



## EVIDÊNCIA DE VALIDADE DE UMA MEDIDA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Clarissa Leão Bonatti**

Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, Brasil.

E-mail: [clarissabonatti@gmail.com](mailto:clarissabonatti@gmail.com)

**Katia Elizabeth Puente-Palacios**

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, Brasil. Professora da Universidade de Brasília, Brasil.

E-mail: [kep.palacios@gmail.com](mailto:kep.palacios@gmail.com)

**Ettore Cerchi Ribeiro**

Graduando em Psicologia pela Universidade de Brasília, Brasil.

E-mail: [ettore.cerchi@gmail.com](mailto:ettore.cerchi@gmail.com)

### Resumo

A Gestão do conhecimento tem atraído a atenção de acadêmicos e práticos que visam a preservar o conhecimento e favorecer o desempenho organizacional mediante a aprendizagem. Dessa forma, é um campo de estudo que recebeu diversas contribuições de áreas distintas, tornando difícil estabelecer uma única definição para o termo. Apesar do campo fragmentado, observa-se na literatura esforços para a construção de medidas amplas de Gestão do Conhecimento. O presente estudo tem como objetivo analisar as evidências de validade de uma medida geral de gestão do conhecimento para verificar sua estabilidade e confiabilidade. Para isso, foi aplicada a escala de gestão do conhecimento e analisada sua estrutura fatorial, buscando evidências de validade. O estudo foi realizado com empregados de uma empresa pública sediada em Brasília. O instrumento foi aplicado via questionário online e resultou em uma amostra de 508 empregados. Para análise dos dados, utilizou-se análise fatorial pelo eixo principal com rotação Promax e foi realizada a análise de confiabilidade dos fatores. A estrutura fatorial divergiu da proposta pela autora da escala, resultando nos seguintes fatores: (1) Orientação para qualidade ( $\alpha=0,83$ ); (2) Organização social do trabalho ( $\alpha=0,84$ ); (3) Orientação competitiva ( $\alpha=0,69$ ); e (4) Interações Informais ( $\alpha=0,69$ ), sendo a Orientação Competitiva o único fator a manter-se. Esse resultado pode indicar instabilidade da escala demonstrando que a Gestão do Conhecimento pode assumir configurações diferentes. Recomenda-se uma agenda de pesquisa considerando a relevância de construção de instrumentos de medida voltados à Gestão do Conhecimento com vistas a viabilizar pesquisas empíricas e facilitar diagnósticos organizacionais

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Medidas. Análise Fatorial.

### EVIDENCE OF VALIDITY OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT MEASURE

#### Abstract

*Knowledge management has caught the attention of academics and practitioners who aim to preserve knowledge and favor organizational performance through learning. Thus, it is a field of study that received several contributions from different areas, making it difficult to establish a single definition for the term. Despite the fragmented field, there are efforts in the literature to build broad Knowledge Management measures. The present study aims to analyze the evidence of validity of a general measure of knowledge management. For this, the knowledge management scale was applied and its factor*

structure was analyzed, looking for evidence of validity. The study was conducted with employees of a public company based in Brasília. The instrument was applied via an online questionnaire and resulted in a sample of 508 employees. For data analysis, factor analysis by the main axis with promax rotation was used and the reliability analysis of the factors was performed. The factorial structure diverged from that proposed by the author of the scale, being divided into the following factors: (1) Orientation to quality ( $\alpha = 0.83$ ); (2) Social organization of work ( $\alpha = 0.84$ ); (3) Competitive orientation ( $\alpha = 0.69$ ); and (4) Informal Interactions ( $\alpha = 0.69$ ), with Competitive Orientation being the only factor to be maintained. This result may indicate instability of the scale demonstrating that Knowledge Management can assume different configurations. A research agenda is recommended that highlights the relevance of building measurement instruments to Knowledge Management, aiming to enable empirical research and facilitate diagnoses organizational.

