

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES ASSOCIADAS À SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Rodrigo dos Santos Costa¹
Ricardo Rodrigues Barbosa²

RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa sobre práticas de Gestão do Conhecimento e sua aplicação em organizações brasileiras. O estudo, de natureza quantitativa, foi realizado com 94 organizações associadas à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). O tratamento dos dados foi realizado com o objetivo de estabelecer relações estatísticas existentes entre as práticas de GC estudadas. Assim, foram investigadas práticas relacionadas com o aprendizado organizacional, comunidades de práticas, contexto capacitante (*ba*), criação de sentido, capital intelectual e gestão estratégica da informação. A análise dos dados revelou que tais práticas de GC estão de fato associadas entre si e ligadas a um conjunto de atividades voltadas à criação, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; gestão da informação; capital intelectual; aprendizado organizacional; comunidades de prática, Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This present article presents the results of a research about Knowledge Management (KM) practices in Brazilian organizations. The study, of a quantitative nature, was conducted on 94 organizations associated to the Brazilian Society of Knowledge Management. The objective of the data analysis was to establish statistical relationships among selected KM practices. Such practices, identified through a quantitative survey, were related to organizational learning, communities of practice, enabling contexts (*ba*), sensemaking, intellectual capital and strategic management of information. Data analysis revealed that such practices are interrelated and connected to a set of activities aimed at the creation, development and sharing of knowledge.

Keywords: Knowledge Management. Information Management. Intellectual Capital, Organizational Learning. Communities of Practice. Brazilian Society of Knowledge Management.

¹ Mestrando em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: satchcosta@gmail.com

² Professor do Departamento de Teoria e Gestão da Informação. Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. E-mail: rrbarb@gmail.com

INTRODUÇÃO

Conforme Stewart (1998), o ano 1991 marcou o início de uma nova era da administração. 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. A partir do advento dessa chamada “era da informação”, as empresas têm feito vultosos investimentos na automação e otimização de processos, sobretudo através da utilização de ferramentas voltadas para o gerenciamento da informação e do conhecimento, como forma de obter vantagens competitivas e liderança de mercado. Davenport, Marchand & Dickson mostraram que, nos anos de 1970 e 1980, devido à evolução e crescente integração de computadores, redes e ferramentas de softwares, as empresas têm adotado sistemas de informação cada vez mais sofisticados.

O fato de que as empresas estarem vivendo em ambientes vez mais turbulentos e onde as vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas, os setores de baixa intensidade tecnológica e de conhecimento tendem a perder participação de mercado (TERRA, 1999; HAMEL & PRAHALAD, 2005). Nesses setores, conforme McGee & Prusak (1994), a concorrência entre as empresas baseia-se essencialmente em sua capacidade de adquirir, organizar, interpretar e utilizar a informação da forma mais eficaz. Assim, uma análise profunda sobre as questões estratégicas embasadas em conhecimento é de extrema necessidade para a geração de vantagens competitivas para as empresas. Ou seja, nesse tipo de economia, o sucesso de uma organização é determinado pelo que ela sabe e não pelo que ela possui. 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 e do conhecimento como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação como instrumento gerencial. De acordo com os autores acima as exigências do mercado e o crescente aprimoramento dos sistemas de manipulação de dados estimulou o surgimento de sistemas complexos de gestão da informação, o que possibilitou o surgimento da gestão do conhecimento (GC).

A evolução tecnológica dos sistemas de informação se faz refletir na produção acadêmica sobre gestão da informação e do conhecimento. Por exemplo, Barbosa & Paim (2003) relatam que a explosão no número de publicações sobre GC pode ser evidenciada por meio de uma busca no serviço ABI Inform (Abstract and Index), que revelou um aumento em torno de 50% no número de artigos sobre gestão do conhecimento do ano de 1996 até 1999. Estes dados, conforme os autores acima, confirmam que a gestão do conhecimento é um dos temas preferidos nos ambientes acadêmicos e profissionais no campo da administração. Com o intuito de identificar como as organizações têm lidado com a informação e o conhecimento em suas práticas gerenciais, Alvarenga Neto (2002), constatou que organizações brasileiras que afirmavam possuir programas de GC praticavam, na verdade, a gestão estratégica da informação. Ou seja, a gestão do conhecimento envolve aspectos mais abrangentes e complexos do que a gestão da informação.

