal às empresas associadas à SBGC, via e-mail. O envio foi realizado diretamente pela diretoria da SBGC, sendo a estrutura da solicitação de resposta do formulário de pesquisa composta de: apresentação do trabalho de pesquisa, com identificação dos responsáveis e instituições envolvidas, seguido da solicitação de resposta do formulário de pesquisa que ocorreu através do acesso a um *link* da *internet*, onde o formulário foi disponibilizado para ser respondido. Nesse ambiente, os dados foram respondidos e agrupados em um arquivo único no ambiente *web* do servidor no qual foi gerado o formulário de pesquisa.

O período de coleta dos dados foi realizado entre os meses de julho e setembro de 2013. Foram realizadas três solicitações referentes à coleta de dados, através de envio do *e-mail* feito diretamente pela SBGC a suas empresas associadas.

### 3.4 Preparação dos dados para análise

Após finalizar o recebimento dos dados, foi gerado um arquivo de compatibilidade com o *Excel*<sup>7</sup> e realizado seu *download*. Em seguida, esse arquivo foi codificado e, posteriormente, os dados dos construtos foram agrupados para que possibilitassem dois tipos de análises diferentes: uma primeira, avaliando todas as variáveis com seus agrupamentos, cálculos estatísticos e estabelecimento de correlações, e uma segunda análise, envolvendo os construtos, ou a subdivisão das variáveis em grupos que representarão, então, cada uma das práticas de Gestão do Conhecimento abordadas no referencial teórico.

Após o tratamento inicial dos dados e gerados os arquivos por construto, os resultados foram importados para o *PSPP (Statistical Analysis Software)*, que é um sistema de análise estatística para dados amostrados e pesquisa para a área de ciências sociais. Através desse sistema, foram realizados todos os cálculos estatísticos, correlações e interpretação de dados, sendo possível desenvolver todas as tabelas de frequência das respostas, cálculos de média, desvio padrão e demais relações e testes estatísticos. Os tratamentos, análises e interpretações dos dados coletados serão apresentados no capítulo de análise dos dados.

---

<sup>7</sup> Excel – Sistema de edição de planilhas de dados *Microsoft*.

### **3.5 Modelo de análise e interpretação dos dados**

O modelo de análise dos dados para esta pesquisa se propõe a realizar análises, primeiramente, das variáveis envolvidas no levantamento de dados, que nada mais é do que as questões envolvidas no instrumento de coleta de dados. Essa atividade será realizada por meio das análises estatísticas descritivas com base em nossa amostra caracterizada como probabilística que, mediante o trabalho de Gil (1999), esse tipo de amostra é gerado mediante obtenção de dados através de um levantamento e estes podem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística. Esse mesmo referido autor acrescenta que as variáveis de uma amostra probabilística podem ser quantificadas e permitem o uso de correlações dentre outros procedimentos estatísticos e assim será a forma de análise dos dados.

Após as análises dos dados pelas variáveis, estas serão agrupadas por meio de construtos, práticas de Gestão do Conhecimento, e desta forma veremos que os dados de coleta para um referido grupo de variáveis será responsável por representar cada uma das práticas de GC apontadas no referencial teórico desta pesquisa. Esses construtos serão analisados assim como os dados das variáveis. Inicialmente, será realizada uma análise descritiva como forma de apresentação dos dados e seus resultados preliminares e, em seguida, será feito o estabelecimento de suas correlações com outros dados e valores levantados através da pesquisa.

Quadro 4 - Referencial teórico variáveis

	<b>Prática</b>	<b>Questão</b>	<b>Referência</b>
<b>V1</b>	Aprendizado organizacional	Minha organização mantém programas de treinamento frequentes.	FLEURY & FLEURY (1997)
<b>V2</b>	Aprendizado organizacional	Minha organização frequentemente envia seus colaboradores para cursos, palestras, seminários ministrados externamente.	TARAPANOFF (2006)
<b>V3</b>	Aprendizado organizacional	Minha organização incentiva ações de aquisição de novas informações e novos aprendizados.	BARBOSA & ALVARENGA NETO (2007)
<b>V4</b>	Aprendizado organizacional	Minha organização possibilita a todos os funcionários o acesso aos meios de comunicação, tais como informativos eletrônicos, jornais e revistas eletrônicas.	CHOO (1998)
<b>V5</b>	Aprendizado organizacional	Minha organização possibilita às pessoas rápido acesso à informação necessária.	TARAPANOFF (2006)
<b>V6</b>	Aprendizado organizacional	Minha organização obtém informações como forma de gerar novo conhecimento interno.	CHOO (1998)
<b>V7</b>	Comunidades de prática	Minha organização possui grupos informais organizados virtualmente ou fisicamente com o propósito de compartilhar conhecimento a respeito da solução de problemas pertinentes às atividades de trabalho.	BENJARANO, PILLATI & CARVALHO (2006)
<b>V8</b>	Comunidades de prática	Reconheço que minha organização possui comunidades de prática em funcionamento.	BENJARANO, PILLATI & CARVALHO (2006)
<b>V9</b>	Contexto capacitante	Minha organização cria ou promove um ambiente interno propício para a produção de novos conhecimentos.	ALVARENGA NETO (2005)
<b>V10</b>	Contexto capacitante	Minha organização promove um ambiente que estimula conversas, mesmo que informais, com o intuito de compartilhar soluções, novas ideias e discussão sobre vários assuntos.	VON KROGH, ICHIJO & NONAKA (2001)
<b>V11</b>	Contexto capacitante	O <i>layout</i> físico da minha organização garante o fluxo de informação e conhecimento entre seus colaboradores.	CHOO & ALVARENGA NETO (2010)
<b>V12</b>	Contexto capacitante	As normas e valores da sua organização estimulam a criação e compartilhamento e uso de conhecimento internamente.	CHOO & ALVARENGA NETO (2010)
<b>V13</b>	Criação de sentido	Minha organização possui um departamento e/ou pessoas responsáveis pela inteligência empresarial, monitoramento externo de mercado e concorrentes.	CHOO (1998)
<b>V14</b>	Criação de sentido	Os processos de tomada de decisão em minha organização são apoiados por informações relevantes advindas do ambiente externo a ela.	CHOO (1998)
<b>V15</b>	Capital intelectual	Minha empresa possui ações de desenvolvimento de competências humanas.	STEWART (1998)
<b>V16</b>	Capital intelectual	Minha organização considera que o relacionamento com clientes é fonte de conhecimento estratégico para geração de valor e receitas futuras.	EDVINSSON & MALONE (1998)
<b>V17</b>	Capital intelectual	Minha organização investe em infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação para promover a produtividade de seus colaboradores.	STEWART (1998)
<b>V18</b>	Capital intelectual	Minha organização gerencia suas patentes, marcas, segredos industriais, <i>know-how</i> , <i>copyright</i> e <i>designs</i> .	BROOKING (1996)
<b>V19</b>	Gestão estratégica da informação	As fontes de informação relevantes para o trabalho são organizadas (fisicamente ou virtualmente) na minha organização.	DAVENPORT & PRUSAK (1998)
<b>V20</b>	Gestão estratégica da informação	As informações obtidas pela minha organização são organizadas de forma a facilitar sua recuperação posterior.	DAVENPORT & PRUSAK (1998)
<b>V21</b>	Gestão estratégica da informação	As informações disponibilizadas pela minha organização atendem plenamente às necessidades de todas as áreas, setores, gestores ou grupo de pessoas.	DAVENPORT & PRUSAK (1998)
<b>V22</b>	Gestão do Conhecimento	Minha organização possui um programa formal de Gestão do Conhecimento.	ALVARENGA NETO (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 1, é demonstrada a forma como as variáveis foram agrupadas segundo as práticas de Gestão do Conhecimento que serão avaliadas por esta pesquisa e, a partir desse ponto, ganharão destaque nas análises. Assim, teremos a formação dos construtos pelo agrupamento das variáveis como na Tabela 2. Essa tabela apresenta a relação que foi estabelecida entre as variáveis e os construtos para avaliação das práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações.

**Tabela 1 - Relação variáveis por construtos**

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6
COMUNIDADES DE PRÁTICA	V 7	V 8				
CONTEXTO CAPACITANTE	V 9	V 10	V 11	V 12		
criação de sentido	V 13	V 14				
CAPITAL INTELECTUAL	V 15	V 16	V 17	V 18		
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	V 19	V 20	V 21			
GESTÃO DO CONHECIMENTO	V 22					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Trivínos (1987) classifica esse tipo de estudo como descritivo e correlacional por se tratar de um modelo de análise que toma por base a descrição do comportamento de uma determinada amostra e, ainda, as relações existentes entre elas para obtenção de conclusões e estabelecimento de afirmações. Com base nos levantamentos estatísticos, tanto para variáveis quanto para os construtos, serão conduzidas as análises dos dados levantados, as quais, para Gil (1999), têm como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que torne possível o provisionamento de respostas ao problema proposto para investigação e, por conseguinte, suas interpretações. Para esse mesmo autor, trata-se da procura de uma definição mais ampla das respostas, que normalmente é realizada mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos através do referencial ou arcabouço teórico já apresentado.

### 3.6 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido diante do referencial teórico apresentado para esta pesquisa, como forma de realizar investigação das práticas de Gestão do Conhecimento. Babbie (2003) esclarece que o instrumento de coleta de dados deve ser desenvolvido a partir de um trabalho de desenvolvimento teórico a respeito do assunto a ser pesquisado, sendo o formulário de pesquisa um reflexo das teorias previamente apresentadas. Assim, foi desenvolvido o formulário de pesquisa (ver anexo I) com questões elaboradas com base em teoria levantada a respeito da Gestão do Conhecimento e suas práticas, sendo cada determinado grupo de questões abordando um respectivo construto (prática de Gestão do Conhecimento). Para esclarecer o entendimento referente aos construtos, foi elaborada uma tabela que demonstra os construtos e as questões referentes a cada um deles.

O formulário de pesquisa composto de um total de 28 questões tem a primeira seção formada por seis questões referentes à identificação das organizações, e uma segunda seção formada por 22 afirmativas acerca das práticas de Gestão do Conhecimento e foi desenvolvido através de um sistema *Websurvey*<sup>8</sup> que congregou todas as respostas em único arquivo de dados para acesso posterior. O instrumento foi desenvolvido, tendo em vista uma escala do tipo *Likert* de seis pontos com todas as questões de preenchimento obrigatório, onde o respondente tinha as seguintes respostas como opções: 1. “Discordo totalmente”, 2. “Discordo parcialmente”, 3. “Discordo”, 4. “Concordo”, 5. “Concordo parcialmente” e 6. “Concordo totalmente”, apresentados de forma matricial para seleção da resposta desejada pelo respondente.

Segundo Babbie (2003), a escala *Likert* é comumente utilizada em pesquisas do tipo *survey* e representa uma forma sistemática e refinada de construir índices de concordância e discordância com as variáveis apresentadas através das questões. Esse mesmo autor aborda a questão do formato do instrumento de coleta de dados, salientando ser um importante recurso para prender a atenção do respondente e ainda fazer com que as respostas sejam realizadas de forma mais verdadeira. Durante a construção da escala *Likert*, optou-se por não utilizar uma

---

<sup>8</sup> *Websurvey* – Foi utilizada a ferramenta *Google drive* para construção e congregação dos dados em arquivo “.csv” para análise a partir de sistema de análise estatística.

categoria central. Akins, *apud* Alexandre *et al* (2003) afirma ser este um dos problemas da escala *Likert*, pois causa ao respondente uma tendência de marcação central de respostas e ainda congrega, nessa categoria, as questões das quais ele não possui conhecimento por confundir uma categoria neutra com “não sei” ou “não aplico”.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

A amostra foi formada por 94 empresas respondentes ao formulário de pesquisa enviado e, de acordo com suas características, foram observadas as seguintes informações:

**Tabela 2 - Porte das organizações**

Microempresa		Pequena empresa		Média empresa		Grande empresa	
Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
9	10%	11	12%	18	19%	56	60%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 2 nos mostra uma participação em maior quantidade de empresas de grande porte, e ainda é verificada uma relação de crescimento proporcional da quantidade de respostas de acordo com o porte das organizações. À medida que o porte da empresa cresce, o número de respostas também cresce. Isso sugere estarmos diante de um interesse mais eminente sobre o assunto de práticas de Gestão do Conhecimento em empresas maiores.

O número total de grandes empresas que responderam ao formulário de pesquisa representa um número maior do que as de outros portes. Somadas às quantidades de respostas de micro, pequena e média empresas representam 68,33% do total de respostas para grandes empresas. Temos uma amostra composta em sua maioria de grandes empresas, com mais de 500 funcionários.

