

Pesquisa sobre os Benefícios da Gestão do Conhecimento junto aos Resultados das Empresas

INTRODUÇÃO

O conhecimento tem adquirido significativa importância junto às organizações de um modo geral, principalmente por haver se tornado um dos principais fatores de geração de riqueza e valor.

Hoje as organizações vivem na era da Sociedade do Conhecimento, que substituiu a Sociedade Industrial, e cujas principais características, consideradas como forças econômicas, são o talento, a inteligência e o conhecimento.

Este novo papel exercido pelo conhecimento no desenvolvimento das atividades organizacionais explica uma importante questão que diz respeito ao valor dos produtos e serviços de uma empresa, que dependem, cada vez mais, do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.

No entanto observa-se que a dificuldade em se mensurar de forma clara a relevância do conhecimento junto aos resultados de uma organização tem sido um dos principais fatores para que as iniciativas voltadas para seu compartilhamento e disseminação sejam ainda pouco reconhecidas no mundo corporativo de uma forma geral.

Tomando como base pesquisa desenvolvida, por Anantatmula em 2004, realizada em mais de 220 organizações, com diferentes características entre si, que atuam na Europa e nos Estados Unidos, foi realizada pesquisa junto a cerca de 100 empresas brasileiras tendo como objetivo identificar os benefícios que a adequada gestão do conhecimento pode proporcionar junto aos seus resultados.

De acordo com os 26 (vinte e seis) benefícios identificados por ANANTATMULA (2004), foi realizado um alinhamento de cada um deles junto a Perspectivas que devem ser consideradas para a mensuração de resultados em uma organização:

O alinhamento foi, então, feito da seguinte maneira:

Perspectiva	Benefício
Estratégica	Aumento do Grau de Inovação
	Criação de Novas Oportunidades / Negócios
	Desenvolvimento de Novos Produtos
	Entrada em Novos Mercados
	Melhor Conhecimento sobre Cliente
	Melhor Tomada de Decisão
Eficiência Operacional	Aumento da Colaboração na Organização
	Aumento da Qualidade do Produto / Serviço
	Aumento de Produtividade
	Aumento do Capital Intelectual
	Compartilhamento das Melhores Práticas
	Melhorias nos Processos da Organização
	Novas e Melhores Formas de Trabalho
	Respostas Mais Rápidas ao Mercado
Econômico-Financeiro	Aumento da Cotação da Ação da Organização
	Aumento de Lucratividade
	Aumento de Participação no Mercado
	Aumento do Mercado
	Criação de Maior Valor ao Cliente
	Redução de Custos
	Retorno nos Investimentos para G.C.
Recursos Humanos	Aumento da Capacidade de Aprendizado
	Aumento da Habilidade dos Funcionários
	Melhor Capacitação dos Colaboradores
	Melhor Comunicação
	Retenção e Atração de Melhores Colaboradores

Fonte: Autor

Quadro 29 - Perspectivas do Modelo de Mensuração x Benefícios

Metodologia da Pesquisa

A pesquisa realizada consistiu no envio de questionário com respostas de múltiplas escolhas, apresentado no Apêndice A, inicialmente para caracterizar o perfil do profissional questionado quanto a sua área de trabalho, a sua posição hierárquica na organização e, por fim, a sua experiência no que diz respeito ao desenvolvimento de atividades voltadas para os conceitos de gestão do conhecimento e inovação. Por meio desse enquadramento do perfil do profissional seria possível identificar as questões relacionadas quanto aos benefícios que uma organização pode ter, a partir das iniciativas de gestão do conhecimento e do entendimento quanto à efetiva possibilidade de medir tais benefícios.

De forma similar ao que foi feito com os profissionais, também foram consideradas questões relativas ao perfil das organizações que fizeram parte da presente pesquisa. Esta definição do perfil considerou aspectos relativos ao setor de atividade, faturamento anual, origem do capital (nacional ou estrangeiro), abrangência de atuação e quantidade de funcionários, a partir dos quais seria possível a caracterização não somente do tamanho da empresa, bem como da existência de estruturas organizacionais mais ou menos complexas. Foi questionado, ainda, o grau de experiência de cada organização quanto à experiência no desenvolvimento de iniciativas e atividades focadas para a gestão do conhecimento.

Após a caracterização quanto ao profissional e a organização, foram feitos 2 (dois) questionamentos, também com respostas de múltiplas escolhas. O primeiro em relação à preocupação na medição dos resultados que podem ser proporcionados por atividades voltadas para inovação e gestão do conhecimento. O segundo, quanto à efetiva divulgação interna dos resultados, eventualmente medidos, juntos aos colaboradores das organizações.

Quanto ao método de respostas de múltiplas escolhas, foram 5 (cinco) as alternativas de resposta, de acordo com o grau de concordância do profissional: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo Parcialmente, Concordo e Concordo Totalmente.

A etapa seguinte da pesquisa consistiu, inicialmente, na apresentação dos benefícios a serem obtidos por uma organização, a partir do desenvolvimento das

iniciativas voltadas para inovação e gestão do conhecimento. Conforme informado anteriormente, esta lista de benefícios foi identificada em pesquisa realizada por ANANTATMULA (2004) com mais de 200 empresas norte-americanas e européias. Para cada um dos benefícios listados, o profissional responderia duas questões, foram elas:

- ✓ De 1 a 5, qual a relevância quanto à efetiva obtenção deste benefício a partir das iniciativas de gestão do conhecimento em uma organização?
- ✓ É possível ou não, a efetiva mensuração deste benefício?

Ressalta-se que a metodologia de pesquisa utilizada se baseou em técnica similar àquela adotada na pesquisa de ANANTATMULA (2004). As principais características da mesma foram:

- ✓ O questionário foi enviado a cada um dos profissionais, no caso foram utilizados seus *e-mails*;
- ✓ Não houve qualquer interação anterior nem posterior, sobre as questões que fizeram parte desta pesquisa, entre o pesquisador e cada um dos profissionais questionados;
- ✓ As organizações não foram consultadas previamente quanto à realização da pesquisa;
- ✓ Todos os profissionais questionados foram avisados quanto a total guarda de sigilo, relativa à não identificação de seus nomes, tão pouco das organizações que fariam parte da pesquisa;
- ✓ No formulário da pesquisa, antes das questões, havia a apresentação dos objetivos e um pequeno resumo conceitual quanto à identificação das atividades voltadas para gestão do conhecimento, mesmo no caso delas não estarem estruturadas de forma objetiva na organização, a partir de um projeto específico, bem como no caso não estarem sob o título gestão do conhecimento;

- ✓ Foram apresentadas instruções para o preenchimento da pesquisa e disponibilizado um *e-mail* específico para atender e responder eventuais dúvidas.

É possível informar que a *survey* realizada consistiu no envio de questionários (conforme apresentado no Apêndice A) para empresas que desenvolvem atividades no mercado nacional, aliás, outro importante foco da pesquisa, no sentido de identificar as questões relativas à mensuração da gestão do conhecimento e dos seus benefícios em empresas que atuam e desenvolvem projetos, produtos e serviços no Brasil.

Foi utilizada uma conta de *e-mail*, criada exclusivamente para esse fim (gestadoconhecimento@jrsantiago.com.br). No corpo do questionário foi apresentado o objetivo da pesquisa, bem como o enfoque acadêmico a ser considerado e, por fim, informado quanto ao total sigilo a ser mantido sobre as informações fornecidas e a identidade dos respondentes e das respectivas empresas dos quais os mesmos faziam parte. A pesquisa teve a duração de 3 (três) meses, período que os respondentes tiveram para encaminhar suas respostas, ao final do qual 104 (cento e quatro) questionários foram recebidos, devidamente respondidos.

Caracterização do perfil dos profissionais questionados

Os perfis dos profissionais foram caracterizados de acordo com as questões apresentadas, conforme pode ser verificado no Apêndice A, que continham respostas de múltipla escolha, relacionadas com a Área de Trabalho onde eles atuam, o Cargo do Profissional, de acordo com o nível hierárquico e, por fim, com a Experiência do Profissional junto ao desenvolvimento de atividades voltadas para a inovação e compartilhamento de conhecimentos.

Área de Trabalho

A caracterização da área de atuação dos profissionais teve como objetivo efetuar diferentes análises conforme suas diversas especialidades. Entendeu-se que, de acordo com o foco das atividades de cada um deles, diversos entendimentos seriam apresentados quanto aos reais benefícios obtidos por uma organização, a partir da gestão do conhecimento, bem como sobre a própria possibilidade da medição e da divulgação dos mesmos. Entendeu-se que diferentes pontos de vista iriam ocorrer devido, também, a não-existência de um entendimento comum sobre os conceitos que baseiam a gestão do conhecimento nas empresas de um modo geral.

Ressalta-se que uma vez que muitos dos profissionais poderiam ocupar níveis hierárquicos mais elevados na organização, por serem diretores e presidentes, cuja atuação era multidisciplinar, foi incluída a área de trabalho denominada Direção. Esse tipo de perfil iria permitir um entendimento mais geral quanto às questões abordadas.

Quanto aos questionários efetivamente respondidos, notou-se que a maioria deles, por volta de 53%, pertencia, sobretudo, a duas áreas: uma formada por diretores e presidentes, portanto, de atuação multidisciplinar, a Direção, por volta de 33%, e a outra composta por profissionais da área de Recursos Humanos, os demais 20%, que é convencionalmente adotada nas empresas, como responsável pelos projetos voltados para a gestão do conhecimento. Esse perfil dos respondentes permitiria uma análise mais específica junto aos profissionais que possuem maior proximidade em relação aos conceitos voltados para a criação e compartilhamento de conhecimentos.

Os demais profissionais faziam parte de áreas produtivas, por volta de 18%, com atuação direta junto ao desenvolvimento dos produtos e “serviços finais” das organizações, enquanto que aproximadamente 11% atuavam na área de Tecnologia da Informação, outra área com estreita ligação junto à gestão do conhecimento, principalmente devido ao fato dela ser a responsável pelo desenvolvimento de sistemas, *softwares* e soluções que, através de várias plataformas e tecnologias, servem de depositórios dos registros de conhecimentos, bem como de ferramentas para disseminá-los. Observa-se que, apesar da proximidade com os conceitos

relacionados à gestão do conhecimento, a expectativa era de se observar entendimento bem diferente daquele observado junto aos profissionais da Direção e dos Recursos Humanos.

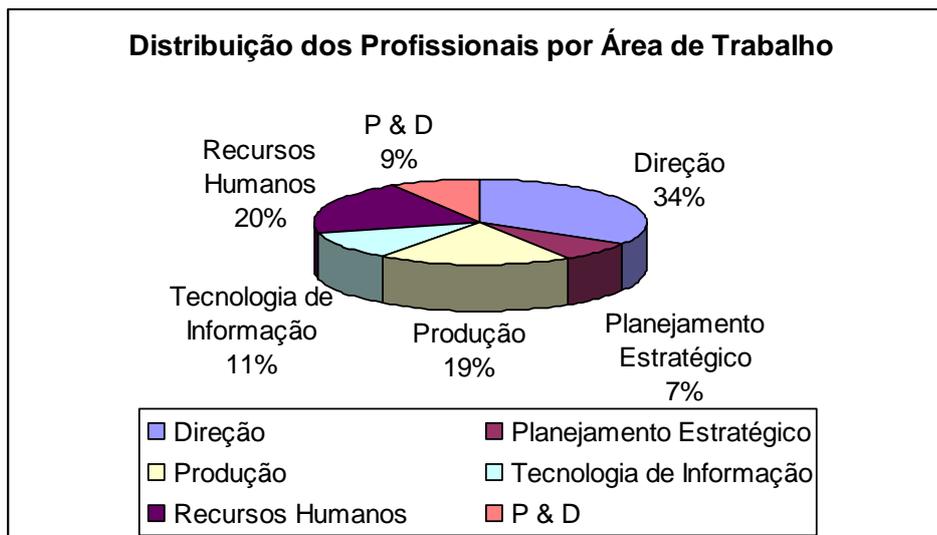
Por fim, cerca de 9% dos profissionais que responderam os questionários atuavam em áreas relacionadas com Pesquisa & Desenvolvimento, destacando-se, dentre elas, a área de desenvolvimento de produtos e de projetos nas empresas industriais e de engenharia. Observa-se que essa fatia de respondentes possui maior proximidade com as atividades relacionadas com inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, que são consideradas importantes pilares para a gestão do conhecimento.

Os profissionais das áreas de Estratégia, que são potencialmente os que mais utilizam as informações e conhecimentos obtidos com o objetivo de desenvolver ações que visam à perenização futura das organizações, foram por volta de 7% dos profissionais questionados. Apesar de haver tal entendimento quanto ao uso de conhecimento, bem como da importância de haver um forte alinhamento entre os objetivos da gestão do conhecimento e das estratégias da organização, como já foi apresentado anteriormente na Revisão Bibliográfica, notou-se uma baixa participação, a menor, desses profissionais na pesquisa, o que nos permite constatar a existência de um certo afastamento da referida área das questões relacionadas com a criação, compartilhamento e mensuração da gestão do conhecimento.