Uma questão de suma importância neste contexto é análise do processo de criação do conhecimento e o grau de relevância e utilização do conhecimento em ambientes organizacionais. A esse propósito, Choo (1998) afirma que “organizações do conhecimento”

fazem uso estratégico da informação em três diferentes arenas: construção de sentido (*sensemaking*), criação de conhecimento por meio da aprendizagem organizacional e tomada de decisão. Sob essa perspectiva, o conhecimento pode, através dos processos internos das organizações, interagir de várias maneiras, fazendo gerar novo conhecimento e novas informações. Essa dinâmica foi analisada por Nonaka e Takeuchi (1997), que estudaram quatro métodos de criação do conhecimento em organizações japonesas. Para esses autores, a conversão do conhecimento se dá pela constante interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Assim, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento tácito por meio de processos de *socialização*; o conhecimento tácito se converte em conhecimento explícito por meio de *externalização*; o conhecimento explícito se transforma em conhecimento explícito por meio de *combinação*. Por último, o conhecimento explícito se transforma em conhecimento tácito por meio de *internalização*.

Para Prusak & Davenport (2003), a GC envolve muito mais que tecnologia; é necessária a existência de um ambiente propício e apoio da gerência e alta gerência para a promoção, compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento. Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), líderes e gestores devem promover a criação do conhecimento por meio de atividades tais como instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar ativistas do conhecimento, globalizar o conhecimento local e criar um contexto adequado para a criação do conhecimento. Este contexto adequado também é chamado de *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, vai além do espaço físico e combina as noções de espaço físico com espaço mental. De acordo com Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), acima de tudo existe, em tais contextos, 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.

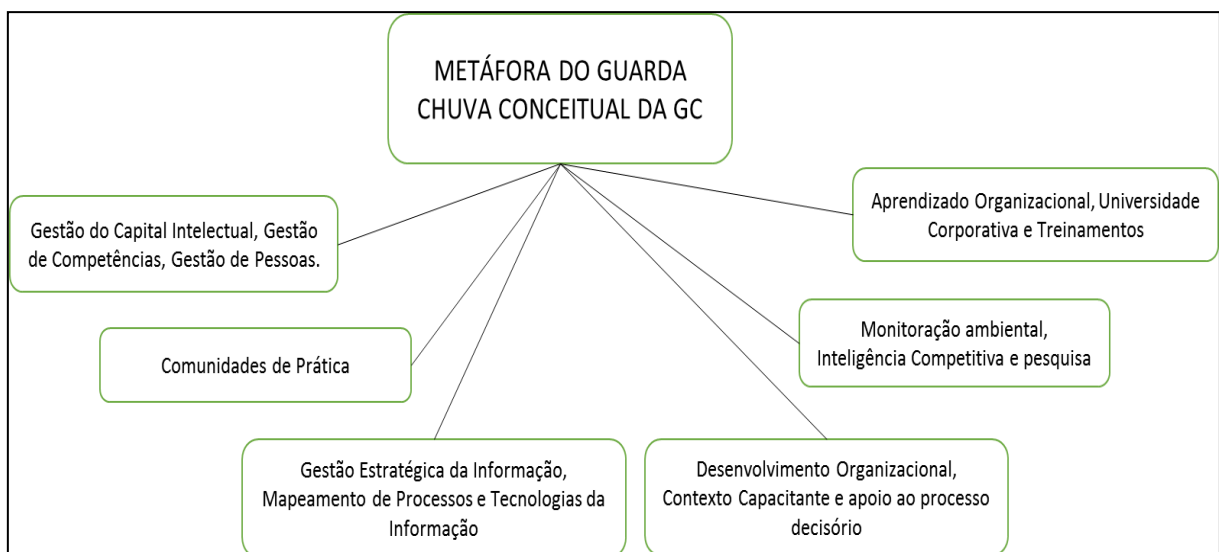
A utilização das práticas de GC em organizações se tornou uma realidade na então denominada era do conhecimento, e Alvarenga Neto, Barbosa & Pereira (2007) afirmam que, à medida que a tecnologia tem se desenvolvido, as organizações vem levantando várias discussões a respeito dos vários termos e novas terminologias além de abordagens e ferramentas gerenciais. No contexto deste cenário de crescimento e expansão de termos associados à gestão do conhecimento, o presente trabalho busca identificar as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas por organizações associadas à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC).