**Tabela 3 - Tipo das organizações**

Pública		Privada		Terceiro Setor		Economia Mista	
Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
33	35%	52	55%	5	5%	4	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao tipo, vemos que há uma concentração em empresas públicas e privadas em volume e representação no total de respostas, tanto que o número de respostas dos outros tipos, terceiro setor e economia mista, se tornam inexpressivos diante da relação de representatividade da amostra.

**Tabela 4 - Segmento e setor respondente**

<b>Segmento de atuação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Indústria	16	17%
Serviços	28	30%
Tecnologia da Informação	7	7%
Saúde	9	10%
Governo	18	19%
Educação	16	17%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados relativos à Tabela 4 foram agrupados, tendo em vista que várias questões foram respondidas com nomes equivalentes e, para não ter uma lista muito extensa, os dados foram compilados mediante essas equivalências estabelecidas entre os dados com a finalidade de ter uma visualização dos segmentos e as áreas dos respondentes envolvidos. Diante dos dados expostos, destaca-se uma participação mais efetiva de organizações governamentais, de serviços, indústria e educação, sendo representadas pela maior parcela das organizações participantes.

**Tabela 5 - Segmento e setor respondente**

<b>Setor do respondente</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Tecnologia da Informação	10	11%
Recursos Humanos	15	16%
Administrativo	41	44%
Jurídico	4	4%
Pesquisa e Ensino	12	13%
Conhecimento/ Inteligência	12	13%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os setores participantes demonstrados pela Tabela 5, foi observado um maior interesse dos respondentes ligados às áreas de administração, seguido por outras atividades que são claramente expostas como atividades ligadas às áreas de

informação e conhecimento na organização como recursos humanos, conhecimento/inteligência e tecnologia da informação o que concede a este trabalho mais força no que diz respeito à consistência dos dados, garantindo que os conceitos apresentados durante o processo de resposta do formulário de pesquisa sejam de melhor compreensão por parte do respondente.

Uma visão estratificada dos dados demonstra uma forte equivalência ao perfil das empresas associadas à SBGC, onde a maior parcela das organizações agregadas são grandes e médias empresas dos setores públicos e privados e com atividades muito relacionadas ao conhecimento, à informação, seu uso e gestão, ficando claro que o uso desses dados pode refletir a veracidade dos fatos e possibilitará uma análise, reflexões e inferências que serão reflexo de um todo, ou seja, a população de dados de onde foi retirada a amostra.

## 4.2 Análise descritiva de variáveis da pesquisa

Para garantir que as questões abordadas, ou seja, variáveis pesquisadas estejam consistentes, avaliamos através do coeficiente de *Cronbach*, pois este coeficiente mede a fiabilidade<sup>9</sup> das questões de um instrumento de coleta de dados. Maroco & Marques (2006) trazem um conceito de fiabilidade como sendo a capacidade de uma medida estar consistente, e ainda esclarecem que, se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável, consistente.

Nunnally (1978) afirma que um instrumento ou teste é classificado como fiável quando o  $\alpha$  é de pelo menos 0,70, e ainda assim em alguns contextos das ciências sociais pode ser admitido até um valor do  $\alpha$  para 0,60, porém exigindo uma análise mais criteriosa e uma interpretação mais cautelosa dos dados.

Para o instrumento de coleta de dados das variáveis a serem estudadas foi realizado o cálculo do *alpha* de Cronbach e obtido o seguinte resultado.

**Tabela 6 - Alpha de Cronbach para variáveis**

$\alpha$	Número de Itens
0,94	22

Fonte: Elaborado pelo autor.<sup>10</sup>

De acordo com a Tabela 6, verifica-se um valor para o *alpha* de Cronbach que indica um alto índice de fiabilidade e consistência interna entre as questões dos dados coletados e do instrumento de coleta de dados, tornando os dados desta pesquisa viáveis de serem tomados como base para análises estatísticas e reflexões sobre a população de onde foi retirada a amostra para o trabalho.

A Tabela 6 apresenta os dados tomados através do instrumento de coleta e apresenta os cálculos de média e desvio padrão de acordo com as frequências absolutas para as respostas através do formulário de pesquisa aplicado, tendo como valor mínimo para a média um e o valor máximo seis, lembrando que um valor médio

<sup>9</sup> Qualidade do que é fiável, digno de confiança. = CONFIABILIDADE, CREDIBILIDADE disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/fiabilidade>

<sup>10</sup> Valor  $\alpha$  (alpha de Cronbach) gerado a partir do *software* estatística PSPP.

mais aproximado de um refere-se a um deslocamento para o lado de discordância dos respondentes com relação à questão apresentada, e um valor mais aproximado de seis mostra um deslocamento direcionado para o extremo da concordância. Os valores de desvio padrão mostram certa regularidade dos dados em função dos baixos valores encontrados para todos os resultados computados para cada uma das variáveis, como pode ser visualizado na tabela abaixo.

**Tabela 7 - Análise descritiva das variáveis**

**Frequência das Respostas**

<b>Item</b>	<b>Variável</b>	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>	<b>R6</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>V1</b>	Minha organização mantém programas de treinamento frequentes.	1	2	7	6	31	47	5,18	1,10
<b>V2</b>	Minha organização frequentemente envia seus colaboradores para cursos, palestras, seminários ministrados externamente.	2	3	7	4	33	45	5,11	1,20
<b>V3</b>	Minha organização incentiva ações de aquisição de novas informações e novos aprendizados.	2	3	4	8	37	40	5,07	1,15
<b>V4</b>	Minha organização possibilita a todos os funcionários o acesso a meios de comunicação, tais como informativos eletrônicos, jornais e revistas eletrônicas.	1	5	7	5	33	43	5,05	1,21
<b>V5</b>	Minha organização possibilita às pessoas rápido acesso à informação necessária.	5	7	10	11	40	21	4,46	1,42
<b>V6</b>	Minha organização entende que novo conhecimento é proveniente da combinação de conhecimento externo e interno.	3	2	6	17	35	31	4,83	1,21
<b>V7</b>	Minha organização possui grupos informais organizados virtualmente ou fisicamente com o propósito de compartilhar conhecimento a respeito da solução de problemas pertinentes às atividades de trabalho.	10	6	12	11	31	24	4,27	1,63
<b>V8</b>	Na minha organização existem comunidades de prática em funcionamento.	8	12	27	9	22	16	3,78	1,57
<b>V9</b>	Minha organização cria ou promove um ambiente interno propício para a produção de novos conhecimentos.	4	6	13	13	41	17	4,40	1,34

<b>V10</b>	Minha organização promove um ambiente que estimula conversas, mesmo que informais, com o intuito de compartilhar soluções, novas ideias e discussão sobre vários assuntos.	4	4	12	11	<b>40</b>	23	<b>4,57</b>	<b>1,33</b>
<b>V11</b>	O <i>layout</i> físico da minha organização garante o fluxo de informação e conhecimento entre seus colaboradores.	12	5	20	8	<b>33</b>	16	<b>3,99</b>	<b>1,62</b>
<b>V12</b>	As normas internas e valores da minha organização estimulam a criação, compartilhamento e uso de conhecimento internamente.	4	10	13	11	<b>35</b>	21	<b>4,34</b>	<b>1,46</b>
<b>V13</b>	Minha organização possui um departamento e/ou pessoas responsáveis pela inteligência empresarial, monitoramento externo de mercado e concorrentes.	17	2	14	8	<b>35</b>	18	<b>4,02</b>	<b>1,74</b>
<b>V14</b>	Os processos de tomada de decisão em minha organização são apoiados por informações relevantes advindas do ambiente externo a ela.	4	4	9	13	<b>46</b>	18	<b>4,56</b>	<b>1,27</b>
<b>V15</b>	Minha empresa possui programas de treinamento com foco no desenvolvimento de competências humanas.	3	6	14	7	<b>36</b>	28	<b>4,61</b>	<b>1,39</b>
<b>V16</b>	Minha organização considera que o relacionamento com clientes é fonte de conhecimento estratégico para geração de valor e receitas futuras.	1	3	8	15	<b>36</b>	31	<b>4,86</b>	<b>1,13</b>
<b>V17</b>	Minha organização investe em infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação para promover a produtividade de seus colaboradores.	4	3	8	7	<b>45</b>	27	<b>4,78</b>	<b>1,28</b>
<b>V18</b>	Minha organização gerencia suas patentes, marcas, segredos industriais, <i>know-how</i> , <i>copyright</i> e <i>designs</i> .	13	4	10	16	<b>32</b>	19	<b>4,14</b>	<b>1,64</b>
<b>V19</b>	As fontes de informação relevantes para o trabalho são organizadas (fisicamente ou virtualmente) na minha organização.	7	7	12	8	<b>43</b>	17	<b>4,32</b>	<b>1,48</b>
<b>V20</b>	As informações obtidas pela minha organização são organizadas de forma a facilitar sua recuperação posterior.	8	8	16	7	<b>37</b>	18	<b>4,18</b>	<b>1,56</b>
<b>V21</b>	As informações disponibilizadas pela minha organização atendem plenamente às necessidades de todas as áreas, setores, gestores ou grupo de pessoas.	10	9	25	7	<b>37</b>	6	<b>3,74</b>	<b>1,49</b>
<b>V22</b>	Minha organização possui um programa formal de Gestão do Conhecimento.	23	3	<b>26</b>	7	22	13	<b>3,44</b>	<b>1,76</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda das respostas:

- R1. Discordo completamente
- R2. Discordo parcialmente
- R3. Discordo
- R4. Concordo
- R5. Concordo parcialmente
- R6. Concordo plenamente

Os dados acima indicam que o menor valor médio encontrado foi para a variável V8, para a qual foi obtido o valor médio de concentração das respostas em 3,78, valor esse ainda que o menor da Tabela 7 de variáveis, apresentando um valor que mostra concordância com a variável estudada.

Podemos observar que os maiores valores médios de concordância estão relacionados às questões V1, V2, V3 e V4, tendo como menor valor a média 5,05 para a questão V4. Estas são questões voltadas às práticas de aquisição de conhecimento através de treinamentos, ou seja, obtenção de informação externa e também através de disponibilização de informação interna por parte das organizações, o que sugere serem essas ações consideradas como importantes e eficazes nos processos de aquisição de novos conhecimentos e aprendizado organizacional. Podemos ainda contar com um alto valor de média da variável V6, que, por sua vez, também reflete essa mesma importância dada pelas organizações ao tema aprendizado, demonstrado pelo valor 4,86 de média de concordância.

As variáveis V16 e V17 apresentam os seguintes valores médios, 4,86 e 4,78, respectivamente, e, com esses valores, são as duas variáveis com valores médios abaixo dos valores apresentados anteriormente. Os valores encontrados para essas variáveis pressupõem o interesse dessas organizações em capturar novos conhecimentos para as suas organizações através das relações com o mercado, através de suas relações comerciais com fornecedores e clientes. A variável V17 mostra como essas organizações estão estimuladas a investir em infraestrutura interna que garanta produtividade, o que pode significar melhor fluxo de informação e conhecimento em seus processos organizacionais. Essas duas variáveis (V16 e V17) estão relacionadas à gestão do capital intelectual das organizações e sugerem ser uma prática com alto grau de concordância no que diz respeito à sua ocorrência

nessas organizações. Nesse contexto, podemos associar a variável V15, que também se relaciona à gestão do capital intelectual, e com um valor médio de concordância 4,61, mostrando que o desenvolvimento de competências humanas para essas organizações também é um fator importante.

As variáveis V19, V20 e V21 apresentam valores médios entre os menores assistidos através da Tabela 16, mas, ainda assim, mostram valores médios altos, concebendo a crença de que essas práticas apresentadas são também aceitas nas organizações pesquisadas, levando-se em conta que essas variáveis estão relacionadas ao processo de gestão estratégica da informação. Vemos que os valores médios de concordância apresentados por essas variáveis mostram que as questões relacionadas à informação e sua gestão nas organizações são aceitas como existentes, e assim supomos que são também de importância para o processo de GC, mediante os valores vistos na tabela.