**Keywords:** Knowledge Management. Measures. Factor Analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a valorização do conhecimento como ativo organizacional, há um crescente interesse em acadêmicos e práticos de operacionalizar os processos das organizações que se relacionam com os conhecimentos organizacionais. Sendo o conhecimento um ativo imprescindível para as organizações, métodos e práticas surgiram para gerenciar os processos que levam a ele (FERNANDES; ALVARES, 2019). Nisso, a Gestão do Conhecimento (GC) tem chamado a atenção como fator que impulsiona o aprendizado organizacional. Para Pais (2014), a GC é definida como um conjunto de atividades cotidianas relativa à criação e desenvolvimento de um ambiente que catalisa os processos relacionados ao conhecimento visando à concretização de objetivos organizacionais.

Considerando a complexidade envolvida em gerenciar o capital intelectual de uma empresa, a GC envolve diversas disciplinas, sendo considerada por Alvarenga-Neto (2005) como uma grande área “guarda-chuva”, que incorpora áreas distintas, mas sobrepostas. Complementando, a abrangência da GC revela um conjunto heterogêneo de interesses, perspectivas e questões de pesquisas e destaca-se que a área recebe muita influência, mas é importante que ela também contribua para o enriquecimento de outros campos, criando relações estruturantes recíprocas (ALVARES *et al.*, 2015).

A Gestão do Conhecimento, parte em decorrência do interesse de diversas disciplinas, tem um corpo teórico fragmentado (SINGH; GUPTA, 2014), o que dificulta a operacionalização do conceito, sua aplicação e sua mensuração. Assim, com vistas ao avanço do campo, é necessário que se construa medidas fidedignas com vistas a favorecer estudos empíricos e diagnósticos organizacionais. Essas medidas podem incluir escalas que investiguem a percepção dos empregados sobre a GC.

Isso posto, o presente estudo tem como objetivo apresentar evidências de validade de uma escala de GC. Para isso, a escala foi aplicada em uma amostra de empregados públicos e foi realizada a análise fatorial com os dados coletados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A GC é vista como processo chave para que as organizações revejam seus processos de trabalho visando à melhoria da sua eficiência e eficácia. Nonaka e Takeuchi (1997) foram grandes influenciadores da área ao reforçar o papel da abordagem da gestão voltada à criação de novos conhecimentos como fator crítico na competitividade das empresas japonesas. Para esses autores, a abordagem de GC transcende a organização como máquina de processamento de informações objetivas, visão preconizada pela administração ocidental, mas envolve

também explorar insights tácitos e subjetivos de indivíduos e disponibilizá-los para enriquecimento e discussões em grupos na organização.

Para se manter competitivo na atual economia baseada no conhecimento, Prahalad e Hammel (2005) afirmam que uma empresa deve ser vista não só como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências. As competências compõem o capital intelectual da empresa. Complementando essa visão, Frappaolo (2002) propõe que as empresas mudem seu foco de confiança em suas experiências (que são relativas a conhecimento do passado) para confiar em suas competências, que constituem os recursos que elas têm disponível para enfrentar o futuro.

O interesse em processos relacionados ao conhecimento fez com que pesquisadores de diversas abordagens desenvolvessem seus trabalhos sobre o tema. Essa natureza interdisciplinar da gestão do conhecimento é, para Alvares *et al.* (2020), de um lado, sua força e de outro, sua fraqueza. A contribuição de uma pluralidade de perspectivas oferece uma rica visão da área. Ao mesmo tempo, tantos aportes disciplinares comprometem o entendimento nuclear da área e dispersam sua fundamentação teórica. Diversos autores empenharam esforços em revisar a literatura da área, a organizando, quer seja pelos modelos adotados (FUKUNAGA, 2017), por processos e abordagens (SINGH; GUPTA, 2014; NEVES; VARVAKIS; FIALHO; ALVARES *et al.*, 2020), por variáveis correlacionadas (BRAQUEHAIS *et al.*, 2017; BASTOS, CORDEIRO e DROHOMERETSKI, 2019), entre outros. Singh e Gupta (2014) ainda afirmam que as tentativas de integração da literatura de GC são predominantemente teóricas, com pouco trabalho empírico que vise à elaboração de um modelo integrativo.

