

## **RESUMO**

Continuando a Pesquisa realizada em 1999, a presente pesquisa examinou os conceitos e tecnologias envolvidas na Gestão de Conhecimento no contexto nacional e comparou-os com os conceitos e tecnologias que tem norteado as empresas norte-americanas. Para tanto, utilizamos o Survey como metodologia de pesquisa.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Gestão do Conhecimento; Administração de Empresas; Survey.

## **ABSTRACT**

Continuing our previous research, developed in 1999, this research had examined concepts and technologies used on Knowledge Management in a national context and had compared it with the same topics in North-American enterprises. To do so, we had used survey as research methodology.

## **KEY WORDS**

Knowledge Management; Business Administration; Survey.

## SUMÁRIO

I. Introdução .....	6
1. Objetivos da pesquisa .....	9
1.1. Objetivo geral .....	9
1.2. Objetivos específicos .....	9
2. A pesquisa anterior .....	11
II. Metodologia .....	13
1. Pesquisa bibliográfica e documental .....	16
2. <i>Survey</i> .....	18
2.1. Organização .....	18
2.1.a. Tamanho do questionário .....	19
2.1.b. Notificação prévia do respondente .....	19
2.1.c. Contatos de acompanhamento ( <i>follow-up</i> ) .....	20
2.1.d. Saliência do assunto .....	23
2.2. Montagem do questionário .....	23
2.3. Amostragem .....	25
2.4. Coleta de dados .....	25
2.5. Processamento dos dados .....	27
2.6. Análise .....	27
III. Referencial Teórico .....	27
1. Tipos de projetos de gestão do conhecimento .....	37
2. Ferramentas e tecnologia .....	41
IV. Análise dos dados .....	47

---

1. Dados da empresa.....	47
1.1. Distribuição amostral das empresas por setor .....	47
1.2. Distribuição amostral por área do funcionário respondente .....	49
1.3. Distribuição amostral por número de níveis hierárquicos .....	50
1.4. Distribuição amostral por faturamento anual .....	51
2. Gestão do conhecimento na empresa .....	53
2.1. Qual sua atitude em relação à gestão do conhecimento? .....	53
2.2. Sua empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento? ....	55
2.3. Ano inicial do projeto.....	57
2.4. O projeto continua em uso? .....	58
2.5. Quantas pessoas estão envolvidas no projeto? .....	60
2.6. Quais níveis hierárquicos são atingidos pelo programa? .....	61
2.7. Que área coordenou o projeto?.....	63
2.8. O projeto foi desenvolvido internamente ou por consultoria externa? .	65
2.9. Nível hierárquico do patrocinador do projeto. ....	66
2.10. Valor total do projeto .....	68
2.11. Houve estudo de custo/benefício antes do início do projeto?.....	69
2.12. O Retorno do Investimento está sendo o esperado? .....	70
2.13. Pretende continuar investindo em projetos de Gestão do Conhecimento? .....	71
3. Tecnologia e ferramentas.....	73
3.1. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Acesso à Internet .....	73
3.2. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Intranet .....	75

---

3.3. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Sistemas de gerenciamento de documentos.....	76
3.4. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Groupware, softwares de trabalho colaborativo .....	78
3.5. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Data warehousing e data mining .....	79
3.6. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Sistemas de suporte a decisão .....	80
3.7. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Extranet .....	82
3.8. Sua empresa usa para gerenciar o conhecimento... ..	84
3.9. Pretende mudar de ferramenta/tecnologia? .....	85
3.10. Está satisfeito com os resultados obtidos com as ferramentas usadas?..	86
3.11. Sobre sua percepção são necessárias ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento? .....	88
4. Objetivos e benefícios da gestão do conhecimento e as barreiras para a implantação.....	89
4.1. Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa .....	90
4.2. Aumento nos lucros .....	92
4.3. Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões .....	93
4.4. Aumento da produtividade .....	95
4.5. Mapeamento das habilidades dos funcionários .....	96
4.6. Quais os objetivos atingidos que são mais significativos? .....	98
4.7. Quais fatores representaram uma barreira para implantação da gestão do conhecimento? .....	101

---

5. Sobre o conhecimento.....	105
5.1. Que tipos de informação um funcionário de sua empresa consegue acessar eletronicamente em menos de 10 minutos?.....	106
5.2. Quais os três tipos de informação mais importantes para sua empresa? .....	108
5.3. O que ocorreria se hoje um funcionário-chave da organização fosse perdido?.....	112
V. Conclusão .....	115
VI. Bibliografia .....	120
VII. Anexos .....	127
1. <i>Script</i> para obtenção de contatos.....	128
2. <i>Script</i> para envio do formulário .....	130
3. <i>Script</i> para contatos em inglês .....	132
4. Formulário (em português) .....	133
5. Formulário (em inglês – só perguntas) .....	141

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS BRASILEIRAS E NORTE-AMERICANAS\***

*Wagner Bronze Damiani*

## **I. INTRODUÇÃO**

Quando os burgos medievais começaram a crescer em importância diante da decadência dos senhores feudais, o comércio e as pequenas produções fabris eram baseados na partilha do saber-fazer entre o mestre e seus discípulos. Os mestres já sabiam da importância desse conhecimento, tanto que os artesãos que tinham saberes parecidos começaram, a partir de então, a se associar. Essas associações formaram o embrião da Revolução Burguesa.

Mais tarde, após uma segunda revolução – a Industrial – o saber voltou a ser visto como bem de importância supra, e isso pode ser atestado pelos princípios da Administração Científica de TAYLOR, segundo o qual conhecer o processo de produção era essencial para aumentar a produtividade e evitar desperdícios de tempo:

“To explain briefly: owing to the fact that the workmen in all of our trades have been taught the details of their work by observation of those immediately around them, there are many different ways in common use for doing the same thing, perhaps forty, fifty, or a hundred ways of doing each act in each trade, and for the same reason there is a great variety in the implements used for each class of work.

---

\* O NPP agradece aos alunos que participaram da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Augusto Dutra Galery, como monitor de pesquisas, Rafael Teruya Madureira, e como colaboradores, André Giannini, César Eduardo Takejame Santos e Fernanda Neves Rinaldi.

Now, among the various methods and implements used in each element of each trade there is always one method and one implement which is quicker and better than any of the rest. And this one best method and best implement can only be discovered or developed through a scientific study and analysis of all of the methods and implements in use, together with accurate, minute, motion and time study. This involves the gradual substitution of science for rule of thumb throughout the mechanic arts.”<sup>1</sup> (TAYLOR: 1947, p. 18)

TAYLOR, no entanto, defendia que o gestor da fábrica devia dominar todo o saber para aplicar os princípios da Administração Científica e achar as melhores e mais rápidas formas de produção. O trabalhador deveria fazer a simples tarefa de modo mecânico, de forma a não importar o que ele sabe ou o quão experiente é.

Hoje se sabe que, por mais simples que uma tarefa possa parecer, é impossível desprezar o saber daquele que realiza a tarefa: o chamado “conhecimento tácito” – ou seja, aquele que não é explicitado pela empresa em forma de um manual ou de normas, aquele que reside no saber-fazer do trabalhador – foi colocado em evidência pelos novos teóricos de gestão. Não que esse conhecimento venha a se opor aos princípios de TAYLOR. O conhecimento tácito é um diferencial de uma empresa, enquanto os princípios da Administração Científica já são conhecidos e usados por todas elas.

Mas, se por um lado o conhecimento é o diferencial de uma organização, por outro, sua característica subjetiva e intangível torna-se um problema na medida em que

---

<sup>1</sup> “Explicando brevemente: sabendo do fato de que em todo nosso comércio os trabalhadores aprenderam os detalhes de seu trabalho por observação daqueles próximos a ele, há diferentes formas no senso comum de fazer a mesma coisa, talvez quarenta, cinquenta, ou talvez uma centena de modos de fazer cada ato em cada transação, e que pela mesma razão há uma grande variedade nos implementos usados para cada categoria de trabalho. Visto que, dentre os vários métodos e implementos usados em cada elemento de cada transação haverá sempre um método e um implemento que é mais rápido e melhor do que qualquer um dos outros. E esse melhor método e melhor implemento só poderão ser descobertos e desenvolvidos através de um estudo científico e análise de todos os métodos e implementos em uso, junto com estudos de exatidão, meticulosidade, movimentos e tempos. Isso envolve a gradual substituição pela ciência do princípio básico através das artes mecânicas.” (tradução nossa)

este é dependente das pessoas detentoras do conhecimento. O que significa que quando um detentor de conhecimento deixa a empresa, o conhecimento vai embora junto com ele. Por isso, um novo tipo de parceria se faz necessária hoje: a parceria entre os gestores – criadores dos processos – e os executores – colaboradores, para manter o conhecimento dentro da empresa.

WILCOX (in LIEBOWITZ & WILCOX, 1997) sugere as dificuldades de se tornar o conhecimento um *commodity*. Ela afirma: “Society has recognized the value of knowledge for centuries, but certainly has not been very effective in determining methods for acquiring, classifying, measuring, distributing, and utilizing it”<sup>2</sup> (p. 5)

Por isso, desde a década passada, as organizações têm tentado documentar o conhecimento necessário para o funcionamento, gerenciamento e manutenção das vantagens competitivas, criando, assim, a disciplina Gestão do Conhecimento.

Citando DAVENPORT (s/d), “há um consenso crescente sobre a importância do conhecimento como a base da competitividade e eficiência operacional”.

A importância dessa nova gestão do conhecimento fica evidente na grande quantidade de livros, palestras e cursos que surgiram a seu respeito. Dada a crescente importância que a Gestão do Conhecimento vem conquistando, faz-se necessário que estudos sobre sua prática sejam realizados, para avaliá-la e, a partir da reflexão teórica, apontar os melhores caminhos, os pontos fortes e fracos (deficiências) e, assim, aprimorá-la.

O presente estudo busca avaliar como as empresas estão lidando com a “novidade” chamada Gestão do Conhecimento. A meta é avaliar sua implantação e utilização comparando empresas nacionais e norte-americanas durante os dois últimos anos. Um foco especial é dado a como a tecnologia permeia a gestão de conhecimento,

---

<sup>2</sup> “A sociedade têm reconhecido o valor do conhecimento por séculos, mas certamente não foi muito efetivo em encontrar métodos para adquirir, classificar, medir, distribuir e utilizá-lo.” (tradução nossa)

servindo não só como ferramenta de armazenamento, mas também de distribuição do conhecimento gerado pelas informações. Outro ponto essencial é saber quanto se gasta e qual o retorno de investimentos em conhecimento, aprofundando assim o entendimento acadêmico e prático sobre os objetivos e resultados da Gestão do Conhecimento.

## 1. OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa tem os seguintes objetivos:

### 1.1. Objetivo geral

Avaliar a prática da Gestão do Conhecimento nas 500 maiores empresas brasileiras e americanas.

### 1.2. Objetivos específicos

- Mapear e Avaliar as ferramentas utilizadas para a Gestão do Conhecimento;
- Mapear aplicações de novas tecnologias;
- Avaliar a implantação dos projetos de Gestão do Conhecimento;
- Aprofundar o entendimento acadêmico e prático sobre os objetivos e resultados da Gestão do Conhecimento;
- Fazer uma Análise Comparativa dos dados obtidos pela presente pesquisa com os dados da pesquisa realizada em 1999.

Mantivemos as hipóteses da pesquisa anterior, para melhor comparar, posto que entendemos que essas hipóteses respondiam aos objetivos propostos na pesquisa. As nossas principais hipóteses que nortearam a revisão do formulário foram:

- A Gestão do Conhecimento não é um modismo gerencial;
- A Gestão do Conhecimento aumenta a produtividade;
- A maior parte das empresas possui ou tem planos para desenvolver projetos relacionados à Gestão do Conhecimento;
- São necessárias ferramentas específicas para o desenvolvimento de projetos relacionados à Gestão do Conhecimento;
- As empresas se preocupam com possíveis perdas no caso de saída de um funcionário chave;
- As empresas não aplicam tecnologia tendo como foco a Gestão do Conhecimento;
- As empresas estão alocando a responsabilidade de administrar o conhecimento em um setor específico destinado a esse fim;
- As empresas estão utilizando ferramentas baseadas na tecnologia desenvolvida para Web;
- As empresas estão migrando para estruturas baseadas na tecnologia desenvolvida para Web;
- As empresas não incentivam corretamente o compartilhamento do conhecimento;

- As pessoas gostariam de compartilhar o conhecimento dentro das empresas, mas não tem tempo;
- As empresas usam termos alternativos para designar os programas de Gestão do Conhecimento;
- As empresas têm idéia de quais os benefícios e qual o retorno a se esperar dos Projetos de Gestão do Conhecimento;
- A maioria das empresas utiliza uma consultoria externa para o desenvolvimento do projeto.

## 2. A PESQUISA ANTERIOR

Importantes fatores metodológicos diferenciam a presente pesquisa da pesquisa anterior, realizada em 1999. Para que possamos refletir sobre essas diferenças em nossas análises e conclusões, explicitaremos aqui os preceitos teóricos e metodológicos da primeira pesquisa, intitulada “Gestão do Conhecimento”.

Esta pesquisa foi realizada no segundo semestre de 1999, utilizando uma amostra entre as 500 maiores empresas brasileiras segundo a Revista Exame e comparando seus resultados com uma amostra entre as 500 maiores empresas americanas segundo critérios da Revista Fortune. Ambas as pesquisas foram realizadas entre junho e dezembro de 1999. Para tanto, foi preparado um roteiro de questões dividido em quatro blocos principais.

No Brasil, foram expedidos 1.500 questionários via correio, ou seja, cada uma das empresas estudadas recebeu três questionários. Os respondentes-alvo foram: o presidente da companhia, o gestor de tecnologia da informação e o gestor de recursos humanos. Foi selecionada apenas uma resposta por empresa pesquisada. O

critério de seleção da resposta foi o nível hierárquico do respondente. Foi dada preferência também conforme a seguinte ordem: presidente, gestor de TI e gestor de RH.

Foram enviados apenas 500 questionários para as empresas americanas. O respondente-alvo sempre foi o presidente da empresa. Todo o material foi enviado por correio com envelope de devolução porte pago.

As respostas eram fechadas de múltipla escolha. Apenas três tópicos solicitavam respostas abertas: aqueles com respeito à identificação da empresa e do respondente, além de duas questões que tratavam (1) do valor economizado e (2) do valor dos negócios alavancados em função dos projetos de gestão do conhecimento.

Setenta e três empresas brasileiras responderam ao questionário, ou seja, 14,6% das 500 maiores empresas. O resultado foi considerado bastante satisfatório. Por outro lado, apenas 22 questionários de empresas americanas foram retornados, sendo que destes, 10 informavam a respeito da política de não-participação em pesquisas – ou seja, apenas 12 questionários foram respondidos, o que significa 2,4% das 500 maiores empresas.

Os resultados da pesquisa de 1999 estarão sendo apresentados para efeito de comparação na análise de dados da presente pesquisa.

A amostra brasileira de 1999 consistiu-se de 77% de empresas do setor industrial, 12% do setor comercial, 9% de serviços e 2% de empresas públicas. Eram majoritariamente empresas de grande porte: 29% delas tinham mais de 5000 empregados, 57%, entre 1000 e 5000 e os demais 14%, menos de 1000. A mesma informação se confirma pelo faturamento: apenas 5% delas faturaram menos de US\$100 milhões, 45% tinham seu faturamento localizado entre US\$100 e US\$499 milhões, 23%, entre US\$500 e US\$999 milhões, enquanto 28% faturaram mais que

US\$1 bilhão. Os questionários foram em sua maioria respondidos por diretores e gerentes das empresas pesquisadas.

Apresentamos, a seguir, a Metodologia da pesquisa atual, que se utilizou do mesmo questionário da pesquisa de 1999, para facilitar a comparação entre os dois anos.

De acordo com uma avaliação feita pela equipe de pesquisa a partir dos dados obtidos e dos termos utilizados, fizemos a atualização do questionário, buscando adequá-lo a uma diferença de metodologia: ao invés do envio pelo correio, enviaríamos o questionário por correio eletrônico (e-mail).

Essas modificações serão melhor descritas na seção Metodologia, a seguir.

## **II. METODOLOGIA**

Na pesquisa de 1999, os resultados do estudo empírico sobre a gestão do conhecimento dentro de ambientes organizacionais originaram-se de duas pesquisas exploratórias. A primeira delas abrangeu as 500 maiores empresas segundo a revista Exame. A segunda foi conduzida junto às 500 maiores empresas americanas, conforme o ranking da revista Fortune. Ambas foram realizadas entre junho e dezembro de 1999. Foi preparado um roteiro de questões dividido em quatro blocos principais.

Na primeira parte do questionário, procurou-se verificar a atitude da empresa em relação à gestão do conhecimento, incluindo aí o estado do projeto (se implantado ou não); se desenvolvido internamente ou por consultoria; a idade do projeto; os níveis hierárquicos envolvidos; se estudos de custo-benefício precederam o projeto, o valor total do projeto; que área foi designada para coordená-lo; se a função do CKM (Chief Knowledge Management) foi criada e como foi escolhida a equipe do projeto.

O segundo bloco de questões explorou essencialmente as tecnologias e ferramentas utilizadas pelas empresas na gestão do conhecimento.

Na seqüência, os respondentes se manifestaram em relação aos objetivos e benefícios da gestão do conhecimento percebidos por suas empresas, bem como as barreiras mais relevantes na implementação.

Finalmente, buscamos conhecer quais as informações mais valiosas para as empresas pesquisadas, dentre elas, aquelas que dizem respeito aos consumidores, ao mercado, aos produtos e serviços, aos competidores, às habilidades dos funcionários, ao ambiente externo (economia, regulamentações etc.) e aos métodos e processos. Buscamos saber, além disso, como as empresas disponibilizavam essas informações e o que ocorreria se um funcionário chave se desligasse dos quadros da organização.

No Brasil, foram expedidos 1.500 questionários, ou seja, cada uma das empresas estudadas recebeu três questionários. Os respondentes-alvo foram: o presidente da companhia, o gestor de tecnologia da informação e o gestor de recursos humanos. Foi selecionada apenas uma resposta por empresa pesquisada. O critério de seleção da resposta foi o nível hierárquico do respondente. Foi dada preferência também conforme a seguinte ordem: presidente, gestor de TI e gestor de RH.

Foram enviados apenas 500 questionários para as empresas americanas. O respondente alvo sempre foi o presidente da empresa. Todo o material foi enviado por correio com envelope de devolução porte pago.

As respostas eram fechadas de múltipla escolha. Apenas três tópicos solicitavam respostas abertas: aqueles com respeito à identificação da empresa e do respondente, além de duas questões que tratavam (1) do valor economizado e (2) do valor dos negócios alavancados em função dos projetos de gestão do conhecimento.

Tanto no caso da pesquisa brasileira quanto no caso da pesquisa americana, fez-se uso de papelaria da Escola da Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Nos resultados, discutimos os possíveis efeitos que a papelaria causa no retorno das respostas.

Para a pesquisa de 2002, modificamos essa metodologia de modo a tentar melhorar os resultados obtidos. Infelizmente, nossos esforços não se mostraram efetivos, principalmente quanto à devolução de questionários.

A pesquisa de 2002 seguiu a metodologia de *survey* sugerida pela *American Statistical Association* e teve, de acordo com o descrito no projeto, as seguintes fases:

## 1. Pesquisa Bibliográfica e Documental

## 2. Survey

### 2.1 Organização

### 2.2 Montagem do Questionário

### 2.3 Amostragem

### 2.4 Coleta de Dados

### 2.5 Processamento dos Dados

### 2.6 Análise

## 3. Relatório

Detalhamos, a seguir, as três fases da pesquisa.

## 1. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

A pesquisa bibliográfica pretendia levantar um referencial teórico que embasasse a pesquisa. Ela contou com três fases:

- a) Levantamento bibliográfico, feito através das bibliotecas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (USP), da Universidade de São Paulo e da Harvard Business School (através de seus catálogos online) e de livrarias virtuais (Submarino.com e Amazon).
- b) Leitura e fichamento dos textos.
- c) Conclusão (apresentada na próxima seção – Referencial Teórico).

Durante a pesquisa bibliográfica, os seguintes textos foram estudados<sup>3</sup>:

DAMIANI, W. B. (1997), Estudo do uso de sistemas de apoio ao executivo nas empresas.

DAMIANI, W. B. (1999), Gestão do Conhecimento. Resultado Completo da Pesquisa EUA X Brasil

DAVENPORT, T. H. (1998a), *Working Knowledges: how organizations manage what they know.*

DAVENPORT, T. H. (1998b), *Ecologia da Informação - Por que só a Tecnologia Não Basta para o Sucesso na Era da Informação.*

DAVENPORT, T. H.; LONG, D. D.; BEERS, M. (s/d) “*Research note: What is a Knowledge Management Project?*”

---

<sup>3</sup> As referências bibliográficas completas encontram-se na Bibliografia deste relatório.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. (1998), *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*.

DAVENPORT, Thomas H. *et alli*. (1998), *Successful Knowledge Management Projects*.

DIAS, J. M. (2000), *Subsídios à implantação da gestão estratégica da informação: um mapeamento dos processos e dos fluxos informacionais em uma empresa do setor de construção civil*.

FLEURY, M. T. e OLIVEIRA JR., M. M. (org.) (2001), *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*.

HARVARD BUSINESS REVIEW (2000), *Gestão do Conhecimento*.

MEISTER, J. C. (1999), *Educação Corporativa*.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1997), *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*.

SENGE, P. M. (1994), *The fifth discipline*.

TEIXEIRA Filho, J. (2000), *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*.

LIEBOWITZ, Jay (ed.) (1999), *Knowledge Management Handbook*.

LIEBOWITZ, Jay e WILCOX, Lyle C. (1997), *Knowledge Management nd its integrative elements*.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2001), *A guide to the Project Management Body of Knowledge*.

Com o final da revisão teórica feita durante a pesquisa bibliográfica, passamos ao *survey* propriamente dito.

## 2. SURVEY

A partir da leitura do relatório da pesquisa anterior e da revisão bibliográfica, começamos a planejar nossas estratégias para o *survey*. As estratégias que utilizamos estão descritas no ponto 2.1, Organização.

### 2.1. Organização

Optamos por fazer uma versão eletrônica do formulário de pesquisa, ao invés da versão impressa utilizada em 1999, pois pensamos que isso nos daria mais flexibilidade quanto à obtenção de respostas, que poderiam tanto ser coletadas pelos bolsistas, por telefone, quanto enviadas para os responsáveis, além de maior velocidade no envio e na devolução e menor custo (SHEEHAN, 2001).

Escolhemos como nossa população, como definido no projeto, as 500 maiores empresas definidas pelas revistas Exame, no Brasil, e Fortune, nos Estados Unidos, num total de mil empresas. Procuramos não simplesmente enviar os formulários para as mil empresas, pois queríamos um maior controle sobre nossa amostra para tentar aumentar a significância dos resultados.

SHEEHAN (2001) avaliou a taxa de respostas de *surveys* enviados por *e-mail*. Ela considerou alguns pontos que levamos em consideração para refazer o questionário usado na pesquisa de 1999.