Outras variáveis com baixos valores de média são V8, V9, V11, V12 onde temos o menor valor médio 3,78 para a variável V8. Esses valores, mesmo sendo baixos, não colocam essas variáveis em posição de discordância por parte das organizações, porém mostram que as práticas a elas relacionadas estão em um nível menor de aceitação, no que diz respeito à sua ocorrência. Esse grupo de variáveis se refere a práticas de contexto capacitante e comunidades de prática, apresentando um cenário que nos leva à suposição de que essas organizações necessitam desenvolver melhor essas práticas internamente, pois essas variáveis tratam também do fluxo de informações e como a organização se posiciona referente a esse conceito, e ainda ao compartilhamento, que é uma das bases para a gestão do conhecimento nas organizações. Com base nesses dados, podemos pressupor que as bases do contexto capacitante e as comunidades de prática, embora aceitos como existentes, necessitam de desenvolvimento para essas organizações.

As variáveis V13 e V14 apresentam também valores altos para as suas médias de concordância, sendo respectivamente 4,02 e 4,56, o que mostra a prática de criação de sentido, demonstrando a ocorrência dessa prática nas organizações estudadas e também a preocupação com a contextualização das ambiguidades vindas do ambiente externo, através do uso de informações e conhecimentos internos, para os processos de tomadas de decisão.

Esses valores desconsideram a V22, por ser essa uma variável de avaliação de concordância do respondente no que se refere à sua concordância com a existência de um programa formal de Gestão do Conhecimento nas organizações associadas à SBGC. Essa foi uma variável em que foi encontrado o menor valor médio e também abaixo da média geral das respostas, o que nos traz uma reflexão interessante no que diz respeito às práticas de GC nas organizações e o reconhecimento dos respondentes com relação à existência de um programa formal de GC nas organizações. Todas as questões demonstram um bom nível de concordância com as práticas formatadas através das variáveis apresentadas no instrumento de coleta, porém, em relação à V22, é possível verificar que os respondentes concordam muito em possuir práticas de GC implantadas em suas empresas, embora não concordem muito no sentido de ter um programa de GC formalmente implantado em suas empresas. Davenport (1998) já havia, em certa ocasião, concluído em suas pesquisas que empresas que afirmavam ter programas de GC implantados em suas organizações na verdade possuíam apenas uma gestão estratégica da informação. Sendo assim, esses dados elucidam a contradição da afirmação desse autor para o caso das organizações brasileiras pois, segundo esses dados, vemos a aceitação de que as empresas possuem práticas de GC, porém não assumem veementemente o posicionamento de realizarem GC em suas organizações.

Como forma de observar um pouco melhor a relação entre as variáveis entre si e também com relação à questão da GC nas organizações, será apresentada a Tabela 8 de correlações de Pearson. O coeficiente de Pearson tem esse nome em função do responsável pelo desenvolvimento dessa estatística, Karl Pearson, que apresenta essa estatística, conceitualmente, como “uma medida de associação de força do grau de relacionamento entre duas variáveis”, como visto em Silva Júnior & Figueiredo Filho (2009). Por outro lado, Moore (2007) afirma que essa correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas, e complementa dizendo que a correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis e seus resultados podem ser interpretados da seguinte forma: os valores podem variar de -1 a 1, sendo o valor quanto mais aproximado de -1 indicando maior nível de interdependência entre as variáveis e, quanto mais aproximado de 1, maior nível de dependência e relacionamento entre as variáveis.

**Tabela 8 - Valores Interpretação r de Pearson**

<b>Valor r de Pearson</b>	<b>Grau de Correlação</b>
0,10 a 0,29	Baixa correlação
0,30 a 0,49	Média correlação
0,50 a 1,00	Alta correlação

Fonte: SILVA JÚNIOR & FIGUEIREDOFILHO (2009)

Como observado na Tabela 8, o valor zero indica nulidade, as variáveis correlacionadas não possuem nenhuma interdependência e correlação entre elas e os valores extremos indicam a perfeita correlação positiva para o valor um, isto é, existe uma relação de proporcionalidade direta entre as variáveis, e a perfeita correlação negativa para o valor -1, indicando uma relação de proporcionalidade inversa entre as variáveis analisadas. E, com essa relação, buscaremos, então, entender como as variáveis de identificação das práticas de GC estão relacionadas dentro do ambiente estudado, e descobrir eventuais relações de interesse deste trabalho para conclusões e abordagens sobre o problema da pesquisa.

Tabela 9 - Tabela de correlação de Pearson entre variáveis

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	
V2	Pearson	0,61																					
	Sig	0,00																					
V3	Pearson	0,46	0,73																				
	Sig	0,00	0,00																				
V4	Pearson	0,33	0,39	0,39																			
	Sig	0,00	0,00	0,00																			
V5	Pearson	0,37	0,48	0,54	0,53																		
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00																		
V6	Pearson	0,51	0,53	0,57	0,45	0,51																	
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00																	
V7	Pearson	0,24	0,31	0,36	0,22	0,44	0,44																
	Sig	0,02	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00																
V8	Pearson	0,34	0,30	0,34	0,34	0,41	0,36	0,56															
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00															
V9	Pearson	0,30	0,47	0,51	0,32	0,44	0,56	0,55	0,43														
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00														
V10	Pearson	0,29	0,44	0,44	0,35	0,47	0,53	0,64	0,39	0,70													
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00													
V11	Pearson	0,26	0,35	0,32	0,34	0,51	0,49	0,41	0,32	0,37	0,54												
	Sig	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
V12	Pearson	0,38	0,42	0,49	0,43	0,54	0,60	0,49	0,46	0,62	0,59	0,67											
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00											
V13	Pearson	0,19	0,33	0,34	0,40	0,44	0,34	0,31	0,36	0,43	0,38	0,50	0,43										
	Sig	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00										
V14	Pearson	0,20	0,29	0,35	0,18	0,48	0,34	0,36	0,36	0,36	0,38	0,42	0,42	0,46									
	Sig	0,05	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00									
V15	Pearson	0,56	0,55	0,43	0,38	0,45	0,43	0,39	0,42	0,47	0,53	0,44	0,55	0,32	0,26								
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01								
V16	Pearson	0,28	0,38	0,50	0,21	0,37	0,48	0,41	0,41	0,59	0,63	0,39	0,53	0,37	0,56	0,31							
	Sig	0,01	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00							
V17	Pearson	0,24	0,40	0,45	0,34	0,48	0,46	0,33	0,34	0,64	0,68	0,48	0,55	0,45	0,38	0,49	0,59						
	Sig	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
V18	Pearson	0,32	0,40	0,31	0,33	0,32	0,37	0,34	0,43	0,42	0,43	0,30	0,34	0,35	0,35	0,40	0,35	0,33					
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
V19	Pearson	0,19	0,32	0,42	0,31	0,64	0,40	0,37	0,40	0,47	0,45	0,43	0,56	0,37	0,46	0,50	0,33	0,54	0,45				
	Sig	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
V20	Pearson	0,36	0,41	0,47	0,34	0,61	0,58	0,39	0,38	0,63	0,59	0,44	0,65	0,23	0,38	0,51	0,43	0,57	0,41	0,80			
	Sig	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
V21	Pearson	0,17	0,33	0,33	0,34	0,69	0,50	0,34	0,41	0,54	0,49	0,50	0,53	0,37	0,48	0,48	0,41	0,49	0,50	0,73	0,75		
	Sig	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
V22	Pearson	0,22	0,27	0,28	0,25	0,34	0,35	0,32	0,49	0,32	0,25	0,32	0,30	0,54	0,31	0,42	0,24	0,19	0,47	0,41	0,32	0,49	
	Sig	0,03	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que, em todas as relações entre as variáveis mostradas na Tabela 8, foram encontrados valores positivos, ou seja, todas as variáveis possuem algum nível de correlação umas com as outras, sendo que, das 231 relações estabelecidas, 57 delas representando 25%, são de alto grau de correlação, 152 representando 66% são correlações de grau médio e, finalmente, 22 representam correlações de baixo grau, o que representa 10% do total de correlações estabelecidas.

As correlações de mais alto grau nos mostram que o estabelecimento de relações entre variáveis ligadas a conceitos diferenciados da GC, como a correlação entre as variáveis V6 e V20, que apresentam um grau de correlação  $r$  de Pearson 0,58, mostram a importância da obtenção do conhecimento externo às organizações onde V6 trata do reconhecimento de que novo conhecimento interno é proveniente da combinação do conhecimento externo à organização com conhecimento já existente na organização, representando aqui o modelo descrito por Nonaka & Takeuchi (1997) quando da apresentação do modelo de criação do conhecimento nas organizações. Já a variável V20 trata dos processos de gerenciamento estratégico da informação e esta relação nos mostra o quão importante é, que se tenha uma estrutura de gerenciamento de informações bem organizada internamente para que o processo de geração de novo conhecimento ocorra. Com base em Davenport (1998) e Alvarenga Neto (2002), temos que a gestão estratégica da informação se constitui como uma das práticas por onde se inicia o processo de Gestão do Conhecimento em uma organização.

Outra relação muito interessante está associada entre as variáveis V12 e V21. Esses dados sugerem que o contexto capacitante é uma ferramenta importante para estimular o compartilhamento de conhecimento no âmbito das organizações. A correlação entre essas duas variáveis apresenta um alto valor de correlação  $r$  de Pearson, a saber,  $r=0,53$ . Tal correlação nos leva a crer que as organizações que usam de seus valores, normas internas e ambiente de trabalho para promover e estimular o conhecimento de forma colaborativa favorecem de forma determinante o fluxo informacional, contribuindo para que colaboradores e setores da organização tenham acesso às informações de forma mais rápida e precisa, permitindo reconhecer, de forma cada vez mais rápida, onde buscar determinada informação ou conhecimento relativo aos seus processos de trabalhos e/ou necessidades diárias. Contani, Valentin & Cândido (2005) apresentam, em seu artigo, subterfúgios que nos concedem a crença de que a gestão estratégica da informação nas organizações está ligada às questões relativas ao contexto capacitante e a sua gestão, quando apresentam variáveis da cultura organizacional que influenciam o fluxo informacional e a forma como gerentes e administradores obtêm informações para dar suporte ao seu processo de tomada de decisão. A correlação entre as variáveis V9 e V21, também com um valor alto de correlação  $r$  de Pearson ( $r = 0,54$ ), atende à mesma

análise feita anteriormente, o que reforça a existência direta entre a gestão estratégica da informação e o contexto capacitante.

As variáveis V20 e V5, embora estejam dispostas como forma de avaliar práticas diferentes da GC, também apresentam um alto grau de correlação, e associadas ao fato da organização e uso da informação, mostrando que para esta amostra as organizações estão bem alinhadas no que tange a GEI<sup>11</sup> como sendo uma prática de Gestão do Conhecimento. Outra relação interessante, e também com um alto grau de correlação, é vista entre as variáveis V20 e V17, onde fica explícita a relação da GEI também com ações referentes à gestão de capital intelectual, e, neste caso, um tipo de capital interno chamado de capital estrutural, assim definido por Stewart (1998).

Essa relação mostra claramente que investimentos em TI<sup>12</sup> e/ou infraestrutura de ativos relacionados à gestão da informação também são atividades que contribuem para a prática de GC nas organizações. Porém, como já destacado neste trabalho, esse tipo de investimento: adoção de sistemas, *hardwares*, portais da internet por si sós não caracterizam uma organização como gestora de conhecimento, pois, segundo Alvarenga Neto (2005), a Gestão do Conhecimento está além da TI, mas a GC é, na verdade, reconhecida nas organizações através de um conjunto de atividades ou práticas. É possível analisar essa questão através da relação entre as variáveis V17 e V22, pois, apesar de possuírem uma correlação existente, o seu valor é o terceiro menor apontado entre as 231 correlações existentes entre as 22 variáveis,  $r$  de Pearson ( $r = 0,19$ ), onde a variável V17 avalia a concordância dos respondentes no que diz respeito aos investimentos em infraestrutura de TI, em busca de auxiliar o processo de comunicação, produtividade e compartilhamento entre seus colaboradores, e a variável V22 identifica a concordância com atividade formal de GC na organização, dilucidando o fato de que investimento em TI realmente não é o suficiente para tornar uma organização gestora de conhecimento.

Aquisição de equipamentos e infraestrutura de tecnologia da informação são fatores ligados à produtividade nas organizações. Normalmente, esse tipo de investimento é realizado com foco em otimização de tempo, de tarefas e atividades. No entanto, os dados nos mostram que o fator tecnologia da informação no contexto de *hardware*, equipamentos e sistemas está particularmente ligado à aquisição de

---

11 GEI – Gestão Estratégica da Informação.

12 Tecnologia da Informação.

novas informações e novos aprendizados e incentivo à sua busca, tendo parcela de responsabilidade na geração de uma das práticas de GC nas organizações que é o aprendizado organizacional, como pode ser constatado pelo alto grau de correlação entre as variáveis V3 e V17 ( $r = 0,45$ ), que buscam avaliar a concordância dos respondentes sobre aquisição de novos conhecimentos e aquisição de ativos de TI, respectivamente.

