
ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO RECORRENTES EM TESES E DISSERTAÇÕES PUBLICADAS NA BDTD

Francisca Mary Magalhães de Alcantara

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - UFPR
Bacharel em Administração de empresas e Bacharel em Ciências Contábeis UGF/RJ.
Professora das Faculdades Integradas Camões.
fran.alcantara@gmail.com

Francisco Riedi

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - UFPR
Especialista em Gestão Estratégica de Empresas pelo Instituto Superior de Administração e Economia - FGV
Graduado em Processamento de Dados - UFPR

Helena de Fátima Nunes Silva

Doutora em Engenharia de Produção - UFSC
Mestre em Educação - UFPR
Bacharel em Biblioteconomia - UFSC
Professora Sênior do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - UFPR

Vanessa Caroline Mezzari

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - UFPR
Bacharel em Administração – UNIOESTE

RESUMO

Apresenta o levantamento bibliográfico dos últimos seis anos (2008 a 2013), na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) analisando quantitativamente a ocorrência de práticas de gestão do conhecimento nestes estudos. Analisa a base por meio das técnicas de pesquisa exploratória e bibliográfica. Observa a ocorrência, e a recorrência, de termos relacionados às práticas de gestão de conhecimento no universo formado por estes estudos na base da BDTC. Conclui demonstrando a existência de um viés de preferência para algumas práticas em detrimento de outras e apresenta uma análise estatística da ocorrência destas práticas em estudos científicos nesta base ao longo do período estudado.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Práticas de Gestão do Conhecimento; BDTD.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um ativo intangível, de gerenciamento complexo em ambientes organizacionais, entre outros fatores devido ao seu caráter tácito. As discussões e colaborações científicas sobre a gestão do conhecimento ainda são recentes. Mesmo com sua complexidade a gestão do conhecimento é tida por muitos pesquisadores (DAVENPORT;

PRUSAK, 1998; GRANT, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997) como fator preponderante para o sucesso e manutenção da empresa moderna. Contudo, não existe consenso quanto à existência, ou não, de uma única solução para a gestão do conhecimento. O que existe são práticas, que eventualmente já estavam em uso em ambientes organizacionais, mesmo antes de serem consideradas como ferramentas de gestão do conhecimento, e outras que foram, e ainda estão sendo desenvolvidas (SABBAG, 2007) tanto no meio organizacional quanto no meio acadêmico.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar entre as práticas de gestão do conhecimento quais estão em maior evidência na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD do Instituto Brasileiro de Informação, Ciência e Tecnologia – IBICT, em um período de seis anos compreendido entre os anos de 2008 e 2013, em uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico realizado tanto na base disponível *online* para pesquisa quanto nos textos completos das teses e dissertações recuperadas. Com o intuito de fornecer um conjunto de estatísticas que possam ser utilizadas como ferramenta adicional à tomada de decisão no momento de validar, ou escolher, uma prática de gestão de conhecimento em meio organizacional, considerando para tal a ocorrência destas práticas em trabalhos de pesquisa, notadamente teses e dissertações.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A compreensão dos conceitos de gestão do conhecimento requer uma compreensão da sociedade humana. Sabbag (2007) aponta que a sociedade humana evoluiu de agrária para industrial e hoje é uma sociedade do conhecimento. Enquanto a sociedade agrária poderia ser simbolizada pela terra e a sociedade industrial pela fábrica, a sociedade do conhecimento é representada pela mente (SABBAG, 2007).

Em seus estudos, Sabbag (2007) afirma que o ser humano vive em uma sociedade do conhecimento que até poderia ser chamada de sociedade da informação. Se este fosse o caso, enfatizaria a tecnologia como centro dessa nova ordem. Sabbag (2007) ressalta que sociedade do conhecimento é o termo mais indicado visto que o homem é a principal variável dessa equação.

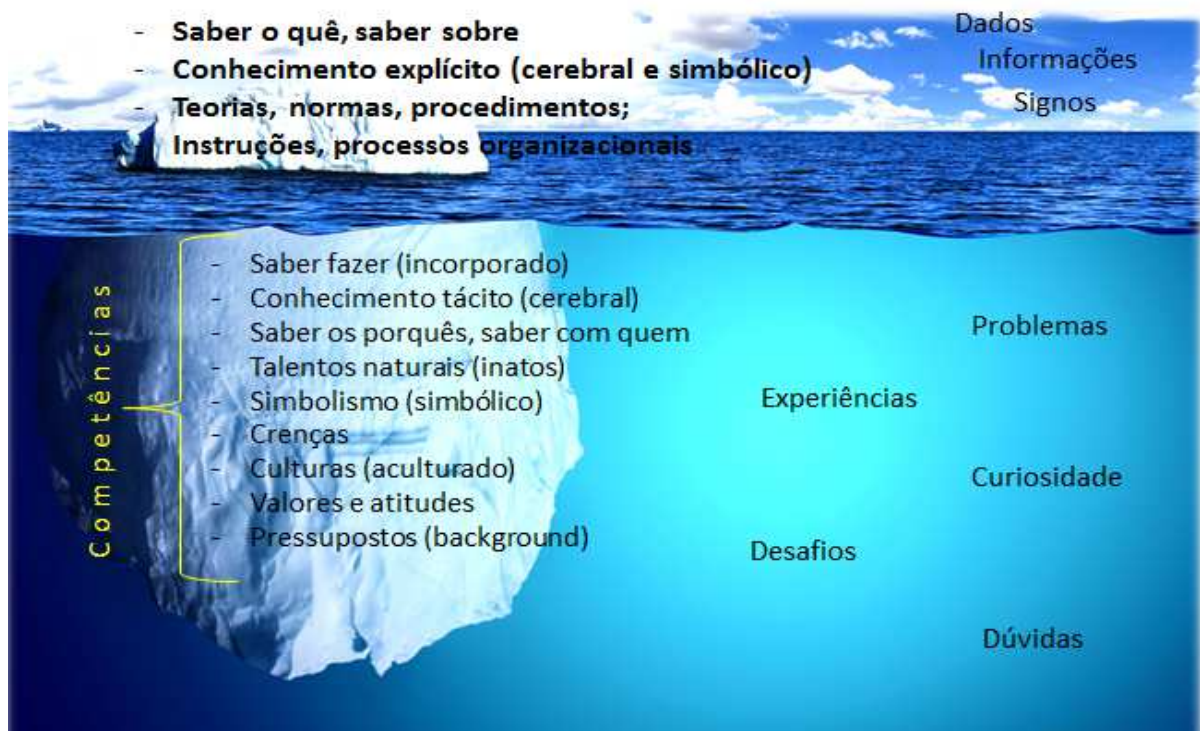
Davenport e Prusak (1998) compartilham dessa mesma ideia: as pessoas só serão capazes de administrar a informação e o conhecimento quando considerarem que