Tabela 2 - Distribuição dos profissionais por área de trabalho

Área de Trabalho	%
Direção	34%
Recursos Humanos	20%
Produção	19%
Tecnologia de Informação	11%
Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)	9%
Planejamento Estratégico	7%

Fonte: Autor



Fonte: Autor

Gráfico 6 - Distribuição dos profissionais por área de trabalho

Cargo do Profissional

Os 3 (três) diferentes cargos de profissionais permitiram identificar, de uma forma geral, o nível hierárquico de cada um: Alta Administração, Nível Médio ou Gerencial e Nível Operacional.

Entendeu-se que, conforme a posição hierárquica do profissional, seriam diferentes os entendimentos quanto à gestão do conhecimento e, principalmente, o grau de comprometimento de cada um deles junto ao desafio de registrar, compartilhar e disseminar conhecimentos por toda a organização, trazendo melhores resultados que pudessem ser efetivamente identificados e, até mesmo, apresentados. Acreditou-se que um dos grandes motivos para estas diferenças também estaria relacionado ao fato de que à medida que as análises são feitas junto aos níveis hierárquicos mais operacionais, o entendimento quanto à relevância de modelos de gestão, no caso de conhecimentos, tende a ser menor, resultado, até mesmo, de uma maior preocupação quanto às questões do dia a dia de cada um dos profissionais.

A princípio, era esperado que os profissionais da Alta Administração indicassem uma significativa importância quanto aos benefícios a serem obtidos pelas organizações,

a partir da gestão do conhecimento, ainda mais por entender que em todo projeto a ser desenvolvido em qualquer empresa, o comprometimento, e porque não dizer, o patrocínio, por parte desses profissionais é, sem dúvida alguma, um fator crítico de sucesso para que os mesmos alcancem algum êxito e sejam respeitados, bem como considerados pelos colaboradores de uma organização. Além disso, nota-se que assuntos relacionados a novos modelos de gestão, mesmo entendendo que a gestão do conhecimento não é um assunto novo, tendem a ser vistos com “bons olhos” junto à Alta Administração, mesmo quando não há um efetivo comprometimento das pessoas que fazem parte desse nível hierárquico, em colocá-los em prática.

Os profissionais de nível médio e gerencial, conforme já citado anteriormente, exercem um papel essencial na organização, principalmente por serem aqueles que disseminam as deliberações e os entendimentos da Alta Administração, os grandes tomadores de decisão, juntos aos colaboradores que fazem parte dos níveis hierárquicos mais baixos, os operacionais. Além disso, a prática normalmente adotada nas empresas que atuam no Brasil, considera os profissionais de nível gerencial como aqueles que, normalmente, são os responsáveis pelo desenvolvimento e/ou gerenciamento dos projetos e das atividades que têm como principal foco a perenização efetiva dos conceitos relacionados à gestão do conhecimento. Também é importante lembrar que os gerentes, de uma forma geral, são os profissionais que tendem buscar, efetivamente, o aumento da sua gama de conhecimentos, inclusive aqueles relacionados a novos e inovadores modelos de gestão, resultado até mesmo da necessidade de melhorar sua performance e de evoluir em sua carreira.

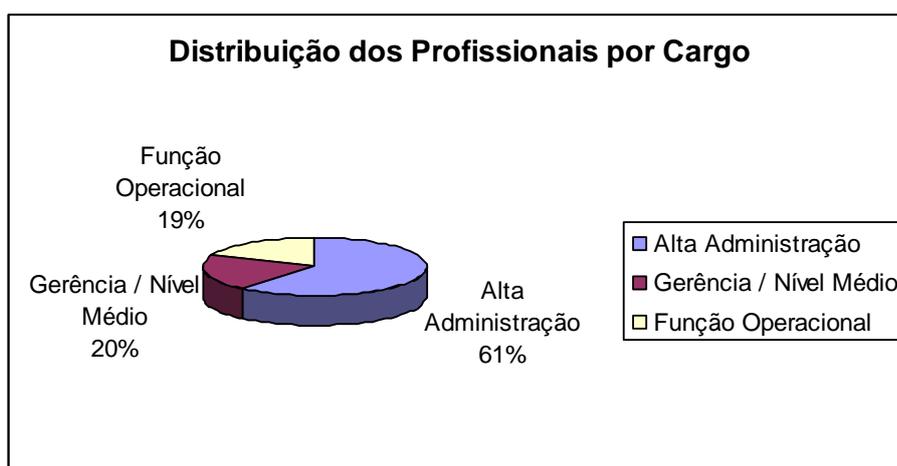
Por fim, os profissionais dos níveis operacionais são aqueles que fazem com que as atividades, bem como os benefícios resultantes delas, aconteçam de modo a gerar resultados em prol do crescimento da empresa e de sua perenização. Esses colaboradores tendem a ter um entendimento mais prático com relação aos resultados obtidos, assim como uma certa incredulidade com relação à efetiva relevância na aplicação de modelos de gestão, resultado de um maior afastamento junto aos procedimentos gerenciais e administrativos.

Quanto aos resultados obtidos, verificou-se que a grande maioria dos profissionais fazia parte da Alta Administração, mais de 61%, o que indicaria que os resultados gerais a serem apresentados teriam uma maior influência da visão e dos entendimentos desses profissionais, com forte alinhamento em relação às questões mais amplas do ponto de vista do mercado e do respectivo posicionamento estratégico das empresas por eles administradas. Já com relação aos profissionais de nível gerencial, foram aproximadamente 20% aqueles que responderam à pesquisa, enquanto que a minoria, por volta de 18%, possuía funções operacionais, que fazem parte dos níveis hierárquicos mais baixos dentre aqueles considerados.

Tabela 3 - Distribuição dos profissionais por cargo

Cargo do Profissional	%
Alta Administração	61%
Gerência / Nível Médio	20%
Função Operacional	19%

Fonte: Autor



Fonte: Autor

Gráfico 7 - Distribuição dos profissionais por cargo

Experiência do Profissional

A análise, de acordo com os vários níveis de experiência dos profissionais questionados, permitiria diferentes entendimentos devido, principalmente, ao próprio, “conhecimento de causa” e *expertise*, características que somente são desenvolvidas e obtidas ao longo de anos de experiência no desenvolvimento de atividades relacionadas com o assunto central da pesquisa, aferir a contribuição propiciada pela gestão do conhecimento junto aos resultados de uma organização. Entendeu-se que a existência de diferentes níveis de *expertise* com relação a este assunto, iria permitir uma análise crítica quanto aquelas questões que podem, efetivamente, ser comprovadas na prática e àquelas que, apesar da sua importância, são mais difíceis de se transformar em realidade no dia a dia de uma organização.

Daí se conclui que as respostas indicadas por profissionais sem qualquer experiência em gestão do conhecimento demonstrariam uma compreensão genérica em relação aos resultados que podem ser obtidos, uma vez que se baseariam em uma visão externa, sem uma maior fundamentação que possuem os profissionais que já desenvolveram iniciativas e atividades com esse foco. De qualquer maneira, tal entendimento não invalidaria a relevância de suas respostas, uma vez que permitiria observar as discrepâncias existentes entre os conceitos que fundamentam apenas a teoria e aqueles que são passíveis de serem colocados em prática. Essa contribuição poderia ser de grande relevância para a verificação de eventuais distorções nos conceitos que fundamentam a gestão do conhecimento.

Em relação aos profissionais com alguns anos de experiência, os resultados informados servem de base com relação aos projetos e iniciativas que não necessariamente já podem estar apresentando resultados claros, uma vez que alguns deles são de longo prazo e exigem um maior período de tempo. Esta restrição não aconteceria com relação às respostas dos profissionais mais experientes, que possuem maior fundamentação e clara consciência, não apenas quanto aos benefícios propriamente ditos, mas também quanto às dificuldades e obstáculos que, porventura, surgem ao longo do desenvolvimento desse tipo de iniciativas. Supõe-se que a análise dessa faixa de pessoas permitiria a real observância quanto ao atual andamento das práticas relacionadas a medir os efetivos benefícios propiciados pela gestão do conhecimento, como se fosse uma

comprovação da relevância de sua existência, assim como de sua abordagem junto às empresas de uma forma geral.

Vale ressaltar uma importante questão quanto à experiência que diz respeito a identificar quais são as atividades e iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento, uma vez que este “título” é novo, o que poderia, eventualmente, significar não ser possível contar com a participação de profissionais com muitos anos de experiência na área. Baseada nas várias referências que fundamentaram a revisão bibliográfica, entende-se que este assunto, gestão do conhecimento, não é novo, apenas a sua apresentação, em algumas organizações, está envolvida de maior ou menor destaque. No intuito de minimizar eventual estranhamento por parte dos profissionais, o questionamento feito na pesquisa disse respeito à experiência dos mesmos em iniciativas voltadas para a Inovação, que é um dos pilares da gestão do conhecimento, bem como no desenvolvimento de atividades voltadas para o compartilhamento de conhecimentos. Diante disso, o questionário buscou apresentar informações que permitissem aos respondentes verificar a importância do uso do conhecimento nas suas atividades, bem como a relevância da inovação, sem se preocupar com conceitos e definições mais estruturadas.

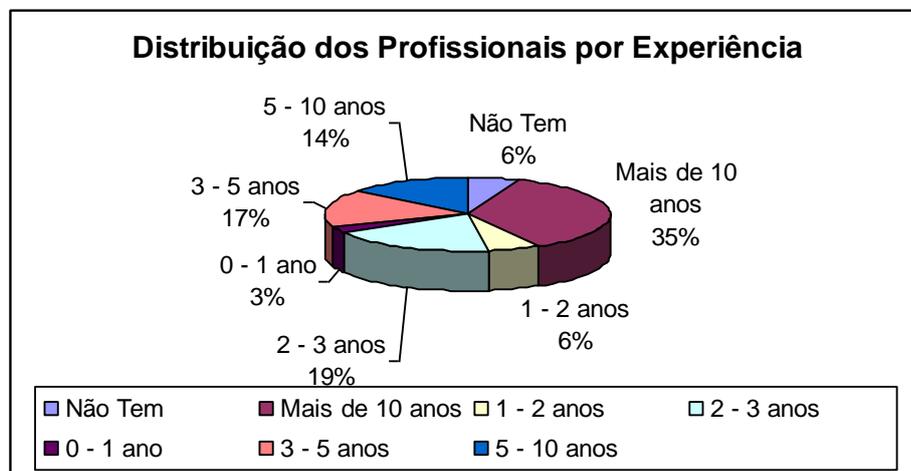
Quanto ao público que respondeu aos questionários, notou-se que apenas cerca de 5% dos profissionais questionados informaram não possuir qualquer experiência em gestão do conhecimento, uma representatividade um pouco inferior a daqueles com poucos anos de experiência, até 2 anos, quase 8%. A representatividade passou a ser mais significativa, alcançando patamares entre 14% e 19%, junto aos profissionais com 2 até 10 anos de atuação nesse tipo de iniciativa. Já aqueles com mais de 10 anos de experiência em iniciativas voltadas para gestão do conhecimento foram a maioria, por volta de 35%, o que comprova, de forma mais efetiva, e o que é mais importante, na prática, o quanto este assunto não pode ser considerado como algo totalmente novo. O pequeno percentual de profissionais com menos experiência em gestão do conhecimento se deve, muito possivelmente, ao fato do questionário ter abordado questões mais genéricas, sem haver um forte vínculo com conceitos de cunho teórico, e sim com a relevância no dia a dia dos profissionais e de sua experiência adquirida. Este entendimento também serve de

base para comprovar a grande participação de profissionais com mais de 10 anos de experiência no assunto.

Tabela 4 - Distribuição dos profissionais por experiência

Experiência do Profissional	%
Não Tem	6%
0 - 1 ano	3%
1 - 2 anos	6%
2 - 3 anos	19%
3 - 5 anos	17%
5 - 10 anos	14%
Mais de 10 anos	35%

Fonte: Autor



Fonte: Autor

Gráfico 8 - Distribuição dos profissionais por experiência

Caracterização do perfil das empresas questionadas

Os perfis das empresas que responderam o questionário que fez parte da pesquisa *survey* foram caracterizados de acordo com as questões apresentadas, conforme pode ser visto no Apêndice A, que continha respostas de múltipla escolha relacionadas com o Setor de Atividade, onde elas atuam, o Faturamento Anual, obtido nos últimos anos, a Origem do Capital, se nacional, estrangeiro e/ou estatal, da Estrutura Organizacional, com atuação local, nacional e/ou internacional, com o Número de Funcionários e, por fim, com a Experiência da Empresa no desenvolvimento de atividades voltadas para inovação e compartilhamento de conhecimentos. Além disso, o autor responsável pelo desenvolvimento da pesquisa alinhou a caracterização apresentada pelos respondentes do questionário com a realidade existente no mercado.

Faturamento

Os diferentes níveis de faturamento das empresas que fizeram parte da pesquisa permitiriam uma análise mais adequada quanto ao entendimento existente de acordo com o tamanho de cada organização, o que pode ser caracterizado a partir de sua receita anual.