Além desta introdução, a próxima seção aborda os principais temas relevantes para o presente estudo. Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; em sequência, serão apresentadas a análise e discussão dos dados coletados. Por último, serão apontadas algumas limitações desta pesquisa e sugeridas opções de pesquisas futuras.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A gestão estratégica da informação envolve a organização dos processos, fluxos e necessidades informacionais de uma organização. Para Davenport (1998), essas atividades envolvem as etapas de 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. Nessa mesma linha, Siqueira (2005) argumenta 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 essas ideias ao afirmar 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.

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”. Nesta ocasião apresenta abordagens gerenciais e ferramentas que compõem o termo GC em organizações e estão abarcadas sob este termo como na figura a seguir.



Fonte: Alvarenga Neto, 2005.

De acordo com a figura acima, a GC 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, assim como no modelo apresentado por Probst, Raub & Rohnardt (2002). Davenport & Prusak (2003) apresentam a assertiva de que o conhecimento existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade humana, é o resultado de sua imprevisibilidade. Apresenta ainda, a seguinte definição:

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, 2003, pag. 6).

Em complemento à definição acima, Alvarenga Neto (2002) ainda propõe que o termo GC assuma o significado de gestão *para* o conhecimento, ao invés de gestão *do* conhecimento, entendendo a palavra gestão neste contexto como a promoção de um conjunto de práticas e atividades responsáveis para operacionalizar esse processo.

Em resumo, as práticas ou atividades de gestão do conhecimento estudadas no presente trabalho consistem naquelas iniciativas que possibilitam a criação, disseminação, compartilhamento e aplicação da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais (MELO et al, 2009). São elas: a) aprendizado organizacional, b) comunidades de prática, c) contexto capacitante, d) criação de sentido, e) capital intelectual e f) gestão estratégica da informação.

Aprendizado Organizacional

Para Davenport & Prusak (2003), o aprendizado organizacional é uma das atividades mais importantes para a criação do conhecimento. Conforme Meister (1999), as universidades corporativas são destacados agentes de promoção do aprendizado nas organizações, uma vez que possibilitam o contínuo desenvolvimento tanto de funcionários, clientes, fornecedores e a própria comunidade. Tarapanoff (2006) complementa afirmando que universidades corporativas são importantes instrumentos para o desenvolvimento de novas competências no ambiente de trabalho.

Comunidades de Prática

Comunidades de prática nada mais são do que um grupo de pessoas que associam, formal ou informalmente, em torno de um conhecimento comum e compartilhado (DUGUID & BROWN, 1998). Nessa linha, Wenger & Snider (2001) afirmam que tais comunidades congregam grupos que compartilham uma mesma paixão por um empreendimento comum. A possibilidade tanto de compartilhamento de informação e conhecimento como a solução de problemas é que faz a conexão entre os indivíduos destas comunidades. Benjarano, Pillati, Carvalho & Oliveira (2006) afirmam ser as comunidades de prática uma inovação com grande potencial para desenvolver e melhorar os projetos de gestão do conhecimento nas organizações.

Contexto capacitante

A expressão contexto capacitante é uma variação para a tradução do termo *ba*, advindo da cultura japonesa que significa “lugar”. Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), *ba* representa um conjunto de condições necessárias para que o conhecimento dos indivíduos de uma

organização seja ampliado. A esse propósito, Alvarenga Neto (2005) acrescenta que o contexto capacitante é um conjunto de situações que devem ser oferecidas ou criadas pelas organizações para que as melhores informações e os melhores conhecimentos possam aparecer e ser devidamente utilizados em suas atividades.