desempenham um papel fundamental nesse cenário. Santos *et al.* (2001) afirmam que toda essa mudança na sociedade culminou em alterações na forma de se gerenciar as organizações, e que, mesmo nos mais recentes modelos de gestão, existe um ponto comum: a preocupação com o conhecimento.

Nesse cenário os autores da área (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DIBELLA; NEVIS, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997) procuram entender como criar, organizar, disseminar, codificar, avaliar e mensurar o conhecimento. O primeiro desafio está em entender o que é o conhecimento e onde ele se encontra dentro das organizações.

Sabbag (2007) propõe o *iceberg* do conhecimento, imagem que transmite a complexidade do conhecimento, e pode ser vista na Figura 1, indicando que este é algo amplo e que adotar a gestão do conhecimento nas organizações é um desafio. Parecendo concordar com Choo (2006, p. 421) que anteriormente afirmara que “[...] o conhecimento é fluido, discutível, localizado e, portanto, difícil de controlar”.

FIGURA 1 - O ICEBERG DO CONHECIMENTO

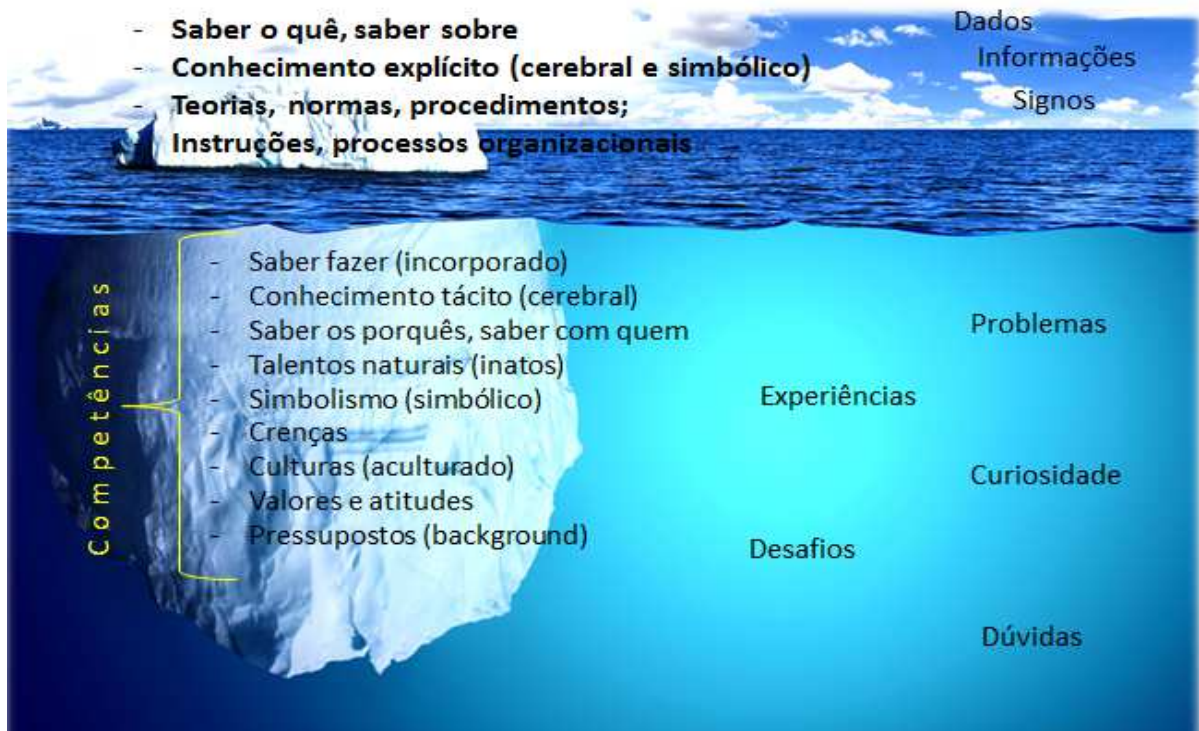


Fonte: Adaptado de Sabbag (2007).

A partir do trabalho de Sabbag (2007), que utiliza a metáfora do *iceberg* como mostra

a

Figura



, é possível identificar na parte emersa do *iceberg*, representando o conhecimento aparente (conhecimento explícito), aquele que pode ser identificado sob a forma de rotinas, manuais, instruções e outros documentos. Já a parte submersa do *iceberg* é a representação do conhecimento tácito, que está restrito à mente do ser humano e é de difícil formalização.