### 2.1.a. Tamanho do questionário

A conclusão da autora é que, quanto maior o tamanho do questionário, menor a responsividade, principalmente em *surveys* direcionados a executivos. Ela cita pesquisas (JOBBER & SAUNDERS, 1993; TOMASOKOVIC-DEVEY *et al.*, 1994) que indicam o tamanho do questionário como uma das principais razões de não-respostas de executivos. Levando isso em consideração, diminuimos o relatório inicial, retirando questões com pequena contribuição ou responsividade refletidos nos resultados da pesquisa anterior. O novo questionário ficou com 71 respostas a serem dadas, contra 101 do questionário anterior. Além disso, retiramos a maior parte das respostas abertas (apenas o cabeçalho ficou com quatro questões abertas: nome da empresa, nome do respondente, cargo do respondente e quantidade de níveis hierárquicos da empresa). Modificamos a posição de três questões.

### 2.1.b. Notificação prévia do respondente

A autora afirma que, apesar de certa controvérsia em *surveys* realizados pelo correio, a notificação prévia do envio da pesquisa é imperativa para *surveys* realizados por *e-mail*. Além disso, a notificação prévia aumenta a velocidade de resposta.

Fizemos um *e-mail* de notificação para ser enviado às empresas como forma de notificação prévia (Ver ANEXO 1). Ele foi enviado para as empresas que compunham a primeira amostra sorteada, num total de 60 empresas brasileiras e 60 americanas.

### 2.1.c. Contatos de acompanhamento (*follow-up*)

De acordo com SHEEHAN, contatos para *follow-up* apresentam um efeito positivo nas taxas de devolução dos questionários. Ela cita pesquisas (KANUK & BERENSON, 1975) que sugerem que *follow-up* em *surveys* podem aumentar as taxas de resposta de 8% a 48%. Assim, fizemos contatos telefônicos para as empresas sorteadas, tentando aumentar a taxa de devolução nessas empresas. Os resultados dessa tentativa diferenciaram-se muito das empresas brasileiras para as americanas.

Das 49 empresas brasileiras contatadas por telefone, 11 responderam à pesquisa, sendo que destas, 4 responderam a pesquisa diretamente pelo telefone. Isso representa 22,4% de retorno da amostra. Percebíamos pelo telefone a aceitação à pesquisa e o reconhecimento à Fundação Getúlio Vargas. No entanto, este tipo de contato costuma ser mais demorado e não conseguimos, em tempo hábil, contatar todas as empresas necessárias para compor nossa amostra, que havíamos definido como trinta empresas.

Para tentar aumentar a significância da amostra, enviamos o formulário às empresas restantes da população, num total de 402 empresas (não conseguimos contatos por *e-mail* com 49 das empresas). Recebemos sete respostas dessa forma, o que significa uma taxa de resposta de 1,7%.

Nas empresas americanas, seguimos a mesma metodologia. No entanto, a receptividade da pesquisa foi muito pequena. Das 60 mensagens prévias que enviamos, apenas 14 mandaram retorno e dessas, sete se negaram a responder o questionário, alegando que a empresa não participa de *surveys* ou não pode ceder informações. Outras cinco indicaram ter encaminhado a mensagem para o funcionário responsável, mas não recebemos nenhum outro contato posterior. Os dois restantes disseram não ter projetos de Gestão do Conhecimento e, por isso, não

poder participar do *survey*. Os exemplos a seguir demonstram o tipo de resposta que recebemos<sup>4</sup>.

*“Thank you for your message and interest in our company. Although we are unable to grant informational interviews or answer specific questions directly, we've included general reference materials in the About XXX Inc. portion of our corporate Web site at <http://www.XXX.com>. We encourage you to review this section if you haven't already done so. A printable version of the information presented is available within At A Glance.”*

*“Dear Sir:  
We do not participate in surveys.”*

*“Thank you for your inquiry, however, please be advised it is against YYY policy for any executives to participate in research or surveys.”*

Apenas treze empresas brasileiras responderam à notificação prévia sendo que, destas, seis aceitaram participar da pesquisa e seis pediram maiores informações sobre a pesquisa. Apenas uma empresa se negou a participar da pesquisa. Incluímos essas doze empresas nas empresas contatadas por telefone.

Entramos em contato por telefone para 40 empresas americanas, e as 40 se negaram a participar da pesquisa, alegando ser contra a política da empresa participar de *surveys*. Tentamos, como última estratégia, entrar em contato com as filiais nacionais das empresas de nossa amostra e tentar, através dela, encaminhar o questionário para as matrizes americanas. Apesar da grande receptividade que tivemos nas filiais, que encaminharam o questionário para suas matrizes, nenhuma destas últimas enviou respostas do questionário.

---

<sup>4</sup> Os nomes das empresas foram omitidos, por questão de ética de pesquisa.

Chamamos atenção ao fato de termos entrado em contato telefônico e enviado e-mails não para as sucursais brasileiras de empresas americanas, mas diretamente para as empresas nos Estados Unidos. Apesar da pesquisa ter sido realizada no Brasil, as empresas por nós indicadas como “americanas” são aquelas cujos respondentes eram das empresas americanas. Para tanto, um *script* de contato em inglês e uma versão em inglês do formulário foram formulados (ver Anexos, p. 128 e 137, respectivamente). Em alguns momentos, entramos em contato com filiais brasileiras para tentar facilitar o contato com empresas americanas. No entanto, o respondente nesses casos foi sempre um funcionário da empresa americana, e não da empresa brasileira.

Por fim, na tentativa de obter alguma resposta, enviamos o formulário diretamente a 400 empresas americanas (excluindo as quarenta com que havíamos entrado em contato por telefone e as sessenta a que enviamos as notificações prévias). Obtivemos nove respostas, numa taxa de resposta de 2,25%.

O quadro a seguir resume as tentativas de contato que fizemos com empresas brasileiras e americanas:

### Quadro

#### Resumo dos Contatos Realizados pela Pesquisa

Tipo de contato	Brasileiras		Americanas	
	Enviadas	Responderam	Enviadas	Responderam
Notificação prévia	60	13	60	15
Contato telefônico	49	12	40	0
Formulário por e-mail	402*	7	400	9
Total de empresas contatadas	462	19	500	9

\* Inclui as 49 empresas contatadas por telefone

#### 2.1.d. Saliência do assunto

SHEEHAN afirma que há uma forte correlação entre a saliência – capacidade de despertar interesse – dada a um certo assunto e a taxa de resposta, saliência tendo sido definida como “a associação entre importância e/ou conveniência de um tópico específico” (*idem*, p. 5). A autora cita diversas pesquisas que sugerem que a saliência do assunto tem mais influência na responsividade de *surveys* do que *follow-up*, tamanho do questionário ou mesmo incentivos financeiros.

A baixa responsividade da pesquisa, principalmente quando comparada à pesquisa de 1999, sugere que a saliência do tema possa ter caído nos últimos três anos. Talvez como resultado de projetos com pouco retorno, como sugerem alguns estudos da HSManagers, o tema hoje tenha menos atratividade entre os executivos do que há três anos.

### 2.2. Montagem do questionário

O questionário foi montado a partir do da pesquisa anterior, que foi enviado por correio comum e constava de 108 questões. Para utilizá-lo via Internet, reduzimos ao máximo as perguntas, tentando não comprometer os resultados mais significantes.

De acordo com a avaliação da equipe de pesquisa, o número de perguntas, apesar de excessivo, fazia-se necessário para atender aos objetivos da pesquisa, em especial o objetivo específico de “fazer uma Análise Comparativa dos dados obtidos pela presente pesquisa com os dados da pesquisa realizada em 1999”.

A lógica do questionário seguiu a lógica da pesquisa anterior, mas foi dividida em cinco (e não quatro) blocos lógicos, a saber:

- I) Dados da Empresa: contendo quatro questões sobre dados para identificação da empresa.
- II) Gestão do Conhecimento na Empresa: contendo treze questões sobre a implantação e patrocínio do projeto de Gestão do Conhecimento dentro da empresa.
- III) Tecnologias e Ferramentas: contendo onze questões sobre ferramentas tecnológicas utilizadas na empresa para a Gestão do Conhecimento.
- IV) Objetivos e Benefícios da Gestão do Conhecimento e barreiras para implantação: contendo sete questões.
- V) Sobre o conhecimento: contendo três questões sobre o tipo de conhecimento disponível na empresa.

Cada questão era dividida em uma ou mais subquestões, no total de 71 respostas a serem analisadas pelo respondente.

O questionário foi formatado em HTML e publicado na Internet na página [www.pesquisakm.kit.net](http://www.pesquisakm.kit.net), de forma a disponibilizar a pesquisa para facilitar o envio. Este endereço não foi divulgado para manter o controle sobre os respondentes tendo sido utilizado pelos bolsistas da pesquisa. Além disso, alguns respondentes tiveram dificuldades em receber o código HTML por *e-mail*, por isso aconselhamos, nesse caso, esses respondentes a responder diretamente no endereço acima.

Como o questionário havia sido testado na última pesquisa, consideramos desnecessário o pré-teste externo. Fizemos uma série de testes internos para ter certeza do funcionamento do código HTML.

### **2.3. Amostragem**

A amostragem das primeiras 60 empresas, para as quais enviamos os questionários, foi feita a partir de números aleatórios gerados no *software* Microsoft® Excel®. A colocação da empresa no ranking das duas revistas serviu como base para o sorteio.

Num segundo momento, mais 50 números aleatórios foram gerados para os contatos por telefone.

Por fim, enviamos *e-mails* para todo o restante da população, excluídas apenas as empresas das quais não conseguimos o endereço de *e-mail* para contato.

### **2.4. Coleta de dados**

A forma de coleta de dados foi o preenchimento e envio eletrônico do formulário em HTML. O código gera um arquivo com as respostas e envia para um determinado endereço de *e-mail*, no caso, do assistente de pesquisa. Um arquivo gerado é copiado a seguir, como exemplo.

Os números saltados no formulário significam resposta em branco.

Dados enviados através de formulário por:  
- FGVSP - Pesquisador ()  
- Terça, 3 de Setembro de 2002 as 16:05:22

-----  
I-1: ZZZ

I-2: XXX de XXX

I-3: Coordenadora de RH

I-4: 6

II-1: 1

II-2: 4

II-3: #

III-1: 1

III-3: 1

III-5: 1

III-9: 1

III-11: 1

III-15: 2

III-16: 1

III-17: 1

III-18: 1

IV-1: 1

IV-2: 1

IV-5: 1

IV-6: 1

IV-7: 1

IV-8: 1

IV-9: 1

IV-10: 1

IV-11: 5

IV-12: 1

IV-13: 4

IV-14: 1

IV-17: 1

IV-18: 1

V-1: 1

V-2: 1

V-3: 1

V-5: 1

V-7: 1

V-8: 1

V-9: 7

V-10: 5

V-12: 1

Confirma: Enviar resultados  
-----

## **2.5. Processamento dos dados**

Os dados foram cotados em dupla para diminuir a chance de erros. Após a cotação, eles foram checados para garantir que nenhum erro tivesse passado despercebido.

Foi usado o Microsoft Excel<sup>®</sup> para fazer a cotação dos dados. A planilha resultante foi importada para o SPSS Base<sup>®</sup> para se fazer a análise.

## **2.6. Análise**

A análise da pesquisa ficou prejudicada pelo baixo índice de respostas, impossibilitando análises estatísticas mais avançadas.

A análise dos dados encontra-se detalhada na seção IV – Análise dos Dados.

## **III. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, apresentamos as conclusões da Pesquisa Bibliográfica realizada (citada na metodologia).

A emergência do conhecimento como objeto de estudo nas organizações empresariais teve como plataforma pesquisas que tinham na informação seu objeto de análise. Responder a perguntas do tipo: por que a informação não é bem gerenciada? Qual o significado de gerência da informação? Quais as formas possíveis de obtê-la e utilizá-la? São questões centrais em qualquer estudo que se faça sobre informação gerencial.

DAVENPORT (1998b) coloca que foi a partir do estudo da informação em empresas americanas que promoveram o que hoje se conhece por Era da

Informação, que se chegou à conclusão da necessidade de se tomar o conhecimento como objeto de estudo:

*“À medida que trabalhamos com essas empresas e passamos a entender razoavelmente bem como a informação funcionava - e como não funcionava - dentro delas, ficou claro que aquilo que os nossos clientes desejavam acima de qualquer coisa era insight. Eles estavam buscando práticas melhores, idéias novas, sinergias criativas e processos de descoberta; algo que a informação, por mais bem administrada que seja, não pode fornecer.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, xii)*

E em seguida ele aponta o momento em que se chega, finalmente, ao estudo do conhecimento:

*“Mais tarde, o conhecimento acabou se tornando o novo foco de nossa pesquisa e de nossas discussões (na verdade, ele voltou a se tornar o nosso foco; nós o havíamos estudado na faculdade em termos de “história intelectual” e “sociologia do conhecimento”). Intuitivamente, sabíamos da importância vital do conhecimento na maioria das organizações.” (idem, xiii)*

Para LIEBOWITZ (1999), a disciplina Gestão do Conhecimento tem pouco mais de 10 anos. Ele cita Karl WIIG como seu provável fundador. De acordo com o autor, WIIG cunhou o termo em 1986 na Conferência da Organização Internacional do Trabalho, vinculada à Organização das Nações Unidas, na Suíça. WIIG definiu a Gestão do Conhecimento como:

*“The systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge to maximize an enterprise’s knowledge-related*

*effectiveness and returns from its knowledge assets.*” (in LIEBOWITZ, 1999, p. 1-6)<sup>5</sup>.

SPEK & SPIJKERVET (in LIEBOWITZ & WILCOX, 1997) definem que o conhecimento é o montante de “idéias, experiências e procedimentos que são considerados corretos e verdadeiros e que vão, daí em diante, guiar os pensamentos, comportamentos e a comunicação das pessoas” (p. 36, tradução nossa).

As dificuldades em se estabelecerem fronteiras conceituais entre informação e conhecimento faz com que a fase de pesquisa de uma se sobreponha à outra. O fato de se tomar o conhecimento como um novo "produto" e se debruçar sobre ele para alcançar novos métodos, conceitos e resultados não significa, no entanto, que tenha se esgotado o tópico informação. O estudo da informação e do conhecimento contribui para a melhoria dos instrumentos utilizados na gestão do que recentemente se denominou de ativos intangíveis.

A identificação da existência de um ativo intangível fora precocemente feita por DRUCKER (1994), bem como o deslocamento dos setores de produção industrial para o de serviços e, como principal conseqüência, a valorização do capital intelectual, refletida no surgimento de um novo tipo de trabalhador: o trabalhador do conhecimento (*working knowledge*). Vários são os estudos realizados sobre o conhecimento nas organizações. É o caso do estudo - pioneiro - dos pesquisadores japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi que trataram de forma aprofundada a questão do conhecimento a partir das concepções (ou construtos) teóricas do Ocidente e Oriente.

A importância de se valorizar o fator humano quando se estudam questões relativas à organização é colocada por vários autores, dentre eles: DAVENPORT (1998), CHOO (1996), NONAKA & TAKEUCHI (1997), etc. Além disso, há a necessidade

---

<sup>5</sup> “A construção, renovação e aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento para maximizar a efetividade e o retorno relacionados ao conhecimento que uma empresa possui” (tradução nossa).

de se considerar a informação (desde a sua geração até o uso) como fazendo parte de um processo social (CHOO, 1999) em níveis diversos: do departamento - que constitui a unidade administrativa -, passando pela organização como um todo, até chegarmos à cultura nacional.

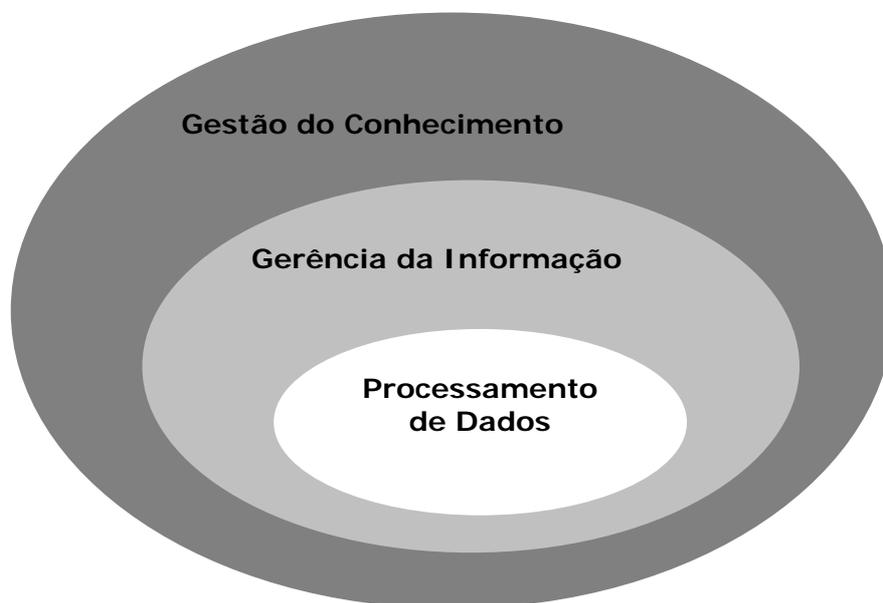
A cultura ocidental, ao utilizar o método cartesiano como paradigma, coloca uma condição restritiva de pensar os problemas, mais especificamente os problemas gerenciais. Conforme colocado por NONAKA & TAKEUCHI (1997), as organizações não atuam mais como uma máquina, mas sim, como um organismo, na medida em que deixam de ser uma caixa preta processadora de informações para serem um organismo que gera conhecimento e modifica seu meio:

*“A divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, deu origem a uma visão da organização como mecanismo para 'processamento de informações'. Segundo essa visão, uma organização processa informações a partir do ambiente externo, para se adaptar a novas circunstâncias. Embora tenha demonstrado sua eficácia no sentido de explicar como as organizações funcionam, tal visão tem uma limitação fundamental. Do nosso ponto de vista, ela na realidade não explica a inovação. Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.”* (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, pág. 61).

A Gestão de Conhecimento pode ser entendida como um passo à frente da Gerência de Informações (como demonstrado na figura 1, a seguir).

**Figura 1**

**Evolução do Tratamento de Dados para a Gestão do Conhecimento**



Enquanto a informação é definida como um fluxo de mensagens, o conhecimento é definido como a combinação de informações e contexto de forma a embasar ações (DIAS, 2000).

Assim, pode-se definir Gestão de Conhecimento como: “uma certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio nos quais o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva” (SALIM, 2001) ou como “Um processo permanente, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento”. (*idem*).

FOY (in LIEBOWITZ, 1999) cita algumas definições de Gestão do Conhecimento de corporações e empresas de pesquisa que valem a pena ser citadas:

“- KM<sup>6</sup> é um conjunto emergente de políticas, estruturas organizacionais, procedimentos, aplicações e tecnologias voltadas para melhorar a efetividade das tomadas de decisão de um grupo ou empresa.

- KM é uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar o montante de informações de uma empresa.

- KM é codificar o conhecimento que sua companhia cria e disseminá-lo pelas pessoas que precisam dele – quando necessário.

- KM é a arte de transformar informação e capital intelectual num valor durável para os clientes de uma empresa e seu pessoal” (FOY, in LIEBOWITZ, 1999, p. 15-2, tradução nossa).

SENGE, notável teórico do Conhecimento Empresarial, define a organização que aprende como:

*“organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together”<sup>7</sup> (SENGE,1990, p. 3)*

Já David A. GARVIN define a organização que aprende como:

---

<sup>6</sup> KM é a sigla usada para *Knowledge Management*, ou Gestão do Conhecimento.

<sup>7</sup> “Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos e extensos padrões de pensamento são cultivados, onde aspirações coletivas são postas em liberdade e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a ver o todo juntas” (tradução nossa).

*“A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.*(GARVIN, in HARVARD BUSINESS REVIEM, 2000, p. 54).

Com GARVIN, concordam SPEK & SPIJKERVET:

*“The core of Knowledge Management is the organization of process in which*

- *New knowledge is developed,*
- *Knowledge is distributed to those who need it,*
- *Knowledge is made accessible for both future use and use by the whole organization, and*
- *Knowledge areas are combined”*<sup>8</sup> (in LIEBOWITZ & WILCOX, 1999, p. 35).

FLEURY identifica entre os gerentes das empresas o seguinte objetivo de um projeto de Gestão do Conhecimento:

*“Podemos afirmar que o objetivo próprio de uma abordagem sistêmica do conhecimento é desenvolver um modelo conceitual em que os gerentes possam identificar (1) novos modelos organizacionais e de negócios, (2) problemas gerenciais peculiares ao conhecimento e suas diferenças de*

---

<sup>8</sup> “O teor da Gestão de Conhecimento é a organização de processos na qual:

- Novo conhecimento é desenvolvido,
- O conhecimento é distribuído para quem necessita dele,
- O conhecimento é deixado acessível para uso no futuro e por toda a organização e
- As áreas de conhecimento são combinadas.” (tradução nossa).

*outros ativos da organização e (3) novas heurísticas ou formas de aconselhamento que ampliam seu entendimento, opções, meios de influência e compreensão das situações sobre sua responsabilidade.”* (FLEURY, 2001).

Pouco ainda foi feito em termos de pesquisa de validação sobre o assunto e é difícil quantificar o retorno do investimento em conhecimento. DAVENPORT (s/d), um dos mais importantes teóricos sobre o assunto, vem, desde 1997, publicando pesquisas sobre o tema. Como resultado de suas pesquisas, ele encontrou as seguintes características na Gestão de Conhecimentos:

- Suas metas agregam valor para seus usuários;
- Dá suporte às melhorias e inovações operacionais;
- Agrega valor ao conteúdo da informação, através de filtragens, sínteses, interpretações e separação do conteúdo essencial;
- Requer, habitualmente, contribuições e *feedbacks* dos usuários;
- Equipara o foco entre a tecnologia e a cultura;
- As variações nos *inputs* impedem um processo totalmente automático de captura de informações.

Além disso, ele encontrou os seguintes indicadores de efetividade dos projetos em Gestão de Conhecimento, dentre outros:

- Crescimento dos recursos ligados ao processo, incluindo pessoas, capital etc.;
- Crescimento no volume de conhecimento e no seu uso;

- Possibilidade de o projeto sobreviver independentemente das pessoas envolvidas, ou seja, o projeto é uma iniciativa organizacional, não um projeto pessoal;
- Evidências de retorno financeiro decorrente do próprio projeto (venda de cursos etc.) ou para a organização (redução de custo, aumento das vendas etc.).

Por fim, DAVENPORT (s/d) relacionou oito características comuns aos projetos de Gestão de Conhecimento considerados de sucesso:

- Ligação entre o projeto e a performance econômica da organização;
- Infra-estrutura técnica e organizacional criada para o projeto;
- Criação de uma estrutura de conhecimento padronizada e flexível;
- Cultura empresarial favorável;
- Clareza de linguagem e de propósitos;
- Práticas motivacionais diferenciadas;
- Múltiplos canais de transferências de conhecimento;
- Apreciação e apoio por parte da alta direção.