### 4.3 Análise polarizada das variáveis

Como forma de subsidiar uma análise da amostra, no que diz respeito ao fato de os respondentes concordarem ou não com a existência dos construtos em suas organizações, os dados serão fragmentados da seguinte forma: as frequências serão somadas, levando em consideração a polarização dos dados; sendo assim, as frequências das respostas, “DISCORDO TOTALMENTE”, “DISCORDO PARCIALMENTE” e “DISCORDO”, serão agrupadas num único polo que será tratado como “NÃO CONCORDO”. Por outro lado, as frequências das respostas “CONCORDO TOTALMENTE”, “CONCORDO PARCIALMENTE” e “CONCORDO” serão somadas e tratadas como “CONCORDO”. Destarte, serão analisados tanto as variáveis quanto os construtos com a finalidade de nos conceder reforço estatístico para conclusões e discussões posteriores.

**Tabela 10 - Análise polarizada das variáveis**

Variáveis		Concordo	Não Concordo
		Frequência	Frequência
V1	Minha organização mantém programas de treinamento frequentes.	84	10
V2	Minha organização frequentemente envia seus colaboradores para cursos, palestras, seminários ministrados externamente.	82	12
V3	Minha organização incentiva ações de aquisição de novas informações e novos aprendizados.	85	9
V4	Minha organização possibilita a todos os funcionários o acesso a meios de comunicação, tais como informativos eletrônicos, jornais e revistas eletrônicas.	81	13
V5	Minha organização possibilita às pessoas rápido acesso à informação necessária.	72	22
V6	Minha organização entende que novo conhecimento é proveniente da combinação de conhecimento externo e interno.	83	11
V7	Minha organização possui grupos informais organizados virtualmente ou fisicamente com o propósito de compartilhar conhecimento a respeito da solução de problemas pertinentes às atividades de trabalho.	66	28
V8	Na minha organização existem comunidades de prática em funcionamento.	47	47
V9	Minha organização cria ou promove um ambiente interno propício para a produção de novos conhecimentos.	71	23
V10	Minha organização promove um ambiente que estimula conversas, mesmo que informais, com o	74	20

	intuito de compartilhar soluções, novas ideias e discussão sobre vários assuntos.		
V11	O <i>layout</i> físico da minha organização garante o fluxo de informação e conhecimento entre seus colaboradores.	57	37
V12	As normas internas e valores da minha organização estimulam a criação, compartilhamento e uso de conhecimento internamente.	67	27
V13	Minha organização possui um departamento e/ou pessoas responsáveis pela inteligência empresarial, monitoramento externo de mercado e concorrentes.	61	33
V14	Os processos de tomada de decisão em minha organização são apoiados por informações relevantes advindas do ambiente externo a ela.	77	17
V15	Minha empresa possui programas de treinamento com foco no desenvolvimento de competências humanas.	71	23
V16	Minha organização considera que o relacionamento com clientes é fonte de conhecimento estratégico para geração de valor e receitas futuras.	82	12
V17	Minha organização investe em infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação para promover a produtividade de seus colaboradores.	79	15
V18	Minha organização gerencia suas patentes, marcas, segredos industriais, <i>know-how</i> , <i>copyright</i> e <i>designs</i> .	67	27
V19	As fontes de informação relevantes para o trabalho são organizadas (fisicamente ou virtualmente) na minha organização.	68	26
V20	As informações obtidas pela minha organização são organizadas de forma a facilitar sua recuperação posterior.	62	32
V21	As informações disponibilizadas pela minha organização atendem plenamente às necessidades de todas as áreas, setores, gestores ou grupo de pessoas.	50	44
V22	Minha organização possui um programa formal de Gestão do Conhecimento.	42	52

Fonte: Elaborado pelo autor.

A observação dos dados estruturados e organizados desta forma nos mostra, diretamente, a opinião dos respondentes com relação à sua concordância com as variáveis, expressando que apenas uma das 22 questões não obtiveram maioria para o quesito “CONCORDO”, o que representa apenas 5% das questões.

A variável V8 apresentou valor dividido exatamente em 50% das frequências de respostas “CONCORDO” e “NÃO CONCORDO”, indicando incerteza na amostra em se posicionar quanto à existência dessa prática. No entanto, podemos observar que, além da incerteza demonstrada pelos números, os dados sugerem que

essa prática exista, mesmo que ainda com algum grau de dúvida entre os respondentes. Por outro lado, a variável 22 levanta dados para avaliar o termo Gestão do Conhecimento como programa formal implantado nas organizações, e uma maioria apontada pelos dados da tabela mostra que os respondentes “NÃO CONCORDAM”, sendo indicada uma diferença percentual de 10%. Isso mostra que existe uma relação antagônica entre implantar práticas de Gestão do Conhecimento e reconhecer a implantação dessas práticas como um programa de GC formalmente implantado, fato que já foi abordado anteriormente, neste capítulo, através da observação de Davenport (1998). Temos então que, de forma polarizada, os dados nos sugerem todas as variáveis serem aceitas como existentes para o contexto estudado, tendo apenas a variável Gestão do Conhecimento com valores em maior frequência no polo “NÃO CONCORDAM”.

#### 4.4 Análise descritiva de construtos da pesquisa

Identificados os construtos formados a partir das variáveis, será apresentada sua análise descritiva inicial para interpretação dos dados. Para essa análise, os valores de frequência foram somados de acordo com as variáveis que representam os construtos ou práticas a serem analisadas conforme pode ser visualizado na Tabela 1. Para manter a correta proporcionalidade dos dados, o resultado final da soma das frequências absolutas para cada construto foi dividido pelo número de variáveis que o construto está representado, desta forma garantindo que a amostra se mantenha normalizada.

Antes de iniciar as análises descritivas, foi novamente realizado o cálculo do alpha de *Cronbach* a fim de garantir que, mesmo agrupados, os dados ainda continuam com nível de fiabilidade e consistência interna suficiente para as análises e, desta forma, garantir que os resultados encontrados possam ser generalizados para o universo da amostra.

**Tabela 11 - Alpha de Cronbach para construtos**

$\alpha$	Número de Itens
0,99	07

Fonte: Elaborado pelo autor.

O valor para o alpha de Cronbach encontrado para os construtos foi ainda mais relevante do que o valor encontrado para as variáveis, o que não apenas nos mostra que estamos trabalhando com dados de alta consistência interna como também reafirma o valor encontrado para as variáveis. Nessa análise, vimos que o número de itens diminuiu de 22 para sete e isso se deve ao fato de que, para as análises que prosseguirão, os resultados apontados de todas as variáveis estão agrupados, representativamente, em sete diferentes construtos, sendo eles: aprendizado organizacional formado pelas variáveis (V1, V2, V3, V4, V5, V6), comunidades de práticas (V7, V8), contexto capacitante (V9, V10, V11, V12), criação de sentido (V13, V14), capital intelectual (V15, V16, V17, V18), gestão estratégica da informação (V19, V20, V21) e Gestão do Conhecimento (V22).

**Tabela 12 - Análise média de concordância dos construtos**

CONSTRUTO	Média
Aprendizado organizacional	4,98
Capital intelectual	4,03
Contexto capacitante	4,33
Criação de sentido	4,30
Gestão estratégica da informação	4,12
Comunidade de práticas	4,09
Gestão Conhecimento	3,44

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta seção, vemos os dados descritivos principais das variáveis agrupadas por construtos e, como já evidenciado anteriormente, esses construtos se estabelecem a partir do agrupamento de variáveis com a finalidade de conhecer o comportamento de cada uma das práticas apontadas pelo referencial teórico.

Para chegar à frequência de respostas para cada construto, foram somadas todas as frequências de cada tipo de respostas das questões elaboradas para a construção de uma determinada prática, e, em seguida, o valor foi dividido pelo número de questões. Assim, compatibilizamos a amostra, voltando a ter um valor proporcional para as respostas e como valor total de respostas 94.

Os dados da Tabela 10 nos mostram um nível médio de concordância relativamente alto. Esses dados demonstram muita conformidade com a análise das variáveis, pois essas duas análises exprimem números que denotam uma forte tendência à “concordância”. Foram observados valores médios muito aproximados do valor máximo, sugerindo alto grau de concordância dos respondentes consoante a existência dessas práticas em suas organizações, promovendo entendimento de que, probabilisticamente, os resultados apontados, a partir da amostra de dados, revelam a existência de todas as práticas apresentadas nas organizações pesquisadas.

A observação dos valores de desvio padrão dos construtos apresentam homogeneidade nos valores, pois, apesar de termos para todos os construtos baixos valores de desvio padrão, ainda temos que a variação entre eles também é muito

baixa, demonstrando que, em toda a amostra, há certa concentração dos dados também homogênea.

Quando levantados os valores para os construtos que, em conformidade com o referencial teórico deste trabalho e gerados a partir da congregação dos dados de variáveis como mostrado na Tabela 10, verificamos que, mais uma vez, o construto Gestão do Conhecimento, que é um construto construído com o intuito de avaliar o posicionamento sobre as práticas de uma forma generalizada, apresenta um ínfimo valor médio entre os construtos (média = 3,44), e seu desvio padrão é o mais alto da amostra, revelando certa concentração dos dados em um dos extremos da escala de concordância. Como pode ser observado através das frequências, essa concentração está do lado voltado para respostas em discordância com a existência da GC em organizações. Mais uma vez, os dados nos levam a crer que as organizações, mesmo estando em consonância com a existência das várias práticas de Gestão do Conhecimento em seus processos internos, reconhecem que a GC ainda não é um conceito de forte concordância entre elas, como referido por Davenport & Prusak (1998). Conhecimento existe em abundância nas organizações, porém, sua existência não assegura que seja utilizado ou gerenciado pelas organizações.

Observaremos, agora, como esses construtos se comportam diante da análise de correlação de Pearson que, como visto anteriormente, busca estabelecer conexões entre as variáveis estudadas. Nesse contexto de análise, trata-se dos construtos, práticas de Gestão do Conhecimento, a partir da qual serão conduzidas algumas análises.

Examinando os dados calculados  $r$  de Pearson para os construtos, foi observado que, em todas as relações foram apontados valores de alto grau de correlação, tendo como maior valor encontrado  $r = 0,96$ , e menor valor encontrado  $r = 0,85$ , que é um valor de alto grau de correlação entre dois construtos, ou seja, qualquer variação, por menor que seja, em algum dos construtos, o outro será influenciado e também sofrerá variações. Analisando todas as práticas em relação ao construto Gestão do Conhecimento, foram observados valores altos, tendo como resultado uma correlação muito forte, ou seja, com alto grau de correlação entre todas as variáveis. Isso indica que a GC depende dessas outras variáveis para se formar enquanto uma prática institucionalizada nas organizações. Muito embora os graus de correlação

entre GC e demais construtos sejam os menores encontrados nos cálculos, os valores são muito altos e nos permitem assumir esse posicionamento.

Passemos a observar, nesse momento, a relação estrita do construto Gestão do Conhecimento com os demais construtos e analisemos o comportamento dos valores  $r$  de Pearson para cada uma delas. Para essas relações, temos uma variação do  $r$  de Pearson entre 0,85 a 0,89. Isto posto, verificamos que a relação do construto Gestão do Conhecimento e comunidades de prática  $r = 0,92$  maior valor apontado para essa observação é o caso de uma correlação que se aproxima muito do valor de correlação positiva perfeita, assim como as demais correlações, mesmo com valores menores,  $r = 0,85$  para a correlação GC e aprendizado organizacional,  $r = 0,89$  para GC e contexto capacitante,  $r = 0,88$  para GC e criação de sentido,  $r = 0,86$  para GC e capital intelectual e, finalmente, para GC e gestão estratégica da informação  $r = 0,89$  também se aproximam muito da correlação positiva perfeita, onde existe proporcionalidade direta entre os valores de frequência dos construtos.

Alvarenga Neto (2002) afirma que a gestão estratégica da informação é o primeiro passo importante para uma organização que deseja ter um programa de GC. Esse é um dos fatos que explicam uma correlação tão alta entre esses dois construtos e fica claro, através da análise dos dados desta pesquisa, que essa é uma afirmação verdadeira, e vemos também a relação da GC com as comunidades de prática. Nonaka & Takeuchi (1997), ao apresentarem o modelo de criação do conhecimento nas organizações, demonstram que novo conhecimento é gerado a partir da interação contínua entre conhecimentos dos tipos tácitos e explícitos, e as comunidades de prática se tornam catalisadores desse processo, em função de suas características de congregar pessoas de diferentes setores de uma organização, ou até mesmo de organizações diferentes em torno de uma questão ou interesse comum, com a finalidade de empreendedorismo mútuo e para compartilhar um aprendizado significativo, como visto em Silva & Sarruf (2012). Isso nos mostra a força de ligação entre dois construtos como GC e comunidades de prática, assim como a GC e o contexto capacitante que apresentaram uma relação  $r = 0,92$ .