Os dados, informações e signos são os meios pelos quais se gera conhecimento, por isso estão fora do *iceberg*, mas dentro de um contexto bem aparente “Dada a sua natureza formal, eles foram lançados na parte superior da figura, contíguos ao conhecimento explícito [...]” (SABBAG, 2007, p. 56). Os problemas, experiências, curiosidades, desafios e dúvidas ficam também submersos, mas não podem ser confundidos com o conhecimento tácito, embora sirvam como catalisadores deste (SABBAG, 2007).

De acordo com Choo (2006, p. 30) “O conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação”.

A teoria apresentada por Choo (2006) contribui para o entendimento do problema da gestão do conhecimento em ambiente organizacional. O autor afirma que as empresas utilizam a informação de forma estratégica em três arenas distintas: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. Para que o conhecimento aconteça dentro das organizações é preciso que essas três arenas estejam unidas “para constituir uma rede

maior de processos que continuamente geram significado, aprendizado e ações” (CHOO, 2006, p. 362).

Além disso, Choo (2006) ressalta que a criação de significado acontece por meio de uma interpretação do ambiente pelos indivíduos. A construção do conhecimento acontece por meio da geração e compartilhamento do conhecimento tácito; do teste e criação de protótipos de conhecimento explícito e da extração e aproveitamento do conhecimento externo. E por fim, a tomada de decisão que geralmente é realizada pelas organizações por meio de regras, culturas e opções administrativas gerando a seleção de alternativas (CHOO, 2006).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) afirmam que o conhecimento é a mais importante fonte de vantagem competitiva e trazem em seu estudo um modelo de criação de conhecimento composto de três elementos: processo SECI, *ba* e ativos de conhecimento. O processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) deve ser entendido por meio da conversão entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O processo SECI amplia tanto o conhecimento tácito quanto o explícito.

As formas de conversão são: (i) socialização – processo de conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito. Acontece por meio do compartilhamento de experiências entre as pessoas. (ii) externalização - converte conhecimento tácito em explícito. Nesse momento o conhecimento se cristaliza e pode ser compartilhado com os demais gerando novos conhecimentos. (iii) combinação – conhecimento explícito para explícito. “O conhecimento explícito é coletado dentro ou fora da organização e, em seguida, combinado, editado e processado para formar novos conhecimentos.” (NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N, 2000, p. 10); (iv) internalização – processo de conversão de conhecimento explícito para tácito. De acordo com os autores, Nonaka, Toyama e Konno (2000), o processo SECI está relacionado ao aprender fazendo. É quando um indivíduo se apropria de um conhecimento novo que já está explicitado e internaliza, modificando seus próprios conhecimentos anteriores.

Quanto ao *Ba*, Nonaka, Toyama e Konno (2000) destacam que o *ba* é o cenário mais adequado para criar, compartilhar e utilizar conhecimento. Trata-se de uma plataforma para a fomentação da criação do conhecimento onde os indivíduos têm as condições necessárias para interpretar a informação e a transformar em conhecimento. É no *ba* que acontece a interação entre seus participantes. Pode ser um espaço físico, virtual ou mental, afinal “[...] o conhecimento não pode ser criado no vácuo” (CRUZ JUNIOR *et al.*, 2005, p. 23).

Já os ativos do conhecimento, ainda segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000), são as entradas, saídas e fatores moderadores do processo de criação de conhecimento. Esses ativos são difíceis de serem avaliados e geridos dentro da organização, por estarem atrelados ao caráter dinâmico e tácito do conhecimento.

A grande contribuição de autores como Nonaka e Choo foi perceber que o diferencial das empresas japonesas estava em se preocupar com o conhecimento tácito, que muitas vezes era deixado de lado, principalmente nas organizações ocidentais.

O conhecimento tácito e o explícito não são opostos, mas sim complementares, interagindo para a criação do conhecimento nas organizações. (CHOO, 2006; CRUZ JUNIOR *et al.*, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SABBAG, 2007; SANTOS *et al.*, 2001). Choo (2006) descreve essa relação entre tácito e explícito como um “relacionamento sinérgico”.

Conforme apresentam Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010) existem nove categorias conceituais da Gestão do conhecimento: (i) gestão do conhecimento como gestão do capital intelectual; (ii) gestão do conhecimento como gestão de ativos intangíveis; (iii) gestão do conhecimento como gestão de árvores do conhecimento; (iv) gestão do conhecimento como processo; (v) gestão do conhecimento como criação do conhecimento organizacional; (vi) gestão do conhecimento como gestão do intelecto profissional; (vii) gestão do conhecimento a partir dos ativos de informação; (viii) gestão do conhecimento como prática organizacional; (ix) gestão do conhecimento por uma perspectiva de aprendizado.

Este estudo apresenta apenas a gestão do conhecimento em uma perspectiva de criação de conhecimento organizacional, como fora proposto por autores tais como Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka, Toyama e Konno (2000) e Choo (2006).

Apesar de ainda existir discordância quanto a conceituação da gestão do conhecimento, graças a importância que esta metodologia organizacional pode ter para o resultado das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), torna-se imprescindível, para o entendimento, a busca por uma definição formal. Durante a pesquisa bibliográfica realizada para a elaboração do referencial teórico deste estudo, foram encontradas algumas definições de gestão de conhecimento que estão destacadas no Quadro 1:

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

AUTOR	CONCEITO
Sabbag (2007, p. 60)	“[...] sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”.
Coelho (2004, p. 98)	“[...] gestão do conhecimento é o processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras”.
(SANTOS <i>et al.</i> , 2001, p. 32)	“[...] processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe”.
Autores	A Gestão do conhecimento é um processo que objetiva fundamentalmente criar conhecimento estratégico nas organizações, convertendo conhecimento tácito e explícito, agregando valor à organização e facilitando o processo de tomada de decisão.