No Brasil, OLIVEIRA Jr. (In FLEURY, 2001), cita os diferentes focos que vêm sendo dados à Gestão do Conhecimento nas empresas:

- Aprendizado individual e organizacional (cultura organizacional);

- Relações entre pessoas, diferentes áreas da empresa, diferentes empresas e o ambiente;
- Desenvolvimento de competências individuais e organizacionais;
- Mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional;
- Conectividade entre as pessoas;
- Alavancagem dos avanços em informática e em telecomunicações;
- Mensuração do capital intelectual da empresa.

Em suas pesquisas, OLIVEIRA Jr. (In FLEURY, 2001) chegou a algumas conclusões interessantes, que gostaríamos de citar:

As práticas gerenciais que foram relacionadas a uma efetiva Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, ao estímulo ao aprendizado, à criatividade e à inovação no contexto organizacional *estão fortemente associadas a melhores desempenhos empresariais*;

A Gestão do Conhecimento parece ser particularmente relevante e mais prevalente nos setores intensivos em conhecimento e mais direcionados para o mercado externo;

As práticas gerenciais das empresas de capital nacional parecem estar menos alinhadas com aquelas associadas a uma efetiva Gestão do Conhecimento.

Ainda sobre as empresas brasileiras, as pesquisas de OLIVEIRA Jr. sugeriram as seguintes questões:

- É preciso melhorar significativamente a comunicação interna;
- É necessário estimular o pensamento sistêmico;
- As políticas e práticas salariais estão defasadas com relação às experiências internacionais;
- Sistemas de recompensa associados à Gestão de Conhecimento são pouco frequentes;
- É dada pouca importância ao aprendizado externo e à formação de alianças com outras empresas.

## 1. TIPOS DE PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As diversas empresas montam projetos de Gestão do Conhecimento com características diferentes, buscando objetivos específicos. DAVENPORT (s/d) reconheceu sete tipos destes projetos:

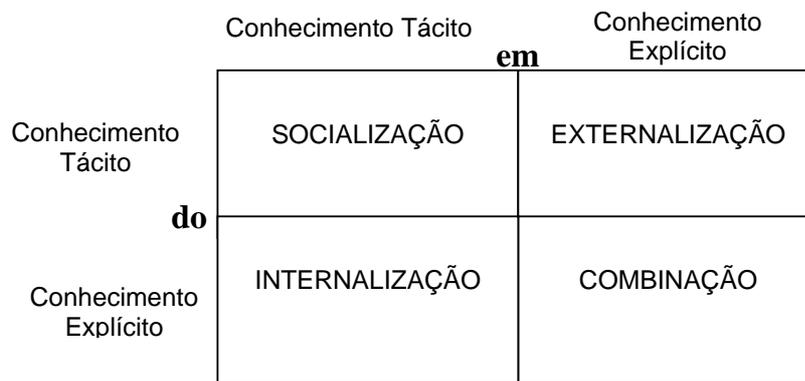
- Captar e reutilizar o conhecimento estruturado;
- Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática;
- Identificar fontes e redes de expertise;
- Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance;
- Mediar e controlar o valor econômico do conhecimento;
- Sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas;

- Utilizar o conhecimento em produtos e processos.

Operacionalmente, a Gestão de Conhecimento pode ser viabilizada de diversas formas. NONAKA e TAKEUCHI (1997) identificam quatro modos distintos de conversão de conhecimento, conforme ilustrado pela figura a seguir:

**Figura 2**

**Quatro Modos de Conversão do Conhecimento**



**Socialização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. A socialização constitui-se em um processo onde experiências são compartilhadas, através de emoções associadas e especificidades contextuais.

**Externalização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A externalização, utilizando metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, transforma o conhecimento tácito em explícito. O diálogo e a reflexão coletiva são importantes catalisadores do processo.

**Combinação:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Criação de um sistema de conhecimento a partir da sistematização de conceitos, que

são encontrados em documentos, reuniões, conversas ou redes de computadores. É feita uma reclassificação do conhecimento explícito em novos conhecimentos.

**Internalização:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Através dos modelos mentais, o conhecimento explícito é internalizado transformando-se em conhecimento tácito.

DAVENPORT *et alli* (1998) ao estudar trinta e uma empresas para entender como elas gerenciam o conhecimento, chegam à conclusão de que dentre os fatores de sucesso dos projetos de gestão do conhecimento, está a iniciativa de gerenciamento da informação. Considerando as variáveis que atuam como dificultadoras do processo de análise da gestão do conhecimento, tais como: projetos inacabados, tipos variados de conhecimento, escassez de recursos, conflito centralização-descentralização, etc, estes autores conseguiram identificar quatro grandes grupos de objetivos dos projetos de gestão do conhecimento:

1. criação de repositórios de conhecimento;
2. aperfeiçoamento das formas de acesso ao conhecimento;
3. melhoria do ambiente do conhecimento (Knowledge Environment);
4. gestão do conhecimento como ativo.

A criação de repositórios de conhecimento tem como meta comum a guarda de documentos onde se encontra conhecimento – memorandos, relatórios, apresentações, artigos, etc. – criando-se um repositório onde a recuperação destes se dá de forma fácil e rápida. Basicamente, os repositórios podem ser de: a) conhecimento externo; b) conhecimento interno estruturado; c) conhecimento interno informal (não-estruturado). É importante observar que a estruturação dos repositórios estudados armazena tanto conhecimento como informação. E

finalmente, é importante atentar para o conhecimento que reside na mente dos indivíduos, que não é passível de mensuração ou de transferência para formas estruturadas de representação e armazenamento: o conhecimento tácito. (DAVENPORT, 1998b).

O foco em aperfeiçoamento das formas de acesso ao conhecimento procura tratar da questão da transferência do conhecimento tácito, ou seja, como os indivíduos de uma organização podem intercambiar seus conhecimentos entre si. A forma mais comum é o que comumente se denomina como Páginas Amarelas (DAVENPORT, 1998b).

A melhoria do ambiente do conhecimento, ou melhor, do ambiente cognitivo (knowledge environment) trabalha as condições sob as quais o conhecimento é criado, transferido e utilizado. Geralmente esta abordagem trabalha mais profundamente a cultura organizacional e suas relações com o conhecimento.

A gestão do conhecimento como ativo é uma forma que reduz o conhecimento a um pseudo-objeto. A idéia de se mensurar e avaliar o conhecimento como um ativo é bastante nova, já que os sistemas contábeis não possuem mecanismos adequados para tratamento, mensuração e avaliação de ativos intangíveis. Se a dificuldade reside em formas mais estruturáveis de ativos intangíveis, quiçá sobre o conhecimento, que apresenta dificuldades de ser avaliado até mesmo na esfera filosófica. Além disso, a determinação quantitativa do retorno financeiro do ativo conhecimento ainda é difícil e complexa, sendo possível apenas de forma indireta, através de indicadores de desempenho global.

KAPLAN & NORTON (1997) colocam na gestão do conhecimento, como ativo, uma das forças capazes de promover a competitividade das organizações. Eles enumeram o ganho potencial que uma empresa terá ao gerenciar seus ativos intangíveis: 1) Fidelidade dos clientes (através do desenvolvimento de relacionamentos); 2) Inovação em produtos/serviços que atendam aos anseios dos

clientes; 3) customização dos produtos mantendo-se a qualidade, preços e ciclos de produção; 4) Mobilização das habilidades e motivação dos empregados; e 5) Utilização de tecnologia de informação, databases, e sistemas.

## 2. FERRAMENTAS E TECNOLOGIA

A Gestão de Conhecimentos requer ferramentas tecnológicas específicas que possam armazenar e transferir o conhecimento. Essas ferramentas estão amplamente descritas em diversos textos, como em COCHRAN et al. (in LIEBOWITZ & WILCOX, 1997); HOLSAPPLE & JOSHI e toda a seção IV – Tecnologias do Conhecimento – de LIEBOWITZ (1999); DAMIANI (1997); o capítulo 7 – Tecnologias para a Gestão do Conhecimento em DAVENPORT & PRUSAK (1998), entre outros, além de textos técnicos específicos, como HILLS (1997).

Por outro lado, diversas empresas de confecção de software têm criado sistemas capazes de gerenciar tais projetos, assim como sistemas têm sido produzidos dentro das próprias empresas, por seus departamentos de Tecnologia da Informação, com vistas à Gestão do Conhecimento.

As seguintes tecnologias encontram-se hoje extremamente ligadas à Gestão de Conhecimentos: intranet, Internet, extranet, datawarehouse, business intelligence warehouse, instrumentos de e-learning.

Por outro lado, “o conceito de tecnologias da gestão do conhecimento é não apenas amplo; é também relativamente difícil de definir”, afirmam DAVENPORT & PRUSAK (1998, p. 155). Os autores propõem como objetivo das tecnologias da Gestão do Conhecimento “absorver o conhecimento que existe na mente das pessoas e em documentos impressos e torná-lo amplamente disponível para toda a organização.” (*idem*, p. 156). Esses autores fazem uma boa revisão sobre a diferença de tratamento entre dados – normalmente numéricos e de curta extensão – e

conhecimento – normalmente pouco estruturados e textuais – e revêm os principais softwares do mercado em relação a essas características.

LIEBOWITZ (1999) tenta definir o papel da tecnologia da seguinte forma:

*“In order to be applied, knowledge and expertise must be readily accessible, understandable, and retrievable.” (Idem, p. 1-9)<sup>9</sup>*

O papel da tecnologia seria o de manter o conhecimento acessível, compreensível e recuperável prontamente. O autor apresenta dois modelos de construção de uma infra-estrutura de Tecnologia da Informação. Na primeira, citando TOBIN, os componentes de uma rede de conhecimento seriam (idem, p. 1-9):

- Repositório de Conhecimento, comumente um *database*;
- Diretório de Fontes de Conhecimento;
- Diretório de Recursos de Aprendizagem;
- *Groupware*.

Citando BECKMAN, os elementos tecnológicos de um modelo de negócios em Tecnologia da Informação seriam (idem, 1-9):

- Arquitetura e padrões de TI;
- Plataforma de TI: *hardware*;

---

<sup>9</sup> “De modo a serem aplicados, conhecimento e especializações devem ser prontamente acessíveis, compreensíveis e recuperáveis” (tradução nossa).

- Comunicações: dados, voz, imagens, redes compartilhadas, segurança do sistema;
- Interfaces;
- Dados/Informação
- Aplicativos (incluindo *groupware*, sistemas de transação, modelagem e simulação de processos, sistemas de suporte a decisões, sistemas informacionais funcionais e sistemas inteligentes)
- Suporte ao usuário: *help desk* e treinamentos.

Além disso, como afirmamos em nossa última pesquisa, as ferramentas de gestão do conhecimento não são todas baseadas em sistemas de computador, entretanto as ferramentas mais disseminadas são essencialmente tecnológicas, devido a sua rápida capacidade de evolução, dinamismo e impacto organizacional.

John Seely BROWN, diretor do Centro de Pesquisa de Paulo Alto (PARC) da Xerox Corporation, afirma que a empresa do futuro deve compreender como as pessoas realmente trabalham e como a tecnologia pode ajudá-las a trabalhar com eficácia. Em suas previsões, a partir do momento em que a tecnologia da informação estiver presente em todos os aspectos da organização e puder ser customizada ao trabalho que tem que ser feito, a tecnologia se tornará invisível. A tecnologia está se tornando poderosa o bastante para sair do caminho.

Ninguém melhor do que o usuário para encontrar as limitações de sistema e sugerir melhorias. Em suas pesquisas e observações, o PARC percebeu que os usuários têm muito mais idéias em relação ao aperfeiçoamento da tecnologia da informação do que qualquer pesquisador. Brown descreve duas soluções desenvolvidas no PARC que permitem ao próprio usuário a customização de suas ferramentas. Uma delas é

uma linguagem especial de programação conhecida como CUSP (*customized user-system program*) que pode ser alterada pelo próprio usuário. A segunda, conhecida por Buttons – é um sistema de código de bits estruturado e empacotado de forma que as pessoas, mesmo com pouca experiência em computadores, possam modificá-lo. Dessa forma, corpo técnico e pessoal administrativo podem criar suas próprias aplicações de software, enviá-las a seus colegas de empresa via e-mail, assim como adaptar Buttons recebidos de outros.

Esta relação sinérgica que faz da tecnologia da informação uma ferramenta cada vez mais incorporada ao trabalho foi muito bem metaforizada por Karls SVEIBY: “a tecnologia da informação está para a gestão do conhecimento assim como um banheiro está para o comprador de uma casa, ou seja, essencial. Porque sem o banheiro o comprador nem mesmo considera a compra da casa. Mas, o banheiro não é, em geral, o diferencial vital para o comprador”.

Se tecnologias como a intranet, o Lotus Notes, as redes neurais, os expert-systems, browsers, sistemas de busca, dentre tantas outras não garantem a efetiva gestão do conhecimento, pode-se, pelo menos, afirmar que elas reduziram drasticamente os custos e a velocidade da transferência das melhores práticas e das informações.

É verdade, como alertam O’Dell e Grayson, que o aumento exponencial do volume e da velocidade da informação podem causar efeitos perversos, levando à paralisia organizacional (*organizational paralysis*) – “uma doença que ocorre quando uma onda de informações persegue um número cada vez mais reduzido de cérebros”. Esse fenômeno que existe essencialmente dentro da melhor das intenções – suportar os processos de decisão – acabam por absorver a capacidade dos decisores de encontrar sentido. Na prática, as decisões tornam-se mais difíceis e mais subjetivas. A era do conhecimento não pode funcionar com um batalhão que gera informações na base enquanto poucos são responsáveis pela decisão no topo.

QUINN, ANDERSON e FINKELSTEIN (1998) descrevem o empenho da NovaCare, uma das maiores empresas de re-habilitação dos Estados Unidos, em se tornar uma “organização invertida”. Primeiramente, foi flexibilizada a estrutura da organização. Dando toda autonomia aos terapeutas no que tange às questões relativas aos pacientes e muitas vezes à administração também (os especialistas em contabilidade, marketing, compras, logística existem para atender aos terapeutas), o sistema de software NovaNet serviu a dois objetivos: o de descentralizar o poder de decisão e o de fazer cumprir as regras. O NovaNet captura e realça os sistemas de conhecimento da organização, por exemplo: as regras que os terapeutas devem cumprir, as informações que eles precisam sobre seus pacientes, a agenda, os custos dos serviços disponíveis, as técnicas que funcionaram bem, e os padrões de saúde nas diversas regiões do país. Além disso, o repositório indica aos executivos as tendências ou as áreas onde os problemas de operações são latentes. Estas informações são fundamentais ao recrutamento, treinamento, motivação e atualização dos terapeutas. Para corroborar a afirmação de DRUCKER (1998): numa organização alicerçada no conhecimento, os especialistas são os patrões.

Exceto pela percepção de que o conhecimento está em todos os níveis da organização e que ele pode ser compartilhado de modo que afete o valor da empresa, aparentemente, não há nada de novo na ânsia por capturar e manipular o conhecimento. As pesquisas envolvendo a inteligência artificial existem desde a década de 50! Então, que descoberta tecnológica explicaria o “boom” de estudos sobre a organização de aprendizagem e a popularização da gestão do conhecimento?

A resposta pode ser: nem mesmo a mais avançada engenharia do conhecimento conseguiu suplantar a complexidade do conhecimento humano. Vejamos as predições do professor do MIT, Marvin MINSKY, em 1970, a respeito da inteligência artificial: “entre três e oito anos, nós teremos uma máquina com a inteligência média de um ser humano, isto é, uma máquina capaz de ler Shakespeare, de encerrar um carro, de se comportar conforme a política de um escritório, de contar uma piada, de brigar. Neste momento, a máquina começará um

processo de auto-educação numa velocidade fantástica. Em poucos meses, ela terá o nível de inteligência de um gênio, e poucos meses depois disso, ela terá um poder incalculável.”

Obviamente, este extraordinário sonho não se tornou realidade. Ao contrário, os progressos tecnológicos são mais evolucionários do que revolucionários. E, hoje a expectativa é de que a tecnologia evolua no sentido de servir e integrar o conhecimento humano, pelo menos no campo da administração. Ruggles resume esta idéia: “sem ter a habilidade de tomar decisões inteligentes, sem ser capaz de incorporar o ‘know-how’ e o ‘know-what’, os computadores não podem ser mais que condutores da inteligência humana, destituídos de contexto, distinções, ou verdadeiro julgamento”. Isto significa que a tecnologia pode realmente ajudar as pessoas ou as instituições a gerenciarem seu conhecimento, mas o conhecimento jamais residirá dentro da máquina.

O citado DAVENPORT tornou sua recomendação célebre nos negócios: “se você está gastando mais do que um terço de sua energia em tecnologia, você provavelmente não será bem sucedido.”

Por fim, vale lembrar: diversos autores (LIEBOWITZ, 1999; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; FLEURY & OLIVEIRA JR, 2001; DAMIANI, 1999; DIAS, 2000; MEISTER, 1999) afirmam que as ferramentas tecnológicas não bastam para se ter uma boa Gestão do Conhecimento. “Não espere que seu problema na área do conhecimento seja resolvido por um *software*”, afirmam DAVENPORT & PRUSAK (1998, p. 30)

## **IV. ANÁLISE DOS DADOS**

Apresentamos, a seguir, os dados obtidos na presente pesquisa, e sua análise por questão. Eles foram obtidos eletronicamente, ou por telefone e transferidos para o formulário por um dos bolsistas.

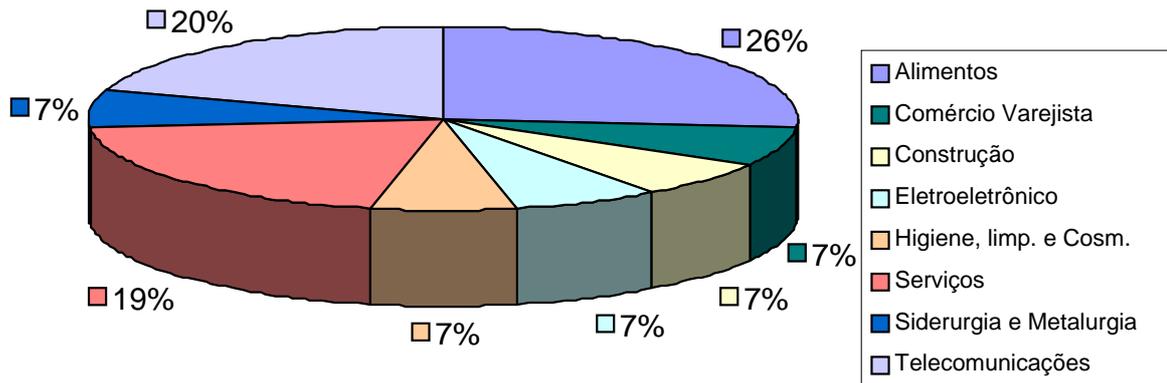
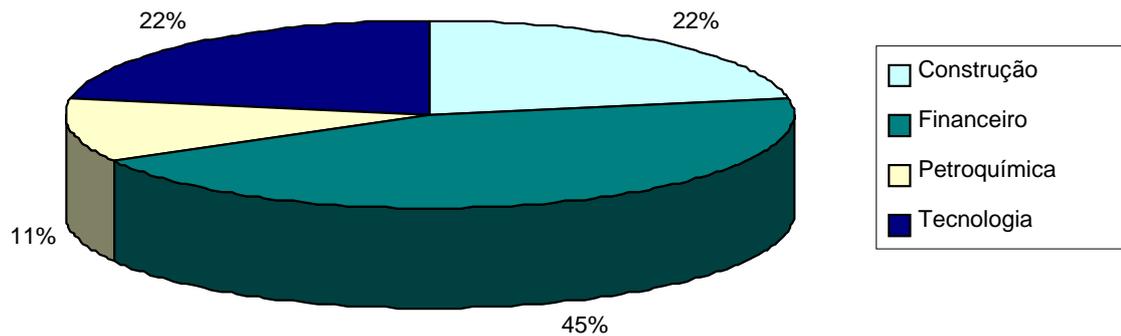
Separamos o formulário em cinco partes, a saber: Dados da empresa; Gestão do Conhecimento na empresa; Tecnologia e ferramentas; Objetivos e benefícios da Gestão do Conhecimento e barreiras para a implantação e Sobre Conhecimento.

### **1. DADOS DA EMPRESA**

Para caracterizarmos melhor os resultados apresentamos alguns dados gerais sobre as empresas respondentes.

#### **1.1. Distribuição amostral das empresas por setor**

As empresas americanas apresentaram uma grande concentração quanto ao setor de produção na qual se encontram. Já dentre as brasileiras, o setor de alimentos, o de serviços e o de telecomunicações se destacaram, com uma diversidade maior que a americana. Os gráficos 1 e 2 ilustram os resultados.

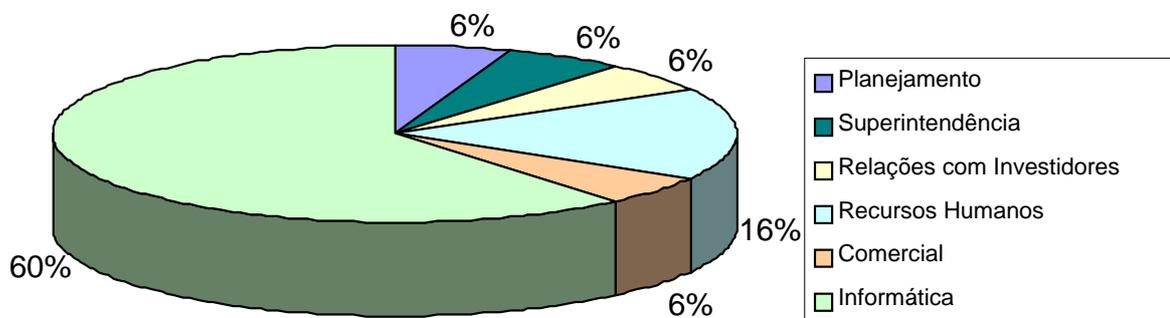
**Gráfico 1****Distribuição Amostral das Empresas Brasileiras por Setor****Gráfico 2****Distribuição Amostral das Empresas Americanas por Setor**

## 1.2. Distribuição amostral por área do funcionário respondente

Quanto à área do funcionário que respondeu a pergunta, temos os seguintes gráficos:

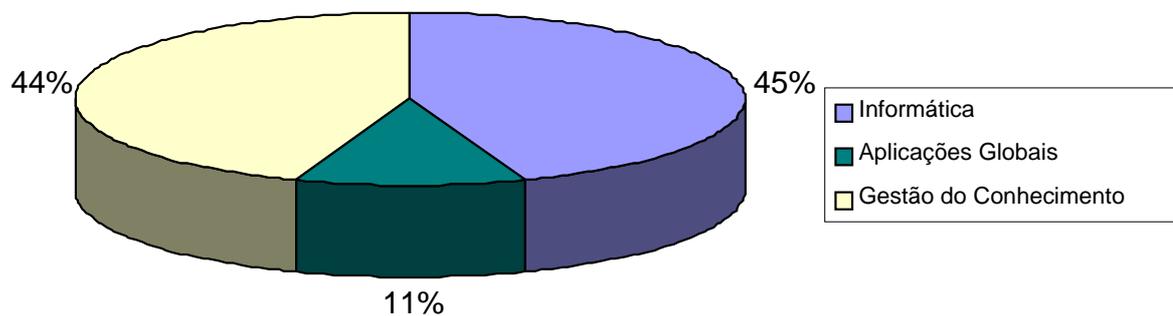
**Gráfico 3**

### Distribuição Amostral das Empresas Brasileiras por Área do Respondente



**Gráfico 4**

### Distribuição Amostral das Empresas Americanas por Área do Respondente



Podemos ver, nesse gráfico, que a Gestão do Conhecimento ainda se concentra no setor de informática, principalmente no Brasil. Nos Estados Unidos, o lugar da Gestão do Conhecimento aparece mais definido, com funcionários alocados para a área. No entanto, pelo tamanho da amostra, não é possível afirmar que 44% das empresas já teriam cargos vinculados diretamente à Gestão do Conhecimento.