Criação de sentido

Para Choo (1998), é por meio de uma formação de sentido (*sensemaking*) que os membros de uma organização conseguem construir um entendimento comum do que ela é e o que realmente faz. Esse entendimento, conforme Barbosa & Alvarenga Neto (2007), contribui para que as organizações se adaptem e prosperem em seus ambientes por meio 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.

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 (BARBOSA & 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.

Capital intelectual

Para Stewart (1998) o capital intelectual de uma organização possui três dimensões. Em primeiro lugar, existe o capital *humano*, assim denominado por ser o capital intelectual encontrado nas pessoas, fonte de inovação da organização. O capital *estrutural* é um segundo tipo de capital intelectual, formado por sistemas de informação, laboratórios, centros de pesquisa, redes, intranets dentre outras. Já 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.

Gestão estratégica da informação

Conforme Davenport & Prusak (1998), a gestão estratégica da informação ocorre por meio de algumas etapas fundamentais. A partir da identificação das informações necessárias, essas informações são distribuídas e utilizadas nas diversas instâncias decisórias.

Com base na revisão apresentada, o presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa sobre as práticas de Gestão do Conhecimento, acima apresentadas, em organizações associadas à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base em seus objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que este tipo de pesquisa tem como foco central a descrição das características de determinada população, amostra ou fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis. Gil (1999) esclarece que este tipo de pesquisa tem por objetivo estudar as características e opiniões de um determinado grupo mediante a aplicação de questões especialmente formuladas com tal finalidade. Uma pesquisa descritiva tem ainda, como um de seus propósitos, estabelecer conexões e ou associações entre as variáveis pesquisadas.

Para investigar a adoção de práticas associadas à gestão do conhecimento nos organizações acima definidas, optou-se por realizar um estudo do tipo quantitativo. Gil (1999) mostra que as pesquisas deste 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. Sendo assim, foi utilizada uma escala, do tipo Likert, de 6 posições alternando entre os extremos de total discordância e total concordância com uma série de enunciados. Foi acrescentado também, ao final do questionário, uma pergunta referente à existência, nas organizações dos respondentes, de um programa institucionalizado de Gestão do Conhecimento.

Uma vez definido o instrumento de coleta de dados, foi obtida a aprovação para a realização da pesquisa junto às empresas associadas à SBGC. Para garantir a consistência interna dos dados foi realizado o teste de alpha de Cronbach. Este coeficiente mede a fiabilidade das questões de um instrumento de coleta de dados. Conforme Maroco & Marques (2006), o conceito de fiabilidade é a capacidade de uma medida em estar consistente. Para Nunnally (1978), um instrumento ou teste é classificado como fiável quando o α é de pelo menos 0,70, embora em alguns contextos das ciências sociais possa ser admitido um valor de α para até 0,60.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A amostra foi formada por 95 empresas, sendo 22% delas micro e pequenas empresas e 78% de médias e grandes empresas. Quanto à sua natureza, 35% são empresas públicas, 55% privadas, 5% do terceiro setor e 4% de economia mista.

O cálculo do alpha de Cronbach apontou um valor $\alpha = 0,99$, sendo este um alto valor para este teste apontando fiabilidade e consistência para os dados que serão analisados com base na amostra utilizada.

Para se chegar à tendência central das respostas obtidas para cada construto, foram somadas as frequências de cada questão referentes àquele construto. Em seguida, esse valor foi dividido pelo número de questões representativas dos construtos. Na Tabela 1, abaixo, são apresentados os dados descritivos dos construtos, os quais foram definidos a partir do agrupamento das variáveis, com a finalidade de se caracterizar de cada uma das práticas apontadas pelo referencial teórico.

Tabela 1 – Valores médios de concordância com os construtos relativos às práticas de Gestão do Conhecimento.