Fonte: elaborado pelos autores, 2014.

Diante destas definições, é possível inferir que a gestão do conhecimento possui diversas e diferentes abordagens. Assim:

Se a gestão do conhecimento propõe-se a ser um novo modelo de gestão para as organizações (privadas e/ou públicas), nada mais coerente do que pregar a existência de novas práticas gerenciais, de estruturas organizacionais diferenciadas e de formas de organização do trabalho inovadoras [...] (COELHO, 2005, p. 108).

Estas novas práticas operacionais e gerenciais, realizadas nas empresas com objetivo de facilitar a implantação e manutenção da gestão do conhecimento são conhecidas como práticas de gestão do conhecimento e “[...] materializam a realização de um conjunto integrado de funções para a gestão do conhecimento” (GONÇALVES; LIMA; COSTA, 2009). Dessa forma, as práticas são os meios necessários para atingir o objetivo maior, a gestão do conhecimento, facilitando processos, criando, organizando, disseminando, avaliando e mensurando o conhecimento nas organizações.

3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A palavra prática possui diferentes significados na Língua Portuguesa, mas os que nos interessam são: “modo ou método usual de fazer qualquer coisa”; “maneira de proceder, uso,

²⁴ Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 8, n. 1, p. 18-38, jan./jun. 2014.

costume”; e “aplicação das regras ou princípios de uma arte ou ciência” (MICHAELIS ONLINE, 2009).

Batista (2004) caracteriza as práticas de gestão do conhecimento como práticas que reúnem as seguintes características: “a) são executadas regularmente; b) sua finalidade é gerir a organização; c) baseiam-se em padrões de trabalho; e d) são voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento, ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior” (BATISTA, 2004, p. 15). Por sua vez, Pereira (2002) categoriza as práticas conforme sua função na gestão do conhecimento: identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento; acesso e distribuição; aplicação; e criação.

A pesquisa bibliográfica realizada para este estudo identificou que não há consenso entre os autores sobre quais são práticas organizacionais que podem ser classificadas como práticas de gestão do conhecimento. O

QUADRO 2 apresenta uma lista das 40 práticas identificadas.

QUADRO 2 - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO IDENTIFICADAS EM TRABALHOS DE AUTORES BRASILEIROS

Prática / Autor	(BATISTA <i>et al.</i>, 2012)	(SCHLESINGER <i>et al.</i>, 2008)	(STRAUHS <i>et al.</i>, 2012)	(LAURINDO, 2013)
Aprendizado organizacional				X
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	X			X
Banco de competências individuais	X			X
Banco de competências organizacionais	X			X
Banco de conhecimentos	X			
<i>Benchmarking</i> interno e externo	X	X		X
<i>Business intelligence</i>		X		X
Centros de inovação				X
<i>Coaching</i>	X			X
Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento	X	X	X	X
<i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	X			X
<i>Data mining</i>	X			
<i>Data Warehouse</i>	X			
<i>Decision Support System</i> (DSS)	X			
<i>E-business</i>		X		
Educação corporativa ou Universidade corporativa	X	X		X
<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	X			
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	X	X	X	X
Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão	X			X
Gestão da propriedade intelectual				X
Gestão de conteúdo	X			X
Gestão de conversas		X		
Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	X			X
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	X	X		X
<i>Groupware</i>		X		
<i>Innovation support tools</i>		X		
Inteligência competitiva				X
Lições aprendidas	X	X	X	X
Mapeamento de processos			X	X

Mapeamento ou auditoria do conhecimento	X	X	X	X
Melhores Práticas (<i>Best Practices</i>)	X			X
Memória organizacional	X	X	X	X
<i>Mentoring</i>	X			X
Mídias sociais				X
Narrativas (<i>Storytelling</i>)	X			X
Redes de Especialistas				X
Sistema de gestão por competências ou Gestão de pessoas alinhadas à gestão do conhecimento	X	X	X	X
Sistemas baseados na inteligência artificial		X		
Sistemas de inteligência organizacional	X			
Sistemas de <i>workflow</i>	X	X		

Fonte: elaborado pelos autores, com base na pesquisa bibliográfica, 2014

Para a elaboração do

QUADRO 2 foram agrupadas práticas com nomenclaturas distintas, porém com mesmo significado, da mesma forma, alguns autores agrupam certas práticas enquanto outros as tratam de forma isolada. Este é o caso de memória organizacional e lições aprendidas onde Batista (2004) as trata como uma prática única enquanto outros autores tratam como práticas distintas. (LAURINDO, 2013; SCHLESINGER, *et al.*, 2008; STRAUHS, *et al.*, 2012). No

QUADRO 2, é possível observar em apenas seis práticas há concordância entre os autores.

Segundo a definição de Wenger (2011) comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham um mesmo interesse, ou uma paixão por algo que fazem. E, desta forma, aprendem como fazer melhor à medida que interagem regularmente. Para Wenger (2011) três características são cruciais para o estabelecimento de uma comunidade de prática: (i) o domínio do conhecimento, que dá aos membros um senso de empreendimento comum e os mantém juntos; (ii) a comunidade, representando o engajamento dos membros em atividades conjuntas e discussões, facilitando a ajuda mútua e a troca de informações; e (iii) a prática, onde os participantes desenvolvem um repertório compartilhado de experiências, histórias,

ferramentas e formas de resolver problemas recorrentes da prática. Expandindo estes conceitos, Batista *et al.* (2005) descrevem as comunidades de prática como: auto organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; capazes de propiciar o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Quanto a gestão por competências, Durand (2006) apresenta um modelo de competências baseado em três dimensões: conhecimento (informação, saber o quê, saber o porquê); habilidades (técnica, capacidades, saber como); e atitudes (querer fazer, identidade, determinação) (DURAND, 2006). Dutra, Hipólito e Silva (2000) ampliam a visão de Durand (2006) definindo competência como a “capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento” (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 164). Por sua vez, Batista *et al.* (2005), destacam que as iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização.