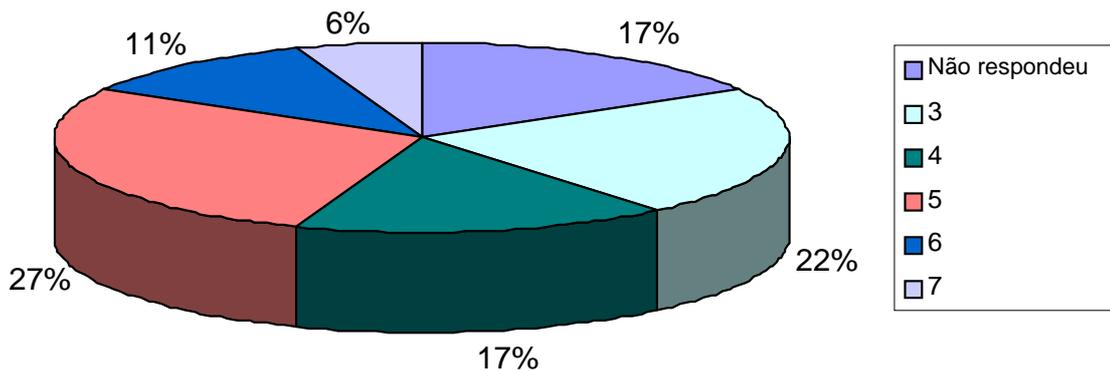
É interessante ainda notar que, no Brasil, o setor de Recursos Humanos começa a aparecer como importante para a Gestão do Conhecimento.

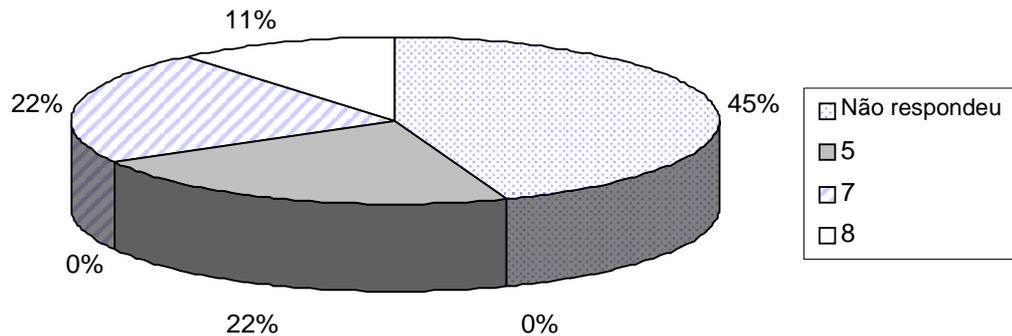
### 1.3. Distribuição amostral por número de níveis hierárquicos

A distribuição das empresas respondentes por nível hierárquico está representada nos gráficos 5 e 6.

Gráfico 5

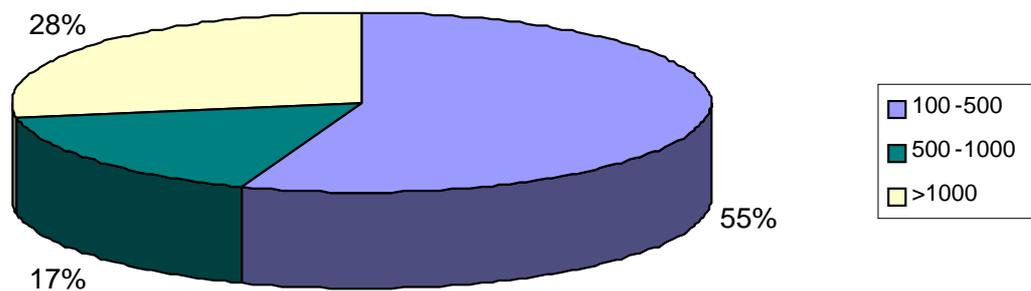
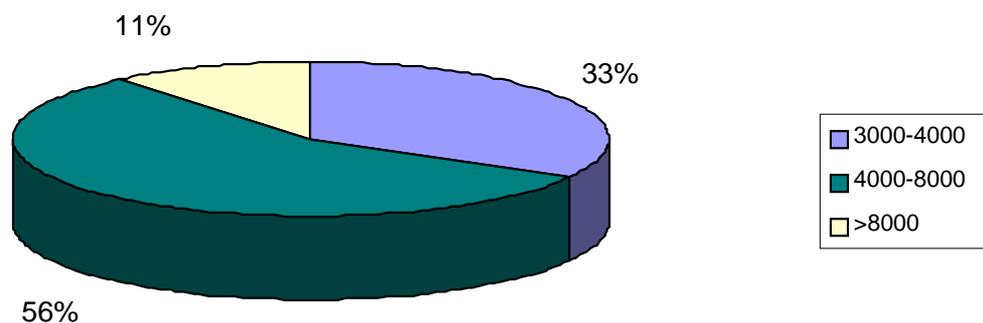
#### Distribuição Amostral das Empresas Brasileiras por Níveis Hierárquicos



**Gráfico 6****Distribuição Amostral das Empresas Americanas por Níveis Hierárquicos****1.4. Distribuição amostral por faturamento anual**

Por fim, apresentamos a distribuição das empresas respondentes por faturamento anual, lembrando que as empresas respondentes estão entre as 500 maiores de seus respectivos países<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> De acordo com a classificação das revistas Fortune, nos Estados Unidos, e Exame, no Brasil.

**Gráfico 7****Distribuição Amostral das Empresas Brasileiras por Faturamento Anual  
(em milhares de dólares)****Gráfico 8****Distribuição Amostral das Empresas Americanas por Faturamento Anual  
(em milhares de dólares)**

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

Apresentamos a seguir os resultados da presente pesquisa no segundo campo do questionário – Gestão do Conhecimento na Empresa – comparados aos dados obtidos na pesquisa de 1999. A numeração segue a original das questões no formulário.

### 2.1. Qual sua atitude em relação à gestão do conhecimento?

A questão “Qual a sua atitude em relação à gestão do conhecimento” tinha como hipótese saber se a gestão do conhecimento era vista na empresa como importante. Para tanto, duas hipóteses nulas foram oferecidas: a possibilidade da Gestão do Conhecimento ser apenas um “modismo” influenciado pelo mercado editorial e outra da Gestão do Conhecimento ser um processo que já era feito na empresa, apenas com uma nomenclatura diferente. Por fim, colocamos como uma terceira hipótese nula a possibilidade direta do respondente nunca ter ouvido falar na Gestão do Conhecimento. Os resultados obtidos estão apresentados na tabela 1 e no gráfico 9.

**Tabela 1**

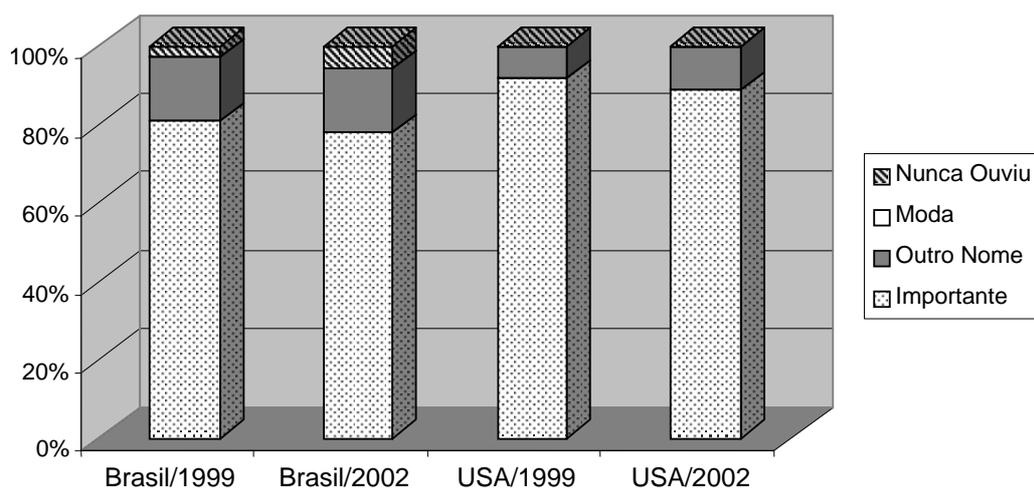
#### **Resultados da Questão “Qual sua atitude em relação à gestão do conhecimento?”**

<b>Qual sua atitude em relação à gestão do conhecimento</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Importante para o futuro dos negócios	80,8%	77,8%	91,7%	88,9%
Algo que fazemos mas com outro nome	16,4%	16,7%	8,3%	11,1%
Apenas uma moda passageira	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nunca ouvi falar	2,7%	5,6%	0,0%	0,0%
<b>Total de Observações</b>	<b>73</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

Como podemos perceber pelos dados, a Gestão do Conhecimento é vista pelos respondentes como importante para o futuro dos negócios. Comparando-se as duas pesquisas, percebemos que há uma pequena queda entre os respondentes que afirmam que a Gestão do Conhecimento é importante para o futuro da empresa, no entanto esta diferença encontra-se dentro do erro de 18,08% para empresas brasileiras e 11,00% para as empresas americanas, portanto não podemos inferir conclusões significativas sobre as modificações ocorridas.

**Gráfico 9**

**Qual Sua Atitude em relação à Gestão do Conhecimento**



Ainda assim, podemos afirmar que, para os respondentes, a Gestão do Conhecimento é considerada importante para o futuro dos negócios, já que a diferença entre essa resposta e as outras é maior que o dobro do erro padrão.

Outro dado interessante é que dentre os nove respondentes brasileiros que responderam não ter projetos de Gestão do Conhecimento implantados, seis afirmam que ela é importante para o futuro dos negócios.

## 2.2. Sua empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento?

Buscamos verificar em qual das seguintes situações possíveis as empresas encontravam-se em relação à implantação de projetos de Gestão do Conhecimento:

1. Existe o projeto e o mesmo encontra-se implantado na empresa; 2. Existe o projeto, mas ainda está em implantação; 3. Não existe o projeto na empresa mas sua implantação está em estudo; 4. Não existe o projeto nem estudo para sua implantação.

Obtivemos os seguintes resultados, expressos na tabela 2 e no gráfico 10. O erro padrão é de 31,54% para as empresas brasileiras, devido à dispersão muito grande das respostas e de 16,67% para as empresas americanas.

**Tabela 2**

### **Resultados da Questão “Sua empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento?”**

<b>Sua empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Implantado	15,1%	33,3%	25,0%	33,3%
Em implantação	34,2%	16,7%	58,3%	66,7%
Em estudo	23,3%	11,1%	8,3%	0,0%
Não	27,4%	38,9%	8,3%	0,0%
Total Observações	73	18	12	9

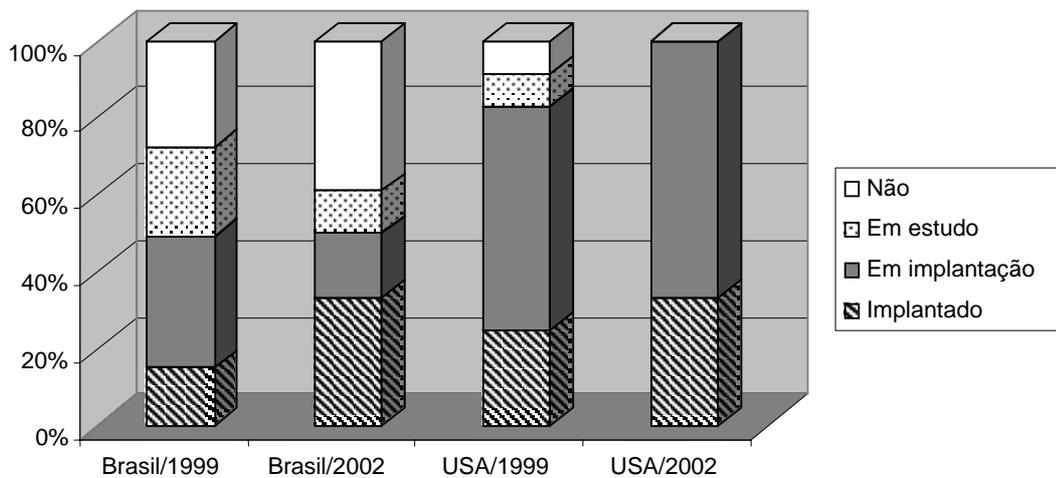
Os resultados brasileiros e americanos diferenciaram-se muito e é possível supor que enquanto as empresas americanas nos últimos três anos tenderam a aumentar seu interesse pelo tema (as respostas NÃO diminuíram de 16,6% a 0,0%, o que é

significativo mesmo levando em consideração o erro), no Brasil a situação é bem diferente.

Os dados brasileiros mantiveram a porcentagem de respostas “SIM” (49,3 % em 1999 para 50,0% em 2002). No entanto, o número de empresas “NÃO” que estariam estudando a implantação de projetos caiu de 23,3% para 11,1% - uma diminuição de 47,6% do interesse em estudar a implantação de projetos de Gestão de Conhecimento.

**Gráfico 10**

**Sua Empresa Possui Algum Projeto para Gerenciar o Conhecimento**



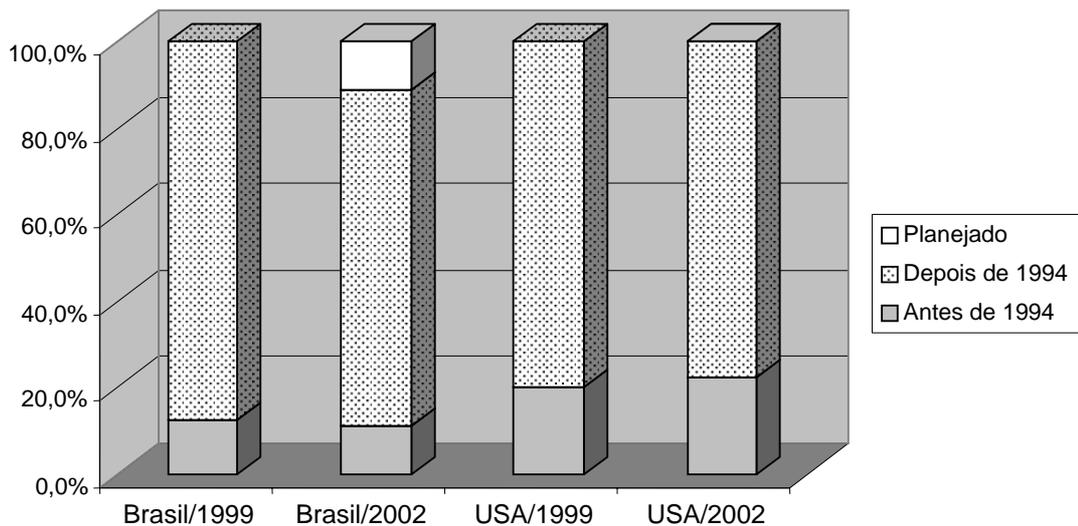
### 2.3. Ano inicial do projeto

A maioria dos projetos brasileiros das empresas respondentes começou entre 2000 e 2002 (66,7%). A distribuição encontrada na pesquisa deste ano tem as mesmas características das encontradas em 1999, conforme podemos acompanhar na tabela 3 e no gráfico 11, a saber, a grande maioria dos projetos começou após 1994. Como todas as empresas americanas respondentes já tinham projetos de Gestão do Conhecimento implantados ou em implantação, a porcentagem de projetos planejados foi igual a 0,0%. Na pesquisa de 1999, não foram apresentados dados sobre projetos planejados.

**Tabela 3**

#### **Resultados da Questão “Ano inicial do projeto”**

<b>Ano inicial do projeto</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Antes de 1994	12,5%	11,1%	20,0%	22,2%
Depois de 1994	87,5%	77,8%	80,0%	77,8%
Planejado		11,1%		0,0%
Total de Observações	40	9	10	9

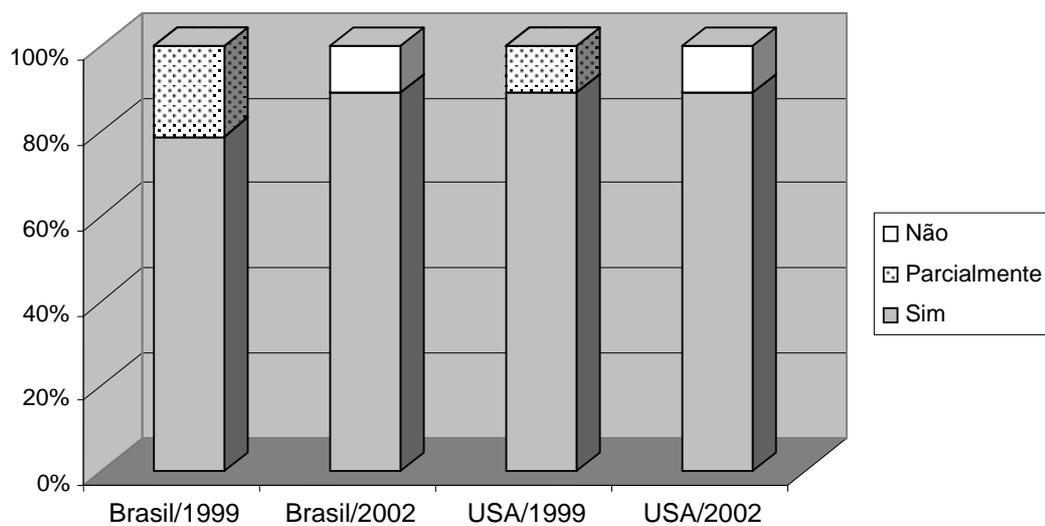
**Gráfico 11****Ano Inicial do Projeto****2.4. O projeto continua em uso?**

Era interessante sabermos se os projetos de Gestão do Conhecimento implantados resistiam ao tempo. Essa questão relaciona-se com a questão “Qual sua atitude em relação à gestão do conhecimento”, pois o uso do projeto significa que as empresas realmente vêem utilidade em projetos desse tipo e, por isso, mantêm-se o usando.

A nossa hipótese era de que as empresas continuavam usando o projeto, mesmo que parcialmente. As alternativas para a questão eram “SIM”, “NÃO” e “PARCIALMENTE”. Os resultados estão expressos na tabela 4 e no gráfico 12, a seguir. O erro padrão foi de 18,33% para as empresas brasileiras e 22,22% para as empresas americanas.

**Tabela 4****Resultados da Questão “O projeto continua em uso?”**

Continua em uso?	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Sim	78,8%	88,9%	88,9%	88,9%
Parcialmente	21,2%	0,0%	11,1%	0,0%
Não	0,0%	11,1%	0,0%	11,1%
Total Observações	33	9	9	9

**Gráfico 12****O Projeto Continua em Uso**

A porcentagem de projetos em uso manteve-se a mesma nas empresas americanas nas duas pesquisas e oscilou pouco (dentro do erro padrão) nas empresas brasileiras.

No total das respostas dos dois países, 88,8% das empresas entrevistadas continua utilizando a Gestão do Conhecimento.

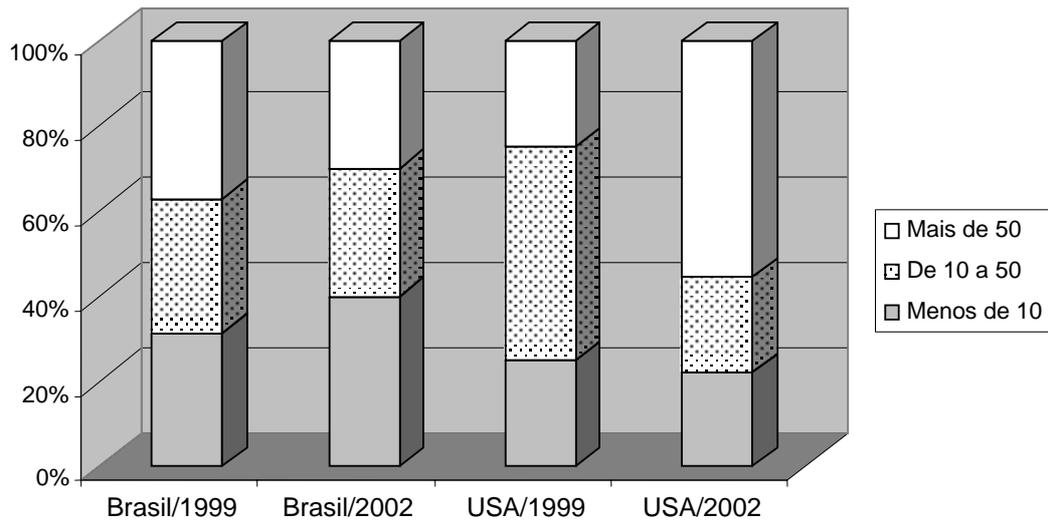
## 2.5. Quantas pessoas estão envolvidas no projeto?

Saber quantas pessoas foram envolvidas no projeto é uma forma de entendermos a complexidade dos projetos de Gestão do Conhecimento, além de compreendermos qual o comprometimento da empresa com o projeto. Como veremos nos resultados expressos na tabela 5 e no gráfico 13 apresentados a seguir, o movimento de pessoas envolvidas difere bastante nas empresas respondentes americanas e brasileiras. Os erros padrões são de 27,4% para as empresas brasileiras e 28,9% para as americanas.

**Tabela 5**

### **Resultados da Questão “Quantas pessoas estão envolvidas no projeto de Gestão do Conhecimento?”**

<b>Quantas pessoas estão envolvidas</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Menos de 10	31,4%	40,0%	25,0%	22,2%
De 10 a 50	31,4%	30,0%	50,0%	22,2%
Mais de 50	37,1%	30,0%	25,0%	55,6%
Total de Observações	35	10	8	9

**Gráfico 13****Quantas Pessoas Estão Envolvidas**

Como podemos perceber pelo gráfico, enquanto no Brasil o número de pessoas envolvidas em projetos de Gestão do Conhecimento tendeu a diminuir, nos Estados Unidos as empresas deslocaram mão de obra para postos relacionados a essa função.