Diante dessa pluralidade, definir gestão do conhecimento não é uma tarefa fácil, por abranger, mas não ser apenas: tecnologia, direcionadores, estratégias de negócio e cultura. A falta dessa definição singular pode ter atrasado a evolução da Gestão do Conhecimento (FRAPPAOLO, 2002).

Para alguns autores, como Alvarenga-Neto (2005), a Gestão do conhecimento deve ser entendida não como uma variável única, mas como um repensar da gestão organizacional considerando a era do conhecimento. Esse autor construiu um modelo conceitual a partir de três pilares: 1) fatores de competitividade a partir de uma concepção estratégica da informação e do conhecimento; 2) abordagens gerenciais e ferramentas, desdobrada da concepção estratégica do primeiro pilar; e 3) a criação de um contexto capacitante, com condições favoráveis para o aprendizado e uso da melhor informação e do melhor conhecimento disponível.

Outros autores empenham esforços em uma definição única, como Coxe, Rocha e Hoffmann (2019) que, após apresentar definições de outros autores, trabalham com a definição de que GC tem como objetivo criar, registrar e compartilhar e disseminar os ativos intangíveis, o capital intelectual, o conhecimento organizacional e parte da preocupação com a aprendizagem, criação e o uso do conhecimento nas organizações. Observa-se que, nessa definição fala-se sobre o objetivo da GC, contudo, não se operacionaliza o conceito. Por outro lado, Frappaolo (2002) resume o conceito de GC como a alavancagem da sabedoria coletiva com vistas ao aumento da responsividade e inovação na organização.

Há também autores que definem a GC por meio de seus processos, conforme revisão realizada por Fukunaga (2017). O autor encontrou variações nas definições em que a GC era operacionalizada entre 3 a 8 processos. A partir desses achados, Fukunaga propõe um ciclo com 6 processos, a saber: 1) criação do conhecimento; 2) captura do conhecimento; 3) organização do conhecimento; 4) armazenamento do conhecimento; 5) disseminação do conhecimento; e 6) aplicação do conhecimento. Já Singh e Gupta (2014) agruparam os processos de GC em sua revisão de literatura em três principais dimensões: 1) criação do conhecimento; 2) compartilhamento de conhecimento; e 3) retenção do conhecimento.

A Gestão do conhecimento pode ser, também, compreendida diferentemente conforme o nível estudado. Por exemplo, ela pode ser compreendida no nível de equipes, considerando resolução de problemas por meio de discussões, brainstormings, entre outros (SINGH & GUPTA, 2014). No nível organizacional, encontramos alguns modelos de referência, utilizados para avaliar a maturidade da organização no que tange a gestão do conhecimento, como o proposto pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, composto por 3 dimensões (FUKUNAGA; SAITO, 2017): Negócio, Gestão do Conhecimento (composto por processos e práticas de GC) e Ambiente facilitador. Os autores defendem dois pressupostos: que a GC deve apoiar o negócio e que deve haver um ambiente facilitador para a adoção da GC. Outro modelo de referência é voltado a administração pública e foi proposto por Batista (2012), em que se consideram 6 componentes: direcionadores estratégicos da organização, viabilizadores da GC, processos de GC, ciclo KDCA (em analogia ao PDCA, acrescentando conhecimento -K- na primeira etapa), resultados da GC e partes interessadas.

Em estudos quantitativos, encontra-se, na literatura, o uso de diversas medidas focadas em um dos processos ou comportamentos relacionados à Gestão do Conhecimento, como o comportamento de esconder conhecimento (ex. FONG; LUO; JIA, 2018), compartilhamento de conhecimento (ex. KHOZA, 2019), gestão do conhecimento estratégico (ex. FUJIHARA, 2008), entre outros.

Apesar disso, observa-se na literatura esforços para a construção de escalas amplas de Gestão do Conhecimento, em organizações (BRITO *et al.*, 2016; PAIS, 2014; SÁ *et al.*, 2013) e em equipes (CARDOSO; PERALTA, 2011; FREITAS; MOURÃO, 2019; SINGH; GUPTA, 2014), em que processos ou comportamentos são fatores das escalas. Em geral, a construção das escalas visa, no âmbito acadêmico, a estudar relações causais e/ou correlacionais entre variáveis. A aplicação prática é voltada a diagnósticos organizacionais.