Batista *et al.* (2005) conceituam as lições aprendidas como os relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. Laurindo (2013), citando Stewart (1998), indica que lições aprendidas constituem uma das melhores formas de aumentar o capital intelectual da uma organização. O guia PMBOK (2008) classifica lições aprendidas como um ativo do processo organizacional, citando como exemplos registros e documentação de projetos, documentação e informações de encerramento de projetos, resultados de decisões de seleção de projetos anteriores, informações de desempenho, gerenciamento de risco e esforço de projetos anteriores.

Em seu estudo, Laurindo (2013), sugere que o mapeamento de processos como uma ferramenta gerencial que estuda as atividades e analisa os processos permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos ou serviços, bem como a redução de falhas na interação entre sistemas. A ferramenta também auxilia no entendimento dos processos atuais, permitindo aos envolvidos uma reflexão estruturada e sistemática sobre as práticas do dia a dia (LAURINDO, 2013). Batista *et al.* (2005) entendem que o mapeamento de processos é

parte da Gestão por Competências, uma vez que é pré-requisito para elucidar as competências necessárias à execução dos processos. Por outro lado, Strauhs *et al.* (2012) não incluem o mapeamento de processos como uma prática consolidada, entretanto sugerem seu uso como uma ferramenta fundamental para as organizações conhecerem seu funcionamento (negócios, operações atividades).

Para Batista *et al.* (2005), o mapeamento do conhecimento é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Schlesinger *et al.* (2008) alertam que grande parte do conhecimento de uma organização encontra-se dispersa em arquivos individuais, pastas ou até na mente dos colaboradores, gerando dificuldade para seu acesso e uso quando desejado. Davenport e Prusak (1998), destacaram que as informações necessárias para se criar um mapa do conhecimento normalmente já existem nas organizações, porém em forma fragmentada, e não documentada. Criar um mapa organizacional é uma questão de combinar esses mini mapas individuais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Já a memória organizacional, segundo Strauhs *et al.* (2012), refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Os autores indicam que o objetivo da memória organizacional é capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações com base na história da organização, registrando experiências e conhecimentos gerados pelos colaboradores. Para Schlesinger *et al.* (2008), citando Conklin (1996), a memória organizacional objetiva estender e amplificar o conhecimento por meio de sua captura, organização, disseminação, compartilhamento e reuso por colaboradores de uma organização.

A universidade corporativa é caracterizada por Batista *et al.* (2005) como uma forma de implementar a Educação Corporativa nas organizações por meio da criação de unidade organizacional específica. Eboli (2004) adota os mesmos conceitos, mas com a nomenclatura de educação corporativa e estabelece as seguintes características: (i) objetivo - desenvolver competências críticas; (ii) foco - aprendizado organizacional; (iii) escopo - estratégico; (iv) ênfase - estratégias de negócios; (v) público - interno e externo; (vi) local - espaço real e virtual; e (vii) resultado - aumento da competitividade. Já Schlesinger *et al.* (2008), citando Meister (1999), define universidade corporativa como um guarda-chuva estratégico para

desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. O objetivo das universidades corporativas é sustentar vantagem competitiva, tendo como princípio o aprendizado permanente.

4 METODOLOGIA

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (1999), busca fundamentalmente desenvolver, aprimorar e explicitar conhecimento por meio de um conjunto de ferramentas. Este estudo utiliza a pesquisa bibliográfica, uma das ferramentas que podem ser utilizadas em um estudo exploratório (GIL, 1999), realizado na base de dados BDTD do IBICT – Instituto Brasileiro de Inovação, Ciência e Tecnologia (2011). A BDTD, órgão do IBICT visa integrar os sistemas de informação de teses e dissertações de instituições de ensino superior existentes no Brasil. Nesta base, foram coletados dados de forma quantitativa, a partir de argumentos de busca realizadas na ferramenta própria da BDTD, e uma análise estatística dos resultados devolvidos por esta ferramenta. Os dados, que fundamentaram este estudo, foram coletados entre os dias 15 e 17 de janeiro de 2014. Neste período a consulta de indicadores da BDTD apresentou um total de 240911 registros, dos quais 63762 referem-se a teses de doutorado e 177149 a dissertações de mestrado em 97 instituições de ensino e pesquisa brasileiras (EQUIPE TÉCNICA DA BDTD, 2014), sendo este o universo que será explorado.

Para efeito desse estudo, foram contempladas cinco práticas de gestão do conhecimento corroboradas por todos os autores citados no Quadro 2: (i) comunidades de prática; (ii) gestão por competências; (iii) lições aprendidas; (iv) mapeamento do conhecimento e; (v) memória organizacional. Mesmo não constituindo unanimidade entre os autores pesquisados, foram incluídas as práticas mapeamento de processos e universidade corporativa, devido ao caráter organizacional do estudo, perfazendo um total de sete práticas selecionadas como objeto desse estudo.