A princípio, acreditou-se que as empresas com menor faturamento tendessem a apresentar maior mobilidade quanto à sua forma de atuação, e até mesmo maior flexibilidade com relação à necessidade de mudança de rumos de suas atividades, o que não se observaria em organizações de maior porte, pois, normalmente, estão envolvidas com uma quantidade muito maior de atividades, e até mesmo de diferentes objetivos das diversas áreas que a compõem. Por outro lado, a análise iria permitir uma melhor observação com relação à existência de procedimentos formais relacionados a gestão do conhecimento, ou não, uma vez que empresas de maior porte tendem a ter áreas específicas para gerenciamento de certos modelos de gerenciamento enquanto que as menores tendem a possuir focos mais generalistas, resultado de uma necessidade de maior multidisciplinaridade de suas áreas.

De uma forma geral, as organizações com faturamento significativamente maior tendem a ter maior preocupação quanto à outras questões que não sejam simplesmente o resultado financeiro, uma vez que tendem a possuir uma maior

quantidade de áreas, fruto de uma estrutura organizacional maior. Isso possibilita a existência de especialistas em gestão do conhecimento, o que poderia ser um indicativo de maior relevância quanto aos benefícios obtidos e de sua conseqüente mensuração, nessas organizações. No entanto, é importante ressaltar que não é possível afirmar que a evolução de acordo com o faturamento permita garantir um entendimento claro quanto ao porte da organização.

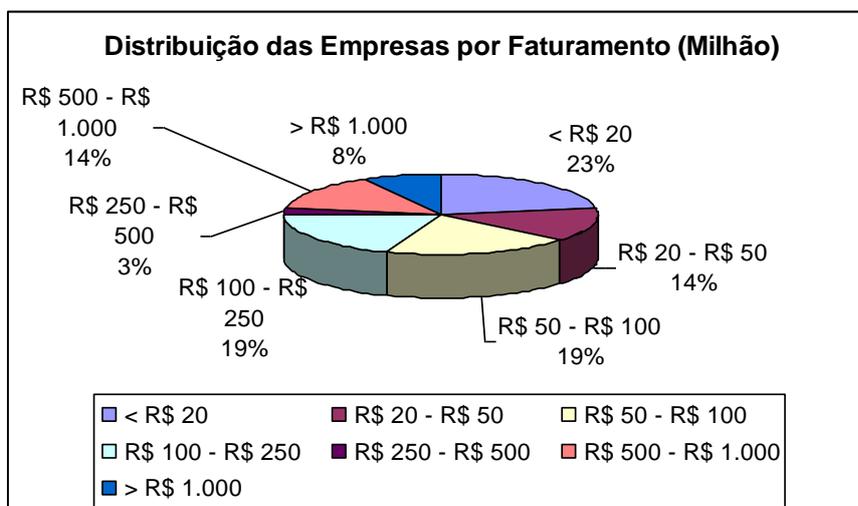
No intuito de reduzir essa, até certo ponto, distorção, é importante informar que, de forma deliberada, organizações e instituições financeiras, dentre as quais se destacam principalmente os bancos, não fizeram parte da pesquisa, uma vez que se entendeu que a proporcionalidade entre a quantidade de funcionários/colaboradores e a receita anual das mesmas se difere, de forma muito mais significativa, daquelas que fazem parte dos demais ramos de atividades. Entende-se que a análise de empresas com tal perfil poderia trazer grandes discrepâncias que resultariam em resultados eventualmente equivocados, quanto às tendências e ao próprio entendimento a ser apresentado, de acordo com cada uma das faixas de faturamento.

Entre as organizações que responderam os questionários, notou-se um maior equilíbrio junto à distribuição nas várias faixas de faturamento consideradas, uma vez que cerca de 22% das empresas informaram um faturamento de até R\$ 20 milhões, percentual similar aos apresentados pelas faixas das empresas entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões, entre R\$ 100 milhões e R\$ 250 milhões e, por fim, as com faturamento superior a R\$ 250 milhões.

Tabela 5 - Distribuição das empresas por faturamento

Faturamento das Empresas	%
Menor que R\$ 20 milhões	23%
Entre R\$ 20 e R\$ 50 milhões	14%
Entre R\$ 50 e R\$ 100 milhões	19%
Entre R\$ 100 e R\$ 250 milhões	19%
Entre R\$ 250 e R\$ 500 milhões	3%
Entre R\$ 500 e R\$ 1 bilhão	14%
Maior que R\$ 1 bilhão	8%

Fonte: Autor



Fonte: Autor

Gráfico 9 - Distribuição das empresas por faturamento

Quantidade de Funcionários

De forma similar ao que seria observado quanto à distribuição feita de acordo com o faturamento anual das organizações, a quantidade de funcionários também foi utilizada como critério para se “estretar” a análise quanto aos diferentes entendimentos existentes.

Essa análise permitiria uma maior proximidade quanto ao porte das organizações, uma vez que se entendeu que a quantidade de funcionários permitiria a identificação e a conseqüente classificação das organizações, de acordo com a existência de estruturas organizacionais mais simples ou, pelo menos, menores, o que é mais habitual nas empresas com menos colaboradores, ou mais complexas, ou maiores, freqüentes nas corporações com maior quantidade de profissionais. Diante disso, seria mais adequado considerar análises similares quanto ao número de profissionais e ao tamanho das organizações.

Empresas com menos funcionários tendem a ter condições de tomar decisões de forma mais rápida, fato que ocorre, principalmente, devido à maior proximidade dos profissionais da Alta Administração junto às atividades desenvolvidas pelos colaboradores que ocupam os cargos mais operacionais. Também se observa que o desenvolvimento de atividades voltadas para o compartilhamento e disseminação de conhecimentos tende a ser mais facilitado pela ausência de muitos níveis hierárquicos o que, por outro lado pode ser prejudicado exatamente pela eventual necessidade de uma maior concentração de diferentes responsabilidades por profissional. Isso poderia significar a ausência de especialistas no assunto gestão do conhecimento e até mesmo a um menor grau de entendimento quanto aos seus conceitos. Diante disso, a análise em empresas de menor porte deveria estar fortemente alinhada com a experiência que os profissionais possuísem em gestão do conhecimento.

Com relação às organizações com maior quantidade de colaboradores, a despeito das questões relativas à maior quantidade de níveis hierárquicos, o que pode ser um ponto negativo, é importante destacar que essas empresas tendem a ter maiores condições de desenvolver atividades com foco mais estratégico, uma vez que, via de regra, possuem áreas e, conseqüentemente, profissionais com preocupação constante nas mudanças ocorridas nos mercados de atuação, o que denota uma maior preocupação estratégica. Também se observa que a própria presença de um

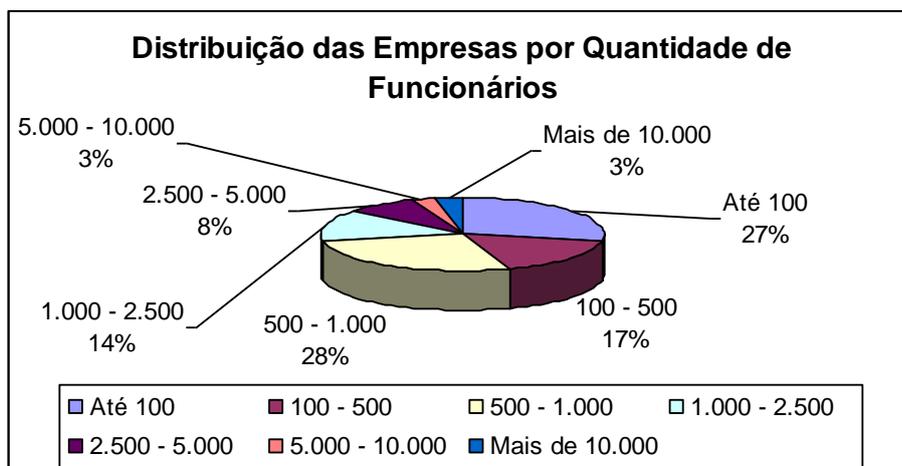
maior número de profissionais permitiria a existência de um melhor entendimento quanto à necessidade de se verificar os benefícios proporcionados, pois ele poderia estar disseminado de forma mais efetiva nas diversas áreas da organização, mesmo que de maneira pouco estruturada, ou até mesmo mais informal.

Quanto às organizações que fizeram parte da pesquisa, notou-se uma participação mais representativa das organizações com até 1.000 funcionários, cerca de 72%, principalmente daquelas com até 100 colaboradores e aquelas com 500 a 1.000, que representaram, cada uma delas, perto de 28%. Essa distribuição quanto à quantidade de funcionários permitiu uma constatação clara em relação à ausência de grandes corporações, com mais de 5.000 ou 10.000 colaboradores, o que é uma realidade no mercado brasileiro como um todo. A partir dessa divisão nos perfis das empresas, observa-se que a tendência seria ter resultados gerais mais alinhados com empresas de menor porte, de acordo com as faixas existentes, o que seria um indicativo da existência de estruturas organizacionais não tão grandes, com média dificuldade no fluxo de compartilhamento dos conceitos e com tendência a não possuírem áreas específicas voltadas para gestão do conhecimento.

Tabela 6 - Distribuição das empresas por quantidade de funcionários

Quantidade de Profissionais	%
Até 100 Funcionários	27%
Entre 100 e 500 Funcionários	17%
Entre 500 e 1.000 Funcionários	28%
Entre 1.000 e 2.500 Funcionários	14%
Entre 2.500 e 5.000 Funcionários	8%
Entre 5.000 e 10.000 Funcionários	3%
Mais de 10.000 Funcionários	3%

Fonte: Autor



Fonte: Autor

Gráfico 10 - Distribuição das empresas por quantidade de funcionários

Experiência da Empresa

De forma similar à identificada quanto à análise feita em relação à experiência dos profissionais questionados, também se identificou como relevante a análise de acordo com a experiência das próprias organizações, o que se difere um pouco da análise anterior, uma vez que a maior *expertise* da empresa, com relação às iniciativas de gestão do conhecimento, tende a permitir um maior reconhecimento quanto à disseminação dos relevantes conceitos sobre gestão do conhecimento no mercado de uma forma geral, enquanto que no caso da experiência estar com o profissional, o entendimento pode ser oriundo de uma *expertise* obtida em outra organização ou fruto de interesse próprio.

A análise observada a partir dos resultados das empresas sem experiência em gestão do conhecimento permitiria uma compreensão pouco objetiva quanto aos efetivos benefícios que podem ser obtidos, já que seria baseada em uma visão externa, sem a existência de um comprometimento maior anterior, o que é fundamental e só se obtém ao longo de anos de desenvolvimento dessas atividades. Seria um entendimento próximo àquele apresentado junto aos profissionais sem experiência, baseado em entendimento teórico e/ou fruto de observação externa,

resultado de experiência observada no mercado em geral, isto é, com menor intensidade quanto à efetiva aplicabilidade dos conceitos e das atividades.

No que diz respeito aos resultados apresentados junto às empresas com experiência nessas iniciativas, seria possível observar um entendimento mais claro quanto à identificação daquilo que realmente poderia ser obtido por uma organização que desenvolve iniciativas voltadas para a criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos. Isso se torna possível uma vez que os anos de experiência no desenvolvimento das mesmas permitem vislumbrar, mais claramente, a presença dos conceitos de gestão do conhecimento ao longo das várias áreas da empresa, o que acaba por influenciar as respostas indicadas pelos profissionais. Permitiria uma visão holística, mais próxima dos conceitos voltados para gestão do conhecimento que, de forma efetiva, foram postos em prática.

É necessário fazer uma importante ressalva, que também foi feita na análise quanto à experiência dos profissionais, no que diz respeito a identificar quais iniciativas estão voltadas efetivamente para gestão do conhecimento. Dessa forma, a questão apresentada considera a existência de experiência no desenvolvimento de iniciativas voltadas para inovação e para a criação, registro e compartilhamento de conhecimentos, não considerando como essencial a “chancela” da marca “gestão do conhecimento”. Esse tipo de observação permitiria que o entendimento não se limitasse a proximidade de conceitos formais e estruturados relacionados com a gestão do conhecimento, o que poderia gerar a falsa impressão de que se trata de uma novidade pautada em novas atividades relacionadas à criação e compartilhamento de conhecimentos.