Para a construção de uma escala, por se tratar de percepções acerca de comportamentos, a teoria advinda da psicologia para construção de escalas pode contribuir. Pasquali (1998) aponta que o primeiro passo para se construir escalas é observar a dimensionalidade, ou seja, se o atributo em questão (no caso, a Gestão do Conhecimento) deve ser abordado como uma dimensão homogênea ou se é possível identificar aspectos distintos dentro do atributo. Após, é necessário definir esse atributo, primeiramente uma definição constitutiva, que é o que situa o objeto de estudo dentro da teoria, definindo seus limites e balizas. Somente após essa etapa, deve-se partir para definição operacional e a partir desse momento é possível descrever o objeto de estudo a partir da elaboração de itens de uma escala.

Optamos, nesse estudo, por utilizar a escala de Pais (2014), e analisar suas evidências de validade em um contexto diferente. A escala foi construída em sua versão original em Portugal e posteriormente, após adaptações, encontrou evidências de validade no Brasil (PAIS, 2014). Essa escala foi escolhida por ter estudos anteriores de validação no Brasil, posto que temos como objetivo verificar a estabilidade do comportamento de escala ampla sobre Gestão do Conhecimento. Destaca-se que o nível de análise recomendado da escala é o organizacional, por isso, seus itens devem ser respondidos baseados na percepção do participante sobre a organização (não sobre grupos ou seus comportamentos individuais).

A autora define Gestão do Conhecimento como “Conjunto de atividades de caráter cotidiano, relativo à criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento no sentido da concretização de objetivos de uma dada organização”. O modelo de Gestão do Conhecimento adotado por Pais (2014) é composto por 6 processos: 1) criação e aquisição; 2) atribuição de sentido; 3) partilha e difusão; 4) memória organizacional; 5) medição; 6) recuperação. Contudo, a escala foi construída baseando-se em comportamentos e práticas relacionadas à GC e não aos processos. Os fatores da escala são: 1) orientação cultural para o conhecimento; 2) orientação

competitiva; 3) práticas formais de gestão do conhecimento; 4) práticas informais de gestão do conhecimento.

O estudo para analisar as evidências de validade dessa escala, mesmo já tendo sido relatada em estudo anterior torna-se relevante tendo em vista que não foram encontrados muitos relatos de estudos envolvendo essa escala e o relato de evidências de validade encontrado comete dois deslizes citados por Carpenter (2018) como erros comuns da análise fatorial induzidos pelo uso de determinados softwares, que são: o uso da análise de componentes principal, ao invés de PAF e o uso da rotação oblíqua Varimax, mesmo quando há correlação entre os fatores.

### **3 METODOLOGIA**

Esse estudo é de natureza quantitativa e utilizou o método survey. Sua aplicação foi realizada em uma empresa pública de grande porte com sede em Brasília e essa seção descreve os procedimentos de coleta e análise de dados, o instrumento utilizado e os participantes da pesquisa.

#### **3.1 Procedimento**

Após autorização da empresa, foi enviado por e-mail corporativo aos empregados lotados em Brasília um questionário autoaplicável eletrônico contendo a escala de gestão do conhecimento e questões sobre dados demográficos. O questionário continha outras escalas, objetos de estudo do grupo de pesquisa.

Havia um texto inicial em que os empregados eram esclarecidos sobre o caráter voluntário da sua participação e era dada a garantia do sigilo de dados individuais. A pesquisa ficou disponível por 15 dias, havendo um lembrete após a primeira semana para aqueles que não haviam preenchido a pesquisa. O empregado poderia sair e retornar do questionário a qualquer momento.