## 2.6. Quais níveis hierárquicos são atingidos pelo programa?<sup>11</sup>

A Gestão do Conhecimento pode – e deve, preferencialmente – atingir qualquer nível hierárquico, já que ele auxilia desde a divulgação e manutenção de processos otimizados até a tomada de decisões dos altos executivos. Como aprimoramento da pesquisa de 1999, onde foram apresentados os dados relativos a respostas “ALTO”, “MÉDIO”, “BAIXO” e “TODOS” os níveis, apresentamos na presente pesquisa os

<sup>11</sup> Por um erro de revisão, a palavra “programa” foi utilizada nessa pergunta, ao invés de “projeto”.

cruzamentos entre os níveis, de acordo com a tabela 6 e do gráfico 14, apresentados a seguir. Os erros padrões médios dessa questão são 11,5% para empresas brasileiras e 16,3% para as empresas americanas.

**Tabela 6**

**Resultados da Questão “Quais níveis hierárquicos são atingidos pelo programa?”**

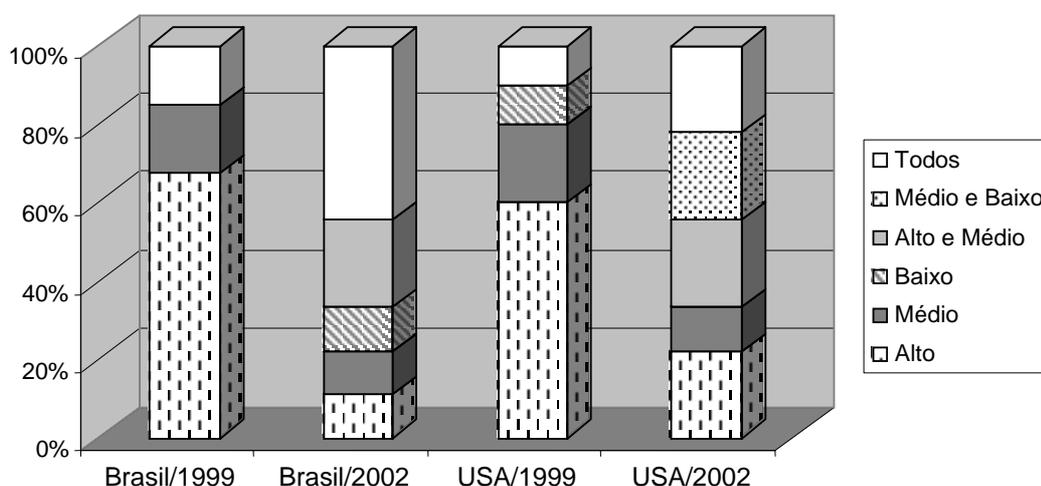
<b>Quais níveis hierárquicos são atingidos pelo programa</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Alto	67,5%	11,1%	60,0%	22,2%
Médio	17,5%	11,1%	20,0%	11,1%
Baixo	0,0%	11,1%	10,0%	0,0%
Alto e Médio		22,2%		22,2%
Médio e Baixo		0,0%		22,2%
Todos	15,0%	44,4%	10,0%	22,2%
Total de Observações	40	9	10	9

É importante notar que apesar de aparentemente a concentração de respostas “ALTO” ter diminuído nas duas pesquisas, ela continua na verdade bem próxima – nas empresas brasileiras o total de empresas em que os cargos de alta hierarquia são atingidos pela Gestão do Conhecimento é 77,7% em 2002, contra 82,5 em 1999, uma diferença de apenas 4,8%, bem inferior ao erro padrão; também nas americanas a diferença de 1999 para 2002 é de 3,4% –, registrando tendência a um pequeno decréscimo no nível executivo e uma pequena elevação no nível operacional, mas tais diferenças estão dentro do erro encontrado, o que significa que podem não corresponder à verdade. A distribuição como um todo ficou mais uniforme e o número de empresas brasileiras e americanas em que todos os níveis são servidos pela Gestão do Conhecimento aumentou 29,4% e 12,2%, respectivamente, o que

parece indicar que o conhecimento encontra-se melhor distribuído e mais acessível nos diversos níveis hierárquicos nos últimos três anos.

**Gráfico 14**

**Quais Níveis Hierárquicos São Atingidos pelo Programa**



## 2.7. Que área coordenou o projeto?

Historicamente, a Gestão do Conhecimento concentrou-se na área de informática das empresas, pois seu começo deu-se a partir da evolução da Tecnologia da Informação. No entanto, para alguns autores, como DAVENPORT & PRUSAK (1998), a Gestão do Conhecimento transcendeu seu “berço” e não deve ficar vinculada à área de tecnologia das empresas. A presente questão buscou averiguar se novas áreas foram criadas para gerir o conhecimento ou se ele continuou vinculado ao setor tecnológico. Como outras opções, era possível responder que a área de Projetos ficou com a coordenação do projeto ou se outras área já existentes

assumiram esse papel. Os resultados estão apresentados a seguir, com erro padrão de 40,6% para empresas brasileiras e 37,3% para empresas americanas.

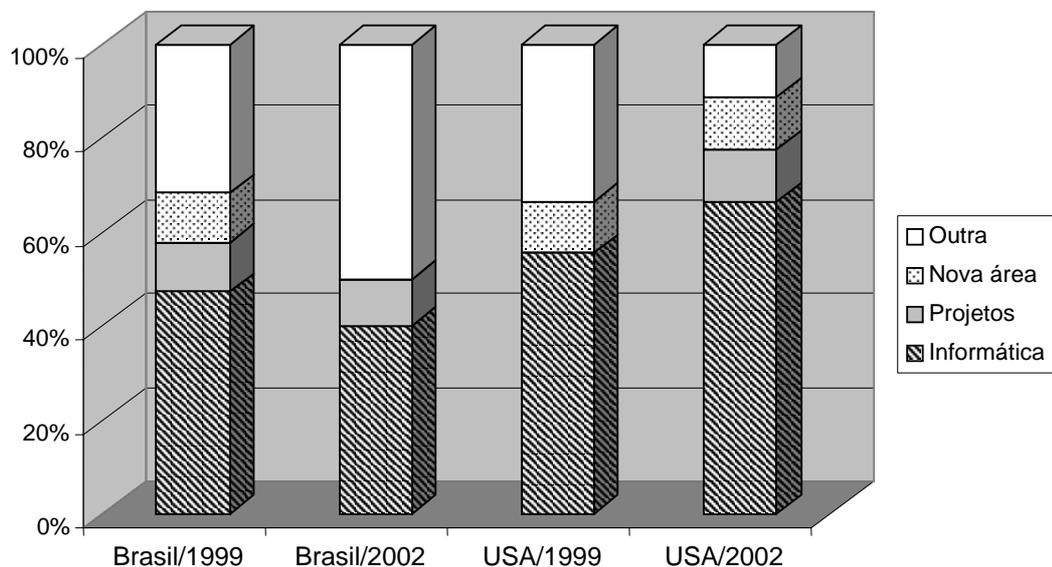
**Tabela 7**

**Resultados da Questão “Que área coordenou o projeto?”**

Que área coordenou o projeto	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Informática	47%	40,0%	56%	66,7%
Projetos	11%	10,0%	0%	11,1%
Nova área	11%	0,0%	11%	11,1%
Outra	32%	50,0%	33%	11,1%
Total de Observações	38	10	9	9

**Gráfico 15**

**Que Área Coordenou o Projeto**



Vemos pelos dados que no Brasil, outras áreas parecem estar aumentando sua influência na Gestão do Conhecimento. Pelos relatos de contato dos bolsistas de pesquisa, parece que o setor de Recursos Humanos (e seus similares como: Gestão de Talentos, Gestão de Competências etc.) é um dos principais setores a estarem ocupando tais lugares e, numa próxima pesquisa, é aconselhável colocá-lo como uma opção.

Já nos Estados Unidos, o setor de informática parece ter aumentado sua influência sobre os projetos de Gestão do Conhecimento.

No entanto, dado o erro padrão encontrado nessa questão, é possível que a realidade se distancie bastante do retratado aqui.

## **2.8. O projeto foi desenvolvido internamente ou por consultoria externa?**

A hipótese que tínhamos era que as consultorias externas tivessem aumentado sua participação em projetos de Gestão do Conhecimento, já que as consultorias em *Business Intelligence*<sup>12</sup> floresceram nas empresas de consultoria em tecnologia nos últimos anos. No entanto, todas as empresas americanas responderam ter desenvolvido ou estar desenvolvendo os projetos internamente. O Brasil apresentou certo aumento do uso de consultorias externas, mas dentro do erro padrão, que foi de 16,45%. A tabela e o gráfico a seguir mostram os dados.

---

<sup>12</sup> Inteligência de Negócios, nome dado às práticas voltadas a cruzamento de informações para apoio à decisão para executivos.

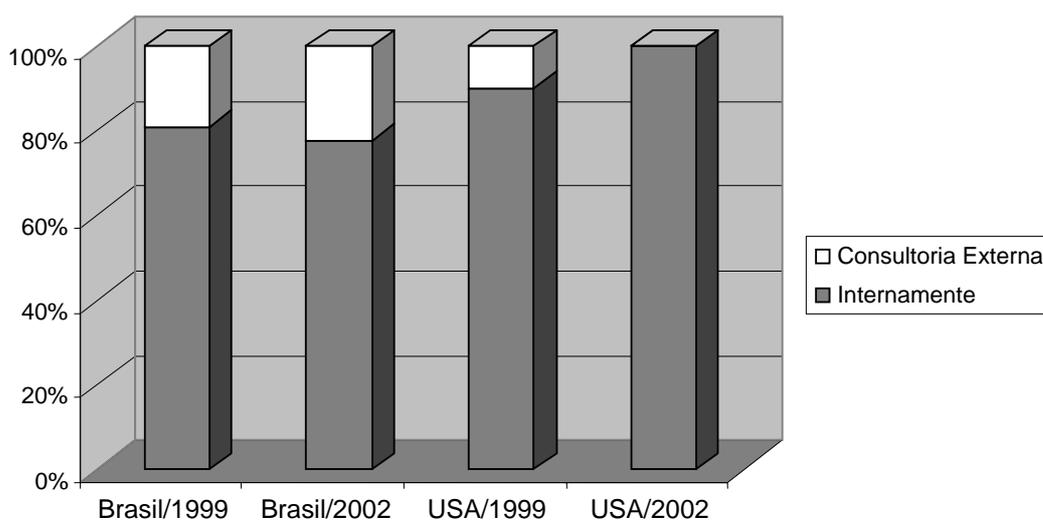
**Tabela 8**

**Resultados da Questão “O projeto foi desenvolvido internamente ou por consultoria externa?”**

Desenvolvido	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Internamente	81,0%	77,8%	90,0%	100,0%
Consultoria Externa	19,0%	22,2%	10,0%	0,0%
Total de Observações	42	9	10	9

**Gráfico 16**

**O Projeto foi Desenvolvido Internamente ou por Consultoria Externa**



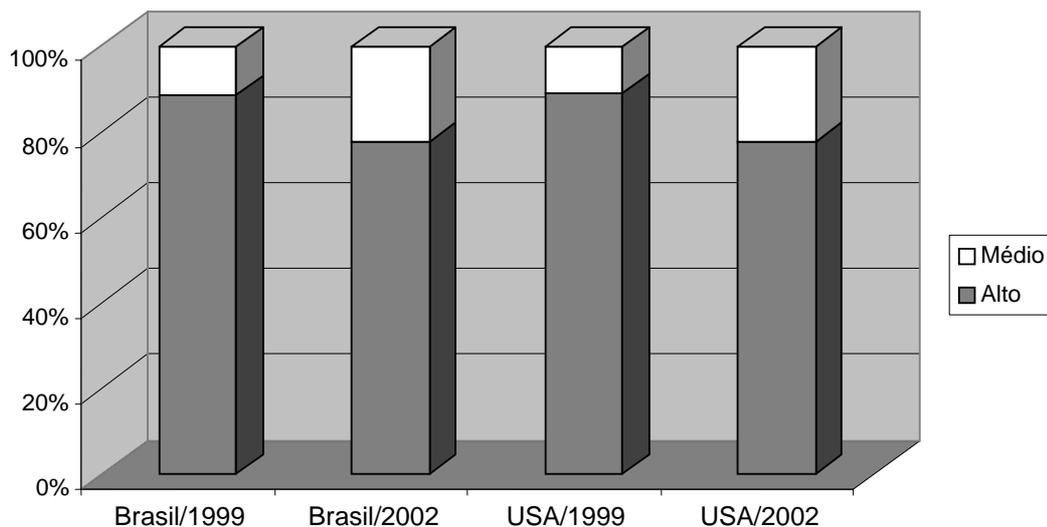
## 2.9. Nível hierárquico do patrocinador do projeto

Os resultados para essa questão estão representados na tabela 9 e no gráfico 17, reproduzidos aqui. O erro é de 16,5% para empresas brasileiras e 14,7% para americanas.

**Tabela 9****Resultados da Questão “Nível hierárquico do patrocinador do projeto”**

Nível hierárquico do patrocinador do projeto	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Alto	89%	77,8%	89%	77,8%
Médio	11%	22,2%	11%	22,2%
Baixo	0%	0%	0%	0%
Total de Observações	35	9	9	9

Em nenhuma das amostras houve resposta no nível hierárquico baixo para essa questão. A resposta “ALTO” é predominante nos dois países e nas duas pesquisas, apesar de, nos dois países, o número de patrocinadores no nível gerencial ter aumentado. Ainda assim, este aumento está dentro do erro padrão e pode não corresponder à realidade.

**Gráfico 17****Nível Hierárquico do Patrocinador do Projeto**

## 2.10. Valor total do projeto

O valor total dos projetos, em dólares, está representado na tabela a seguir:

**Tabela 10**

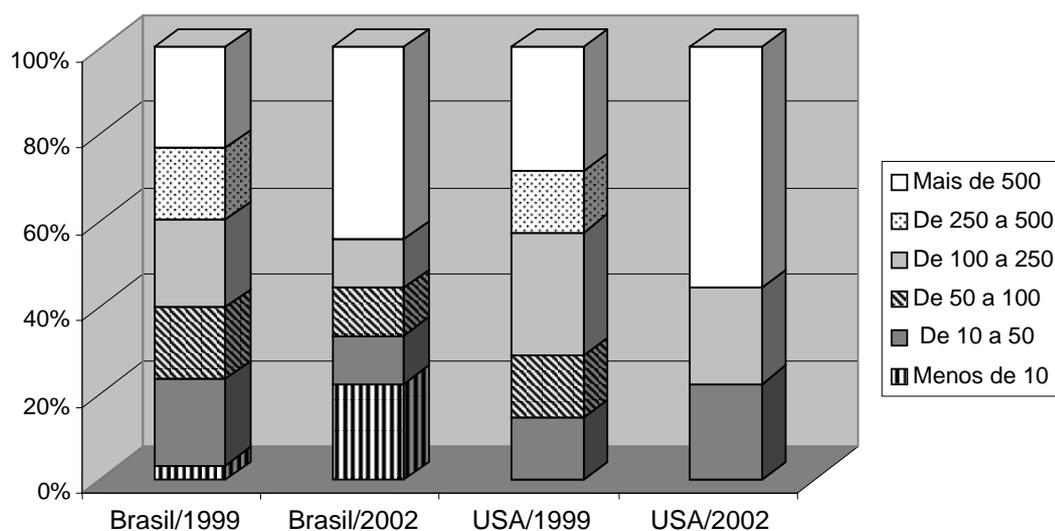
**Resultados da Questão “Valor total do projeto em milhares de dólares”**

Valor total do projeto (U\$mil)	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Menos de 10	3%	22,2%	0%	0,0%
De 10 a 50	20%	11,1%	14%	22,2%
De 50 a 100	17%	11,1%	14%	0,0%
De 100 a 250	20%	11,1%	29%	22,2%
De 250 a 500	17%	0,0%	14%	0,0%
Mais de 500	23%	44,4%	29%	55,6%
Total de Observações	30	9	7	8

O gráfico a seguir representa os mesmos dados:

**Gráfico 18**

**Valor Total do Projeto (U\$ mil)**



O erro médio é de cerca de 58% para as duas amostras, o que invalida qualquer inferência que desejemos fazer. Os gráficos, no entanto, parecem sugerir uma concentração nos extremos (valores maiores que U\$ 250 mil ou menores que U\$ 50 mil).

### **2.11. Houve estudo de custo/benefício antes do início do projeto?**

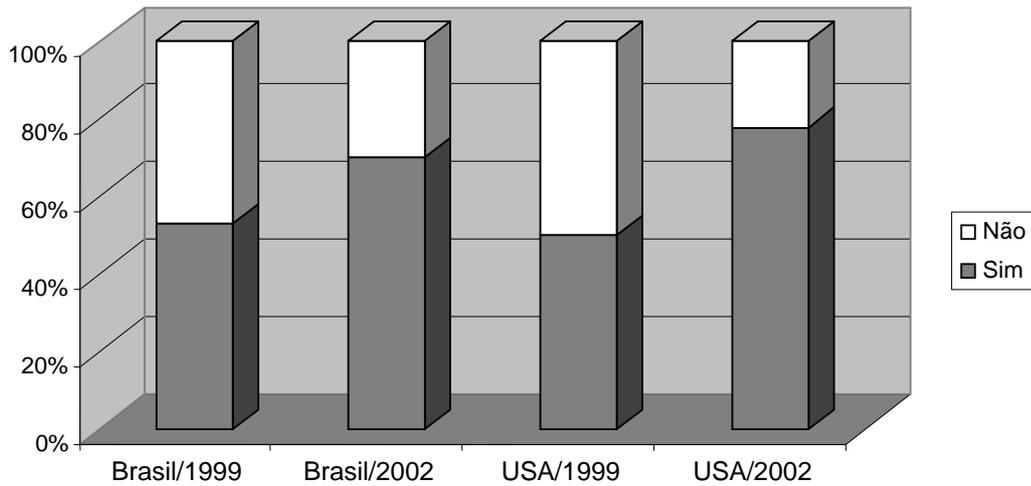
Os resultados da pesquisa anterior sugeriam que cerca da metade das empresas respondentes não fizera estudo de custo/benefício antes do início do projeto. Os resultados da nova pesquisa sugerem que as empresas ficaram mais cautelosas em relação à implantação de projetos de Gestão do Conhecimento, como podemos ver na tabela 11 e na representação gráfica de seus resultados (os erros padrão dos resultados encontrados são 14,7% para empresas americanas e 17,7 para empresas brasileiras).

**Tabela 11**

#### **Resultados da Questão “Houve estudo de custo/benefício antes do início do projeto?”**

<b>Houve estudo de custo/benefício antes do início</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Sim	53%	70,0%	50%	77,8%
Não	47%	30,0%	50%	22,2%
Total de Observações	34	10	10	9

O aumento da avaliação do custo/benefício dos projetos foi de 17% nas empresas brasileiras e 27,8% nas empresas americanas.

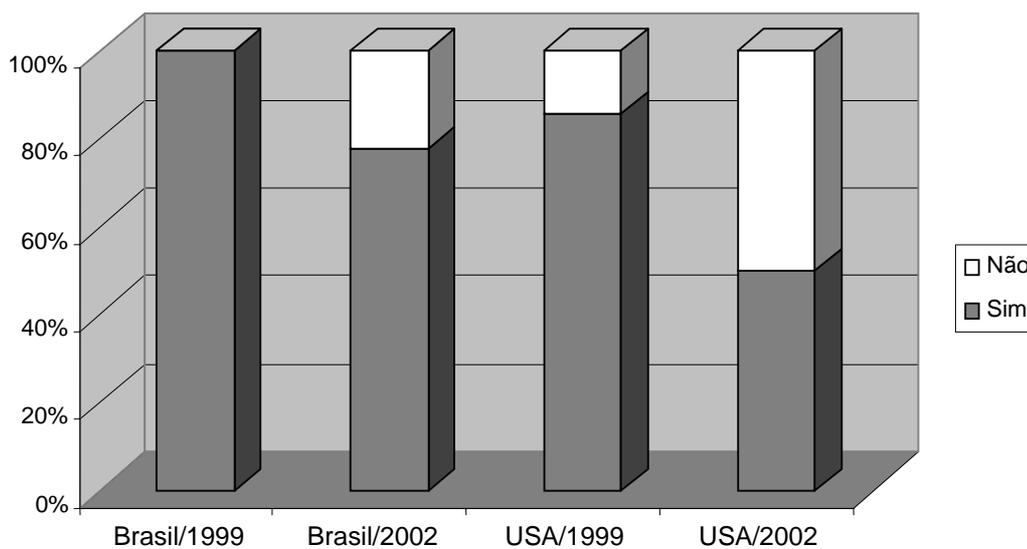
**Gráfico 19****Houve Estudo de Custo/Benefício antes do Início****2.12. O Retorno do Investimento está sendo o esperado?**

Os resultados dessa questão estão expressos na tabela 12 e no gráfico 20.

**Tabela 12****Resultados da Questão “O Retorno do Investimento está sendo o esperado?”**

<b>O Retorno do Investimento está sendo o esperado*</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Sim	100%	77,8%	86%	50,0%
Não	0%	22,2%	14%	50,0%
Total de Observações	27	9	7	8

\*A pergunta feita na primeira pesquisa foi: Valeu o dinheiro investido

**Gráfico 20****O Retorno do Investimento Está Sendo o Esperado\***

Os resultados americanos sugerem que metade dos projetos de Gestão do Conhecimento não tiveram o retorno esperado. Nas empresas brasileiras, o resultado passou de 0% em 1999 a 22,2% em 2002.

Os erros encontrados para as respostas foram: 16,5% para empresas brasileiras e 23,6% para empresas americanas.

### **2.13. Pretende continuar investindo em projetos de Gestão do Conhecimento?**

Apesar da “cautela” exibida nas questões expressas nos itens 11 e 12, os respondentes parecem continuar interessados em investir na Gestão do

Conhecimento, como demonstram os resultados expressos na tabela e no gráfico a seguir:

**Tabela 13**

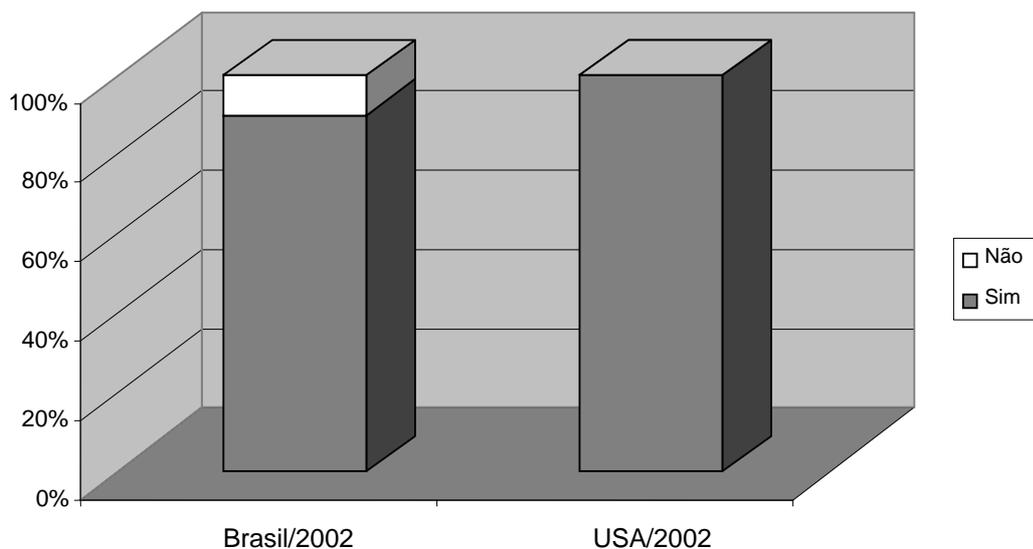
**Resultados da Questão “Pretende continuar investindo em projetos de Gestão do Conhecimento?”**

Pretende continuar investindo em projetos de Gestão do Conhecimento	Brasil/2002	USA/2002
Sim	90,0%	100,0%
Não	10,0%	0,0%
Total de Observações	10	9

O erro padrão encontrado para a amostra brasileira é de 14,3%.