De forma muito clara, Krogh (2001) apresenta o conceito do “*ba*” ou espaço do conhecimento como espaço necessário para a criação de novo conhecimento e isso demonstra o fato de esses dois construtos se ligarem com um valor  $r$  de Pearson de grau alto, pois GC e “*ba*” ou espaço do conhecimento ou contexto capacitante,

como também pode ser denominado, estão intimamente ligados por suas naturezas, pelo fato exposto por esse autor, que também é defendido por Krogh, Ichijo & Nonaka (2001), quando apoiam a criação do conhecimento nas condições contextuais para que esse processo ocorra, e ressaltam que essas condições precisam ser geradas pela organização. No tocante à relação da GC e os construtos aprendizado organizacional e criação de sentido, temos uma correlação com valores bem semelhantes, com uma diferença ínfima apontada de apenas 0,03 entre o  $r = 0,85$  para a correlação com aprendizado organizacional e 0,88 para a relação com a criação de sentido. Aqui podemos nos apoiar nos termos de Choo (1998), quando afirma que as organizações do conhecimento fazem uso estratégico da informação para atuar em três áreas distintas que são inicialmente esses dois construtos apresentados e também para os processos de tomada de decisão. Podemos notar a correlação estabelecida entre esses construtos, através dos valores encontrados para as correlações quanto ao acordo com a teoria e, assim, podemos observar que um se torna suporte do outro e consideremos aqui a relação inversa também como uma verdade.

E, finalmente, analisando a correlação da gestão do capital intelectual e a GC, vimos o valor apontado para essa relação de  $r = 0,86$ , não diferente dos outros casos e de tamanha magnitude no que diz respeito ao grau de correlação. Isso nos mostra que esse construto também está diretamente ligado ao termo GC e, sendo assim, pode-se torna-lo como uma das práticas que as organizações estudadas realizam em meio a suas atividades empresariais. O construto capital intelectual é proveniente de Stewart (1998), e para ele esse construto é apresentado em três dimensões distintas, a saber: capital humano, capital estrutura e capital do cliente. Este último é mostrado por esse autor como o tipo de capital intelectual menos trabalhado nas empresas e é fonte de muito conhecimento, bem que podemos observar que a questão do capital do cliente é uma forma de interação de conhecimentos, como já mostrado no capítulo do referencial teórico a respeito do método SECI de Nonaka & Takeuchi (1997) que é onde se estabelece uma forte conexão entre capital intelectual e GC, além do grau de correlação  $r$  de Pearson apontado para a relação entre esses dois construtos.

Outras observações também são interessantes de serem estabelecidas em função dessas correlações. Chama a atenção a forma como contexto capacitante se

relaciona com todos os outros construtos, todos os graus de correlação  $r$  de Pearson são muito próximos da perfeita correlação positivo, tendo  $r = 0,92$  em sua relação com aprendizado organizacional,  $r = 0,96$  relacionado a comunidades de prática,  $r = 0,97$  relacionado a criação de sentido,  $r = 0,95$  relacionado a capital intelectual,  $r = 0,96$  a gestão estratégica da informação e, finalmente,  $r = 0,92$  relacionado a Gestão do Conhecimento, onde os dados se colocam numa associação de proporcionalidade direta, ou seja, qualquer alteração que houver nos dados referentes ao contexto capacitante irá acarretar alteração em todos os outros construtos. Isto posto, vemos a narrativa de Nonaka & Toyama (2008), abordando o termo “*ba*” e explicando que o contexto capacitante é o lugar onde o conhecimento é criado, utilizado e compartilhado, mostrando que, assim como na correlação  $r$  de Pearson, os construtos dependem do contexto capacitante. Considerando o inverso também como verdade e ainda extrapolando esse conceito, constatamos que todos os construtos apresentados dependem uns dos outros entre si e, ocorrendo alguma variação em qualquer um dos construtos, todos os outros construtos também sofrerão variações. Sem a conjugação de todos os construtos, práticas de gestão do conhecimento não pode haver GC plenamente implantada em uma organização.

#### 4.5 Análise polarizada dos dados construtos

Aqui será conduzida uma análise com base nos construtos, as frequências de acordo com os valores somadas para as duas extremidades, agrupando os valores de discordância como “DISCORDO” e os valores de concordância na extremidade “CONCORDO” a fim de analisar a comparação entre essas duas medidas.

**Tabela 13 - Análise polarizada dos construtos**

CONSTRUTOS	Concordo	Não Concordo
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	79,00	15,00
COMUNIDADES DE PRÁTICA	59,00	35,00
CONTEXTO CAPACITANTE	67,25	26,75
CRIAÇÃO DE SENTIDO	69,00	25,00
CAPITAL INTELECTUAL	74,75	19,25
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	60,00	34,00
GESTÃO DO CONHECIMENTO	42,00	52,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Explorando os dados da Tabela 13, observamos que 86% dos sete construtos foram aceitos como existentes no ambiente das organizações. Mediante a apresentação dos dados de frequência apontados para cada uma das respostas, tendo uma única exceção para o construto Gestão do Conhecimento que, representando 14%, foi apontado por possuir valores reunidos no grupo NÃO CONCORDO em quantidade maior que no grupo CONCORDO, mostrando que esse construto não foi considerado existente nas organizações. Na análise desse construto, foi apontada uma diferença de dez respostas para a frequência absoluta e uma diferença percentual de 10,64%, uma diferença pequena para desacreditar completamente que este construto está posicionado do lado extremo NÃO CONCORDO.

Embora os demais construtos apresentem uma maior diferença entre as frequências “CONCORDO” e “NÃO CONCORDO”, para o construto GC a diferença entre as frequências é baixa, e no âmbito das organizações associadas à SBGC, esses valores não nos permitem afirmar, mas mostram que as organizações, mesmo concordando com todas as práticas de GC estudadas, não apresentam

posicionamento mais concentrado no que diz respeito à concordância em possuir um programa formal de GC.

Demais valores apresentam diferenças entre suas frequências que nos mostram posicionamento muito forte para o acordo com as afirmativas apresentadas, firmando a crença da concordância com a existência dos construtos apresentados. No que diz respeito aos valores acumulados totais para CONCORDO e NÃO CONCORDO, temos os seguintes números: 86% da amostra concordam com os construtos como práticas de GC implantadas em suas organizações e o restante, dos 14%, representa a parcela dos que NÃO CONCORDAM com esses construtos como práticas de GC implantadas em suas organizações.

#### 4.6 Tipo e porte das organizações: análise qui-quadrado em relação às práticas de GC

Como forma de avaliar a relação dos construtos levantados com as características da amostra, utilizaremos o teste de qui-quadrado para independência. Esse teste será realizado para avaliar a concordância dos respondentes para cada um dos construtos relacionados às características: tipo da organização (pública ou privada) e porte da organização (grande ou pequena). Para possibilitar a realização desses testes, os dados foram agrupados em duas categorias apenas, estabelecendo, assim, uma matriz de duas linhas por duas colunas para cruzamento dos dados de tipo e porte das empresas e seus valores observados de concordância e discordância. De acordo com Vieira (1980), esse teste é realizado para verificar se duas populações diferentes possuem a mesma proporção de indivíduos com determinada característica. Para tal, devem ser estabelecidas duas hipóteses a serem validadas pelo teste, e, em seguida, será determinado um grau de significância, ou seja, nível de confiabilidade que o teste deverá possuir. A definição das hipóteses deverá ser realizada da seguinte forma:

- Hipótese nula ( $H_0$ ): as frequências observadas não são diferentes das frequências esperadas. Não existe diferença entre as frequências (contagens) dos grupos e, portanto, não há associação estatística entre os grupos.

- Hipótese alternativa ( $H_1$ ): as frequências observadas são diferentes da frequências esperadas, portanto, existe diferença entre as frequências e há associação estatística entre os grupos.

Vieira (1980) ainda propõe a realização do cálculo do valor de  $X^2$  (qui-quadrado), e também o valor de graus de liberdade que o teste terá com base em seu número de linhas e colunas. De posse de todas essas informações, o valor de  $X^2$  deverá ser comparado com o valor de qui-quadrado tabelado, e assim decidindo por aceitar ou rejeitar uma das hipóteses criadas para o teste, como se vê em Vieira (1980).

Encontrando um valor calculado para o qui-quadrado MAIOR que valor do qui-quadrado tabelado, então rejeitaremos a hipótese  $H_0$ , também chamada de hipótese de nulidade ou hipótese nula. Sendo o valor de qui-quadrado calculado MENOR que o valor do qui-quadrado tabelado, então rejeitaremos a hipótese  $H_1$  e aceitaremos a hipótese  $H_0$ .

Vieira (1980) apresenta, como forma de garantir a seguridade da análise dos dados, duas restrições de razões teóricas para a realização do teste de qui-quadrado, a saber:

1. Só deve ser aplicado quando a amostra possuir mais de vinte elementos.
2. Só deve ser aplicado se todas as frequências esperadas forem maiores que um.

Com base nesse método estatístico, serão realizados testes a fim de avaliar a relação existente entre as práticas de Gestão do Conhecimento com o tipo e porte das empresas. Assumiremos para todos os testes um nível de significância  $\alpha=5\%$ , sendo esta a máxima probabilidade de erro que se tem ao rejeitar uma hipótese, com grau de liberdade = 1, uma vez que será trabalhado sempre com uma tabela 2x2 (2 linhas x 2 colunas), onde o número de graus de liberdade é dado por:  $(m-1) \times (n-1)$ , sendo  $m$  = número de linhas da matriz e  $n$  = número de colunas da matriz; sendo assim, tendo o seguinte cálculo:  $(2-1) \times (2-1) = 1$  grau de liberdade.

#### 4.6.1 Análise qui-quadrado: práticas de Gestão do Conhecimento e tipo das organizações

De acordo com o cálculo para o grau de liberdade da amostra, apresentado anteriormente, vê-se que, para todos os testes, teremos um grau de liberdade = 1, e isso se deve ao fato de que todos os testes serão realizados com base nas matrizes 2X2. Desta forma, o valor do qui-quadrado calculado será:  $X^2$  tabelado = 3,8415.

Para validação ou rejeição das hipóteses, o valor do qui-quadrado calculado será comparado com esse valor em todos os testes.

**Tabela 14 - Análise qui-quadrado, práticas de GC e tipo da empresa**

TIPO EMPRESA				
DADOS DA AMOSTRA				RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO
	Tipo Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado ( $X^2$ ) calculado
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	Pública	33	7	<u>0,124</u>
	Privada	46	8	
COMUNIDADES DE PRÁTICA	Tipo Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado ( $X^2$ ) calculado
	Pública	23	14	<u>0,059</u>
	Privada	34	23	
CONTEXTO CAPACITANTE	Tipo Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado ( $X^2$ ) calculado
	Pública	29	8	<u>1,112</u>
	Privada	39	18	
CRIAÇÃO DE SENTIDO	Tipo Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado ( $X^2$ ) calculado
	Pública	30	7	<u>1,112</u>
	Privada	40	17	
CAPITAL INTELECTUAL	Tipo Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado ( $X^2$ ) calculado
	Pública	32	5	<u>1,689</u>
	Privada	43	14	
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	Tipo Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado ( $X^2$ ) calculado
	Pública	25	12	<u>0,369</u>
	Privada	35	22	
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Tipo Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado ( $X^2$ ) calculado
	Pública	17	20	<u>0,040</u>
	Privada	25	32	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pôde ser notado, em todos os testes qui-quadrado realizados para a relação dos tipos de empresa e as práticas de GC, foram encontrados valores para o resultado dos testes menores que o valor do qui-quadrado tabelado, e assim podemos constatar que todas as hipóteses nulas serão aceitas, rejeitando as hipóteses alternativas. Sendo assim, constatamos que, para essa amostra, os valores observados para os construtos estabelecidos para esse teste não possuem uma associação probabilística.