#### **3.2 Instrumento**

O instrumento utilizado foi a Escala de Gestão do conhecimento – versão reduzida, apresentada por Pais (2014), que foca no nível organizacional de análise e é composta por 22 itens divididos em quatro fatores:

- 1) Orientação cultural para o conhecimento (7 itens): abrange itens que tratam dos procedimentos instituídos na organizacional e de um referencial comum em que se preserva comportamentos revelados como instrumental ou relevantes. É uma dimensão que aborda a cultura voltada ao conhecimento. Ex. “O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.”.
- 2) Orientação competitiva (4 itens): itens que espelham uma orientação para o exterior por parte da organização e que se relacionam com competitividade e desempenho comparativo. Ex. “O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes.”.
- 3) Práticas formais de Gestão do Conhecimento (6 itens): se refere a esforços organizacionais desenvolvidos em torno de processos formalmente instituídos. Ex. “Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas.”.
- 4) Práticas informais de Gestão do Conhecimento (5 itens): trata de interações que, em âmbito informal, ocorrem na organização e possibilitam a construção social do

conhecimento. Ex. “Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café).”.

Os itens foram respondidos em escala tipo likert de aplicação de 5 pontos, variando entre 1 (quase nunca se aplica) a 5 (aplica-se quase totalmente). A escala não apresenta itens invertidos.

A escala em sua versão completa, com 32 itens, apresentou índices de confiabilidade (alfa de Cronbach) no estudo de Pais (2014) variando entre 0,76 e 0,88. Os índices para a versão reduzida não foram relatados no texto.

### 3.3 Participantes

A pesquisa foi enviada para 3.885 empregados via e-mail corporativo, obtendo 508 respostas para a escala de gestão do conhecimento, o que corresponde a uma taxa de resposta de 13%. A baixa taxa de resposta pode ter sido influenciada por a pesquisa ter sido aplicada no período de pandemia, em que muitos empregados estavam em trabalho remoto e muitos se adaptando a essa modalidade de trabalho, ou mesmo estavam em férias ou afastados.

Dos empregados respondentes, 50,2% são do sexo feminino, 61% possuem no mínimo especialização. A idade varia entre 29 e 73 anos, com média de 46,72 (d.p. 7,55). O tempo de empresa dos respondentes está entre 5 e 44 anos completos, com média de 17,72 anos (d.p. 7,85).

### 3.4 Análise de dados

Para atingir o objetivo de pesquisa, foi realizada a extração de fatores por meio de análise fatorial pelo eixo principal (PAF). Foi utilizada a rotação promax, que é um método oblíquo de rotação, tendo em vista não se poder pressupor uma independência entre os fatores (DAMÁSIO, 2012). Ainda sobre a opção de um método oblíquo em comparação com o ortogonal mais comumente utilizado (Varimax), destacamos que, nas ciências sociais, é incomum que não haja correlação entre os fatores (CARPENTER, 2018), ainda mais dentro de um mesmo conceito, como Gestão do Conhecimento. Considerando que os métodos ortogonais propõem a não correlação entre os fatores, observa-se que método oblíquos, como promax, são os mais indicados no caso desse estudo. Verificou-se também a confiabilidade dos fatores da escala, por meio do cálculo do alpha de cronbach. Os dados encontrados estão descritos na próxima seção.

## 4 RESULTADOS

Antes de realizar a análise propriamente dita, foram observados os pressupostos. A amostra de 508 respondentes é suficiente para a realização da análise fatorial segundo os critérios de Hair *et al.* (2009), que diz que o tamanho da amostra deve ser igual ou maior do que 100 e uma proporção de 10 respondentes para cada variável (item) e de Field (2009) que aponta que a regra comum é de 10 a 15 participantes por variável. Considerando que a escala é composta por 22 itens, no critério mais rigoroso, seriam necessários 330 participantes. Portanto, a amostra de 508 é mais do que suficiente para a análise.

Ainda na análise dos pressupostos, observou-se que todos os itens da escala possuíam resultados de assimetria, em módulo, menor do que 1. Para Miles e Shevlin (2001), esses valores evidenciam uma assimetria considerada não problemática, ou seja, uma distribuição similar à normal.