**Gráfico 21**

**Pretende Continuar Investindo em Projetos de Gestão do Conhecimento**



### 3. TECNOLOGIA E FERRAMENTAS

A seguir, apresentamos os resultados obtidos na terceira parte do questionário, relativos às tecnologias e ferramentas utilizadas na construção de projetos de Gestão do Conhecimento. Os resultados são comparados entre os dois países – Brasil e Estados Unidos – nos dois anos em que foram feitas pesquisas, a saber, 1999 e 2002. A numeração segue a que foi apresentada no formulário.

#### 3.1. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Acesso à Internet

O acesso à Internet tem sido tratado como “imprescindível” para as empresas, tanto na obtenção de informações quanto no contato com clientes e fornecedores. As empresas respondentes têm, em sua grande maioria, acesso à Internet, mas seu foco de implantação e utilização não é a Gestão de Conhecimento, conforme podemos ver nos resultados apresentados na tabela 14 e no respectivo gráfico.

**Tabela 14**

**Resultados da Questão “Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento? Acesso à Internet”**

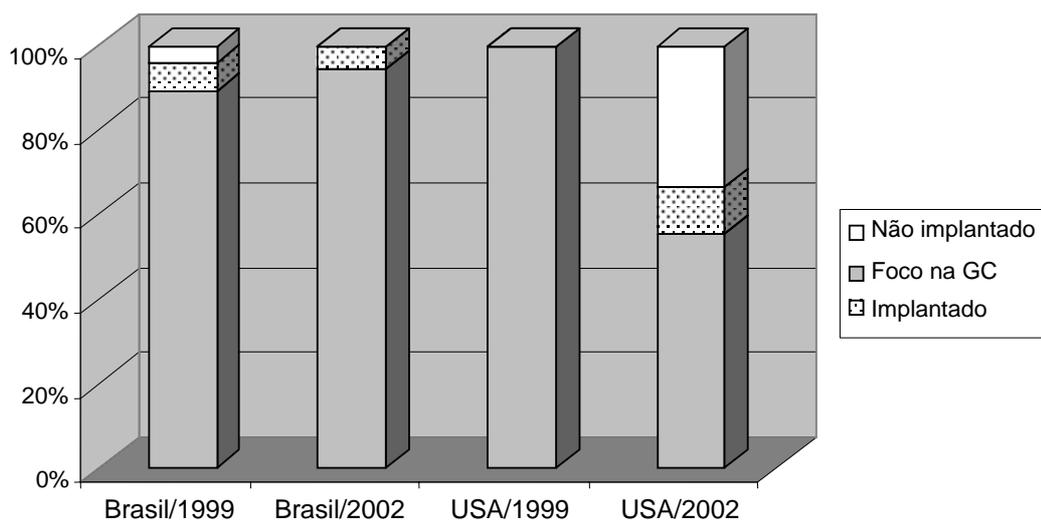
<b>Acesso a Internet</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Implantado	89,0%	94,4%	100,0%	55,6%
Foco na GC	6,8%	5,6%	0,0%	11,1%
Não implantado	4,1%	0,0%	0,0%	33,3%
Total de Observações	73	18	12	9

O erro padrão para esta questão foi de 2,8 para empresas brasileiras e 13,9 para empresas americanas.

A porcentagem de empresas americanas que NÃO possuem Internet parece ter aumentado, e seria necessário maiores investigações para saber porquê. Nenhuma bibliografia parece apoiar esses dados.

## Gráfico 22

### Acesso a Internet



Já entre as empresas brasileiras, a porcentagem de empresas com Internet entre as 500 maiores do país parece ter chegado a 100%. Isso é comprovado pelo fato de que todas as empresas brasileiras dentre as 500 maiores tem alguma forma de contato eletrônico.

### **3.2. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Intranet**

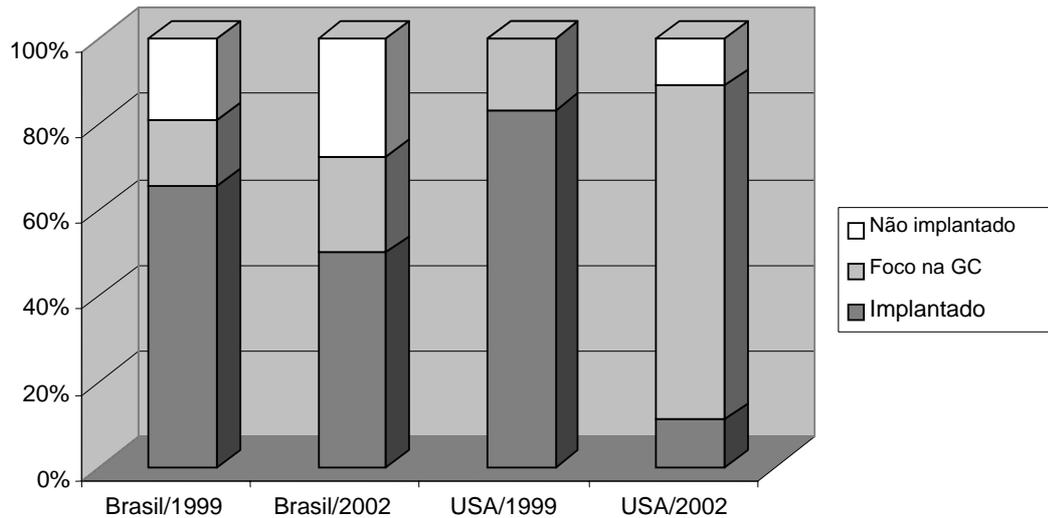
A presença de Intranet nas empresas também parece ter diminuído nos últimos três anos, como podemos ver na tabela e no gráfico referentes a essa questão.

Entre as americanas, é interessante notar a maior utilização da Intranet para processos ligados à gestão do conhecimento: o aumento do foco das Intranet's na gestão do conhecimento aumentou 61,1%.

**Tabela 15**

#### **Resultados da Questão “Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento? Intranet”**

<b>Intranet</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Implantado	65,8%	50,0%	83,3%	11,1%
Foco na GC	15,1%	22,2%	16,7%	77,8%
Não implantado	19,2%	27,8%	0,0%	11,1%
Total de Observações	73	18	12	9

**Gráfico 23****Intranet**

O erro médio encontrado para essa questão foi de 10,5% dentre os respondentes brasileiros e 12,9% dentre os americanos.

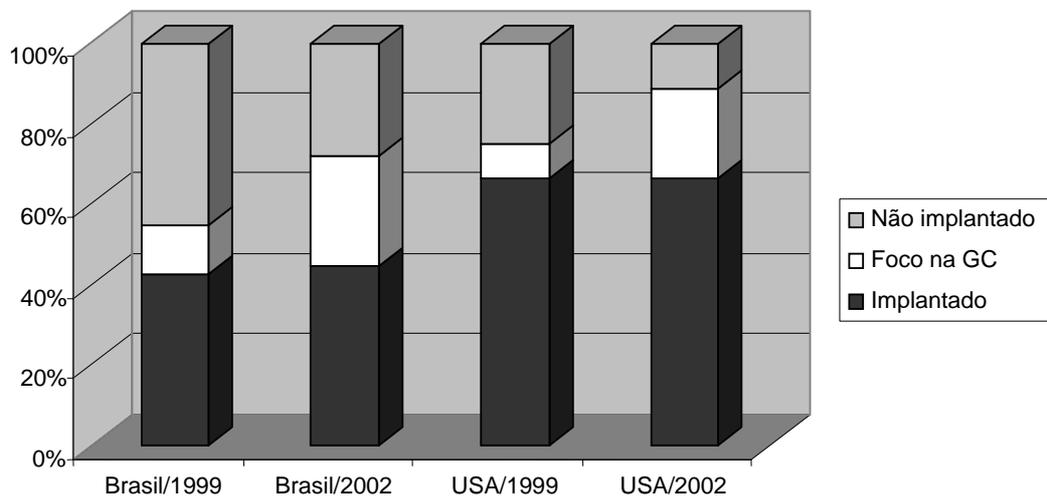
### **3.3. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Sistemas de gerenciamento de documentos**

Os resultados para essa questão foram os seguintes, expressos na tabela 16 e no gráfico 24, com erro de 10,9% para empresas brasileiras e 12,9% para americanas:

**Tabela 16**

**Resultados da Questão “Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento?  
Sistemas de gerenciamento de documentos”**

<b>Sistemas de gerenciamento de documentos</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Implantado	42,5%	44,4%	66,7%	66,7%
Foco na GC	12,3%	27,8%	8,3%	22,2%
Não implantado	45,2%	27,8%	25,0%	11,1%
Total de Observações	73	18	12	9

**Gráfico 24****Sistemas de Gerenciamento de Documentos**

Podemos perceber que o foco do uso de Sistemas de Gerenciamento de Documentos na Gestão do Conhecimento aumentou nos dois países de 1999 para 2002.

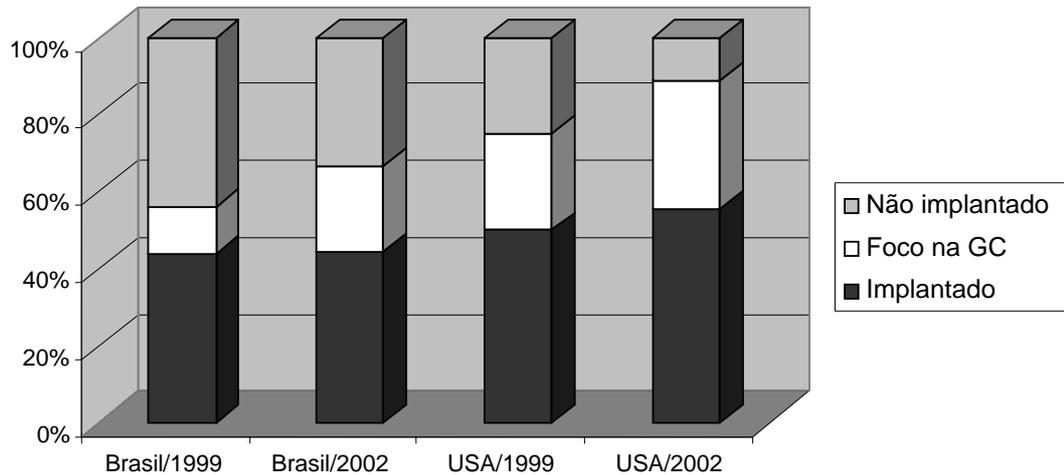
### **3.4. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Groupware, softwares de trabalho colaborativo**

Assim como os Sistemas de Gerenciamento de Documentos, os chamados *Groupware's*, ou *softwares* de trabalho colaborativo, parecem ter aumentado principalmente em virtude de projetos de Gestão do Conhecimento. A tabela 17 e seu respectivo gráfico apresentam os resultados obtidos. Os erros para empresas brasileiras e americanas foram, respectivamente, 10,8% e 13,9%.

**Tabela 17**

#### **Resultados da Questão “Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento? Groupware, softwares de trabalho colaborativo”**

<b>Groupware</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Implantado	43,8%	44,4%	50,0%	55,6%
Foco na GC	12,3%	22,2%	25,0%	33,3%
Não implantado	43,8%	33,3%	25,0%	11,1%
Total de Observações	73	18	12	9

**Gráfico 25****Groupware, Softwares de Trabalho Colaborativo**

### 3.5. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Data warehousing e data mining

Os resultados dessa questão estão apresentados na tabela e no gráfico a seguir:

**Tabela 18**

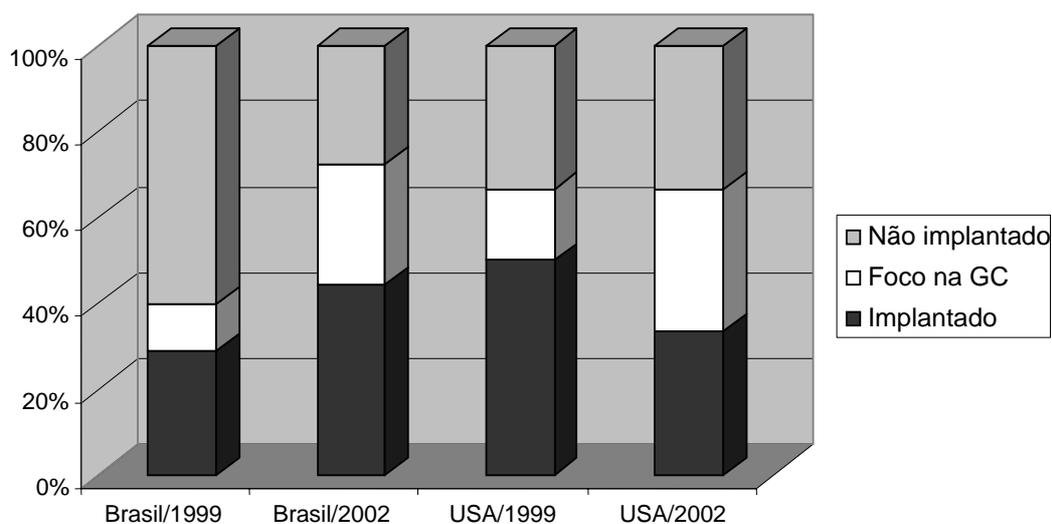
#### Resultados da Questão “Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento? Data warehousing e data mining”

Data warehousing e data mining	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Implantado	28,8%	44,4%	50,0%	33,3%
Foco na GC	11,0%	27,8%	16,7%	33,3%
Não implantado	60,3%	27,8%	33,3%	33,3%
Total de Observações	73	18	12	9

O erro encontrado para respondentes no Brasil foi de 10,9% e para respondentes nos Estados Unidos de 16,7%.

**Gráfico 26**

**Data Warehousing e Data Mining**



Os resultados para essa questão foram menos uniformes que das duas anteriores. Ainda assim uma tendência a aumentar o foco do Data mining e Data warehousing para projetos de Gestão de Conhecimento pode ser percebida.

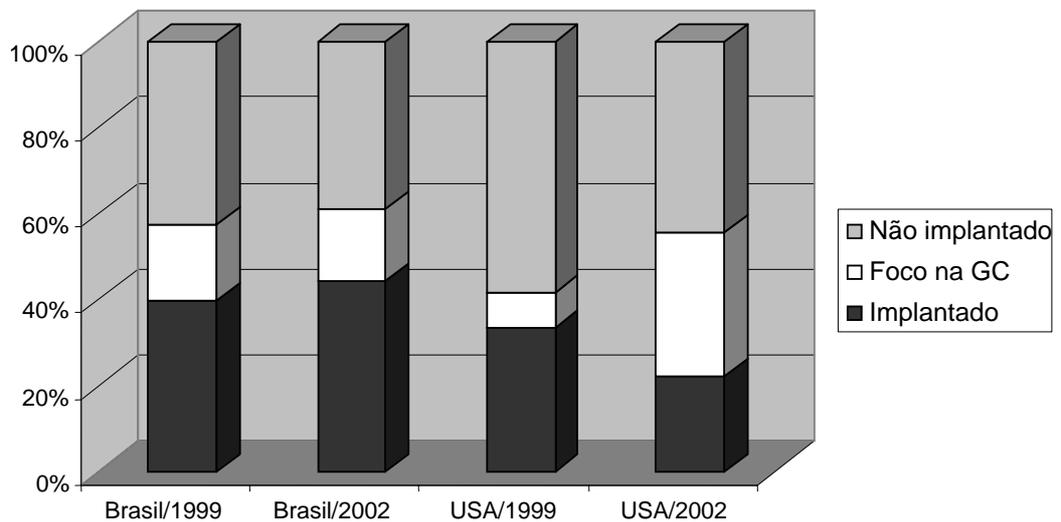
### **3.6. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Sistemas de suporte a decisão**

Apresentamos a seguir a tabela 19 e o gráfico 27, que mostram os resultados obtidos para essa questão. Os erros encontrados foram 17,1% para as empresas americanas e 10,4% para as brasileiras.

**Tabela 19**

**Resultados da Questão “Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento?  
Sistemas de suporte a decisão”**

Sistemas de suporte a decisão	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Implantado	39,7%	44,4%	33,3%	22,2%
Foco na GC	17,8%	16,7%	8,3%	33,3%
Não implantado	42,5%	38,9%	58,3%	44,4%
Total de Observações	73	18	12	9

**Gráfico 27****Sistemas de Suporte a Decisão**

Os resultados dessa questão revelaram diferenças grandes de desenvolvimento da idéia de Sistemas de Suporte à Decisão no Brasil e nos Estados Unidos. Enquanto no Brasil não houve modificação substancial do quadro nos últimos três anos, percebemos que nos Estados Unidos essa é uma ferramenta cuja relação com a Gestão do Conhecimento cresceu.

### **3.7. Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)? Extranet**

A tabela 20 apresenta os resultados para essa questão:

**Tabela 20**

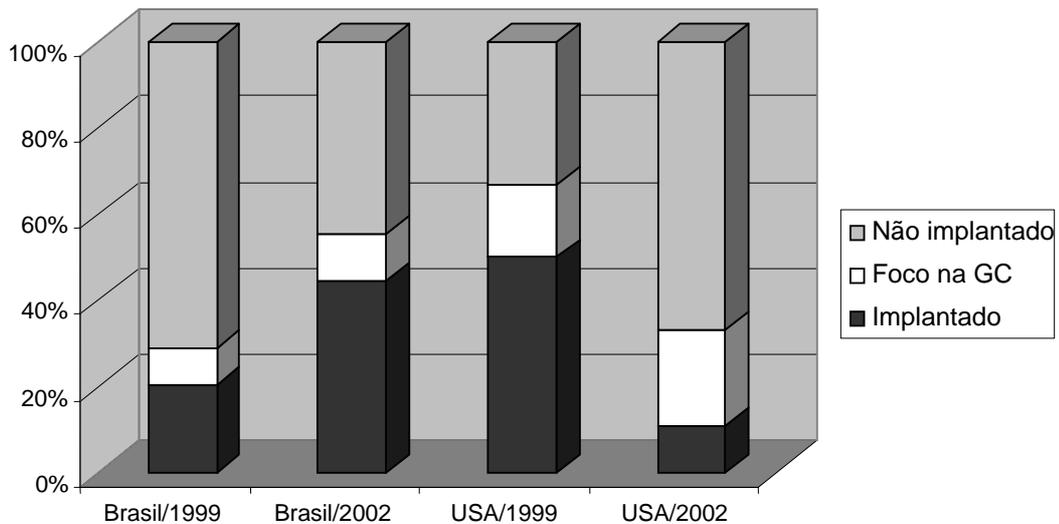
#### **Resultados da Questão “Das tecnologias a seguir quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento? Extranet”**

<b>Extranet</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Implantado	20,5%	44,4%	50,0%	11,1%
Foco na GC	8,2%	11,1%	16,7%	22,2%
Não implantado	71,2%	44,4%	33,3%	66,7%
Total de Observações	73	18	12	9

O gráfico 28 representa os resultados obtidos:

**Gráfico 28**

**Extranet**



Os erros-padrão encontrados foram de 9,8% e 15,7% para respostas brasileiras e americanas, respectivamente.

É interessante notar que há um movimento inverso entre os dois países. Enquanto as Extranet's aumentaram no Brasil, diminuíram sensivelmente nos Estados Unidos. As causas da queda na utilização das Extranet's não ficam claras e seria interessante pesquisar suas razões em uma próxima pesquisa.

### 3.8. Sua empresa usa para gerenciar o conhecimento...

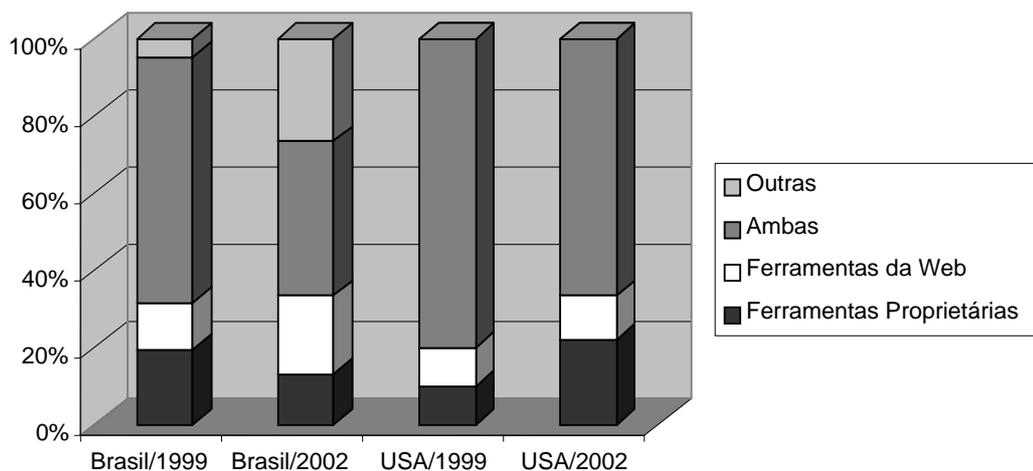
A maior parte das empresas americanas (80,0%) e a maioria das brasileiras (63,4%) usavam, em 1999, ferramentas proprietárias e da *Web* ao mesmo tempo para gerenciar o conhecimento na empresa. Essa relação caiu na nova pesquisa, como nos mostram a tabela e o gráfico respectivo apresentados a seguir.