Para fazer a recuperação das informações que compõem o trabalho, se fez uso dos softwares Microsoft Excel[®], para tabular e compor os gráficos e quadros com os dados resultantes dos filtros de busca aplicados na base de dados obtida por meio do software de gestão de pesquisas acadêmicas *Mendeley*[®] (MENDELEY LDT., 2009).

O primeiro argumento de pesquisa usado na base BDTD, para a coleta de dados, foi composto pelo termo “gestão do conhecimento” e a existência ou não, deste termo no resumo dos trabalhos. A ferramenta de busca fornecida pela base BDTD permite duas formas para a realização de pesquisas. Uma denominada “procura básica” onde é possível utilizar como argumento de busca, um conjunto de uma ou mais palavras, e a segunda forma denominada “procura avançada” onde se pode escolher entre um ou mais campos de um total de seis, para a realização da busca. Os campos disponíveis na ferramenta de buscas da BDTD são: autor, resumo, título, assunto, colaborador (contribuidor na terminologia da BDTD) e instituição de defesa. Dentre eles, o campo resumo foi o escolhido por ser o campo com maior significância já que a base não disponibiliza o texto completo para busca. Além disso, a ferramenta de busca da base BDTD foi configurada, por meio dos campos de limitação temporal, de forma a devolver apenas as teses e dissertações referentes ao período compreendido entre os anos 2008 e 2013. Esta busca resultou em um conjunto de 1637 trabalhos incluindo teses e dissertações.

A ferramenta de buscas da BDTD indicou o total de 1637 estudos, porém só disponibilizou os links para download referentes a 500 estudos, sendo esta uma limitação da própria ferramenta de busca. Esta limitação forçou a criação de uma nova configuração da ferramenta de busca de forma a separar a busca por ano de publicação. Desta forma foram realizadas seis buscas distintas para os anos de 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013.

A partir do conjunto de links devolvidos pelas seis buscas realizadas na base da BDTD foi possível recuperar de 67,50% dos arquivos completos, compondo uma amostra de 1105 estudos. Essa diferença entre resultado de pesquisa versus recuperação de trabalhos pesquisados se deu por imprecisões existentes entre o link fornecido pela ferramenta de buscas da BDTD e o repositório original do estudo, geralmente localizado nos servidores da instituição onde o estudo foi realizado. O

QUADRO 3 sintetiza o resultado do processo de busca.

QUADRO 3 - RESULTADOS OBTIDOS NA FERRAMENTA DE BUSCAS DA BDTD

Pesquisa/Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Resultado	316	341	283	262	288	147	1637
Recuperados	192	207	177	187	210	132	1105

Fonte: os autores, 2014.

A amostra da pesquisa se consolida em 1105 arquivos de teses e dissertações em formato “.PDF” coletados por meio da ferramenta de buscas da BDTD nos metadados armazenados nesta base e recuperados dos repositórios originais de cada Instituição depositária dos estudos componentes da amostra. Sem, até este momento, nenhuma referência ao texto completo do estudo.

O próximo passo do processo de busca das informações necessárias a atender os objetivos desse trabalho, foi realizado com as ferramentas de busca textuais do software *Mendeley*[©] no texto integral dos estudos recuperados. Com esse propósito, foi criada uma coleção de argumentos de buscas com o objetivo de encontrar estudos contendo as práticas de gestão do conhecimento.

O resultado foram seis conjuntos distintos de práticas de gestão do conhecimento, um para cada ano, cada um deles contendo sete subconjuntos identificados pelo nome da prática de gestão de conhecimento: (i) comunidade de prática; (ii) gestão por competência; (iii) lições aprendidas; (iv) mapeamento de processos; (v) mapeamento de conhecimento; (vi) memória organizacional; (vii) universidade corporativa.

Como a observação direta dos textos de alguns dos estudos recuperados identificou uma heterogeneidade nas palavras utilizadas para indicar cada uma das práticas de gestão do conhecimento nos estudos recuperados, optou-se por utilizar uma coleção de argumentos de busca para identificação de cada uma das práticas, na amostra de estudos recuperados, por ano. O QUADRO 4 apresenta a coleção de argumentos de busca utilizado para busca em todos os estudos de um determinado ano visando identificar cada uma das práticas selecionadas.

QUADRO 4 - TERMOS DE BUSCA UTILIZADOS PARA A SEPARAÇÃO DOS ESTUDOS POR PRÁTICA

Prática de gestão do conhecimento	Termos utilizados no filtro de pesquisa
Comunidades de prática	“comunidades de prática” “comunidades de práticas” “comunidade de prática” “comunidade de práticas”
Gestão por competências	“gestão de competência” “gestão por competência” “gestão de competências” “gestão de competências”
Lições aprendidas	“lições aprendidas”
Mapeamento de processos	“mapeamento de processo” “mapeamento de processos”
Mapeamento do conhecimento	“mapeamento de conhecimento” “mapeamento do conhecimento”
Memória organizacional	“memória organizacional”
Universidade corporativa	“universidade corporativa”

Fonte: elaborado pelos autores, 2014.

Com a aplicação dos argumentos de busca relacionados no QUADRO 4 na amostra, com o uso do software *Mendeley*[®], foi possível identificar os estudos, em cada conjunto anual que atendiam a um ou mais desses argumentos de busca.

Após a aplicação dos argumentos de busca para identificação das práticas de gestão do conhecimento escolhidas, na amostra de 1105 arquivos, foram obtidos 259 trabalhos contendo um, ou mais, termos de busca que identificam uma das práticas de gestão do conhecimento, representando 23,44% da amostra inicial.

Uma vez que foi determinada esta nova amostra, de 259 trabalhos, contendo as práticas de gestão de conhecimento, foram realizadas novas buscas, com os mesmos argumentos de busca disponíveis no QUADRO 4, visando a identificação de estudos contendo duas ou mais, práticas de gestão do conhecimento segundo o ano de classificação.