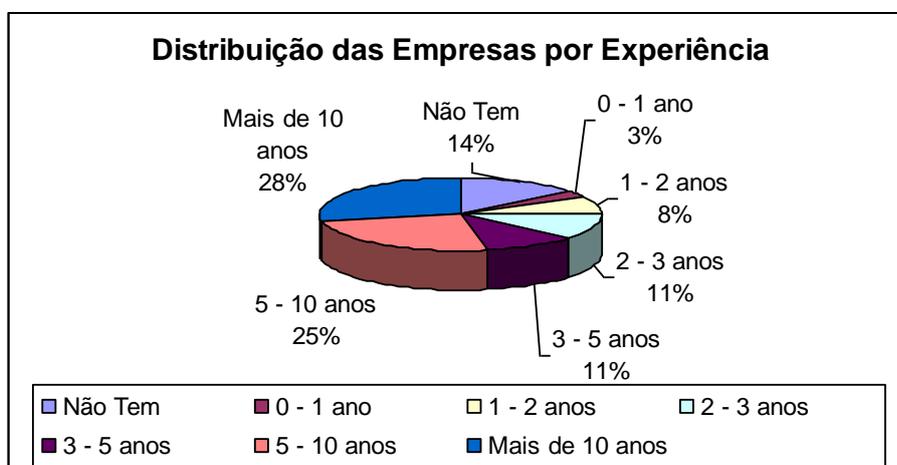
Com relação às empresas que fizeram parte desta pesquisa, a despeito de se verificar um significativo percentual de organizações com mais de 5 anos de experiência, mais de 52%, sendo que 28% de empresas com mais de 10 anos, é interessante observar que uma das faixas mais representativas foi aquela formada por empresas sem qualquer experiência em iniciativas e atividades voltadas para gestão do conhecimento, quase 14%. Em tempo, também foi significativa a participação de empresas com 2 a 5 anos de experiência, por volta de 22%. De qualquer maneira, observa-se uma relevante faixa de empresas com experiência no assunto, o que tenderia a apresentar resultados gerais mais pautados na efetiva

prática de iniciativas voltadas para a identificação dos benefícios a serem proporcionados pela gestão do conhecimento.

Tabela 7 - Distribuição das empresas por experiência

Experiência da Empresa	%
Não Tem	14%
0 - 1 ano	3%
1 - 2 anos	8%
2 - 3 anos	11%
3 - 5 anos	11%
5 - 10 anos	25%
Mais de 10 anos	28%

Fonte: Autor



Fonte: Autor

Gráfico 11 - Distribuição das empresas por experiência

Análise da avaliação sobre a preocupação na mensuração dos resultados proporcionados pela gestão do conhecimento

A avaliação quanto ao índice de preocupação das organizações em medir os resultados obtidos a partir da inovação e gestão do conhecimento foi feita com base na questão apresentada a seguir:

- ✓ Existe uma grande preocupação em medir os resultados proporcionados pela Inovação e pela Gestão do Conhecimento.

Os profissionais tiveram 5 alternativas de resposta, foram elas: Concordo Totalmente, Concordo, Concordo Parcialmente, Discordo, Discordo Totalmente.

Mostrou-se ser de grande relevância a preocupação das organizações na mensuração dos resultados a serem proporcionados através das atividades voltadas para inovação e gestão do conhecimento, uma vez que, admitindo-se como aprovação efetiva quanto à concordância a indicação das alternativas Concordo Totalmente e Concordo, a adesão foi superior a 63%. Este resultado, especificamente, era esperado, uma vez que a gestão do conhecimento deve ser entendida pelas organizações em geral como algo que propiciará melhorias para as mesmas e para ser notada, deve ter seus resultados como sendo passíveis de mensuração.

É importante, no entanto, observar que o questionamento diz respeito ao fato de existir, ou não, uma grande preocupação por parte das organizações, o que amplia, ainda mais, a relevância do índice de concordância quanto à existência de uma grande preocupação, isto é, mesmo quando os profissionais informaram não concordar com esta questão, ou concordar com menos intensidade, não significava que não houvesse preocupação alguma quanto à medição e sim que não havia “grande” preocupação. Esta observação permite, caso levada ao extremo, em uma análise rápida, estender o grau de concordância quanto à existência de preocupação por parte das empresas questionadas junto aos que indicaram a alternativa Concordo Parcialmente, o que levaria a adesão para um patamar superior aos 88%. A discordância quanto a esta preocupação foi um pouco superior aos 8%, o que é um percentual realmente baixo, uma vez que é um índice mais baixo do que o das empresas que informaram não ter experiência alguma em iniciativas de gestão do conhecimento, que foram cerca de 14%, permitindo afirmar que entre as

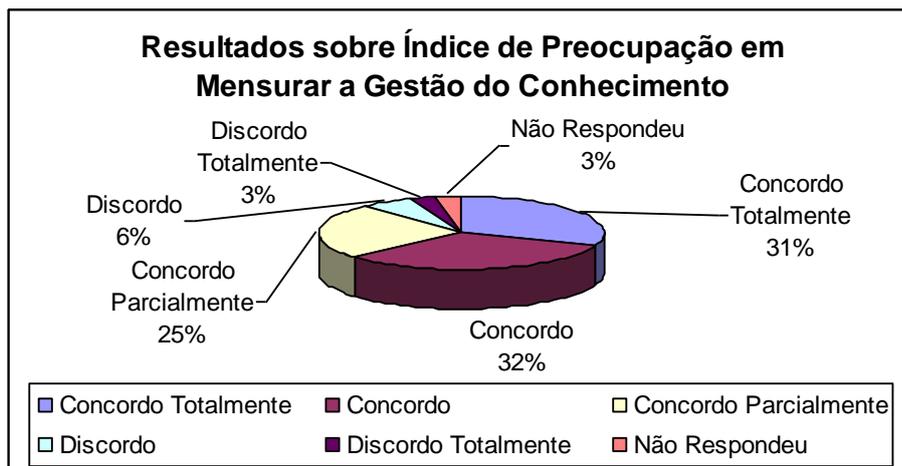
organizações que nunca desenvolveram atividades tendo como objetivo a inovação, bem como a criação, registro e disseminação de conhecimento, quase metade delas, ainda assim, informaram que há a preocupação em medir os resultados oriundos por este tipo de iniciativa. Por fim, apenas cerca de 3% dos profissionais não responderam esta questão.

De uma forma geral, independentemente das características específicas de cada organização, é possível concluir que parte significativa das organizações, incluindo aquelas que não têm nenhuma experiência no assunto, entende ou se preocupa com relação à mensuração dos resultados devidos às iniciativas voltadas para gestão do conhecimento. De qualquer maneira, é importante considerar que caso a questão sobre mensuração dos benefícios fosse relativa a outro assunto que não a gestão do conhecimento, é muito provável que o índice de preocupação fosse alto também, pois, nos dias atuais, é entendimento comum nas organizações a necessidade de se ter resultados objetivos sobre as ações e atividades que desenvolvem.

Tabela 8 - Resultados sobre índice de preocupação em mensurar a gestão do conhecimento

Grau de Concordância	%
Concordo Totalmente	31%
Concordo	32%
Concordo Parcialmente	25%
Discordo	6%
Discordo Totalmente	3%
Não Respondeu	3%

Fonte: Autor



Fonte: Autor

Gráfico 12 - Resultados sobre índice de preocupação em mensurar a gestão do conhecimento

Análise de acordo com o setor de atividade das empresas

Entre as 104 empresas que responderam ao questionário, observou-se uma divisão entre aquelas que atuam em setores de atividades reconhecidos como mais voltados para o desenvolvimento de novas tecnologias e na implantação de inovações, que foram cerca de 37%, e as organizações que fazem parte dos setores tradicionais da economia, que foram a maioria, cerca de 63%.

Tabela 9 – Distribuição das empresas por setor de atividade

Empresa	%
Setores Tradicionais	63%
Setores Inovadores	37%

Fonte: Autor

Em tempo, foram considerados setores voltados para inovação aqueles, relacionados com o desenvolvimento de softwares, de sistemas de Tecnologia da Informação e projetos voltados para as áreas de Telecomunicações, *Internet* e Tecnologia de Ponta. Já os setores considerados como tradicionais são aqueles voltados para as áreas de Construção, Metalurgia, Mecânica, Mineração, Química, dentre outros, cujo foco de suas atividades não está atrelado, necessariamente, ao desenvolvimento de novas tecnologias e de processos voltados para a Inovação.

Com relação à preocupação em medir os resultados proporcionados pela Inovação e Gestão do Conhecimento, notou-se nas empresas que fazem parte dos setores tradicionais da economia, um expressivo percentual de concordância, cerca de 83%, uma preocupação alta, porém, menor que aquela encontrada nas empresas dos setores mais inovadores, onde 100% das organizações indicaram esta preocupação. É importante, no entanto, citar que se for considerada a faixa de maior concordância, formada pelas duas primeiras alternativas, o percentual dos setores tradicionais foi de 66%, maior que aquela encontrada na mesma faixa para os setores inovadores, que foi de 61%. Esta diferença se explica devido ao menor conhecimento, mais profundo, quanto às demandas que tal preocupação poderá proporcionar quanto ao desenvolvimento de ações voltadas para a medição destes resultados, o que levou as empresas dos setores mais tradicionais a concentrarem suas respostas nas alternativas de maior concordância, enquanto as organizações dos setores mais inovadores se dividiram de forma harmônica pelas três (3) alternativas de concordância, o que inclusive não ocorreu nas organizações dos setores tradicionais, que apresentaram um percentual de 17% de discordância quanto à preocupação na medição dos resultados.

Análise de acordo com o faturamento das empresas

Notou-se que nas empresas com menor valor de faturamento anual, até R\$ 50 milhões, a concordância com a preocupação organizacional é ligeiramente maior se comparado ao apresentado pelas empresas de maior porte, com faturamento superior a R\$ 250 milhões, 58% contra 55%. Nestas faixas de análise, convém destacar o que aconteceu, em particular, em duas delas: a primeira, a das organizações com até R\$ 20 milhões anuais de faturamento, o índice de preocupação passou de 70%. A, outra, aquela composta por organizações com mais de R\$ 500 milhões, aproximou-se dos 40%.

Já nas empresas com faturamento entre estes dois patamares, de R\$ 50 milhões e de R\$ 250 milhões, observa-se o maior percentual de concordância, 64%. Mediante estas informações conclui-se que há uma posição intermediária no ponto de vista do

faturamento, na qual as empresas identificam como de grande relevância a mensuração das iniciativas voltadas para o compartilhamento de conhecimentos, que, no entanto, é deixada de lado quando o faturamento atinge patamares superiores.

Análise de acordo com o tipo de capital das empresas

Quanto à preocupação em medir os resultados da gestão do conhecimento independentemente da origem do capital, se nacional, internacional ou misto, os índices foram bem altos. Convém ressaltar, no entanto, que as empresas com capital 100% nacional foram as que apresentaram o menor índice de preocupação, com cerca de 83%, enquanto que as empresas com capital predominantemente internacional apresentaram o índice de 93%. Este dado permite verificar que as empresas de origem estrangeira possuem um maior entendimento quanto à importância de se preocupar com esta medição.

Interessante notar que as empresas com capital formado de maneira equilibrada, internacional e nacional, foram unânimes em reconhecer a preocupação em causa, o que permite constatar que a referida composição parece ser a mais alinhada para o desenvolvimento deste conceito voltado para a mensuração.

De volta à análise com relação às empresas nacionais, observa-se que 100% das organizações estatais apresentaram a preocupação de forma enfática, o que pode ser justificado pela freqüente presença de empresas estatais no patrocínio e no desenvolvimento de eventos e projetos voltados para a gestão do conhecimento, o que tem sido muito notado no mercado nacional.

Análise de acordo com a abrangência de atuação das empresas

100% das empresas com atuação exclusivamente no mercado local, indicou preocupação em medir os resultados referentes à gestão do conhecimento, enquanto que 88% das empresas que atuam no mercado nacional, como um todo,

mostraram-se preocupadas com esta mensuração. Por fim, cerca de 93% das empresas que atuam globalmente, preocupam-se com a questão.

Estas diferenças nos índices de preocupação de acordo com a abrangência de atuação, não permitiram vislumbrar um perfil claro a ser alinhado pelas organizações. De qualquer forma, notou-se que os índices de preocupação são significativamente altos, o que vislumbra a existência de um alinhamento quanto ao entendimento das empresas, independentemente da área de atuação das mesmas.

Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

Com relação à quantidade de colaboradores, a pesquisa apresentou resultado um pouco divergente daquele constatado na análise que tomou como base o faturamento, uma vez que se verificou um grau de concordância sensivelmente maior naquelas empresas com até 500 funcionários, quando comparados com as que possuem uma quantidade superior a esta, 80% contra 55%, sendo que o percentual de concordância reduz-se à medida que se limita a faixa de empresas com uma quantidade maior de funcionários (empresas com mais de 2500 funcionários, 40% de concordância). Mediante estes resultados, observou-se que empresas de menor porte tendem a ter uma maior preocupação na mensuração de resultados, muito possivelmente devido haver maior proximidade entre as áreas, demonstrando a existência de uma maior integração dos funcionários junto às áreas administrativas. É claro que o fato de empresas possuírem uma maior quantidade de colaboradores não pode ser sinônimo de não haver integração e proximidade entre as equipes. No entanto, notou-se que a menor preocupação em medir os resultados devidos à gestão do conhecimento pode significar um menor alinhamento da organização junto aos conceitos voltados para a inovação e a criação e compartilhamento de conhecimentos.

Análise da avaliação sobre a divulgação interna dos resultados proporcionados pela gestão do conhecimento

A análise quanto à efetiva divulgação dos resultados obtidos através do desenvolvimento de atividades e iniciativas voltadas para gestão do conhecimento, foi feita a partir da seguinte questão:

✓ Os resultados são amplamente divulgados internamente (aos funcionários)

Os profissionais tiveram 5 alternativas de resposta, foram elas: Concordo Totalmente, Concordo, Concordo Parcialmente, Discordo, Discordo Totalmente.