Diante da observação dos dados gerados para a análise desta amostra, no entanto, podemos notar que, com exceção do construto Gestão do Conhecimento, foram obtidos valores que mostram que organizações privadas em sua maioria concordam com a existência das práticas de GC estudadas, de acordo com os valores demonstrados a seguir, para empresas privadas que concordam com a prática de GC e seu valor percentual, respectivamente: aprendizado organizacional: 49%, comunidades de prática: 36%, contexto capacitante: 41%, criação de sentido: 43%, capital intelectual: 46%, gestão estratégica da informação: 37%.

O construto Gestão do Conhecimento apresentou valores contrários aos valores anteriormente apresentados, quando os dados observados na tabela nos mostram que as empresas privadas, na verdade, discordam em possuir esse construto em sua estrutura organizacional, com um valor representativo de 34% para o campo de empresas privadas que não concordam.

Muito embora as análises de qui-quadrado nos mostrem não existir uma associação estatística entre os dados, os valores observados nos atestam que, para essa amostra em questão, empresas privadas concordam em possuir as práticas de GC estudadas neste trabalho, no entanto, discordando possuir a Gestão do Conhecimento. Vemos que as empresas públicas também possuem sua representatividade, porém em valores menores se comparados com as organizações privadas.

#### 4.6.2 Análise qui-quadrado: práticas de Gestão do Conhecimento e porte das organizações

Assim como nos testes de qui-quadrado para a relação das práticas de GC aos tipos de empresa, assumiremos para o teste relacionado ao porte das empresas nível de significância 5%, tendo então 95% de assertividade mínima para os cálculos e o grau de liberdade será um, em função das matrizes novamente serem 2x2. Sendo assim, teremos o valor de qui-quadrado tabelado 3,8415 para os testes a seguir.

**Tabela 15 - Análise qui-quadrado, práticas de GC e porte das organizações**

PORTE DAS EMPRESAS				
DADOS DA AMOSTRA			RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO	
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	Porte Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado (X2) calculado <u>1,194</u>
	Grande	63	11	
	Pequena	15	5	
COMUNIDADES DE PRÁTICA	Porte Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado (X2) calculado <u>0,338</u>
	Grande	47	27	
	Pequena	12	8	
CONTEXTO CAPACITANTE	Porte Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado (X2) calculado <u>0,684</u>
	Grande	54	20	
	Pequena	13	7	
CRIAÇÃO DE SENTIDO	Porte Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado (X2) calculado <u>0,267</u>
	Grande	55	19	
	Pequena	14	6	
CAPITAL INTELECTUAL	Porte Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado (X2) calculado <u>0,001</u>
	Grande	59	15	
	Pequena	16	4	
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	Porte Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado (X2) calculado <u>0,161</u>
	Grande	48	26	
	Pequena	13	7	
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Porte Empresa	Concordo	Não Concordo	Qui-quadrado (X2) calculado <u>0,009</u>
	Grande	32	42	
	Pequena	10	10	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a conclusão do teste, foram elaboradas as hipóteses Nula  $H_0$  que retratam o fato da não existência de associação entre os grupos relacionados que são portes da empresa e prática de GC. Já a hipótese alternativa  $H_1$  nega a hipótese nula, afirmando haver associação estatística entre os dois grupos relacionados no teste.

Para todos os construtos elencados na tabela acima, foram realizados os testes de qui-quadrado, e encontrados valores para  $X^2$  calculado menor que o valor para o  $X^2$  tabelado (3,8415), o que nos levará à conclusão de que deveremos rejeitar todas as hipóteses nulas e aceitar as hipóteses alternativas. Assim sendo, temos que os dados obtidos por esse teste mostram que o porte da empresa e as práticas de GC não estão estatisticamente associados. Muito embora a probabilidade estatística para esta relação seja rejeitada através do teste de qui-quadrado, os valores observados através da tabela acima nos remetem a uma análise relacionada a essa amostra, onde podemos observar que, para todas as práticas de GC, excluindo a Gestão do Conhecimento, temos concentração dos valores apontando que as práticas de GC são aceitas como existentes em organizações de grande porte. Podemos observar que, na relação com aprendizado organizacional, 67% são organizações de grande porte que concordam com essa prática, para comunidades de prática 50%, contexto capacitante 54%, criação de sentido 55%, capital intelectual 59%, gestão estratégica da informação 48%. No entanto, quando analisamos o construto Gestão do Conhecimento, vemos que os valores continuam agrupados para organizações de grande porte, porém, neste caso, o maior valor está na discordância com a existência da Gestão do Conhecimento nessas organizações com valor representativo de 45%, contudo tendo organizações que concordam com um valor muito próximo, e também para empresas de grande porte com 34% de representatividade para essa análise.

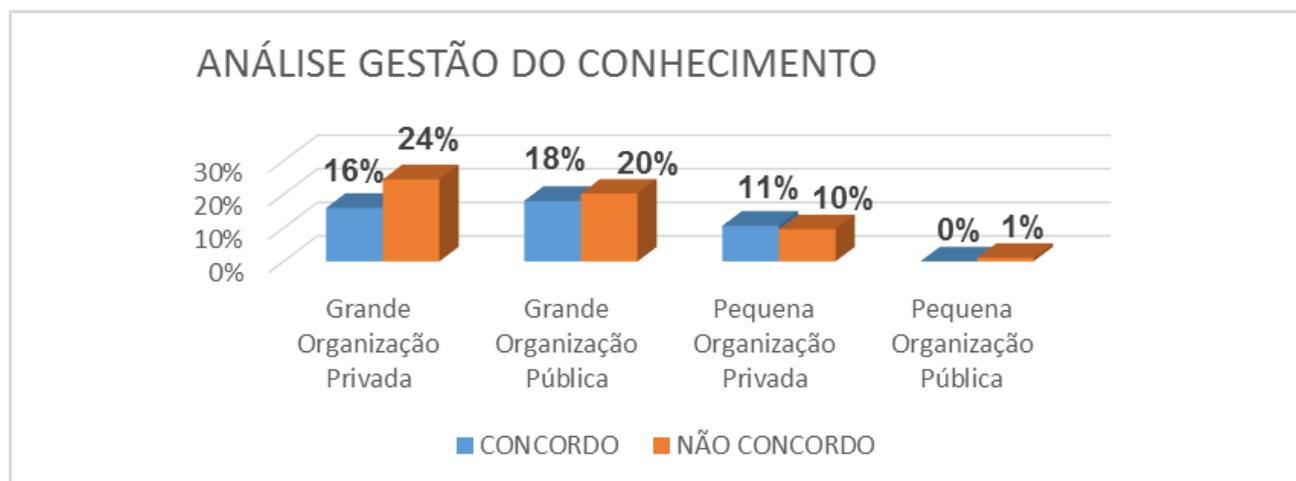
É notado que organizações de pequeno porte também estão de acordo em possuir as práticas de GC, embora em menor número e com valores pouco representativos diante dos valores apresentados para esta amostra.

**Tabela 16 - Comparativo Gestão do Conhecimento**

TIPO EMPRESA				PORTE DA EMPRESA			
GESTÃO DO CONHECIMENTO	Tipo Empresa	Concordo	Não Concordo	GESTÃO DO CONHECIMENTO	Porte Empresa	Concordo	Não Concordo
	Publica	17	20		Grande	32	42
	Privada	25	32		Pequena	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 16 apresenta um comparativo para Gestão do Conhecimento nas análises para o tipo de organização e seu porte, e vimos que, em maior número, organizações privadas de grande porte não concordam possuir Gestão do Conhecimento. Não obstante, existe um número de organizações também de grande porte que concordam possuir Gestão do Conhecimento, o que pressupõe uma determinada incerteza sobre o que certamente é tratado por GC nesse tipo de organização, e isso se deve ao fato da pequena diferença entre os valores observados.

**Gráfico 1 - Análise Gestão do Conhecimento**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 1, acima, demonstra um detalhamento das organizações respondentes em função da concordância ou discordância com a existência da Gestão do Conhecimento, onde constatamos que:

- 24% da amostra são grandes organizações privadas que NÃO CONCORDAM.
- 16% são grandes organizações privadas que CONCORDAM.
- 20% são grandes organizações públicas que NÃO CONCORDAM.

- 18% são grandes organizações públicas que CONCORDAM.
- 10% são pequenas organizações privadas que NÃO CONCORDAM.
- 11% são pequenas empresas privadas que CONCORDAM.
- 1% são pequenas organizações públicas que NÃO CONCORDAM.
- Para pequenas organizações públicas não foi apontando nenhum valor CONCORDO.

Os dados obtidos durante as análises nos permitem inferir que as práticas de GC apresentadas para este estudo foram aceitas como existentes diante das organizações pesquisadas, mas tanto para a questão levantada a respeito da GC como o construto Gestão do Conhecimento obtivemos valores que nos dão subsídios para supor que a GC não é uma prática realizada por essas empresas em sua maioria. Existe, no entanto, um número representado por organizações que concordam possuir Gestão do Conhecimento. Os percentuais acima revelam os dados levantados para a questão da GC e a forma como as organizações reagiram mediante o levantamento dos dados, mostrando-nos que o maior número de discordância está representado por organizações privadas de grande porte e o maior número de organizações que concordam ser praticantes da GC são organizações públicas de grande porte.

Com base nos dados apresentados pelas tabelas e pelos gráficos, será apresentada a seção de conclusões e recomendações para este trabalho de pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este foi um trabalho de pesquisa que analisou, quantitativamente, 94 organizações brasileiras associadas à SBGC, Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, no que diz respeito à sua consonância relativa às práticas de Gestão do Conhecimento em suas estruturas organizacionais. Objetivou a assimilação de como as práticas de gestão do conhecimento apresentadas pelo referencial teórico elaborado são aceitas nessas organizações. Os dados foram coletados com base em um instrumento, onde foi utilizada uma escala Likert de seis posições, que avaliou a opinião dos respondentes com base em seu nível de concordância com as variáveis apresentadas.

Com base nas análises estatísticas realizadas, houve empenho em realizar um levantamento de quais práticas de GC estão implementadas nessas organizações e em qual nível cada uma dessas organizações acredita adotar as práticas de GC. Outro objetivo buscado foi estabelecer uma ligação existente entre as práticas de GC nas organizações e Gestão do Conhecimento como um programa institucionalizado. Desta forma, durante o curso deste trabalho, os dados levantados pelo instrumento de coleta de dados foram organizados e analisados através de testes estatísticos que subsidiassem o entendimento das práticas em funcionamento nas organizações e sua relação com os programas formais de GC. Foram levantadas práticas de Gestão do Conhecimento com base em trabalhos como Alvarenga Neto (2002), quando, em sua abordagem, apresenta a metáfora do guarda-chuva da GC; Davenport (1998), quando aborda aspectos motivadores para organizações tomarem ações e práticas de GC para suas estruturas organizacionais; e, ainda, Choo (1998), quando apresenta o modelo da organização do conhecimento. Tendo como base esses principais conceitos, foi estabelecido um conjunto de práticas a serem estudadas nas organizações participantes da pesquisa.

A amostra da pesquisa foi formada por organizações públicas e privadas no que diz respeito ao seu tipo. No que diz respeito ao porte, tivemos empresas pequenas e grandes e de setores variados como indústria, serviços, tecnologia da informação, saúde, governo e educação. Dispôs-se da seguinte distribuição para o porte e tipo: 57 empresas foram do setor privado, 37 do setor público; sendo também distribuídas em 74 grandes empresas e 20 pequenas empresas. Essa diversificação

da amostra é um ponto em que se acredita ter contribuído para uma análise mais sólida dos dados e que permitisse a transcrição de resultados ricos e consistentes.

Uma análise preliminar dos dados desta pesquisa foi a investigação dos resultados das variáveis elaboradas para tomada de dados dos respondentes, dados esses que revelaram um bom nível de acordo com as questões e que foi visto pelo cálculo de média ponderada das respostas para cada uma das variáveis, sendo seis, o valor máximo para a média calculada, em 64% das respostas foram obtidos valores médios superiores a cinco, 18% das respostas foram obtidos valor quatro e também para 18% valores superiores a três. Não foi obtido, nessa análise, nenhum valor médio menor do que três, o que nos mostra alto nível de concordância dos respondentes mediante as questões apresentadas, o que nos propõe inferir que as organizações associadas à SBGC concordam ou aceitam que as situações apresentadas no formulário de pesquisa que, por sua vez, refletem atitudes práticas de GC que ocorrem em suas organizações.