A busca de relações entre as práticas de gestão do conhecimento foi realizada na amostra de 259 estudos, previamente distribuída em uma árvore de pastas, dentro do software *Mendeley*[®], classificadas segundo cada prática anteriormente identificada e agrupadas por ano de ocorrência. O conjunto de práticas com esta estrutura foi novamente submetido ao software *Mendeley*[®] para a realização de um processo de buscas em duas fases distintas e independentes: (i) comparar cada uma das práticas às demais buscando identificar múltiplas práticas em cada estudo; (ii) e, se classificou a ocorrência dessas práticas por tipo de estudo: teses ou dissertações.

5 RESULTADOS

A análise da base de 259 estudos recuperados indicou a existência de 416 ocorrências de termos ligados as práticas de gestão do conhecimento, estando estas ocorrências distribuídas da seguinte forma: (i) comunidades de prática: 97 ocorrências; (ii) gestão por competências: 70 ocorrências; (iii) lições aprendidas: 100 ocorrências; (iv) mapeamento de processos: 17 ocorrências; (v) mapeamento do conhecimento: 15 ocorrências; (vi) memória organizacional: 76 ocorrências; e (vii) universidade corporativa: 41 ocorrências.

A distribuição de práticas de gestão do conhecimento, agrupadas por ano de publicação e o total de práticas encontradas pode ser observada na Tabela 1 e na Figura 2:

TABELA 1 - TOTAL DE ESTUDOS RECUPERADOS POR PRÁTICAS DE CONHECIMENTO POR ANO.

Práticas x Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Comunidades de Prática	20	19	16	14	21	7	97
Gestão por competências	24	10	8	11	11	6	70
Lições aprendidas	25	13	15	15	28	4	100
Mapeamento de processos	5	0	3	3	2	4	17
Mapeamento do conhecimento	4	2	3	2	2	2	15
Memória organizacional	18	15	15	7	16	5	76
Universidade corporativa	8	7	11	4	8	3	41
Total práticas	104	66	71	56	88	31	416

Fonte: elaborada pelos autores com base na pesquisa BDTD, 2014

FIGURA 2 - TOTAL DE ESTUDOS RECUPERADOS POR PRÁTICAS DE CONHECIMENTO POR ANO.



Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa BDTD, 2014

Ainda utilizando os dados obtidos durante a fase de buscas, foi possível criar uma relação entre as diversas práticas. Desta vez, o conjunto de argumentos de buscas apresentados no QUADRO 4, anteriormente, foi aplicado a ferramenta de buscas do *Mendeley*[®], em cada um dos conjuntos de trabalhos anteriormente divididos por práticas de gestão de conhecimento, visando a localização de estudos que contivessem mais de uma prática. Os resultados deste cruzamento podem ser vistos no Quadro 5.

QUADRO 5 - OCORRÊNCIA DE PRÁTICAS MÚLTIPLAS EM TESES E DISSERTAÇÕES DA BDTD

Período: 2008 - 2013	Comunidade de Prática	Gestão por Competência	Lições Aprendidas	Mapeamento de Processos	Mapeamento de Conhecimento	Memória Organizacional	Universidade Corporativa
Comunidades de Prática	42	14	26	6	6	31	15
Gestão por competências	14	39	12	2	2	11	15
Lições aprendidas	26	12	46	8	5	30	12
Mapeamento de processos	6	2	8	5	1	5	2
Mapeamento do conhecimento	6	2	5	1	3	9	3
Memória organizacional	31	11	30	5	9	16	13
Universidade Corporativa	15	15	12	2	3	13	7

Fonte: os autores (2014)

Observa-se que a linha diagonal de interseção entre duas práticas de mesmo nome indica um valor escalar que representa o número total de estudos, teses ou dissertações, onde aquela prática é citada exclusivamente. Ou, em outras palavras, o número 42, na interseção entre a linha “comunidades de práticas” e a coluna “comunidades de práticas” representa que existem 42 estudos na amostra onde só é possível encontrar os argumentos de busca constantes no Quadro 4, referentes a comunidades de prática.

Esta mesma amostra de trabalhos recuperados permitiu dividir os estudos realizados de acordo com a titulação adquirida e por ano de publicação, relação esta que pode ser vista no Quadro 6 onde estão apresentados os valores escalares, e totais de cada estudo, por ano e no Figura 3, onde estão os valores percentuais da distribuição destes estudos por ano e na sua totalidade.

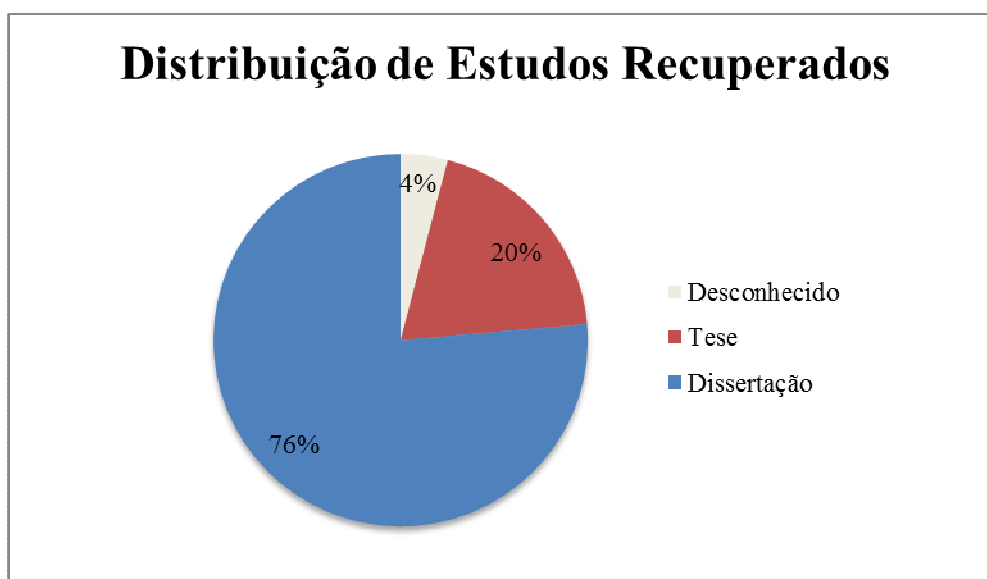
QUADRO 6 - ESTUDOS CONTENDO PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO POR TITULAÇÃO, POR ANO