De forma similar à observada no questionamento anterior, também foi notado um significativo índice de concordância quanto à divulgação interna dos resultados, superior a 58%, porém, um pouco menor quanto à preocupação em se medir, o que também permite verificar uma maior restrição em relação à divulgação junto aos funcionários. É realmente representativo o entendimento quanto à divulgação interna, uma vez que ela, por si só, já serve de atendimento de um importante conceito que fundamenta a gestão do conhecimento, referente à efetiva disseminação e compartilhamento de informações e conhecimentos junto a todos os funcionários da organização. Isto, necessariamente, não ocorreria caso os resultados sejam acessíveis a apenas alguns poucos membros da empresa.

Analogamente ao que foi feito na análise quanto à preocupação na medição, questionamento anterior, caso seja estendido o índice de concordância aos profissionais que indicaram a alternativa Concordo Parcialmente, o índice aumentaria a um patamar superior aos 80%. Também é importante tecer consideração similar àquela feita em relação à análise de índice de preocupação em medir os resultados, no que diz respeito à possível obtenção de índice similar em relação à divulgação de resultados internos, de uma forma geral. Caso o assunto em questão não fosse gestão do conhecimento, a tendência também seria de se observar que há uma relevante preocupação em divulgar resultados. A única diferença nesta análise, no entanto, diz respeito a saber se há a divulgação para todos os níveis hierárquicos, bem como se a mesma abrange todas as informações relativas aos resultados obtidos, até se positivos ou negativos.

Quanto à discordância relacionada a esta questão, observou-se um índice mais significativo, perto dos 17%, superior até mesmo ao percentual de organizações que

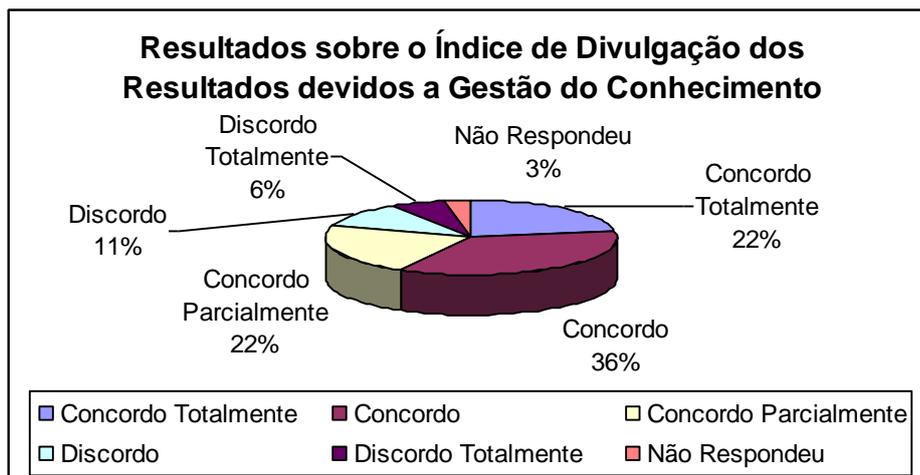
não possuem qualquer experiência em gestão do conhecimento, que foram 14%, donde se permite observar a existência clara de empresas que possuem experiência em gestão do conhecimento, têm preocupação em medir seus resultados, mas que, no entanto, não os divulgam aos seus colaboradores. Também é possível notar que o desenvolvimento de ações relativas à divulgação interna possui uma maior restrição do que até mesmo aquelas que visam a desenvolver iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento e sua mensuração.

Com relação à própria natureza e objetivo do questionamento, observou-se que os resultados apresentados permitem identificar o quanto às organizações divulgam os resultados pertinentes à gestão do conhecimento junto a seus colaboradores, uma vez que a questão limita o profissional a informar o que necessariamente acontece em sua organização.

Tabela 10 - Resultados sobre o índice de divulgação dos resultados devidos a gestão do conhecimento

Grau de Concordância	%
Concordo Totalmente	22%
Concordo	36%
Concordo Parcialmente	22%
Discordo	11%
Discordo Totalmente	6%
Não Respondeu	3%

Fonte: Autor



Fonte: Autor

Gráfico 13 - Resultados sobre o índice de divulgação dos resultados devidos a gestão do conhecimento

Análise de acordo com o setor de atividade das empresas

Quanto à divulgação interna dos resultados proporcionados, notou-se, novamente, que as empresas de setores tradicionais apresentaram um índice de concordância menor que aquelas de setores inovadores, com 72% contra os 100% destas. Observa-se que o percentual de concordância nos setores tradicionais em divulgar, é ainda menor que o de preocupação em mensurar o resultado (72% x 83%). Esta queda se justifica pelo fato de que, ao abordar a questão relacionada à divulgação, as empresas acabam por ter que, obrigatoriamente, possuir experiências e práticas voltadas para a gestão do conhecimento. Com relação às empresas dos setores inovadores, é clara a comprovação sobre o quanto, tanto a preocupação como a divulgação dos resultados é reconhecida por todas elas, por mais que haja diferentes graus de concordância. Curioso notar que as adesões mais intensas (Concordo Totalmente) caíram pela metade nas empresas tradicionais e se mantiveram no mesmo patamar nas empresas inovadoras, quando comparados aos índices de preocupação em mensurar e os de divulgação interna dos resultados. Os dados levantados para a análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o setor de atividade são apresentados na Tabela 26, no Apêndice C.

Análise de acordo com o faturamento das empresas

Diferentemente do que foi notado com relação à preocupação em mensurar os resultados, quando verificou uma pequena diferença entre as empresas com até R\$ 50 milhões de faturamento anual, e aquelas com mais de R\$ 250 milhões, notou-se que quando a questão diz respeito à divulgação dos resultados, as empresas de menor faturamento estão muito mais alinhadas com esta necessidade. A pesquisa indicou 83% de concordância para as empresas menores (até R\$ 50 milhões) contra 37% daquelas com maior faturamento (superior a R\$ 250 milhões), sendo que nenhuma organização pertencente a esta última faixa apresentou concordância total quanto a esta divulgação (0%).

Estes dados servem para reafirmar um maior alinhamento dos conceitos voltados para os resultados da gestão do conhecimento nas organizações com menor faturamento, o que havia sido levemente notado na questão relativa à preocupação na medição, mas que foi fortemente observada com relação à divulgação interna dos resultados junto aos seus colaboradores. Esta conclusão serve de indicativo sobre o quanto organizações que tendem a ser de maior porte, por possuírem maior faturamento, se distanciam de seus colaboradores, a ponto de não se preocuparem em divulgar para os mesmos os resultados devidos a atividades desenvolvidas, uma vez que a preocupação, por si só, em medir os resultados não varia de acordo com os diferentes níveis de faturamento das empresas

Análise de acordo com o tipo de capital das empresas

Quanto à divulgação dos resultados, observou-se um comportamento muito próximo entre as empresas independentemente da origem do capital, nacional e/ou estatal, e/ou internacional, do que aquele apresentado com relação à preocupação em medir os resultados. A única diferença disse respeito ao menor índice observado nas empresas nacionais, que caiu de 83% para 75%. Nas demais organizações, os dados apresentados foram praticamente os mesmos.

De um modo geral, observa-se que a proximidade entre os resultados nas empresas de capital estrangeiro e estatal indica que nestas organizações os conceitos voltados para a mensuração e conseqüente divulgação dos resultados estão mais consolidados, o que é um importante indicativo quanto à relevância da gestão do conhecimento nas mesmas. Por outro lado, nota-se que um importante “caminho” ainda deve ser percorrido pelas empresas brasileiras.

Análise de acordo com a abrangência de atuação das empresas

No que tange à divulgação dos resultados, observou-se um comportamento muito próximo ao apresentado pelas empresas, de acordo com a abrangência de sua atuação, na questão relacionada à preocupação em medir os resultados, inclusive com relação aos próprios índices apresentados. A única diferença disse respeito às empresas que atuam no mercado nacional, onde o índice caiu de 88% para 77%.

Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

Foram observados dados similares aos apresentados com relação às análises feitas de acordo com a evolução do faturamento das organizações, apesar dos valores percentuais terem sido menores. Em tempo, 80% das empresas com até 500 funcionários concordam que os resultados medidos são divulgados internamente, contra 45% nas organizações com mais de 500 colaboradores, sendo que na faixa que engloba apenas empresas com mais de 2500 funcionários, o grau de concordância cai para 20%. Estes resultados reforçam, ainda, a dificuldade em desenvolver, com sucesso, as atividades voltadas para a divulgação interna de resultados em empresas com maior quantidade de colaboradores, o que projeta a necessidade de se desenvolver um maior alinhamento junto aos conceitos que norteiam a busca pela inovação constante e o compartilhamento e disseminação das experiências adquiridas ao longo dos anos.

Análise da avaliação dos benefícios a partir da gestão do conhecimento

Os benefícios potencialmente obtidos a partir da gestão do conhecimento foram avaliados de acordo com o peso, de 1 a 5, atribuído por profissional questionado, quanto à efetiva obtenção de cada um deles. Entendeu-se que esta avaliação quanto à ocorrência ou não do benefício poderia ser resultado de uma análise subjetiva por parte do profissional, razão por que foi incluída a questão quanto à efetiva mensuração do mesmo, o que permitiria um melhor alinhamento entre as respostas indicadas para cada um dos benefícios.

Este alinhamento ocorreu e pode ser evidenciado quando verificamos que 4, entre os 5 benefícios mais bem avaliados também foram identificados entre aqueles mais possíveis de serem realmente mensurados. Isto se justifica pelo fato de que, ao reconhecer a obtenção de determinado benefício, é maior o entendimento quanto à real possibilidade de mensuração do mesmo.

Nenhum dos benefícios avaliados recebeu a valorização média máxima, que seria 5 (cinco). No entanto, verificou-se uma grande proximidade nos valores recebidos por benefício, sendo que 19 dos 26 itens analisados receberam valores médios que apresentaram uma diferença menor que 10% entre si. É importante verificar que mesmo os que foram avaliados de forma mais crítica, pois receberam menores valores, ainda assim foram considerados como reais benefícios a serem obtidos, uma vez que alcançaram patamares superiores a 3,5, de um máximo de 5,0, sendo que apenas 5 ficaram com valores médios finais abaixo de 4,0. Acrescenta-se que o benefício referente ao Aumento da Cotação das Ações da Organização foi aquele que recebeu o menor valor, 3,6.

Tabela 11 - Benefícios mais bem avaliados

Benefício	Valor
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,50
Aumento do Capital Intelectual	4,47
Aumento de Produtividade	4,35
Aumento de Lucratividade	4,26
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	4,26

Fonte: Autor

Tabela 12 - Benefícios menos bem avaliados

Benefício	Valor
Aumento da Cotação das Ações da Organização	3,59
Entrada em Novos Mercados	3,65
Aumento do Mercado	3,68
Aumento de Participação no Mercado	3,88
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	3,97

Fonte: Autor

Quanto à possibilidade de mensuração dos benefícios também foi observada uma grande concordância, sendo que 12 deles, entre os 26, apresentaram mais de 80% de adesão, dentre os quais 6 (seis) deles obtiveram um índice superior a 90%. Ressalta-se, novamente, que dentre os 5 (cinco) benefícios que receberam o maior percentual de concordância quanto à mensuração, apenas um deles, o que diz respeito à Redução de Custos, não ficou entre os 5 (cinco) benefícios mais bem

avaliados. Esta constatação permite identificar um alinhamento quanto à importância da obtenção do benefício e de sua efetiva mensuração.

Em relação aos benefícios considerados como aqueles de mais difícil mensuração, não se observou um alinhamento junto àqueles menos valorizados, com exceção do item que diz respeito ao Aumento da Cotação das Ações da Organização, que foi o benefício menos valorizado e o compreendido como o segundo mais difícil de ser mensurado. Por outro lado o benefício relacionado ao Aumento do Capital Intelectual foi um dos 5 (cinco) mais valorizados, ao mesmo tempo em que foi um dos 5 (cinco) mais identificados quanto a impossibilidade de mensuração.

Tabela 13 - Benefícios com maior concordância de mensuração

Benefício	% SIM
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	97%
Aumento de Produtividade	97%
Aumento de Lucratividade	94%
Redução de Custos	94%
Melhor Capacitação dos Colaboradores	94%

Fonte: Autor

Tabela 14 - Benefícios com menor concordância de mensuração

Benefício	% SIM
Melhor Comunicação	56%
Aumento da Cotação da Ação da Organização	62%
Aumento do Capital Intelectual	62%
Criação de Maior Valor ao Cliente	65%
Retorno nos Investimentos para GC	68%

Fonte: Autor

É importante considerar que estes resultados dizem respeito às diferentes organizações que possuem características bem distintas entre si, inclusive com ou sem experiência em gestão do conhecimento. Diante disso, as análises específicas que consideram as especificidades de cada empresa permitirão uma melhor identificação quanto às questões e entendimentos apresentados sobre cada um dos benefícios.