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados da Tabela 1 evidenciam altos níveis de concordância dos respondentes altos com a existência das práticas de GC em suas organizações. O grau de concordância mais elevado (4,98) se refere à existência de práticas relacionadas à aprendizagem organizacional nas organizações. Por outro lado, as práticas relacionadas ao capital intelectual obtiveram um grau menor (4,03) de concordância. Já a questão elaborada com o objetivo de identificar a existência de programas formalizados de GC nas organizações dos participantes do estudo, alcançou o valor médio de 3,44, que é significativamente inferior às demais médias.

Esses resultados sugerem 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 se encontra plenamente consolidada como um programa de gestão formalizado em suas organizações.

Para explorar em maior profundidade os resultados, as respostas foram agrupadas em duas categorias, sendo uma de concordância e a outra de discordância com os enunciados. Os resultados dessa análise são apresentados na Tabela 2, a seguir

Tabela 2 - Análise polarizada dos construtos

CONSTRUTOS	Concordo	Não Concordo
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	79	15
COMUNIDADES DE PRÁTICA	59	35
CONTEXTO CAPACITANTE	67	27
CRIAÇÃO DE SENTIDO	69	25
CAPITAL INTELECTUAL	75	19
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	60	34
GESTÃO DO CONHECIMENTO	42	52

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os dados da Tabela 2, pode-se notar que, para quase todos os construtos, os níveis de concordância são maiores do que os de discordância. A única exceção foi para o construto Gestão do Conhecimento. Isto revela que, embora as organizações estudadas de fato adotem diversas práticas relacionadas com a GC, não existe, em 44,7% delas, um programa com tal identidade.

Como forma de compreender como os construtos se relacionam entre si, foram também calculados os coeficientes de correlação de Pearson entre eles. Esse coeficiente tem seu nome em função do responsável pelo desenvolvimento desta estatística, Karl Pearson, que apresenta esta estatística conceitualmente como “uma medida de associação de força do grau de relacionamento entre duas variáveis” como visto em Silva Júnior & Figueiredo Filho (2009). Esses coeficientes são apresentados na Tabela 3, abaixo.

Tabela 3 - Análise de correlação r de Pearson dos construtos.

	Aprendizado Organizacional	Comunidades de Prática	Contexto Capacitante	Criação de Sentido	Capital Intelectual	Gestão Estratégica da Informação
Comunidades de Prática	0,90					
Contexto Capacitante	0,92	0,96				
Criação de Sentido	0,93	0,94	0,97			
Capital Intelectual	0,95	0,92	0,95	0,95		
Gestão Estratégica da Informação	0,90	0,97	0,96	0,96	0,93	
Gestão do Conhecimento	0,87	0,91	0,89	0,88	0,86	0,89

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os coeficientes acima apresentados revelam que os coeficientes de correlação entre os construtos são todos positivos, significativos estatisticamente e variam entre 0,85 e 0,89. Observa-se que o coeficiente de correlação entre o construto comunidades de prática e Gestão do Conhecimento é 0,92, o que indica a existência de grupos de aprendizagem nas organizações estudadas. Os coeficientes de correlação entre Gestão do Conhecimento e os demais construtos são 0,85 para aprendizado organizacional, 0,89 para contexto capacitante, 0,88 para criação de sentido, 0,86 para capital intelectual, e 0,89 para gestão estratégica da informação.

Os dados também evidenciam fortes associações entre os construtos GC e comunidades de prática, assim como a GC e o contexto capacitante que apresentaram uma relação $r = 0,92$. 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 $r = 0,88$ para a relação com a criação de sentido, e finalmente, analisando a correlação da gestão do capital intelectual e a GC vimos o valor apontado para esta relação de $r = 0,86$, não diferente dos outros casos e de tamanha magnitude no que diz respeito ao grau de correlação nos mostra que esse construto também está diretamente ligado ao termo GC e sendo assim o tomaremos também com uma das práticas que as organizações estudadas realizam em meio aos suas atividades empresariais de conhecimento.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa, realizada por meio de um questionário aplicado a representantes de 94 organizações brasileiras associadas à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), buscou identificar em que medida as organizações adotam um conjunto de práticas comumente associadas à Gestão do Conhecimento. Como referencial teórico, o estudo se fundamentou principalmente em trabalhos como os de Alvarenga Neto (2002), Davenport (1998) e Choo (1998).