A fatorabilidade do conjunto de itens nessa amostra também foi demonstrada adequada, considerando que o KMO encontrado foi de 0,93. Esse valor é considerado excelente (FIELD, 2009). Além disso, o teste de esfericidade de Barlett foi significativo ( $p < 0,001$ ), outro pressuposto indicado por Field (2009). Foi realizada ainda a inspeção da matriz de correlações entre os itens, que encontrou correlação significativa ( $p < 0,01$ ) entre todos os itens, variando entre  $r = 0,162$  e  $r = 0,563$ .

Para extração de fatores da escala de gestão do conhecimento, utilizando o critério de autovalor maior do que 1, chegou-se a uma solução de quatro fatores. Essa solução coincide com a quantidade de fatores encontrados pela autora da escala (PAIS, 2014).

Utilizou-se a rotação promax, tendo em vista a ausência de independência entre os fatores. Da primeira solução, foram retirados os itens que não tiveram carga igual ou maior do que 0,4 (itens 10, 21 e 22) e optou-se por retirar também o item 7, tendo em vista que se referia a ação externa e não tinha coerência com o restante do conteúdo (Somos encorajados a tomar a iniciativa). Nessa solução, as cargas fatoriais no fator predominante estão todas acima de 0,40 e a diferença para cargas em outros fatores (quando há carga compartilhada) é maior do que 0,1. Diferenças menores poderiam indicar um item complexo e, portanto, a necessidade de novas análises sobre sua pertinência naquele fator. Sendo assim, os fatores ficaram divididos, conforme solução apresentada na Tabela 1:

**Tabela 1** -Matriz padrão da solução fatorial

	Fator			
	1	2	3	4
18. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	<b>,89</b>		-,12	-,15
19. O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.	<b>,67</b>		-,13	
17. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.	<b>,60</b>	-,22	,27	
14. Agimos de acordo com certos princípios.	<b>,54</b>			,23
16. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas.	<b>,51</b>	-,13	,26	
13. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos.	<b>,48</b>	,31		
3. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.		<b>,75</b>	,11	

1. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.		<b>,73</b>	-,11	
2. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos).		<b>,71</b>		
4. Falamos das nossas funções/ atribuições.		<b>,49</b>	,30	
6. Cada um de nós tem uma função a cumprir.	,32	<b>,42</b>		
11. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho.	,20	<b>,40</b>	,12	,13
8. Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (p. ex., adotamos as melhores “estratégias”).	,13		<b>,79</b>	-,11
5. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós.	-,24		<b>,59</b>	,15
9. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes.	,16		<b>,52</b>	
20. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café).	-,11			<b>,67</b>
15. Falamos da nossa empresa.	,24			<b>,67</b>
12. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho.		,17		<b>,59</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Nota: Método de extração: Fatoração pelo Eixo Principal, com rotação *Promax* com normalização de Kaiser.

O primeiro fator (1) da solução é composto principalmente por itens que faziam parte do fator “Orientação cultural para o conhecimento”, mas não todos, e acrescenta um item que era referente ao fator “Práticas formais de conhecimento”. Analisando o conteúdo dos itens classificados nesse fator, chega-se à conclusão de que são itens voltados à busca de conhecimento para a qualidade do trabalho, denominado, portanto, como “Orientação para



qualidade”. Agruparam-se, nesse fator, 6 itens. A confiabilidade, medida pelo alpha de cronbach, foi de 0,83 e a correlação item-total média de 0,60. O item que apresentou maior carga fatorial foi “Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade”.

O segundo fator (2) agregou itens que na estrutura original faziam parte de 3 fatores diferentes (orientação cultural para o conhecimento, práticas formais de conhecimento e práticas informais de conhecimento). Ao analisar o conteúdo dos itens, percebe-se temáticas relativas à resolução dos problemas em grupo e formas de organização, sendo denominado, portanto, de “Organização social do trabalho”. Esse fator é composto por 6 itens com alpha de 0,84 e correlação item-total média de 0,61. Um item representativo do fator é “Juntamo-nos em grupos para resolver alguns problemas”.

O terceiro fator (3) possui apenas itens da dimensão “Orientação competitiva”, mantendo assim seu nome e aborda questões relativas ao desempenho comparativo da organização. Foram agrupados 3 itens nesse fator, e o alpha foi de 0,69, com correlação item-total de 0,51. Um exemplo de item desse fator é “Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (p. ex., adotamos as melhores “estratégias”).”.