Pesquisa/Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Recuperados	192	207	177	187	210	132	1105
Dissertação	117	163	142	143	172	107	844
Tese	30	44	35	44	38	25	216

Fonte: os autores, 2014

As mesmas relações apresentadas de forma escalar no Quadro 6 podem ser vistas na Figura 3 em forma de percentual, a distribuição total dos estudos recuperados.

FIGURA 3 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE TESES E DISSERTAÇÕES



Fonte: elaborado pelos autores (2014)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A recuperação dos textos completos dos estudos indicados pela ferramenta de buscas da BDTD foi prejudicada pela falta de atualização dos sites das instituições de ensino. Instituições como a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Federal de Santa Maria, apesar de terem seus estudos catalogados, e indexados, nos metadados da BDTD não

disponibilizam nenhum dos textos integrais destes trabalhos. Este problema limitou a recuperação de arquivos.

A distribuição percentual entre teses 19,55% e dissertações 76,38% parece concordar com o senso comum, que indica existirem mais mestres que doutores sendo formados no Brasil. Práticas como mapeamento de processos e mapeamento de conhecimento são pouco frequentes nos estudos acadêmicos da base da BDTD e podem sinalizar a necessidade de mais pesquisa nesta área. Por outro lado, comunidades de prática, gestão por competência e lições aprendidas aparecem em estudos que se ocupam, na sua maioria, apenas destas práticas.

Estes resultados indicam a necessidade de um detalhamento maior dos argumentos de busca, talvez com a inclusão da análise semântica dos parágrafos onde as práticas estão citadas, em cada um dos estudos recuperados, de forma a identificar com mais precisão a relação entre elas.

REFERÊNCIAS

ALVARES, L.; BAPTISTA, S. G.; JUNIOR, R. H. A. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16 n. 2, p. 235 - 252, jul./dez 2010.

BATISTA, F. et al. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Repositório do conhecimento do IPEA, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

BATISTA, F. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. **Brasília, IPEA**, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11058/1857>>. Acesso em: 25 janeiro 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2º. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público**, Brasília, DF, Brasil, v. 55, n. 1 e 2, jan.- jun. 2004.

CONKLIN, J. Designing organizational memmory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. **Cognexus**, 1996. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2014.

CRUZ JUNIOR, A. D. T. et al. Criação, disseminação e gestão do conhecimento nas comunidades estratégicas. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 8, n. n.3, p. 21-34, outubro 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **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 Manage What They Know. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 1998.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção de capacidade de aprendizagem. São Paulo, SP, Brasil: Educator, 1999.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 32 n. 160, p. 261-292, janeiro 2006.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4 n. 1, p. 161-176, 2000.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

EQUIPE TÉCNICA DA BDTD. BDTDC. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**, 2014. Disponível em: <<http://bdtc.ibict.br/a-bdtc>>. Acesso em: 24 janeiro 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, L.; LIMA, E. P. D.; COSTA, S. E. G. Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. **Produção [online]**, v. 19, n. 1, p. 163-189, janeiro/abril 2009. ISSN 0103-6513. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132009000100011>>. Acesso em: 22 janeiro 2014.

GRANT, K. A. Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, New York, NY, USA, v. 5, n. 2, p. 173 - 180, jul. 2007.

IBICT - INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. IBICT. **Instituto Brasileiro de Informação, Ciência e Tecnologia**, 2011. Disponível em: <<http://www.ibict.br>>. Acesso em: 01 jan 2014.

LAURINDO, A. M. **Gestão estratégica do conhecimento: investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses - Dissertação (mestrado)**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFPR. Curitiba, . 2013.

MEISTER, C. J. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDELEY LDT. Get Mendeley. **Mendeley - Home**, 2009. Disponível em: <<http://www.mendeley.com/>>. Acesso em: 10 jan 2014.

- MICHAELIS ONLINE. Dicionário de Português Online. UOL, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=pr%E1tica>>. Acesso em: 29 janeiro 2014.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creaton. **Long Range Planning**, n. 33, p. 5-34, 2000.
- PEREIRA, H. J. **Bases Conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento**. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. [S.l.]: [s.n.]. 2002. p. 1-20.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI. **Um guia do conhecimento e gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. Sylva, NC, USA: PMI Publishig Division, 2008.
- SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SANTOS, A. R. D. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SANTOS, A. R. D. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11 - 48.
- SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: IMAP, 2008.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STRAUHS, F. D. R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba, PR, Brasil: Aymar, 2012.
- WENGER, E. Schorlar's Bank Oregon University. **Communities of Praticce a Brief Introduction**, 2011. Disponível em: <<https://scholarsbank.uoregon.edu/A%20brief%20introduction%20to%20CoP.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 jan. 2014.