Análise de acordo com setor de atividade das empresas

As empresas de setores tradicionais identificaram a obtenção do benefício relacionado à Melhor Capacitação dos Colaboradores com valor de 4,5, que também foi reconhecido como aquele mais factível de ser mensurado, aliás o único, com 100% de entendimento. É exatamente esta a grande diferença apresentada entre as empresas dos setores tradicionais e inovadores. Enquanto as primeiras identificaram um único benefício com a maior pontuação e possibilidade de mensuração, as outras reconheceram 4 (quatro) benefícios com pontuação destacada e 5 com 100% de entendimento quanto à sua mensuração, o que pode ser justificado pelo fato delas possuírem mais experiência nas práticas voltadas para inovação e gestão do

conhecimento, permitindo haver um melhor entendimento quanto à obtenção e medição dos benefícios.

Nas empresas dos setores inovadores, os benefícios que receberam a maior pontuação foram Melhor Capacitação dos Colaboradores, Retenção e Atração de Melhores Colaboradores, Melhor Comunicação e Aumento do Capital Intelectual. Interessante notar que os três primeiros benefícios fazem parte das Perspectivas de Recursos Humanos do Modelo de Mensuração, denotando a maior proximidade com o componente relacionado com as Pessoas, naquelas empresas.

Quanto à possibilidade de mensuração, os benefícios voltados para o Aumento da Produtividade, Compartilhamento das Melhores Práticas, Novas e Melhores Formas de Trabalho, Aumento da Qualidade do Produto/Serviço e de Melhorias nos Processos da Organização foram reconhecidos por 100% das empresas, todos vinculados às Perspectivas de Eficiência Operacional, cujas atividades, de forma costumeira, já possuem indicadores de medição. Esta observação permite verificar que ainda há questões a serem desenvolvidas em relação a fazer com que os benefícios voltados para Pessoas, Estratégia e Econômico-Financeiro também sejam reconhecidos como passíveis de mensuração.

Outra importante questão que pode ser verificada nesta análise diz respeito à grande quantidade de benefícios que receberam patamares abaixo de 50%, quanto a sua mensuração em empresas dos setores tradicionais. Foram eles, Criação de Maior Valor ao Cliente, Aumento do Capital Intelectual, Compartilhamento das Melhores Práticas e Melhor Comunicação, sendo que este último com apenas 32% de entendimento. O Benefício de Compartilhamento das Melhores Práticas foi reconhecido por apenas 44% enquanto que 100% das empresas inovadoras tiveram este entendimento, permitindo concluir que as empresas dos setores tradicionais ainda entendem que o compartilhamento é um desafio. O menor índice percentual de efetiva mensuração nas empresas dos setores inovadores foi de 69%, no benefício voltado para o Aumento da Cotação da Organização.

Análise de acordo com o faturamento das empresas

As empresas com faturamento anual de até R\$ 100 milhões foram mais críticas com relação aos benefícios a serem obtidos a partir da gestão do conhecimento, uma vez que nenhum deles obteve a pontuação média máxima, 5,0. Os benefícios mais reconhecidos foram os relacionados com o Aumento do Capital Intelectual, o Aumento da Capacidade de Aprendizado e o Aumento da Colaboração na Organização, com 4,8, o que indica uma maior tendência junto aos benefícios das Perspectivas de Eficiência Operacional. Já as organizações com faturamento anual superior ao dessa faixa, mostraram maior reconhecimento quanto aos benefícios, uma vez que os indicaram com valor máximo, em especial aqueles voltados para Melhor Tomada de Decisão, para Melhor Capacitação dos Colaboradores, para a Retenção e Atração de Melhores Colaboradores e para o Aumento do Capital Intelectual. Este último, aliás, foi o único em concordância com as empresas de menor faturamento anual. Observou-se, também, nessas organizações de maior receita, um maior equilíbrio junto às várias Perspectivas do modelo (Recursos Humanos, Econômico-Financeira, Eficiência Operacional e Estratégica), o que permite o entendimento de que tais organizações tendem a ter maior equilíbrio quanto à identificação dos benefícios que podem ser obtidos, o que não ocorre no caso das demais empresas que possuem um foco mais voltado para a eficiência de suas operações, como foi visto anteriormente.

Já com relação à efetividade de mensuração dos benefícios, observou-se um certo equilíbrio nos índices de concordância ao longo das diversas faixas de faturamento anual, com altos valores médios, dos quais se destacam aqueles voltados para a Melhor Tomada de Decisão, ao Melhor Conhecimento sobre o Cliente, às Respostas Mais Rápidas ao Mercado, à Melhor Capacitação dos Colaboradores, ao Aumento de Produtividade e ao Aumento de Qualidade do Produto/Serviço. Por outro lado, o benefício voltado para o Aumento da Cotação da Organização foi aquele menos identificado como passível de mensuração.

Análise de acordo com o tipo de capital das empresas

Nas empresas nacionais, os benefícios reconhecidos como os mais relevantes foram os de Aumento de Lucratividade e de Produtividade, com 4,8 e 4,6, respectivamente,

enquanto que o menos identificado foi o relacionado com a Entrada de Mercados, com média de 3,2. Estes resultados permitem visualizar um perfil mais imediatista nessas organizações, uma vez que identificam um aumento de lucratividade e aumento de produtividade, sem a identificação da necessidade de entrada em novos mercados.

Nas empresas estatais, notou-se uma maior identificação com relação aos benefícios voltados para a Melhor Tomada de Decisão, a Melhor Capacitação dos Colaboradores, Compartilhamento das Melhores Práticas e de Aumento da Lucratividade. De forma diferente ao notado nas empresas nacionais privadas, o Aumento de Lucratividade, que faz parte da Perspectiva Econômico-Financeira, foi identificado e valorizado da mesma forma que os de outros benefícios voltados com as Perspectivas de Recursos Humanos, Estratégica e de Eficiência Operacional, isto é, os benefícios percorreram as 4 perspectivas do modelo de mensuração.

Já com relação às organizações de capital estrangeiro, é interessante notar um grande equilíbrio na valorização dos benefícios. No entanto, destaca-se que o benefício que foi valorizado mais consistentemente foi o de Melhor Capacitação dos Colaboradores, mas com um valor relativamente baixo, menor que 4,4, o que destoou bastante das demais organizações que indicaram, de forma freqüente e com valorização máxima, uma série de benefícios. Esta criticidade na avaliação permite visualizar um maior conhecimento específico e detalhado com relação à obtenção dos mesmos, uma vez que já foi notado, em análises anteriormente apresentadas, uma maior proximidade dessas empresas com os conceitos voltados para a gestão do conhecimento.

Quanto à efetividade na mensuração dos benefícios, as empresas estrangeiras apresentaram, na média, índices maiores que aqueles das empresas nacionais, o que também se deve a maior proximidade daquelas organizações com a gestão do conhecimento. Cabe salientar que o único benefício que obteve 100% de reconhecimento quanto à mensuração para ambas as organizações foi aquele relacionado com o Aumento de Produtividade. Ressalta-se, no entanto, que as empresas de capital nacional apresentaram os índices mais baixos de identificação quanto à mensuração dos benefícios.

Análise de acordo com abrangência de atuação das empresas

Nas empresas que atuam local e nacionalmente, notou-se que os benefícios mais reconhecidos foram os relacionados com a Melhor Tomada de Decisão, a Melhor Capacitação dos Colaboradores e o Aumento de Lucratividade, com valores médios próximos dos 4,7, o que não aconteceu com as organizações que atuam globalmente, cujos benefícios mais valorizados foram diferentes, os relacionados com o Melhor Conhecimento sobre Clientes, o Aumento de Capital Intelectual e o Aumento da Capacidade de Aprendizado, com índices próximos de 4,4. Nota-se que esta diferença, diante do que já foi observado em análises anteriores quanto à proximidade dos conceitos de gestão do conhecimento em empresas internacionais, seja um forte indicativo sobre o quanto esses benefícios são mais significativos quanto à sua efetiva obtenção.

Com relação à mensuração de tais benefícios, a despeito daqueles voltados para a Melhor Capacitação dos Colaboradores e Aumento de Produtividade terem sido mais fortemente destacados pelos três grupos de empresas, divididos de acordo com a abrangência de atuação, verificou-se uma maior criticidade nas empresas com atuação nacional, o que se difere das outras análises realizadas. De qualquer forma, isso é um indicativo sobre um certo desalinhamento no entendimento sobre como desenvolver as atividades voltadas à mensuração, em empresas que estão com um foco de atuação “intermediário” entre ações locais e globais. Junto às empresas de atuação nacional, os benefícios relacionados com o Aumento do Capital Intelectual, Melhor Comunicação, Aumento do Grau de Inovação, Aumento da Capacidade de Aprendizado e Retorno nos Investimentos das Iniciativas para Gestão do Conhecimento apresentaram índices inferiores a 50%.

Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

As empresas com até 100 funcionários foram as que identificaram os benefícios de forma mais evidente, com média de 4,3, sendo que os benefícios que obtiveram a maior valorização foram os relacionados com Aumento de Lucratividade, Redução

de Custos e Melhor Comunicação. Interessante notar, no entanto, que o benefício voltado para a Melhor Capacitação dos Colaboradores, que foi pouco reconhecido nesta faixa de empresas, recebeu a maior valorização nas demais faixas, chegando, até mesmo, a receber valorização máxima junto às organizações com mais de 5.000 colaboradores. Tal discrepância é explicada a partir da identificação sobre a grande importância que a capacitação dos funcionários tem nas organizações de maior porte, o que serve de indicativo de sua relevância na busca da perenização das mesmas.

Com relação ao efetivo reconhecimento quanto à possibilidade de mensuração, notou-se, de forma linear, um alto índice de entendimento quanto a mesma, independentemente da quantidade de funcionários que a empresa possui. Curiosamente, observou-se que o benefício voltado para o Aumento do Capital Intelectual apresentou um comportamento pouco convencional quando comparado a maioria dos demais benefícios, uma vez que apresentou um índice de 89% nas empresas menores e foi decaindo até atingir 40% nas empresas com mais de 10.000 colaboradores. Este comportamento no índice de entendimento quanto à mensuração foi rigorosamente o oposto daquele apresentado pelo benefício relacionado com o Aumento da Cotação da Organização, que foi de 67% nos grupos com até 100 funcionários e atingiu um patamar próximo aos 100% nas empresas com mais de 5.000 colaboradores. Estas significativas diferenças no comportamento de alguns benefícios, em detrimento ao fato da evolução da maioria deles ser similar, podem ser justificadas devido às próprias características básicas que diferem organizações de pequeno e de grande porte, entre as quais o próprio compartilhamento de entendimento sobre conceitos que margeiam a economia onde cada uma delas está inserida.

Análise da avaliação dos benefícios de acordo com as perspectivas do Modelo de Mensuração

Conforme foi explicado no item 4.2. (Alinhamento entre a Pesquisa e o Modelo de Mensuração Desenvolvido), referente ao alinhamento do Modelo de Mensuração

adotado e a pesquisa desenvolvida, os 26 benefícios apresentados na pesquisa foram devidamente distribuídos nas 4 (quatro) Perspectivas que fazem parte do Modelo de Mensuração; a Estratégica, a da Eficiência Operacional, a Econômico-Financeira e a de Recursos Humanos.

Uma análise foi desenvolvida a partir do agrupamento dos valores quanto à obtenção do benefício e dos índices de concordância de medição de cada um desses itens, em cada uma das perspectivas contempladas no Modelo de Mensuração, no intuito de identificar, mesmo que de forma indireta, o entendimento dos profissionais bem como de suas organizações.

Percebeu-se que os benefícios relacionados com os Recursos Humanos foram aqueles identificados com mais relevância, com 4,2, quanto à obtenção dos mesmos, ao passo que foram exatamente os menos reconhecidos como possíveis de mensuração, com cerca de 76%. Tal disparidade pode ser explicada diante da forte relação com as pessoas, que são identificadas como de grande relevância pelas organizações e que exatamente por tal motivo, demandam uma análise subjetiva quanto ao seu real valor, uma vez que não se pode limitar ao uso de critérios estritamente objetivos.

Já os itens atrelados com a Perspectiva Econômico-Financeira foram os menos valorizados quanto à sua obtenção, com 3,95, a única com média abaixo de 4,0. Este fato, de algum modo, permite desmistificar certo entendimento clássico que diz respeito ao fato das organizações desenvolverem suas atividades com foco básico e exclusivo voltado para os seus retornos econômicos e financeiros, o que também é, de forma habitual, rigorosamente exigido às iniciativas de gestão do conhecimento. Além disso, a mensuração desses benefícios, que em grande parte das organizações se fundamentam em modelos matemáticos através de indicadores numéricos, não são reconhecidos como aqueles mais passíveis de serem mensurados, uma vez que ficaram com um índice inferior ao dos benefícios relacionados com a Perspectiva Estratégica, com 80,5%.