Por fim, o último fator (4) traz apenas itens que compunham a dimensão “Práticas Informais de Gestão do Conhecimento” que se referem a interações sociais que versam sobre o trabalho de forma indireta, fora do contexto formal. Como outros itens sobre práticas informais estão dispersos entre os fatores do instrumento, optou-se por denominar esse fator como “Interações informais”, tendo em vista que reflete melhor o conteúdo dos itens restantes. Para esse fator, foi encontrado um alpha de cronbach de 0,69 e uma correlação item total média de 0,51. Um item representativo desse fator é “Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café)”.

## 5 CONCLUSÕES

O instrumento utilizado para medir Gestão do Conhecimento apresentou resultados diferentes de estrutura fatorial ao ser comparado com o estudo inicial, sendo dividido nos seguintes quatro fatores: (1) Orientação para qualidade; (2) Organização social do trabalho; (3) Orientação competitiva; (4) Interações informais.

Essa divergência pode indicar que a Gestão do Conhecimento pode assumir diferentes configurações em contextos variados, ou mesmo, indicar a necessidade de refletir sobre questões relacionadas à operacionalização do objeto “Gestão do Conhecimento”.

Observa-se, na literatura de Gestão do Conhecimento, uma série de revisões conceituais, que tentam integrar a Gestão do Conhecimento a partir de uma única definição. Cabe, contudo, investigar se o tema não pode ser compreendido de forma melhor ao se analisar os seus processos de forma separada, ou mesmo por meio de modelos de referência que apontariam para diversas variáveis dentro do conceito amplo de GC.

Ao seguir os passos preconizados por Pasquali (1998) para construção de instrumento, na dimensionalização de gestão do conhecimento (GC) pode-se inclusive questionar se a GC se trata de apenas um atributo, ou se é uma grande área guarda-chuva, como preconizado por Alvarenga-Neto (2005) e, nesse sentido, não caberia uma medida geral.

A opção de medir Gestão do Conhecimento como um único atributo ou considera-la uma grande área composta por diversos atributos afeta na elaboração de modelos preditivos e estabelecimento de hipóteses sobre relações correlacionais e causais.

Estudo futuros poderão investigar melhor a pertinência de uma escala ampla de gestão do conhecimento, por meio de construção de itens vinculados a uma conceituação única operacionalizada. Após a construção da escala, recomenda-se aplicá-la em diversos contextos e analisar a estabilidade e robustez da sua estrutura fatorial.

Paralelamente, baseado nos modelos de referência e nos processos de GC encontrados na literatura, podem ser utilizadas escalas focadas em aspectos específicos dentro da área de Gestão do Conhecimento, testando empiricamente relações causais apontadas em modelos teóricos e estudos de caso. Isso pode aumentar a compreensão de como a gestão do conhecimento na organização pode ser mais efetiva no atingimento de objetivos organizacionais e quais variáveis influenciam essa relação.

É importante também inserir nos estudos de gestão do conhecimento questões relacionadas ao nível de análise e aplicação da GC. Ou seja, discutir sobre como a gestão do conhecimento ocorre em cada nível, quais processos são mais significativos e o que se aplica ou não: no indivíduo, em grupos e em organizações.

O uso de escalas amplas ou específicas pode ser mais ou menos apropriado de acordo com o contexto ou hipóteses a serem testadas. Por isso, incentiva-se a construção de instrumentos com evidências de validade que auxiliem tanto acadêmicos quanto práticos que estão envolvidos em atividades relacionadas à área de Gestão do Conhecimento. Esses instrumentos devem ser testados em diversos contextos, com vistas a verificar a estabilidade e validade em diferentes públicos.

Destaca-se, portanto, a importância da manutenção de esforços voltados a construção de instrumentos de medida relacionados à gestão do conhecimento tanto para fortalecer as evidências empíricas relacionadas à essa área sobre seus antecedentes e consequentes, apontadas por Singh e Gupta (2014) como escassas, quanto para facilitar o diagnóstico organizacional ou de equipes de trabalho.