**Tabela 21**

#### Resultados da Questão “Sua empresa usa para gerenciar o conhecimento...”

Sua empresa usa para gerenciar o conhecimento	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Ferramentas Proprietárias	19,5%	13,3%	10,0%	22,2%
Ferramentas da Web	12,2%	20,0%	10,0%	11,1%
Ambas	63,4%	40,0%	80,0%	66,7%
Outras	4,9%	26,7%	0,0%	0,0%
Total de Observações	41	15	10	9

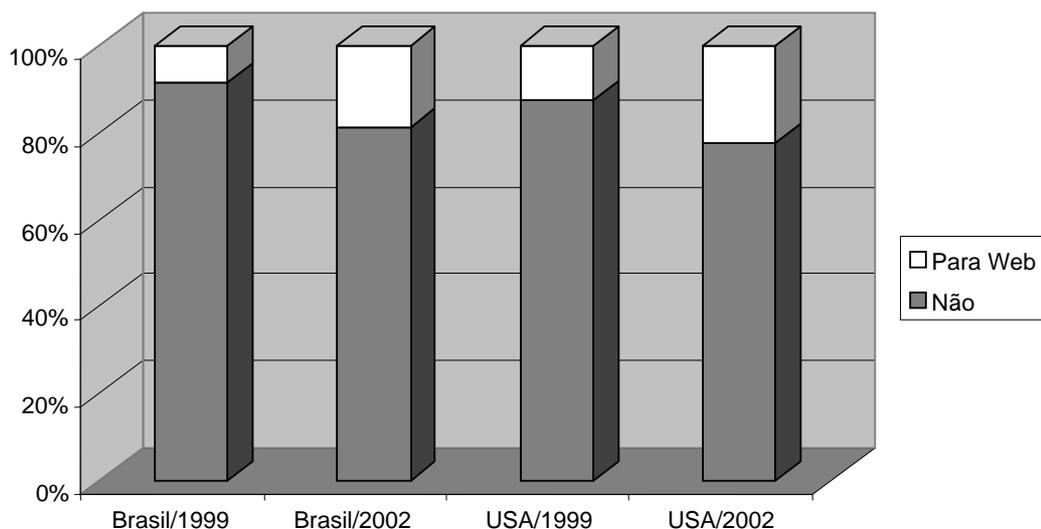
Vemos que, enquanto no Brasil migrou-se para “OUTRAS” soluções, principalmente, e houve certo abandono das “FERRAMENTAS PROPRIETÁRIAS” e certo crescimento das “FERRAMENTAS DA WEB”, as empresas americanas diminuíram a utilização de ferramentas da *Web* quando já tinham ferramentas proprietárias, levando a uma diminuição da resposta “AMBAS” e a um crescimento de “FERRAMENTAS PROPRIETÁRIAS”.

**Gráfico 29****Sua Empresa Usa para Gerenciar o Conhecimento****3.9. Pretende mudar de ferramenta/tecnologia?**

A tabela e o gráfico a seguir apresentam os resultados obtidos para a questão “Pretende mudar de ferramenta/tecnologia?”.

**Tabela 22****Resultados da Questão “Pretende mudar de ferramenta/tecnologia”**

Pretende mudar de ferramenta/tecnologia	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Não	91,4%	81,3%	87,5%	77,8%
Para Web	8,6%	18,8%	12,5%	22,2%
Para proprietária	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total de Observações	35	16	8	9

**Gráfico 30****Pretende Mudar de Ferramenta/Tecnologia**

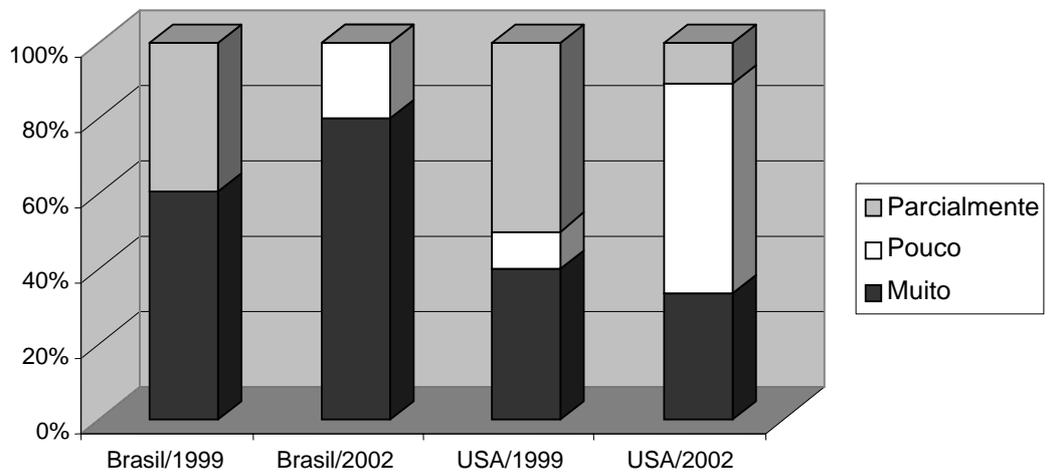
Há uma aparente discrepância nas respostas das empresas americanas entre esta questão, que mostra um aumento na pretensão de mudar de ferramentas proprietárias para ferramentas da *Web*, e a questão anterior, que mostra que as ferramentas da *Web* foram abandonadas por parte das empresas que tinham os dois tipos de ferramentas. As margens de erro para esta questão foram de 33,3% para o Brasil e 14,7% para os Estados Unidos.

**3.10. Está satisfeito com os resultados obtidos com as ferramentas usadas?**

O nível de satisfação encontrado com as ferramentas parece justificar a alta taxa de empresas que não querem mudar de ferramentas, como visto na questão anterior. Os resultados para essa questão estão expressos na tabela 23 e no gráfico 31.

**Tabela 23****Resultados da Questão “Está satisfeito com os resultados obtidos com as ferramentas usadas?”**

<b>Está satisfeito com os resultados obtidos com as ferramentas usadas</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Muito	60,5%	80,0%	40,0%	33,3%
Pouco	0,0%	20,0%	10,0%	55,6%
Parcialmente	39,5%	0,0%	50,0%	11,1%
Total de Observações	38	15	10	9

**Gráfico 31****Está Satisfeito com os Resultados Obtidos com as Ferramentas Usadas**

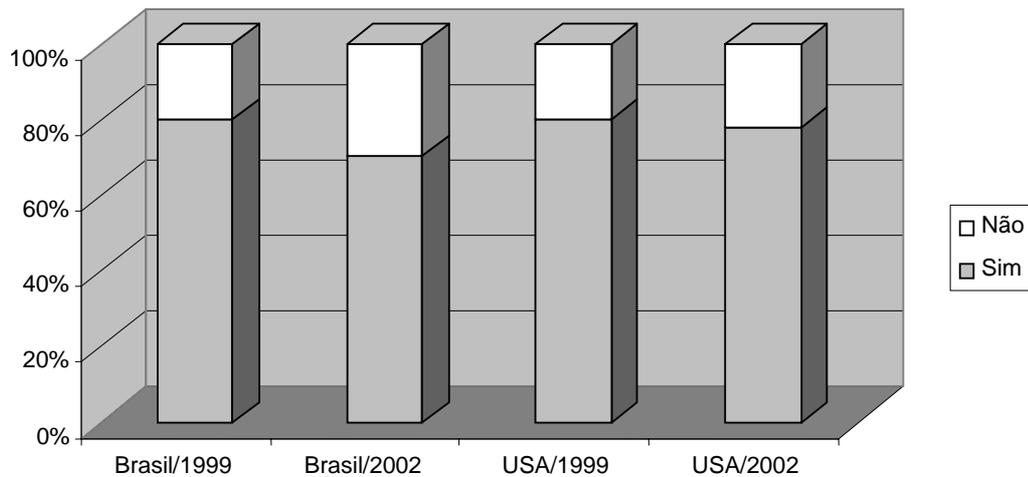
### **3.11. Sobre sua percepção são necessárias ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento?**

A maioria das empresas continua afirmando que são necessárias ferramentas específicas para se gerenciar o conhecimento. Tais dados são consistentes com o aumento do uso de ferramentas com o foco na Gestão do Conhecimento. Apesar disso, aumentaram, dentre as empresas brasileiras, as respostas “NÃO” (embora o aumento esteja dentro do erro padrão e por isso talvez não corresponda à realidade). A tabela a seguir e seu respectivo gráfico demonstram as respostas obtidas para essa pergunta. O erro encontrado foi, para as empresas brasileiras respondentes, de 12,9% e, para as empresas americanas respondentes, de 14,7%.

**Tabela 24**

#### **Resultados da Questão “Sobre sua percepção são necessárias ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento?”**

<b>São necessárias ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Sim	80,0%	70,6%	80,0%	77,8%
Não	20,0%	29,4%	20,0%	22,2%
Total de Observações	40	17	10	9

**Gráfico 32****Sobre Sua Percepção São Necessárias Ferramentas Específicas para Gerenciar o Conhecimento**

#### 4. OBJETIVOS E BENEFÍCIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS BARREIRAS PARA A IMPLANTAÇÃO

Apresentamos a seguir os resultados obtidos na quarta parte do questionário, sobre objetivos, benefícios e barreiras da Gestão do Conhecimento. A numeração das perguntas segue a numeração original do questionário. Os dados são, mais uma vez, comparados entre empresas brasileiras e americanas nas duas pesquisas, de 1999 e 2002.

A primeira pergunta, “Dos itens a seguir, quais foram objetivados com a implantação de um projeto de gestão do conhecimento, e quais destes objetivos foram atingidos?”, é dividida em cinco temas, a saber, “Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa”, “Aumento dos lucros”, “Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões”, “Aumento da produtividade” e “Mapeamento das habilidades dos funcionários”. Cada um desses temas é dividida em duas questões, “Objetivado?” e “Atingido?”. A numeração abaixo refere-se aos temas e as duas questões são discutidas dentro do tópico.

Para se compreender os benefícios da gestão do conhecimento é necessário saber quais os principais objetivos das empresas com a mesma e se esses objetivos são atingidos ou não. Dos dez objetivos propostos na pesquisa anterior, separamos os cinco mais significativos, com o intuito de reduzir o tamanho do formulário. A porcentagem dos cinco objetivos retirados da pesquisa de 1999 é de 6% do total de respostas.

Os resultados que discutiremos referem-se a: melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa, aumento dos lucros, diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões, aumento da produtividade e mapeamento das habilidades dos funcionários.

#### **4.1. Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa**

A tabela a seguir apresenta os resultados para a hipótese de que a melhoria da transferência de conhecimento pela empresa era um objetivo freqüente para os projetos de gestão do conhecimento. Além disso, procuramos saber se este era um objetivo normalmente atingido ou não.

O erro das amostras é de 15,24% para as empresas brasileiras nas duas questões e 14,70% para as empresas americanas para a questão “Atingido?”.

**Tabela 25**

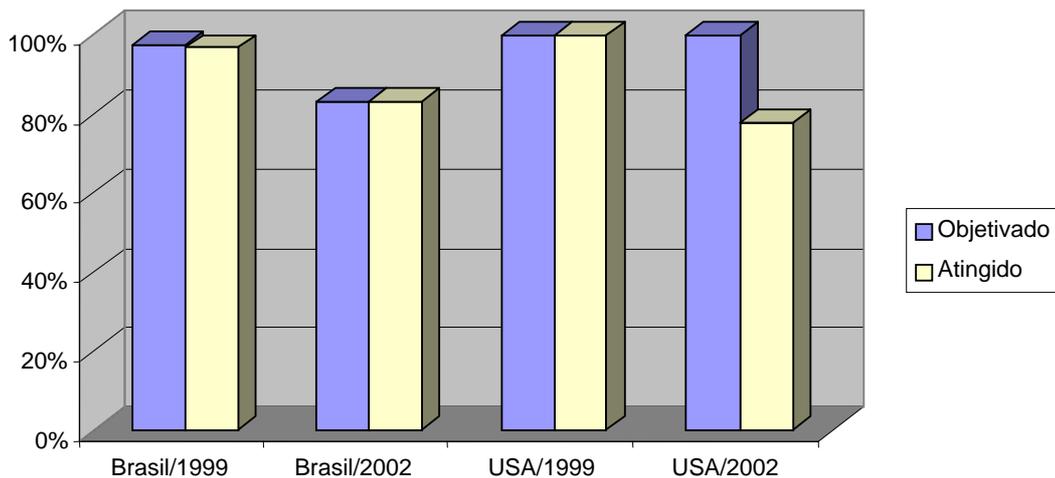
**Resultados da Questão sobre o Objetivo “Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa”**

Melhoria na transferência de conhecimento	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Objetivado	98%	83,3%	100%	100,0%
Atingido	97%	83,3%	100%	77,8%
Total	42	12	10	9

O gráfico a seguir mostra estes resultados:

**Gráfico 33**

**Melhoria na Transferência de Conhecimento por Toda a Empresa**



O objetivo de transferência de conhecimento diminuiu nas empresas brasileiras, apesar de ser colocado como principal objetivo de projetos de gestão do conhecimento teoricamente. Nas empresas americanas, este objetivo aparece em 100% das empresas. No entanto, a visão de cumprimento deste objetivo diminuiu.

#### 4.2. Aumento nos lucros

O segundo objetivo testado, e que apareceu em segundo lugar na importância nos resultados da pesquisa de 1999 foi o aumento nos lucros suportados pela gestão do conhecimento.

Os resultados obtidos seguem os apresentados na tabela 26 e no gráfico correspondente. Os erros são 17,26 para “Objetivado?” e 17,72 para “Atingido?” nas empresas brasileiras e 17,57 para “Objetivado?” e 24,22 para “Atingido?” para as empresas americanas.

**Tabela 26**

#### **Resultados Obtidos para a Questão sobre o Objetivo “Aumento nos lucros”**

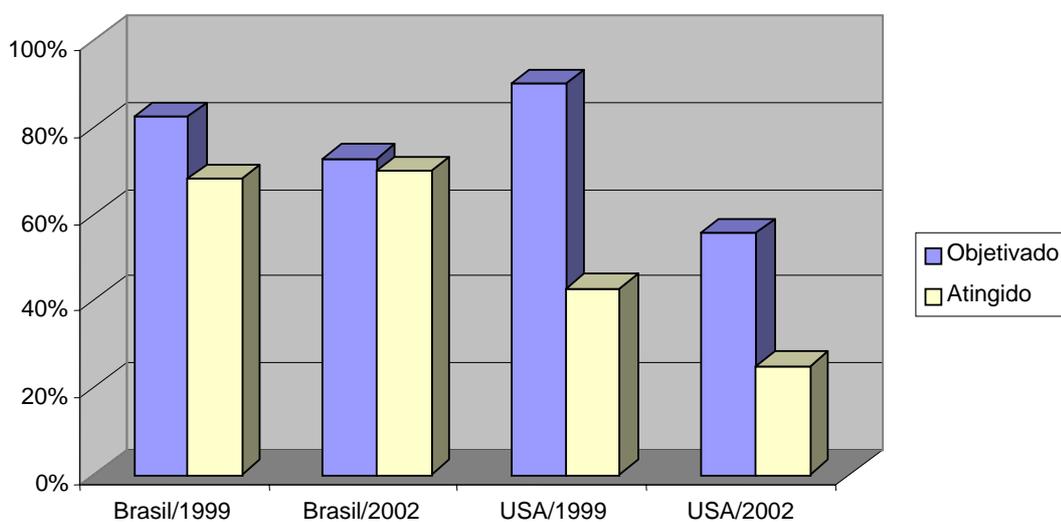
<b>Aumento dos Lucros</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Objetivado	82%	72,7%	90%	55,6%
Atingido	68%	70,0%	43%	25,0%
Total	34	11	10	9

A queda de projetos que buscam diretamente o aumento nos lucros foi de 34,4% nas empresas americanas em três anos e quase 10% nas brasileiras. Nas americanas, o grau de empresas que atingiram esse objetivo caiu 18%. Contrariando o resultado

geral, apenas 2,7% das empresas que afirmaram objetivar o aumento dos lucros no Brasil, em 2002, não atingiram esse objetivo.

**Gráfico 34**

**Aumento nos Lucros**

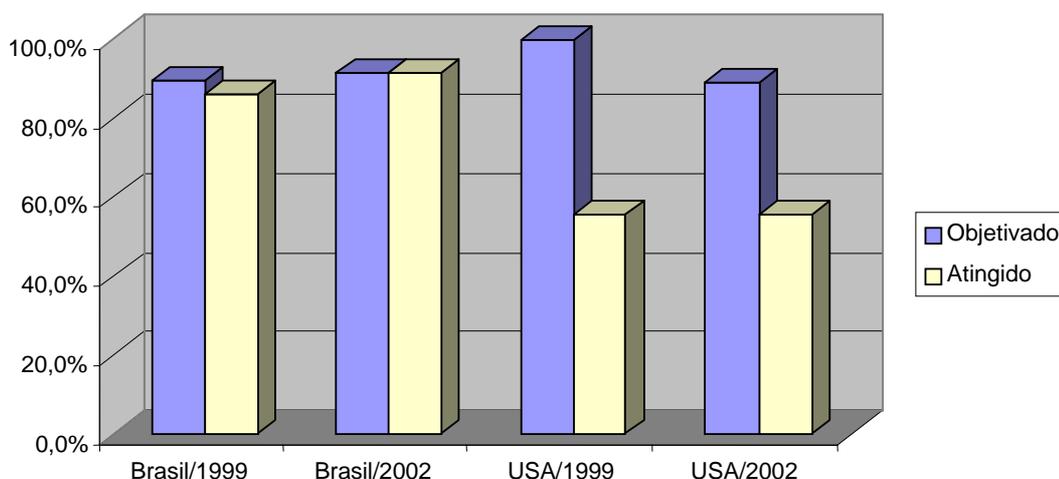


### 4.3. Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões

A Gestão do Conhecimento é muitas vezes colocada como estreitamente vinculada a sistemas de suporte de decisões. Buscamos, nas duas pesquisas, comparar esses dois tipos de sistema e os resultados obtidos estão dispostos na tabela 27 e no gráfico correspondente. Os erros para as duas questões brasileiras foram iguais a 13,54%. Para as empresas americanas, a questão “Objetivado?” teve erro de 11,11% e “Atingido?” teve erro de 17,57%.

**Tabela 27****Resultados Obtidos para a Questão sobre o Objetivo “Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões”**

<b>Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões.</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Objetivado	89,7%	91,7%	100,0%	88,9%
Atingido	86,2%	91,7%	55,6%	55,6%
Total	39	12	10	9

**Gráfico 35****Diminuição no Tempo Necessário para a Tomada de Decisões**

Mais uma vez, a performance brasileira quanto aos objetivos se mostra melhor que a americana. Seria necessário entender melhor os termos de avaliação dos respondentes das empresas nos dois países ou se a complexidade dos projetos é a mesma para se afirmar que os resultados brasileiros são realmente melhores.

Os resultados americanos mostram a tendência de não colocar como objetivo em novos projetos temas que não tiveram bons resultados em projetos anteriores. Assim, de 1999 para 2002, houve a redução de 11,1% em se colocar “diminuição do tempo de tomada de decisões” como objetivo da Gestão de Conhecimento, já que apenas em cerca 50% dos casos esse objetivo deu resultado. Esse comportamento mostra certa prevenção das empresas americanas.

#### 4.4. Aumento da produtividade

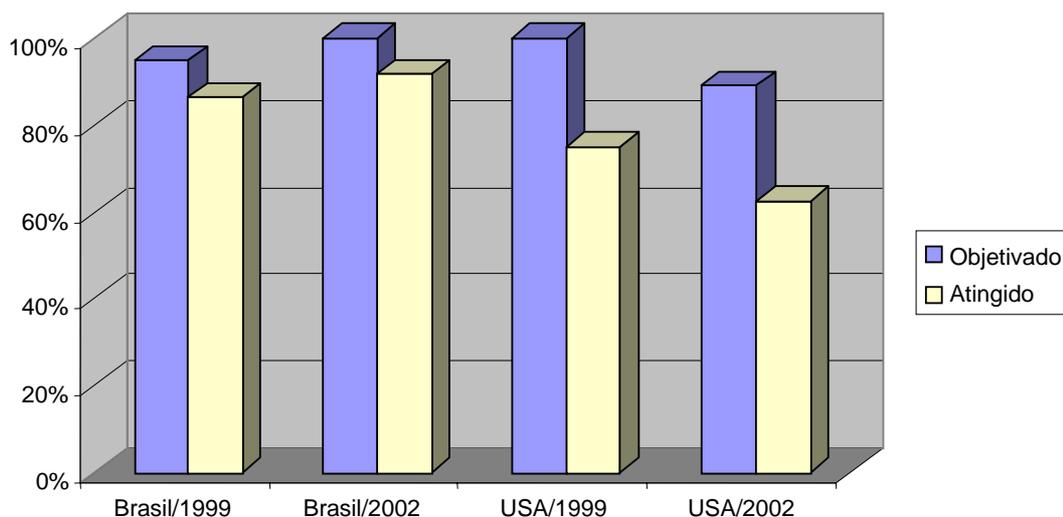
Os resultados apresentados para a questão relativa a esse objetivo encontram-se na tabela a seguir:

**Tabela 28**

**Resultados Obtidos para a Questão sobre o Objetivo “Aumento da produtividade”**

<b>Aumento da produtividade</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Objetivado	95%	100,0%	100%	88,9%
Atingido	86%	91,7%	75%	62,5%
Total	38	12	10	9

Os erros encontrados para a amostra são de 11,43% e 13,54% no Brasil e 11,11% e 22,22% nos Estados Unidos, para as questões “Objetivado?” e “Atingido?”, respectivamente. O gráfico que reflete os resultados obtidos encontra-se a seguir.

**Gráfico 36****Aumento da Produtividade**

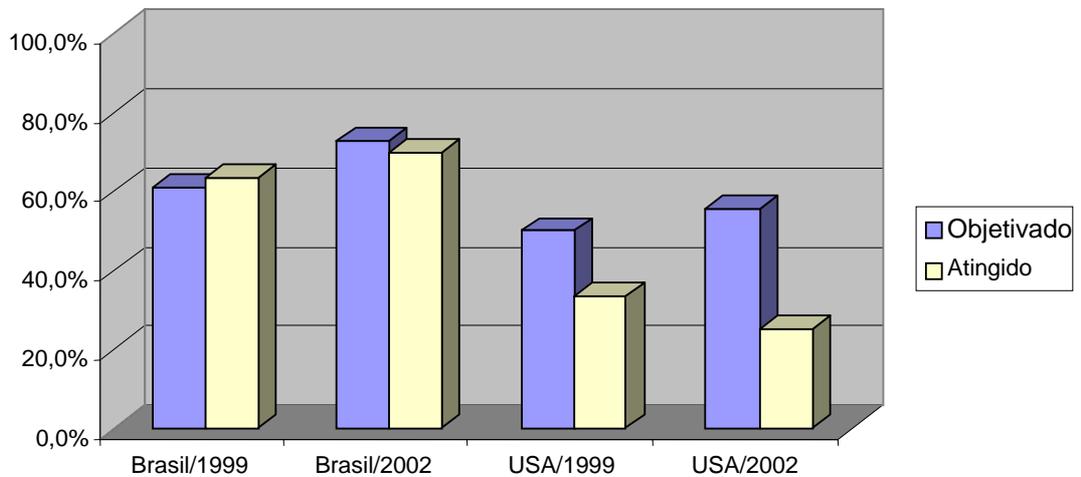
Apesar do exposto, a produtividade mostra boa avaliação tanto entre as empresas americanas quanto entre as brasileiras. Conserva-se a tendência americana a diminuir os objetivos que não a pura transmissão de conhecimento dentro da empresa, com redução de 11,1% dos projetos que têm como objetivo o aumento da produtividade.