Foi surpreendente o fato dos benefícios vinculados à Perspectiva Estratégica terem sido os identificados como aqueles mais passíveis de serem mensurados, com cerca de 82%, uma vez que, comumente, nas organizações, as áreas relacionadas com a estratégia não são reconhecidas como aquelas que tendem a apresentar indicadores

bem definidos quanto aos resultados por elas propiciadas, o que, a princípio teria sido o próprio motivo pela criação e desenvolvimento do modelo de *Balanced Scorecard*. Quanto à real obtenção desses benefícios estratégicos, os itens que fazem parte da Perspectiva Estratégica ficaram apenas com o terceiro maior valor médio. De qualquer maneira, é razoável reconhecer a veracidade desse resultado, uma vez que os profissionais de estratégia tendem a ser aqueles que mais utilizam as informações e conhecimentos obtidos ao longo das inúmeras atividades desenvolvidas pelas empresas, no sentido de identificar oportunidades, nichos, fraquezas e pontos fortes das mesmas, tendo em vista a definição da estratégia mais adequada a ser adotada.

Por fim, verificou-se que os benefícios que fazem parte da Perspectiva de Eficiência Operacional foram os segundos identificados como mais valorizados quanto a sua obtenção, uma vez que a média desta perspectiva foi de 4,21, bem próximo a dos itens da Perspectiva Estratégica, que receberam o maior valor médio, 4,22. Este resultado permite observar a relevância atribuída às questões pertinentes às melhorias operacionais que possam ser obtidas a partir das iniciativas da gestão do conhecimento, devendo ser consideradas, a princípio, como as mais significativas a serem propiciadas, uma vez que elas permitem o fortalecimento da organização (visão estratégica), o compartilhamento de conhecimentos entre todos os colaboradores da empresa (visão de recursos humanos) e, por fim, a melhoria do resultado da organização (visão econômico-financeira).

Tabela 15 - Avaliação dos benefícios de acordo com as perspectivas

Perspectiva	Valor
Recursos Humanos	4,22
Eficiência Operacional	4,21
Estratégica	4,05
Econômico-Financeira	3,96

Fonte: Autor

Tabela 16 - Avaliação da concordância em mensurar de acordo com as perspectivas

Perspectiva	% SIM
Estratégica	82%
Econômico-Financeira	81%
Eficiência Operacional	79%
Recursos Humanos	76%

Fonte: Autor

De qualquer maneira, os altos índices apresentados quanto à efetiva relevância na obtenção e mensuração dos benefícios, que foram alinhados com cada uma das Perspectivas do Modelo de Mensuração, serviram para fundamentar a hipótese considerada para a *survey* desenvolvida. Pode-se verificar, assim, que o Modelo de Mensuração que busca identificar os benefícios propiciados pela gestão do conhecimento, de acordo com as 4 (quatro) Perspectivas (Estratégica, Econômico-Financeira, Eficiência Operacional e Recursos Humanos), foi validado mediante a efetividade da obtenção de cada benefício e posterior medição.

A indicação de valores médios baixos (inferiores a 3, nas faixas de 1 a 5) quanto à obtenção dos benefícios e no entendimento quanto à medição (abaixo de 60% na faixa de 0 a 100%) significaria dizer que o modelo não estaria fundamentado em perspectiva(s) reconhecida(s) por empresas que atuam no mercado nacional. O que se observou, no entanto, foi que os benefícios foram devidamente avaliados como passíveis de obtenção e de mensuração, e todos eles foram alinhados a cada uma das perspectivas do modelo de mensuração.

Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva Estratégica

De acordo com o alinhamento desenvolvido e apresentado no item 4.2, os benefícios relacionados com a Perspectiva Estratégica foram:

- ✓ Aumento do Grau de Inovação;
- ✓ Criação de Novas Oportunidades / Negócios;
- ✓ Desenvolvimento de Novos Produtos;
- ✓ Entrada em Novos Mercados;
- ✓ Melhor Conhecimento sobre Cliente;
- ✓ Melhor Tomada de Decisão.

O benefício referente à Melhor Tomada de Decisão foi aquele identificado como mais efetivo quanto à sua obtenção, com 4,24, dentre os que fazem parte da Perspectiva Estratégica, o que enfatiza uma grande relevância da necessidade de tomada de ações que permitam a busca de resultados efetivos que visam à perpetuação da organização. Nesta linha, observa-se que a gestão do conhecimento pode, realmente, contribuir com as organizações quanto à melhoria da tomada de decisões.

O único benefício que recebeu um valor significativamente inferior ao valor médio recebido pelos itens da Perspectiva Estratégica foi aquele que diz respeito à Entrada em Novos Mercados, ficando com 3,65, e também foi aquele identificado como o mais difícil de ser mensurado, com 73,5%. Quanto a este item, que possui forte relação com o crescimento da organização, notou-se que ele foi significativamente menos valorizado que outros dois benefícios também fortemente ligados com a busca por novos mercados, que são o de Criação de Novas Oportunidades e o de Desenvolvimento de Novos Produtos. De qualquer forma, estes 3 (três) benefícios foram os menos valorizados, e com exceção daquele relacionado ao de Novos Produtos, 2 (dois) deles foram os menos reconhecidos como de possível mensuração.

A constatação quanto a estes benefícios que, entre aqueles integrantes da Perspectiva Estratégica, são os mais atrelados ao crescimento da organização, e também, de forma mais clara, fazem parte do escopo de atividades das áreas responsáveis pelo planejamento estratégico, permite identificar que as questões

relacionadas aos clientes e a tomada de decisões de forma rápida e eficiente estão mais vinculados aos conceitos de gestão do conhecimento.

Quanto ao benefício cujo foco maior está ligado ao atendimento às necessidades dos clientes, notou-se uma grande valorização, a segunda maior com 4,18, e o maior reconhecimento quanto à mensuração do mesmo, com 91%, o único maior que 90%, o que demonstra, acima de tudo, uma grande preocupação dos profissionais quanto às questões relacionadas aos clientes, com uma relevância maior até que as demais cujo foco são o crescimento e a perpetuação da organização.

Cabe ressaltar a importância das organizações junto a seus clientes, uma vez que até mesmo a melhor tomada de decisões, que foi o benefício mais valorizado quanto à sua obtenção, pode ser entendida como um benefício a ser propiciado aos clientes.

Por fim, é interessante observar que o benefício associado com o aumento da Inovação, que é um dos pilares da gestão do conhecimento, não foi identificado como de mais efetiva obtenção, apenas o terceiro entre os 6 (seis), com 4,13, bem como quanto a sua mensuração, quarta entre 6 (seis), com 78%.

Tabela 17 - Avaliação dos benefícios da Perspectiva Estratégica

Benefício	Valor
Melhor Tomada de Decisão	4,24
Melhor Conhecimento sobre Cliente	4,18
Aumento do Grau de Inovação	4,13
Criação de Novas Oportunidades / Negócios	4,06
Desenvolvimento de Novos Produtos	4,03
Entrada em Novos Mercados	3,65

Fonte: Autor

Tabela 18 - Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva Estratégica
José Renato – jrsantiago@jrsantiago.com.br

Benefício	% SIM
Melhor Conhecimento sobre Cliente	91%
Desenvolvimento de Novos Produtos	88%
Melhor Tomada de Decisão	82%
Aumento do Grau de Inovação	78%
Criação de Novas Oportunidades / Negócios	76%
Entrada em Novos Mercados	74%

Fonte: Autor

As análises pertinentes à valorização, bem como a da possibilidade de mensuração dos benefícios relacionados à Perspectiva Estratégica do Modelo de Mensuração, de acordo com o perfil dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa *survey* são apresentadas, em detalhes, no Apêndice I.

Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva de Eficiência Operacional

De acordo com o alinhamento desenvolvido e apresentado no item 4.2, os benefícios relacionados com a Perspectiva de Eficiência Operacional, foram:

- ✓ Aumento da Colaboração na Organização;
- ✓ Aumento da Qualidade do Produto / Serviço;
- ✓ Aumento de Produtividade;
- ✓ Aumento do Capital Intelectual;
- ✓ Compartilhamento das Melhores Práticas;
- ✓ Melhorias nos Processos da Organização;
- ✓ Novas e Melhores Formas de Trabalho;

✓ Respostas Mais Rápidas ao Mercado.

Entre os 8 (oito) benefícios relacionados com a Perspectiva de Eficiência Operacional, aquele reconhecido como mais valorizado quanto à sua obtenção, com média de 4,47, e, ao mesmo tempo, o menos identificado como de possível mensuração, com cerca de 62%, foi o relacionado com o Aumento do Capital Intelectual. Este item, entre os 26 relacionados na pesquisa, é aquele mais estreitamente ligado aos conceitos de gestão do conhecimento, uma vez que o capital intelectual de uma organização é exatamente o que faz com que seu valor seja significativamente maior que o valor contábil de seus ativos. Por tal motivo, são emblemáticas estas duas avaliações atribuídas para este benefício, uma vez que permitem vislumbrar uma análise preliminar sobre a própria gestão do conhecimento em uma empresa, como sendo algo de extrema relevância, mas, no entanto, com difícil mensuração.

Outros 3 (três) benefícios que também possuem uma estreita ligação com os conceitos da gestão do conhecimento, que são o Compartilhamento das Melhores Práticas, o Aumento da Colaboração na Organização e Novas e Melhores Formas de Trabalho, apresentaram valores menores com relação à sua obtenção, quando comparados ao benefício do Aumento do Capital Intelectual. Com relação à concordância na mensuração destes benefícios, todos eles apresentaram um índice de concordância abaixo da média observada para os demais desta perspectiva de uma forma geral, que foi de 78,6%. No entanto, o benefício relacionado ao Aumento do Capital Intelectual foi o que apresentou o índice de concordância significativamente menor, com cerca de 62%.

Observou-se que os 2 (dois) itens mais relacionados com as questões mercadológicas, o primeiro quanto ao Aumento da Qualidade do Produto e o segundo, sobre a obtenção de Respostas Mais Rápidas ao Mercado, tiveram avaliações significativamente diferentes quanto a sua obtenção. Enquanto o primeiro recebeu 4,26, o terceiro maior valor desta Perspectiva, o segundo, recebeu o valor 3,97, o menor entre todos eles, o único abaixo de 4,00. Com relação à mensuração dos mesmos, os dois foram reconhecidos como possíveis, entre os três com maior índice de concordância.

Por fim, os itens relacionados ao Aumento da Produtividade e o de Melhorias nos Processos que possuem um foco mais claro quanto à evolução e crescimento do desempenho dos colaboradores, bem como dos próprios processos desenvolvidos pela organização, também apresentaram diferentes níveis de valorização. Enquanto que o Aumento de Produtividade foi o segundo mais valorizado quanto à sua obtenção, com valor médio de 4,35, e o mais reconhecido como possível de medição, com 97%, a Melhoria dos Processos, recebeu um valor abaixo da média final para esta Perspectiva, que foi 4,15 e 79% quanto à sua medição. Este resultado pode ser justificado devido ao primeiro benefício ser claramente ligado a melhores resultados da organização, o Aumento da Produtividade, enquanto que o segundo é comumente visto como um meio para que uma melhor produtividade seja obtida.

Tabela 19 - Avaliação dos benefícios da Perspectiva de Eficiência Operacional

Benefício	Valor
Aumento do Capital Intelectual	4,47
Aumento de Produtividade	4,35
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	4,26
Compartilhamento das Melhores Práticas	4,24
Aumento da Colaboração na Organização	4,18
Melhorias nos Processos da Organização	4,15
Novas e Melhores Formas de Trabalho	4,06
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	3,97

Fonte: Autor

Tabela 20 - Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva de Eficiência Operacional

Benefício	% SIM
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	97%
Aumento de Produtividade	97%
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	88%
Melhorias nos Processos da Organização	79%
Aumento da Colaboração na Organização	76%
Novas e Melhores Formas de Trabalho	74%
Compartilhamento das Melhores Práticas	71%
Aumento do Capital Intelectual	62%

Fonte: Autor

Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva Econômico-Financeira

De acordo com o alinhamento desenvolvido e apresentado no item 4.2, os benefícios relacionados com a Perspectiva Econômico-Financeira foram:

- ✓ Aumento da Cotação das Ações da Organização;
- ✓ Aumento de Lucratividade;
- ✓ Aumento de Participação no Mercado;
- ✓ Aumento do Mercado;
- ✓ Criação de Maior Valor ao Cliente;
- ✓ Redução de Custos;
- ✓ Retorno nos Investimentos para Gestão do Conhecimento.

A Perspectiva Econômico-Financeira foi aquela cujos itens receberam valor médio mais baixo, por volta de 3,96, a única abaixo de 4,00, sendo que os dois benefícios que foram mais valorizados quanto à sua obtenção, o que diz respeito ao Aumento de Lucratividade, com 4,26, e o de Redução de Custos, com 4,18, também foram aqueles reconhecidos como mais possíveis de serem mensurados, com cerca de 94%. Tal questão é totalmente justificada mediante a proximidade destas duas outras, uma vez que a partir da obtenção de um, o outro também se torna possível, isto é, com a redução de custo se pode obter o aumento de lucratividade e vice-versa.