## REFERÊNCIAS

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

ALVARES, L. M. A. R., FERNANDES, J.A.C., MACHADO, A.J.P., SOARES, C.M.L., SILVA, T.F., GREENHALG, M.G.G.; VIANNA, E.W. Interfaces disciplinares selecionadas da gestão do conhecimento: características, contribuições e reflexões. **Em questão**, Porto Alegre, v.26, n.2, p. 132-160, 2020.

BASTOS, F. A. D. A., CORDEIRO, J.V.B.M.; DROHOMERETSKI, E. Human Values, teamwork design and knowledge management on the shop floor: a systematic literature review. **Independent Journal of Management & Production (IJM&P)**, v.10, n.1, 2019.

BATISTA, F.F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRITO, E.M.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J.R.L.; CHRISTINO, J.M.M. A gestão do conhecimento em um contexto amazônico: um estudo em cooperativas de crédito. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v.12, n.2, 2016.

BRAQUEHAIS, A. P.; WILBERT, J. K.; MORESI, E. A. D.; DANDOLINI, G. A. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão da literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, n.1, p. 80-93, 2017.

CARDOSO, L. & PERALTA, C.F. Gestão do Conhecimento em equipas: desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. **Psychologica**, v.55, p.79-93, 2011.

CARPENTER, S. Tem Steps in Scale Development and Reporting: A Guide for Researchers. **Communication Methods and Measures**, v.12, n.1, p.25-44. doi:10.1080/19312458.2017.1396583.

COXE, R.A.; ROCHA, M.B; HOFFMANN, W.M. Mapeamento dos grupos de pesquisa que atuam com Gestão do Conhecimento no Brasil. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v.15, n.1, pp. 4-23, 2019.

DAMASIO, B.F. Uso da Análise Fatorial Exploratória em Psicologia. **Avaliação Psicológica**, v.11, n.2, p. 213-228, 2012.

FERNANDES, J.A.C.; ALVARES, L.M.A.R. Gestão do Conhecimento e Psicologia: Interface entre duas ciências. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.29, n.1, p. 31-50, 2019.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRAPPAOLO, C. **Knowledge management**. United Kingdom: Willey, 2002.

FREITAS, A.F.S.; MOURÃO, L. Escala de Gestão do Conhecimento em Equipes: Adaptação para o Brasil. **PSICO-USF**, Bragança Paulista, v.24, n.3, p. 501-515, 2019.

FUKUNAGA, F. **Gestão do Conhecimento: conceitos e definições**, 2017. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/4.gest%C3%A3o-do-conhecimento-conceitos-e-defini%C3%A7%C3%B5es-fukunaga-f-2017.pdf>. Acesso em 03 jul. 2020.

FUKUNAGA, F.; SAITO, A. **Modelo de Referência SBGC**, 2017. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/6.modelo-sbgc-fukunaga-saito-2017-08-03.pdf>. Acesso em 08 jul. 2020.

HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise Multivariada de dados**. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MILES, J.; SHEVLIN, M. **Applying regression and correlation**. A guide for students and researchers. London: Sage Publications, 2001.

NEVES, M.L.C.; VARVAKIS, G.J.; FIALHO, F.A.P. Pessoas, Processos e Tecnologia na Gestão do Conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.20, n. 51, p. 152-167, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAIS, Leonor. Gestão do Conhecimento. In. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p.193-208.

PASQUALI, L. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Revista de Psiquiatria Clínica**, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 206-213, 1998. Edição Especial.

PRAHALAD, C.K.; HAMMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2005.

SÁ, F.B.; BENTO, K.G.R.; ZIVIANI, F.; FERREIRA, M.A.T. Práticas de Gestão do Conhecimento: Um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.3, n.1, p. 114-131, 2013.

SINGH, R.M.; GUPTA, M. Knowledge Management in teams: empirical integration and development of a scale. **Journal of Knowledge Management**, v.18, n.4, p. 777-794, 2014.

---

Recebido em/Received: 05/02/2021 | Aprovado em/Approved: 20/02/2021

---