Os resultados do estudo sugerem que, nas organizações estudadas, todas as práticas de GC aqui caracterizadas são de fato presentes. Além disto, os altos níveis de correlação entre os construtos permitem identificar que as práticas de GC estão altamente associadas entre si. No seu conjunto, os resultados revelam que gerenciar o conhecimento e a informação não demanda necessariamente a existência de programas gerenciais com tal denominação. Algo semelhante ocorre com outros temas de importância gerencial, como qualidade e inteligência competitiva. Ou seja, a preocupação com qualidade não se requer necessariamente a existência de um programa denominado Qualidade Total. Da mesma forma, a busca sistemática de informações sobre o ambiente organizacional externo não pressupõe um programa formal de Inteligência Competitiva. De qualquer forma, acredita-se que tal formalização seja importante na medida em que ela sinaliza, para a organização como um todo, a relevância atribuída a tais iniciativas pela alta gestão das organizações.

Uma importante limitação do presente estudo diz respeito à amostra e à estratégica de coleta de dados adotada. Em primeiro lugar, o fato de os respondentes serem representantes de organizações associadas à SBGC revela inclinações institucionais ou pessoais a favor do tema. Ou seja, são entidades que nas quais há uma sensibilidade para as questões relacionadas

à informação e ao conhecimento. Não se sabe, portanto, qual seria o posicionamento de outros tipos de organizações a respeito dos temas aqui investigados. Outras características das organizações, como o porte, natureza e áreas de atuação também são fatores que podem estar associados à adoção das práticas de GC aqui estudadas. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, é importante reconhecer os aspectos positivos e negativos de estudos quantitativos. Se, por um lado, há eficiência na coleta e análise de dados, por outro não se permite profundidade na análise dos resultados.

Em linhas gerais, pode-se concluir, a partir do presente estudo, que a existência de um conjunto de práticas de GC não garante que a organização tenha adotado formalmente um programa com tal denominação. Essa conclusão encontra eco nos trabalhos de autores como Sveiby (2001), para quem o conhecimento é uma faculdade humana e, por isso não é algo gerenciável. De fato, para esse autor, Gestão do Conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis.

Esta pesquisa se restringiu a um grupo de práticas de GC com base nos trabalhos de um conjunto limitado de autores. No entanto, as práticas aqui destacadas não são as únicas práticas de GC utilizadas pelas organizações. Assim sendo, recomenda-se que outros estudos focalizem outras práticas de GC em outros tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2002.
- 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, 2005.
- ALVARENGA NETO, Rivaldavia 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. **Perspect. Ciênc. Inf.**, 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>. Acessado em 15/10/2012.
- 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.
- 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>>. Acessado em 09/02/2013.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizing knowledge. **Califórnia Management Review**, v.40, p.90–112. 1998.

CHOO, Chun Wei. **The Knowing Organization: how organizations use Information for construct meaning, create knowledge and make decisions**. Nova Iorque: Oxford Press, 1998.

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, 2003.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto.; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. 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 15/11/2013.

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.

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. 8, n.1, 2009. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/637>>. Acesso em: 02 Fev. 2013.

NASSIF, Mônica Erichsen., VENÂNCIO, Erichsen. VENÂNCIO, Ludmila. O Comportamento de Busca de Informação Sob o Enfoque da Cognição Situada: Um Estudo Empírico Analítico. **Ci. Inf.**, 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.

NUNNALLY, J. C.. **Psychometric theory** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1978.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: Os Elementos Construtivos do Sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da Informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K E. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros**. Dez, 2001.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2006.

TERRA, José C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. São Paulo, 1999. 293p.

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.