As duas questões referentes ao mercado, a da Participação no Mercado e a do Aumento do Próprio Mercado, foram valorizadas abaixo da média geral desta perspectiva, com 3,68 e 3,88, respectivamente, o que não ocorreu quanto à concordância de mensuração. De qualquer forma, observa-se que questões pertinentes ao mercado, apesar de serem reconhecidas como mensuráveis, não são fortemente reconhecidas como passíveis de serem obtidas a partir das iniciativas de gestão do conhecimento.

Já o item relacionado com o cliente, Criação de Maior Valor ao Cliente, a despeito de ter recebido valorização nos mesmos patamares daqueles encontrados em outras perspectivas, apresentou um percentual significativamente inferior quanto a sua mensuração, por volta de 65%, bem abaixo da média constante desta perspectiva, que foi por volta de 80%.

O retorno devido aos investimentos para Gestão do Conhecimento, que possui uma clara proximidade com os projetos de conhecimento, ficou com um valor bem próximo da média, em torno de 4,00 dessa perspectiva, a despeito da concordância mais baixa quanto à sua mensuração, por volta de 68%. A expectativa quanto à valorização desse benefício, devido à sua proximidade com as iniciativas de gestão do conhecimento, era de que fosse alcançado um patamar elevado, o que, no entanto, não se concretizou.

Por fim, o benefício relacionado com o Aumento da Cotação da Ação da Organização foi o menos valorizado quanto à sua obtenção, inclusive entre todos os 26 benefícios, com 3,59 e o menos reconhecido em relação à sua mensuração, com 62%. Essa questão pode ser justificada diante da pouca disseminação quanto aos

conceitos e, efetivamente, no que diz respeito à sua aplicação no mercado brasileiro de uma forma geral.

Tabela 21 - Avaliação dos benefícios da Perspectiva Econômico-Financeira

Benefício	Valor
Aumento de Lucratividade	4,26
Redução de Custos	4,18
Criação de Maior Valor ao Cliente	4,15
Retorno nos Investimentos para GC	4,00
Aumento de Participação no Mercado	3,88
Aumento do Mercado	3,68
Aumento da Cotação da Ação da Organização	3,59

Fonte: Autor

Tabela 22 - Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva Econômico-Financeira

Benefício	% SIM
Aumento de Lucratividade	94%
Redução de Custos	94%
Aumento de Participação no Mercado	85%
Aumento do Mercado	82%
Retorno nos Investimentos para GC	68%
Criação de Maior Valor ao Cliente	65%
Aumento da Cotação da Ação da Organização	62%

Fonte: Autor

Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva de Recursos Humanos

De acordo com o alinhamento desenvolvido e apresentado no item 4.2, os benefícios relacionados com a Perspectiva de Recursos Humanos foram:

- ✓ Aumento da Capacidade de Aprendizado;
- ✓ Aumento da Habilidade dos Funcionários;
- ✓ Melhor Capacitação dos Colaboradores;
- ✓ Melhor Comunicação;
- ✓ Retenção e Atração de Melhores Colaboradores.

A Melhor Capacitação dos Colaboradores foi o benefício desta perspectiva valorizado de forma mais clara quanto à sua obtenção, com 4,50, inclusive entre todos os 26 benefícios analisados, bem como em relação à concordância da sua

José Renato – jrsantiago@jrsantiago.com.br

mensuração, com 94%, superior, por volta de 12%, em valor absoluto, ao benefício desta perspectiva, identificado como o segundo mais possível de ser mensurado.

Há dois benefícios desta perspectiva que possuem estreita relação entre si. O primeiro diz respeito ao Aumento da Capacidade de Aprendizado e o outro em relação ao Aumento da Habilidade dos Funcionários. No entanto, os comportamentos quanto à valorização da sua obtenção e a efetiva mensuração dos mesmos foram significativamente diferentes, uma vez que ora um deles ora outro apresentou valores e índices de concordância acima e abaixo da média apresentada nos itens desta perspectiva, o que pode ser justificado diante da significativa diferença quanto ao ponto de vista do conhecimento tácito, que está diretamente envolvido nas duas questões.

Já a Retenção e Atração dos melhores colaboradores foi identificada de forma crítica quanto à sua obtenção, abaixo da média da perspectiva, por volta de 4,15, e também abaixo, no que diz respeito a sua mensuração, em torno de 73%, de onde se pode entender que as organizações, com relação à Perspectiva de Recursos Humanos, não reconhecem, exatamente, a obtenção desses benefícios que estão ligados como a manutenção dos colaboradores e contratação de novos talentos.

Por fim, o item relacionado com a Melhor Comunicação foi o menos identificado como possível de mensuração entre os 26 benefícios que fizeram parte da pesquisa, com menos de 56%. Também foi valorizado abaixo da média quanto à sua obtenção, por volta de 4,12, um pouco menor que outro benefício, muito similar a este, apesar de fazer parte de outra perspectiva, relacionado ao Aumento da Colaboração, que recebeu valor médio de 4,18, mas que, no entanto, foi mais reconhecido como passível de mensuração, por volta de 76%.

Tabela 23 - Avaliação dos benefícios da Perspectiva de Recursos Humanos

Benefício	Valor
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,50
Aumento da Capacidade de Aprendizado	4,24
Retenção e Atração de Melhores Colaboradores	4,15
Melhor Comunicação	4,12
Aumento da Habilidade dos Funcionários	4,09

Fonte: Autor

Tabela 24 - Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva de Recursos Humanos

Benefício	% SIM
Melhor Capacitação dos Colaboradores	94%
Aumento da Habilidade dos Funcionários	82%
Retenção e Atração de Melhores Colaboradores	74%
Aumento da Capacidade de Aprendizado	74%
Melhor Comunicação	56%

Fonte: Autor

CONCLUSÃO

De acordo com a pesquisa desenvolvida, que contou com a participação de 104 organizações atuantes no mercado brasileiro, notou-se que as 4 (quatro) perspectivas adotadas no modelo, alinhadas aos benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento, fundamentados a partir de pesquisa realizada por ANANTATMULA (2004), foram bem valorizadas e entendidas como passíveis de mensuração.

A *survey* permitiu uma análise tanto em relação às organizações com diferentes características, quanto de seus profissionais. Ao longo dos diferentes resultados apresentados durante esta pesquisa, verificou-se uma grande preocupação em mensurar e divulgar os resultados proporcionados pela gestão do conhecimento, bem como na potencialidade de se obter benefícios para a organização e de mensurá-los.

Quanto aos resultados apresentados a partir da pesquisa *survey*, é interessante notar que os indicadores voltados para a medição de benefícios relacionados a Recursos Humanos (representados pelos resultados gerados junto aos colaboradores) e Eficiência Operacional (voltados à melhoria no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa), foram mais fortemente identificados como passíveis de obtenção e, ao mesmo tempo, os de menor reconhecimento quanto à possibilidade de mensuração. Esta constatação permite concluir que as empresas têm demonstrado um entendimento com forte correlação junto aos benefícios a serem obtidos a partir da melhor eficiência no desenvolvimento de suas atividades e de suas equipes, com possível uso de indicadores já conhecidos e utilizados anteriormente. Já em relação aos indicadores relacionados com resultados Econômico-Financeiros, foi constatado o entendimento de que eles sejam os menos reconhecidos de serem obtidos e um dos mais passíveis de mensuração, o que também pode ser justificado pela adoção de indicadores econômicos e financeiros que já são utilizados pelas empresas, de uma forma geral.

APÊNDICE A – PESQUISA SURVEY - QUESTIONÁRIO

Caro(a) Amigo(a),

Venho, por meio desta, convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa voltada para o desenvolvimento de uma Tese para o Curso de Doutorado em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. O assunto central da tese é a Contribuição da Gestão do Conhecimento na Obtenção de Resultados de uma Organização.

A execução de atividades que incentivem os profissionais a desenvolverem novos conhecimentos, a registrá-los e a compartilhá-los com os demais colegas é, sem dúvida alguma, o principal desafio da Gestão do Conhecimento.

O intuito desta pesquisa é construir um cenário sobre o entendimento dos empresários brasileiros quanto à importância deste assunto, Gestão do Conhecimento, que tem como principal objetivo o desenvolvimento de produtos e serviços com menor custo em um menor período de tempo e com melhor qualidade. Gostaria de garantir o completo sigilo quanto às informações fornecidas, bem como a certeza do envio dos resultados finais desta pesquisa que tem como único objetivo subsidiar estudos de natureza acadêmica.

Para encaminhar o questionário devidamente respondido, basta clicar em Responder, e preencher as respostas diretamente no “corpo” desta mensagem.

Diante de qualquer dúvida, peço a gentileza de estabelecer contato através do e-mail gestaodoconhecimento@jrsantiago.com.br

DADOS DO PROFISSIONAL

◆ Área de Trabalho

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Direção | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação | <input type="checkbox"/> Pesquisa & Desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Gestão do Conhecimento |
| <input type="checkbox"/> Produção | <input type="checkbox"/> Planejamento Estratégico |
| <input type="checkbox"/> Outra: _____ | |

◆ Cargo do Profissional

Diretoria / Alta Administração Gerência / Nível Médio

Operacional

◆ Experiência do Profissional no Desenvolvimento de Atividades voltadas para Inovação e Compartilhamento de Conhecimentos (em anos)

Não Tem 0 - 1 1 - 2 2 - 3 3 - 5 5 - 10

mais de 10 anos

DADOS DA EMPRESA

◆ Setor de Atividade

Bebidas Construção Têxtil

Editorial e Gráfico Madeira Elétrico/Eletrônico

Mecânico Metalúrgico Minerais Não Metálicos

Matérias Plásticas Mobiliário Papel e Celuloses

Prod. Alimentícios Comunicação Transporte

Químico e Farmacêuticos Artigos de Tecidos

Outros: _____

◆ Faturamento Anual da Empresa

Menor que R\$ 20 milhões Entre R\$ 20 e 50 milhões

Entre R\$ 50 e 100 milhões Entre R\$ 100 e 250 milhões

Entre R\$ 250 e 500 milhões Entre R\$ 500 e 1.000 milhões

Maior que R\$ 1 bilhão

◆ Capital

Nacional Estrangeiro Estatal

◆ Estrutura Organizacional

Local Nacional Multinacional

- ◆ Número de Funcionários
 - Até 100 funcionários Entre 100 e 500 funcionários
 - Entre 500 e 1.000 funcionários Entre 1.000 e 2.500 funcionários
 - Entre 2.500 e 5.000 func. Entre 5.000 e 10.000 funcionários
 - Mais que 10.000 funcionários

- ◆ Quanto tempo faz que a empresa desenvolve iniciativas voltadas para Inovação e para criação, registro e compartilhamento de Conhecimentos (em anos)?
 - Não Tem 0 - 1 1 – 2 2 – 3 3 – 5 5 – 10 mais de 10 anos

- ◆ Existe uma grande preocupação em medir resultados proporcionados pela Inovação e pela Gestão do Conhecimento.
 - Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 - Discordo Discordo Totalmente

- ◆ Os Resultados são amplamente divulgados internamente (aos funcionários).
 - Concordo Totalmente Concordo Concordo Parcialmente
 - Discordo Discordo Totalmente

QUESTIONÁRIO

Segundo pesquisa realizada em 2005, com mais de 200 empresas norte-americanas e européias, o desenvolvimento de atividades voltadas para Gestão do Conhecimento trazem benefícios nas seguintes questões abaixo listadas.

Peço que enumere com pesos de 1 a 5, na 1ª coluna, a relevância com que as atividades voltadas para a Inovação e Gestão do Conhecimento contribuem para o atendimento de cada um dos itens apresentados na tabela abaixo.

Na 2ª coluna, peço que indiquem, com Sim ou Não, de acordo com seu entendimento, sobre a possibilidade de se mensurar cada um dos itens apresentados.

		Grau de Importância	É Possível Mensurar?
		(1 - 5)	(Sim / Não)
1	Melhor Tomada de Decisão		
2	Melhor Conhecimento sobre Cliente		
3	Respostas Mais Rápidas ao Mercado		
4	Melhor Capacitação dos Colaboradores		
5	Aumento de Produtividade		
6	Aumento de Lucratividade		
7	Compartilhamento das Melhores Práticas		
8	Redução de Custos		
9	Novas e Melhores Formas de Trabalho		
10	Aumento de Participação no Mercado		
11	Criação de Novas Oportunidades / Negócios		
12	Desenvolvimento de Novos Produtos		
13	Retenção e Atração de Melhores Colaboradores		
14	Aumento da Cotação da Organização		
15	Aumento da Qualidade do Produto / Serviço		
16	Criação de Maior Valor ao Cliente		
17	Aumento do Capital Intelectual		
18	Melhor Comunicação		
19	Aumento do Grau de Inovação		
20	Melhorias nos Processos da Organização		
21	Aumento da Capacidade de Aprendizado		
22	Retorno nos Investimentos das Iniciativas para Gestão do Conhecimento		
23	Aumento do Mercado		
24	Entrada em Novos Mercados		
25	Aumento da Habilidade dos Funcionários		
26	Aumento da Colaboração na Organização		