Posteriormente, foi realizado um teste de correlação, utilizando esse mesmo grupo de variáveis para determinar o grau de correlação existente, e ficou demonstrado por essa avaliação que, em todas as 231 correlações estabelecidas, foram obtidos resultados para o teste que revelam correlação existente entre todas as variáveis, onde 25% das relações foram de alto grau, 66% médio grau de correlação e apenas 10% de baixo grau de correlação. Nessa análise, chamam a atenção os valores apresentados para a correlação que avalia o conceito de Gestão do Conhecimento nas organizações, e as demais variáveis, pois foram as relações que mostraram os mais baixos valores para as correlações, e, desta forma, permitem inferir, a partir dessa análise, que as organizações associadas à SBGC, mesmo assumindo o posicionamento de fazer uso de várias atividades relativas à GC, não mostram valores que nos permitam supor que tais organizações sejam praticantes de GC como um programa institucionalizado. No entanto, as demais relações nos mostram que todas as práticas estão correlacionadas e atestam que as atividades estudadas possuem uma relação de coexistência prática e vínculo com a Gestão do Conhecimento nas organizações, isso demonstrado pelos valores de correlação que, mesmo baixos, são positivos e permitem, de acordo com o estudo estatístico, inferir que essa interligação é existente e sólida.

De acordo com o referencial teórico que foi utilizado para elaboração das questões para este estudo, verificamos que grupos de questões representam construtos que podem ser entendidos também como práticas de gestão do conhecimento, que foram analisadas como foco principal do estudo. Sendo assim, estabeleceu-se avaliar as seguintes práticas de Gestão do Conhecimento: aprendizado organizacional, comunidades de prática, criação de sentido, contexto capacitante, capital intelectual, gestão estratégica da informação e Gestão do Conhecimento, sendo este último a referência para a institucionalização da GC nas organizações.

Em termos da avaliação de média das frequências, foram obtidos resultados que mostram concentração dos dados em concordância com a existência de todos os construtos nas organizações, e ainda apontam concordância também com a existência da Gestão do Conhecimento, mesmo que com um valor médio um pouco mais baixo em relação a outros construtos, porém com um valor de desvio padrão mais alto, demonstrando que os dados estão mais deslocados para as extremidades que os demais. Não será assumido um posicionamento radical sobre a concordância da existência de todas as práticas de GC, contudo esses dados nos sugerem que as organizações associadas à SBGC possuem todas as práticas apontadas para esse estudo em suas estruturas organizacionais.

Para a análise dos construtos também foi realizado o teste de correlação  $r$  de Pearson para avaliar a correlação existente entre as práticas de GC, e foram obtidos resultados de alto grau de correlação para as 21 possíveis correlações. Analisando a questão da GC frente a outras práticas, vemos que o grau de correlação é muito alto, tanto quanto entre as demais práticas, isso nos leva a crer que, para uma ação de GC em organizações, será necessário que se tenha um grupo de práticas associadas, e não somente ações isoladas. Os altos níveis de correlação nos revelam que a Gestão do Conhecimento está altamente relacionada com outras práticas, tendo destaque para comunidades de práticas, gestão estratégica da informação e contexto capacitante que apresentaram maior índice de correlação para esses testes. Observa-se nessas práticas destacadas, o fator compartilhamento tanto de informação como de conhecimento fortemente associados a esses construtos, o que nos garante ser um importante ponto a se pensar quando se trata de um programa de GC. Como visto no modelo de criação do conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1997), o novo

conhecimento nas organizações nasce da interação de conhecimentos tácitos e explícitos, ou seja, compartilhamento.

Não obstante, podemos observar que demais correlações entre os construtos e a Gestão do Conhecimento, apresentando também valores altos para os seus graus de correlação, permitem-nos inferir que são igualmente importantes para a construção do conceito da GC em organizações. Foi observado também que, os valores  $r$  de Pearson apresentados para as demais correlações mostram serem essas práticas de GC dependentes entre si, e o estabelecimento dessas ligações é fator que nos permite deduzir que uma organização seja gestora do conhecimento.

De acordo com a análise dos dados polarizados, temos que 95% das variáveis tiveram seus valores CONCORDO superiores a NÃO CONCORDO, e os demais 5%, que são representados pela questão que aborda a GC como prática implantada nas organizações, apresentaram valores contrários. Dessa forma, podemos concluir que as organizações associadas à SBGC realizam uma série de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, porém ainda não são capazes de assumir posicionamento de gestoras do conhecimento, e muito embora os valores apontados demonstrem uma pequena diferença entre as frequências que nos levam a essa inferência, é importante considerar que o fato de realizar algumas das práticas relacionadas à GC não torna uma organização gestora do conhecimento.

Com base nesse mesmo tipo de análise, porém agora focada nos construtos ou grupos de práticas gerados a partir do grupo de variáveis que representam cada uma delas, vemos que, mais uma vez, todas as práticas estudadas são aceitas como existentes nas organizações e novamente, como contraponto temos a GC como valores que não nos permitem afirmar que as organizações possuem um programa de GC formal. De acordo com a análise polarizada, é deduzido que as organizações associadas à SBGC possuem ativamente as práticas de aprendizado organizacional, comunidades de prática, contexto capacitante, criação de sentido, capital intelectual, gestão estratégica da informação, porém, quando se trata da GC, os valores são invertidos e revelam que existem diferentes graus de visibilidade de formalização e até mesmo de visibilidade da GC nas organizações. Ou seja, existem diferentes práticas, embora essas práticas não sejam vistas como política institucional de GC.

Um aspecto controverso, pois, como visto no transcorrer deste trabalho, a GC é um grupo de práticas associadas ao desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento e, tendo os valores apontados para a prática de GC com uma diferença ínfima, podemos concluir que, para as organizações pesquisadas, a Gestão do Conhecimento não é tratada como uma prática absolutamente implantada em seus processos. Carvalho (2000), em suas conclusões, afirma que os projetos de GC não devem ser projetos com muitas promessas e resultados aquém dessas promessas, pois isso pode frustrar os profissionais e fazer o projeto de GC falhar e/ou ficar desacreditado. Carvalho (2000) ainda nos mostra que um projeto de GC para ganhar crédito deve ser utilizado para modificação dos processos existentes nas organizações.

Outra conclusão a que se pode chegar é que as práticas de GC aqui estudadas ocorrem com maior frequência em empresas privadas do que em organizações públicas. Foi possível também concluir que essas práticas existem em maior frequência em grandes empresas do que em empresas de menor porte.

Foi possível também concluir, através desses testes, que grandes empresas estão em maior número de acordo com a utilização de todas as práticas de gestão do conhecimento estudadas. Os valores de qui-quadrado confirmaram todas as hipóteses nulas que mostram a relação de proporcionalidade direta entre a prática analisada e o porte das empresas. Foram obtidos valores que nos levam a inferir que grandes empresas estão de acordo com a existência de todas as práticas estudadas, em maior número que pequenas empresas, isto mediante a análise da proporção do número de organizações que concordam, onde tivemos o percentual não menor que 76% das empresas que concordam, sendo grandes empresas, e para pequenas empresas um percentual não menor que 20%.

A propósito da associação entre construto aqui denominado Gestão do Conhecimento com o tipo das organizações, os dados revelaram que as empresas privadas, em sua maioria, não concordam possuir um programa de GC, mesmo estando em acordo com as práticas de GC anteriormente apontadas. De acordo com os valores observados, temos que, das 94 organizações estudadas, 21% são organizações públicas que não concordam possuir um programa de GC e 34% são organizações privadas que também não concordam. Por outro lado, constatamos que 18% são organizações públicas e 27% são organizações privadas que concordam ter

um programa de GC. Conclui-se que empresas privadas, em maior número, não concordam ter um programa de GC, mesmo com todas as práticas de GC estudadas neste trabalho, utilizadas em seus processos organizacionais.

No que diz respeito à relação da GC e o porte das organizações, foi observado, para o cenário das 94 organizações estudadas, 45% de grandes organizações que não concordam ter um programa formal de GC, 11% grandes organizações que concordam, 32% pequenas organizações que concordam possuir um programa de GC e 11% pequenas organizações que também concordam possuir um programa de GC. Esses dados nos levam a presumir que grandes empresas, mesmo em complacência com a existência das práticas de GC estudadas, em sua grande maioria não concordam possuir um programa de GC.

Em linhas gerais, podemos entender, diante deste estudo, que as empresas associadas à SBGC assumem o papel de praticantes de vários aspectos e práticas relacionadas ao processo de Gestão do Conhecimento, sendo as práticas estudadas aqui validadas como existentes em seus processos, porém infere-se também, com base nos dados, que, para essa amostra, o fato de assumir um conjunto de práticas não garante que a organização seja uma praticante de Gestão do Conhecimento. Isso nos propõe que a GC não esteja ligada simplesmente a um conjunto de práticas, mas certamente existe algum outro aspecto que não pode ser identificado através deste estudo que possibilite realizar essa afirmação. Podemos deduzir que isso ocorra pelo fato de a Gestão do Conhecimento não ser considerada apenas como uma prática ou processo. Sveiby (2001) defende a ideia de que o conhecimento é uma faculdade humana, e por isso não é algo gerenciável, e propõe uma frase que, para si, define a gestão do conhecimento: “Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis” (SVEIBY, 2001). No entanto, não nos prenderemos a essa análise, pois não é objetivo deste trabalho realizar uma discussão extensa sobre o conceito da Gestão do Conhecimento, porém, no que diz respeito ao estudo das práticas associadas, pode ser uma discussão que nos leve a inferências e resultados positivos.

Através do cruzamento dos dados levantados para a gestão do conhecimento com os tipos e porte das empresas, consecutivamente podemos avaliar e concluir que, da amostra pesquisada, temos que grandes organizações privadas, grandes organizações públicas e um percentual ínfimo que representa pequenas

organizações públicas não concordam possuir um programa de GC, enquanto as pequenas organizações privadas, em sua maioria, concordam. O fato de as organizações se comportarem dessa forma nos leva a suspeitar que um programa de GC esteja ligado a um grupo de práticas que seja bem mais abrangente, e aqui retomamos a metáfora do guarda-chuva da Gestão do Conhecimento, apresentado por Alvarenga Neto (2002).

Sendo assim, concluímos que assumir um programa de GC em organizações não é tarefa simples, pelo fato de suas definições, advindas da literatura, não possuírem um consenso sólido e encerrado sobre sua definição e sua ocorrência nas organizações. A partir disso, entendemos que a principal causa de organizações associadas à SBGC estarem de acordo com as práticas de GC apresentadas neste estudo e quando questionadas sobre um programa formal de GC se posicionarem de forma contrária e duvidosa sobre a resposta da questão. Fato é que, esta pesquisa esclareceu para o cenário estudado quais são suas práticas mais comuns, ou mais aceitas, como existentes nas organizações e suas relações com os tipos de organizações e seus portes.

Este trabalho, no entanto, se manteve restrito em tratar um grupo de práticas de GC exposto com base numa bibliografia apresentada, e, com efeito, essas não são as únicas práticas de GC utilizadas pelas organizações e, assim sendo, recomenda-se que futuramente este estudo possa ser expandido, valendo-se de alguns objetivos como: expansão do número de práticas de GC para um estudo quantitativo de ocorrências em organizações, realização de estudos relacionados à associação das práticas de gestão do conhecimento a outras características das organizações, identificação de tendências das práticas de gestão do conhecimento, como novas práticas surgem nas organizações e como estas transformam os modelos de GC existentes.

De modo geral, espera-se que este trabalho possa contribuir como conteúdo de pesquisa em ambiente acadêmico como base para novas pesquisas e geração de novo conhecimento, quanto organizações que buscam contextualizar o assunto GC e suas práticas, com o objetivo de melhorar seus processos e obter vantagem competitiva e representatividade em seus mercados de atuação, desenvolvendo, em seus processos organizacionais, formas de criação de novo conhecimento e seu compartilhamento.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, João Welliandre W.C. *et al.* Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Minas Gerais. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2003\\_TR0201\\_0741.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2003_TR0201_0741.pdf) >. Acesso em: 12 ago. 2013

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. *Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas.* 2002 (Mestrado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.* 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectiva Em Ciência Da Informação.* Belo Horizonte, v. 12, n.1, abr. 2007. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362007000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100002&lng=pt&nrm=iso) > Acesso em: 20 abr. 2013

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correia Drummond. Gestão Estratégica do Conhecimento em Organizações Atuantes no Brasil: estudos de caso. In: *Revista de Controle e Administração.* V II, N 2. Julho-Dezembro 2006. Disponível em: <[http://www7.rio.rj.gov.br/cqm/comunicacao/publicacoes/rca/2006\\_01\\_02.pdf](http://www7.rio.rj.gov.br/cqm/comunicacao/publicacoes/rca/2006_01_02.pdf) >. Acesso em: 13 fev. 2013.

BARBOSA, R. R., PAIM, I. Da GRI à gestão do conhecimento. In: PAIM, ISIS (org.). - *A Gestão da Informação e do Conhecimento.* Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues., ALVARENGA NETO, Rivadavia Correia Drummond. Práticas de Gestão do Conhecimento no Contexto organizacional Brasileiro: Rumo à Gestão de Contextos Capacitantes. In: *Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, N.8, 2007, Bahia. Artigos eletrônicos. Bahia, 31/10/2007. Disponível em: <<http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT4--116.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2013.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. *Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologias e Usos.* 2000 (Mestrado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisa de Survey* – Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BARRETO, Aldo de Albuquerque – Uma Quase História da Ciência da Informação. *DataGramaZero* – In: *Revista de Ciência da Informação* - v.9 n.2 abr.2008. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/abr08/Art\\_01.htm](http://www.dgz.org.br/abr08/Art_01.htm) >. Acesso em: 20 out. 2012.

BENJARANO, Viviane Carvalho., PILATTI, Luiz Alberto., CARVALHO, Hélio G. de Carvalho., OLIVEIRA, Antonela C. de. Equipes e Comunidades de Prática como Estruturas Complementares na Gestão do Conhecimento Organizacional. *Journal of Technology Management & Innovation*, V.3 n.1, Agosto 2006, Paraná, p.100-106. Disponível em: < <http://jotmi.org/index.php/GT/article/view/art15/354> >. Acesso em 09 fev. 2013.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995. Campus Ltda., Rio de Janeiro, RJ. Brasil, 1995.

BRAGA, Kátia S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana P. M. (Org.). *Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação*. Brasília: Thesaurus, cap. 1, 2007. p. 17-38.

BROOKING, Annie. *Intellectual Capital. Core Asset for the third millenium enterprise*. Boston, Thomsom Publishing Inc. 1996.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. *Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovating*. *Organization Science*, 2(1):40-57, 1991.

CÂNDIDO, Carlos Aparecido., VALENTIN, Marta L.Pomim., CONTANI, Miguel Luiz. Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*. Belo Horizonte. v.6 n.3. Junho de 2005. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm) > Acesso em 23 fev. 2010.

CANONGIA, Claudia *et al.* Foresight, inteligência competitiva e gestão do Conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.11, n.2, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 set 2009.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede* – Vol.1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHOO, C. W. *Information Management for the Intelligent Organization: the art of Scanning the Environment*. Medford, New Jersey: Information Today, 2002, 3<sup>rd</sup> edition.

CHOO, C. W. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford Press, 1998

CHOO, Chun Wei., ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. *Muito além da Gestão do Conhecimento: Criando Contextos Capacitantes em Organizações do Conhecimento*. 2010. Disponível em:  
< <http://www.rivadaviaeassociados.com.br/wp-content/uploads/2012/01/rivadavia.pdf>  
>. Acesso em: em 10 fev. 2013.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação: Por Que só a Tecnologia não Basta para o Sucesso na Era da Informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working Knowledge - How Organizations Manages What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. P.64-69.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. – *Dominando a Gestão da Informação*. Porto Alegre, Bookman, 2004.

DE GEUS, A. *Planejamento como Aprendizado*. In: STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem. Futura, 1997.

DRUCKER, Peter F. *The Age of Social Transformation*. The Atlantic Montly, v.275, n.5, November 1994.

EDVINSSON, Leif.; MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: Descobrimdo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERAUD, Geneviève. Um Século de Gestão da Informação. In: DAVENPORT, Thomas H., MARCHAND, Donald A., DICKSON, Tim. *Dominando a Gestão da Informação*.Ed.1. Porto Alegre: Bookman, 2004.Cap 1, p.39-44.

FILHO, Dalson Britto Figueiredo.,JÚNIOR, José Alexandre da Silva. *Desvendando os Mistérios da Correlação de Pearson (r)*. Revista Política Hoje, v.18, n.1, 2009. Disponível em:  
<<http://www.revista.ufpe.br/politica hoje/index.php/politica/article/viewFile/6/6>>.  
Acesso em: 15 nov. 2013.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* – São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K., *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamed; CRUZ, Cláudio Silva; FALCÃO, Silva; FALCÃO, Sergio Dagnino, Combinando balanced score card com gestão do conhecimento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.01, n. 12, 2000. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C12-art01.pdf> >. Acesso em: 20 set 2008.

HSM MANAGEMENT. *A Gestão do Conhecimento na Prática*. Rio de Janeiro: E – Consulting, v.42. Janeiro-Fevereiro, 2004.

JAMIL, George Leal. *Gestão de Informação e do Conhecimento em Empresas Brasileiras: estudos de múltiplos casos*. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI – Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

LAUDON, Keneth C; LAUDON, Jane Price. *Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.562p.

LEVIN, Jack. *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. 2 Ed., São Paulo, Ed. Harbra, 1987.

MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H. *Dominando a Gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAROCO, J. & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* *Laboratório Psicologia*, 4(1), 65-90.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a Competitividade e a Eficiência de sua Empresa Utilizando a Informação como uma Ferramenta Estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, Ana Roberta Alves de Melo *et al.* *Diagnóstico de Gestão do Conhecimento no setor hospitalar*. Paraíba, V.08, n.1, 2009. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/637/339>>. Acesso em: 02 fev. 2013.

MOORE, David S. *The Basic Practice of Statistics*. New York, Freeman, 2007.

NASSIF, Mônica Erichsen., VENÂNCIO, Erichsen. VENÂNCIO, Ludmila. O Comportamento de Busca de Informação Sob o Enfoque da Cognição Situada: Um Estudo Empírico Analítico. *In: Ciência da Informação*. Brasília, v. 37, n. 1, p. 95-106, jan./abr. 2008.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R & KONNO, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. *Long Range Planning*, 33, 5-34.

- NONAKA, I.; KONNO, N. (1998). *The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation*. California Management Review, 40, 40-54.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. (2002). *A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm*. Industrial and Corporate Change, 11, 995-1009.
- NUNNALLY, J. C. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do Conhecimento: Os Elementos Construtivos do Sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SARRUF, Patrícia Giselle., SILVA, Helena F.N. Comunidades de prática virtuais e a troca e criação de conhecimento em micro e pequenas empresas. DataGramZero Revista de Informação, v.13, n.1, 20012. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/fev12/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/fev12/Art_02.htm) > acesso em 20 jun. 2013.
- SCHONS, C. H. et al. Universidade Corporativa: Teoria e Análise Documentária. *Liinc em Revista*, v.4, n.1, março 2008, Rio de Janeiro, p.104-119. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/256/147>>. Acesso em 07 fev. 2013.
- SIQUEIRA, Marcelo Costa. *Gestão Estratégica da Informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. *Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros*. Dez, 2001.
- SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: Ibict, UNESCO, 2006. 453 p
- TERRA, José C. *Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. São Paulo, 1999. 293p.
- \_\_\_\_\_. Reflexões sobre a Evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil. Porto Alegre. *Produto & Produção*, vol. 8, n.2, p.05-09, junho 2005.
- TOMAÉL, M. I.; SILVA, T. E. *Repositórios institucionais: diretrizes para políticas de Informação*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8. 28 a 31 de outubro de 2007. Anais Salvador, 2007. Disponível em: < <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT5--142.pdf> >. Acesso em: 10 mai. 2013.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. Universidade Corporativa: A Parceria Possível entre Empresa e Universidade Tradicional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 34, n.5, p. 181-188, set./out. 2000.

VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. *Facilitando a Criação de Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WENGER, Etienne C., SNYDER, William M. Comunidades de Prática: A Fronteira Organizacional. In: *Harvard Business Review: Aprendizagem Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

## Anexos

### Anexo I – Instrumento de Pesquisa

#### INFORMAÇÕES GERAIS

Informe a natureza da sua organização. \*

- Pública
- Privada
- Terceiro Setor
- Economia Mista
- Outro:

Qual a sua área de atuação em sua organização? \*

- Administrativo
- Comercial
- Tecnologia da Informação
- Recursos Humanos
- Logística
- Financeiro
- Outro:

Informe o ramo de atividade da sua organização. \*

- Governo
- Agricultura e Agronegócio
- Automotivo
- Biotecnologia
- Químicos
- Comércio ( varejo/atacado)
- Educação (inclusive Universidades públicas e privadas)
- Eletrônicos e Computadores (hardware)
- Serviços baseados em Internet
- Serviços Financeiros
- Alimentação e Bebidas
- Saúde
- Indústria
- Comunicação
- Consultoria
- Outro:

Qual o nome do cargo que você ocupa em sua organização? \*

Em que estado do Brasil sua organização está localizada? \*

Quantos colaboradores/empregados sua organização possui? \*

- Até 19
- De 20 a 99
- De 100 a 500
- Mais de 500







## Anexo II – Referencial teórico instrumento de coleta

	PRÁTICA	QUESTÃO	REFERÊNCIA
V1	Aprendizado organizacional	Minha organização mantém programas de treinamento frequentes.	FLEURY & FLEURY (1997)
V2	Aprendizado Organizacional	Minha organização frequentemente envia seus colaboradores para cursos, palestras, seminários ministrados externamente.	TARAPANOFF (2006).
V3	Aprendizado organizacional	Minha organização incentiva ações de aquisição de novas informações e novos aprendizados.	BARBOSA & ALVARENGA NETO (2007)
V4	Aprendizado organizacional	Minha organização possibilita a todos os funcionários o acesso a meios de comunicação, tais como informativos eletrônicos, jornais e revistas eletrônicas.	CHOO (1998)
V5	Aprendizado organizacional	Minha organização possibilita às pessoas rápido acesso à informação necessária.	TARAPANOFF (2006)
V6	Aprendizado organizacional	Minha organização obtém informações como forma de gerar novo conhecimento interno.	CHOO (1998)
V7	Comunidades de prática	Minha organização possui grupos informais organizados virtualmente ou fisicamente com o propósito de compartilhar conhecimento a respeito da solução de problemas pertinentes às atividades de trabalho.	BENJARANO, PILLATI & CARVALHO (2006)
V8	Comunidades de prática	Reconheço que minha organização possui Comunidades de Prática em funcionamento	BENJARANO, PILLATI & CARVALHO (2006)
V9	Contexto capacitante	Minha organização cria ou promove um ambiente interno propício para a produção de novos conhecimentos.	ALVARENGA NETO (2005)
V10	Contexto capacitante	Minha organização promove um ambiente que estimula conversas, mesmo que informais, com o intuito de compartilhar soluções, novas ideias e discussão sobre vários assuntos.	VON KROGH, ICHIJO & NONAKA (2001)
V11	Contexto capacitante	O layout físico da minha organização garante o fluxo de informação e conhecimento entre seus colaboradores.	CHOO & ALVARENGA NETO (2010)
V12	Contexto capacitante	As normas e valores da sua organização estimulam a criação e compartilhamento e uso de conhecimento internamente.	CHOO & ALVARENGA NETO (2010)
V13	Criação de sentido	Minha organização possui um departamento e/ou pessoas responsáveis pela inteligência empresarial, monitoramento externo de mercado e concorrentes.	CHOO (1998)
V14	Criação de sentido	Os processos de tomada de decisão em minha organização são apoiados por informações relevantes advindas do ambiente externo a ela.	CHOO (1998)
V15	Capital intelectual	Minha empresa possui ações de desenvolvimento de competências humanas.	STEWART (1998)
V16	Capital intelectual	Minha organização considera que o relacionamento com clientes é fonte de conhecimento estratégico para geração de valor e receitas futuras.	EDVINSSON & MALONE (1998)
V17	Capital intelectual	Minha organização investe em infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação para promover a produtividade de seus colaboradores.	STEWART (1998)
V18	Capital intelectual	Minha organização gerencia suas patentes, marcas, segredos industriais, <i>know-how</i> , <i>copyright</i> e <i>designs</i> .	BROOKING (1996)
V19	Gestão estratégica da informação	As fontes de informação relevantes para o trabalho são organizadas (fisicamente ou virtualmente) na minha organização.	DAVENPORT & PRUSAK (1998)
V20	Gestão estratégica da informação	As informações obtidas pela minha organização são organizadas de forma a facilitar sua recuperação posterior.	DAVENPORT & PRUSAK (1998)
V21	Gestão estratégica da informação	As informações disponibilizadas pela minha organização atendem plenamente às necessidades de todas as áreas, setores, gestores ou grupo de pessoas.	DAVENPORT & PRUSAK (1998)
V22	Gestão do conhecimento	Minha organização possui um programa formal de Gestão do Conhecimento.	ALVARENGA NETO (2005)