#### **4.5. Mapeamento das habilidades dos funcionários**

É conhecido o vínculo entre Gestão de Conhecimento e Gestão de Competências (FLEURY, 2001). Para avaliar essa hipótese, buscamos investigar se entre os respondentes se o mapeamento das habilidades dos funcionários era objetivado nos projetos de Gestão do Conhecimento. Apresentamos os resultados a seguir:

**Tabela 29****Resultados Obtidos para a Questão sobre o Objetivo “Mapeamento das habilidades dos funcionários”**

Mapeamento das habilidades dos funcionários	Brasil/1999	Brasil/2002	USA/1999	USA/2002
Objetivado	61,1%	72,7%	50,0%	55,6%
Atingido	63,6%	70,0%	33,3%	25,0%
Total	36	11	10	9

**Gráfico 37****Mapeamento das Habilidades dos Funcionários**

Observamos, ainda que modestamente, um aumento na proporção de projetos que têm como objetivo o mapeamento de habilidades.

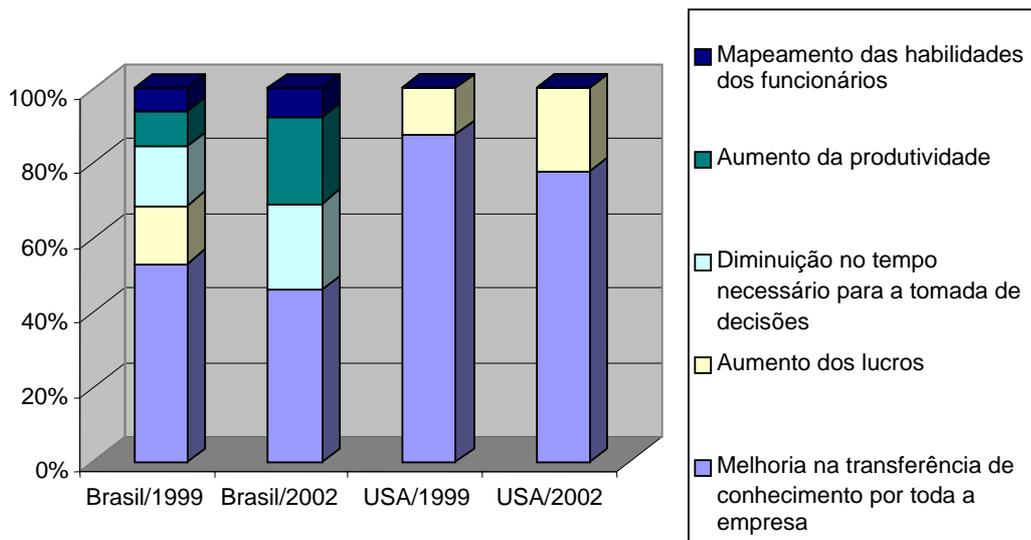
Os erros para essa questão são 17,26% para respostas brasileiras “Objetivado?”, 17,72% para respostas brasileiras “Atingido?”, 17,57% para respostas americanas “Objetivado?” e 24,22% para respostas americanas “Atingido?”.

#### 4.6. Quais os objetivos atingidos que são mais significativos?

Pedimos para que os respondentes classificassem os objetivos de acordo com sua importância para a empresa. Os resultados obtidos foram os seguintes:

**Gráfico 38**

#### Primeiro Objetivo mais Significante Atingido



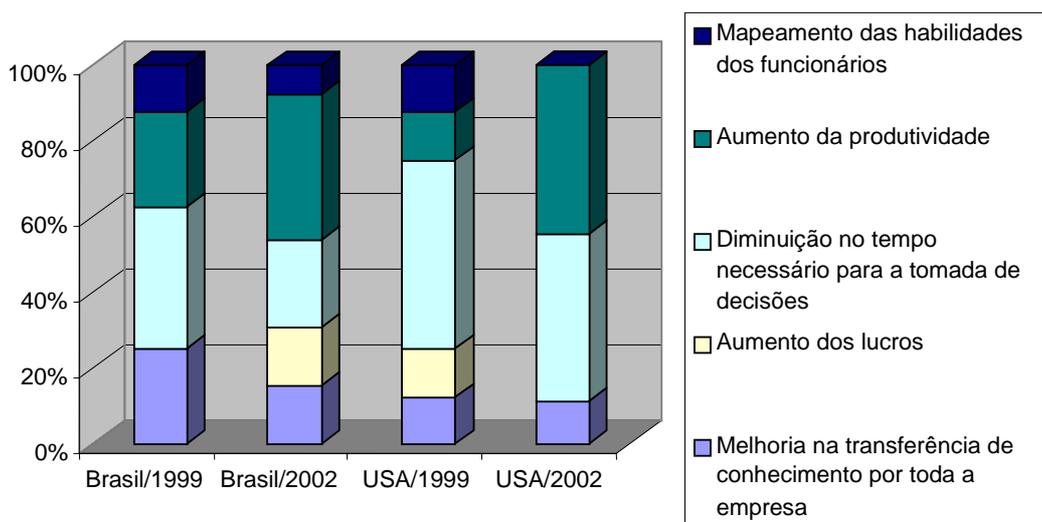
É interessante notar que entre as empresas americanas apenas dois objetivos despontam como os mais significantes: a melhoria na transferência de conhecimento pela empresa e o aumento dos lucros. Podemos notar também que a preocupação

com o aumento dos lucros tornou-se maior, apesar de terem diminuído os projetos que têm o aumento dos lucros como objetivo final da gestão do conhecimento. No entanto, as razões dessa discrepância devem ser melhor investigados.

Já no Brasil, a preocupação com os lucros desapareceu como objetivo mais importante da Gestão do Conhecimento. Notamos ainda como no Brasil, ao contrário dos Estados Unidos, um número maior de opções aparecem na primeira razão de um projeto deste tipo.

**Gráfico 39**

**Segundo Objetivo mais Significante Atingido**

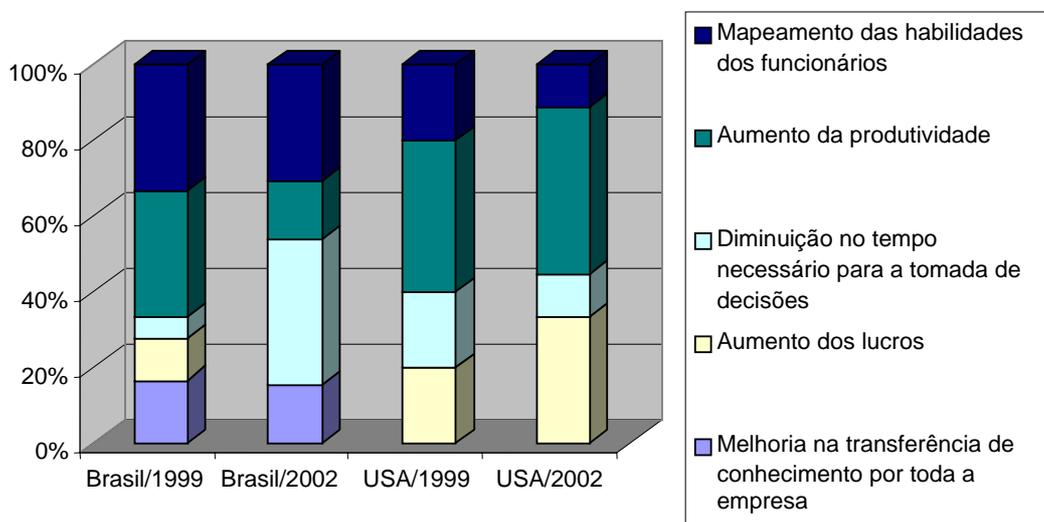


A preocupação com os lucros, de acordo com os resultados obtidos, parece ter passado para segundo lugar no Brasil, em detrimento do objetivo “diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões”. O aumento de produtividade também cresceu como segundo objetivo mais importante no país.

Já nos Estados Unidos, uma concentração importante pode ser notada em 2002 em dois objetivos: “aumento da produtividade” e “diminuição no tempo necessário para tomada de decisões”. A preocupação com o aumento dos lucros que aparecia aqui parece ter migrado para respostas “principal objetivo”.

**Gráfico 40**

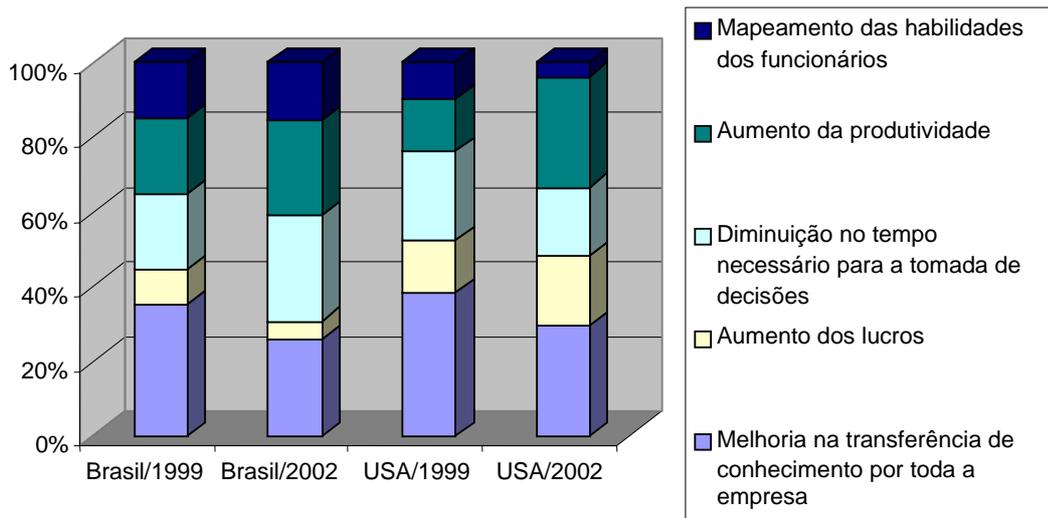
**Terceiro Objetivo mais Significante Atingido**



Mais uma vez podemos notar, nas empresas brasileiras, o aumento do objetivo “diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões”.

Nas empresas americanas, aumento de lucro e de produtividade crescem como terceiro objetivo mais significativo.

Comparemos agora as respostas que mais apareceram entre os três objetivos mais significativos para as empresas:

**Gráfico 41****Quais os Objetivos Atingidos São mais Significativos?**

Apesar de continuar aparecendo como principal objetivo, a melhoria na transferência de conhecimento parece ter perdido força, principalmente para o apoio às decisões, no Brasil, e para o aumento de produtividade, nos Estados Unidos.

#### **4.7. Quais fatores representaram uma barreira para implantação da gestão do conhecimento?**

Além dos objetivos principais da Gestão do Conhecimento, pretendíamos mapear como as cinco principais dificuldades de implantação tinham se comportado nos três anos que separam as duas pesquisas. As barreiras retiradas foram: Projeto fora dos objetivos estratégicos; Falta de eficiência; Fraca coordenação; Tecnologia inadequada; Indisponibilidade orçamentária; Capacitação profissional; Ausência de

uma política de incentivos à geração do conhecimento; Falta de suporte executivo e Falta de uma linguagem comum. Todos esses fatores somaram 38% das respostas nas empresas brasileiras e 22% nas empresas americanas na pesquisa de 1999.

Os resultados obtidos para essa questão foram os seguintes:

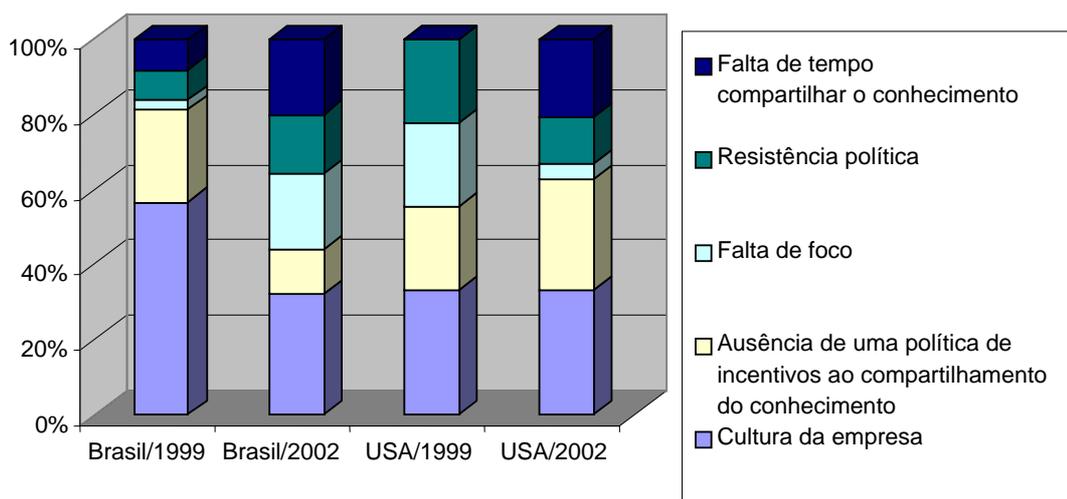
**Tabela 30**

**Resultados Obtidos para a Questão sobre “As barreiras para a implantação da Gestão do Conhecimento”**

<b>Barreira para implantação da gestão do conhecimento</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>USA/1999</b>	<b>USA/2002</b>
Cultura da empresa	56,8%	32,0%	33,3%	33,3%
Ausência de uma política de incentivos ao compartilhamento do conhecimento	24,3%	12,0%	22,2%	29,2%
Falta de foco	2,7%	20,0%	22,2%	4,2%
Resistência política	8,1%	16,0%	22,2%	12,5%
Falta de tempo para compartilhar o conhecimento	8,1%	20,0%	0,0%	20,8%

Gráfico 42

## Barreiras para Implantação da Gestão do Conhecimento



Os erros médios encontrados para cada uma das respostas foram de 10,6% para empresas brasileiras e 14,23% para empresas americanas.

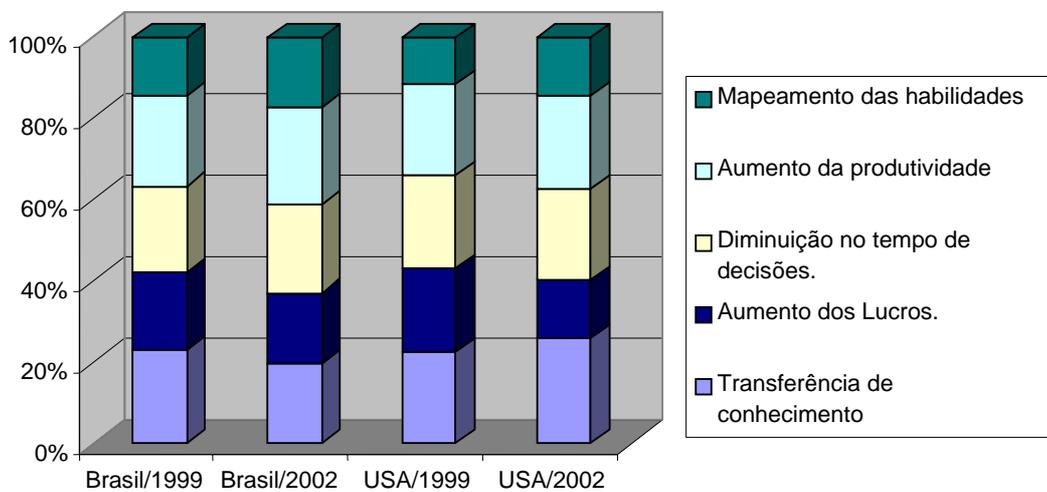
Em 1999, dentre as respondentes brasileiras, havia uma concentração importante de respostas “Cultura da empresa” como barreira para a implantação desse tipo de projeto, ocupando 56,8% das respostas. Apesar da cultura continuar como principal resposta, existe agora uma distribuição mais homogênea entre as cinco respostas.

Nas empresas americanas, cultura da empresa também continua aparecendo como principal barreira para a implantação da Gestão do Conhecimento. Um aumento bastante significativo aparece entre os respondentes da pesquisa de 2002 para a resposta “falta de tempo para compartilhar o conhecimento”, que não apareceu nas respostas de 1999 e aparece com 20,8% das respostas de 2002, ou 1/5 das respostas válidas.

Por fim, é interessante notar que apesar da importância diferenciada dada a cada um dos objetivos, os cinco aparecem bem distribuídos, como demonstra o gráfico 43.

**Gráfico 43**

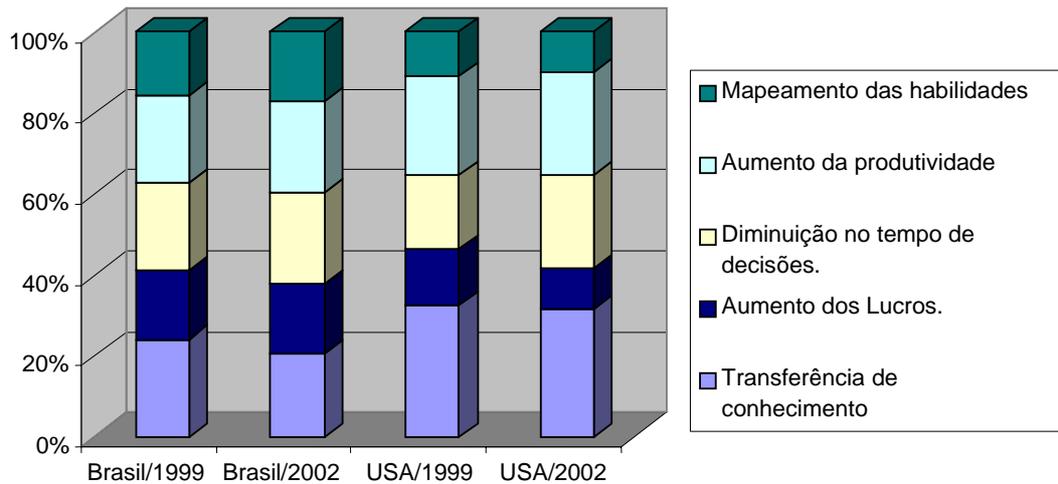
**Objetivos Estabelecidos**



Da mesma forma, a distribuição de objetivos atingidos é uniforme, quando desprezamos a importância relativa dada a cada um, de acordo com o gráfico 44, com pequeno destaque para transferência do conhecimento, principalmente nas empresas norte-americanas.

Gráfico 44

## Objetivos Atingidos



## 5. SOBRE O CONHECIMENTO

Se a transferência do conhecimento é tida tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos como o objetivo primeiro da Gestão do Conhecimento, é importante saber um pouco sobre qual é o conhecimento que se deve armazenar e transferir.

Para tanto, subdividimos as perguntas do nosso formulário, “Que tipos de informação um funcionário de sua empresa consegue acessar eletronicamente em menos de 10 minutos?”, em sete sub-itens, a saber: consumidores; mercado; produtos e serviços; competidores; habilidades (*skills*) dos funcionários; ambiente externo (economia, regulamentações etc.) e métodos e processos. Além disso, tentamos classificar quais as informações consideradas mais importantes. Por fim, questionamos o que aconteceria à empresa se um funcionário chave fosse perdido.

Na pesquisa de 1999, foi-se pedido diretamente para classificar as respostas, por isso as comparações com os anos anteriores só se dão na classificação dos três principais tipos de informação.

Os resultados obtidos estão apresentados a seguir.

### **5.1. Que tipos de informação um funcionário de sua empresa consegue acessar eletronicamente em menos de 10 minutos?**

A tabela 31 reflete os resultados obtidos para essa questão. Os resultados são apresentados graficamente em seguida.

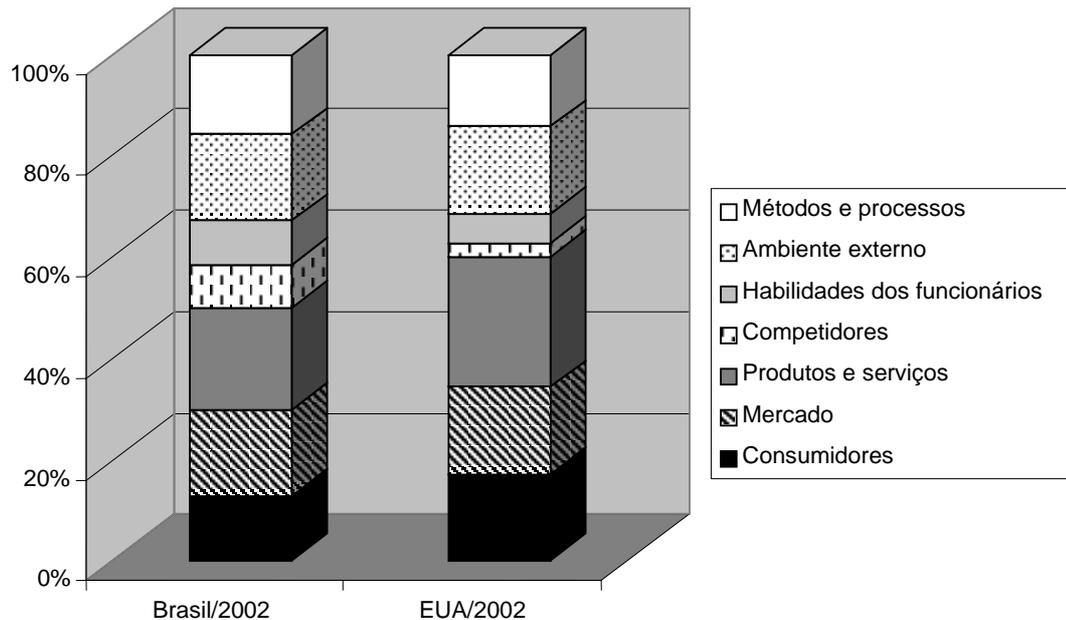
**Tabela 31**

#### **Resultados para a Questão “Que tipo de informação um funcionário de sua empresa consegue acessar eletronicamente em menos de 10 minutos?”**

<b>Que tipo de informação um funcionário de sua empresa consegue acessar eletronicamente em menos de 10 minutos?</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>EUA/2002</b>
Consumidores	50,0%	66,7%
Mercado	66,7%	66,7%
Produtos e serviços	77,8%	100,0%
Competidores	33,3%	11,1%
Habilidades dos funcionários	33,3%	22,2%
Ambiente externo	66,7%	66,7%
Métodos e processos	61,1%	55,6%
Total	18	9

Gráfico 45

**Que Tipo de Informação um Funcionário de Sua Empresa Consegue Acessar Eletronicamente em Menos de 10 Minutos?**



Podemos perceber, pelos dados, que os produtos e serviços lideram as informações que podem ser alcançadas eletronicamente pelos funcionários de uma empresa. As informações de mais difícil acesso parecem ser as sobre os competidores, como se poderia esperar. Mas é muito interessante notar que as informações sobre as habilidades dos funcionários aparecem quase tão indisponíveis quanto as informações sobre os competidores, sendo a porcentagem igual no Brasil e apenas 11,1% menor nos Estados Unidos. Sobre os consumidores, que cada vez mais tomam importância estratégica diante das novas teorias de Marketing, apenas metade das empresas respondentes no Brasil consegue obter informações. Nos Estados Unidos, a média é um pouco maior: 66,7%.

O erro padrão para a questão foi de 11,4% no Brasil e 13,3% nos Estados Unidos.

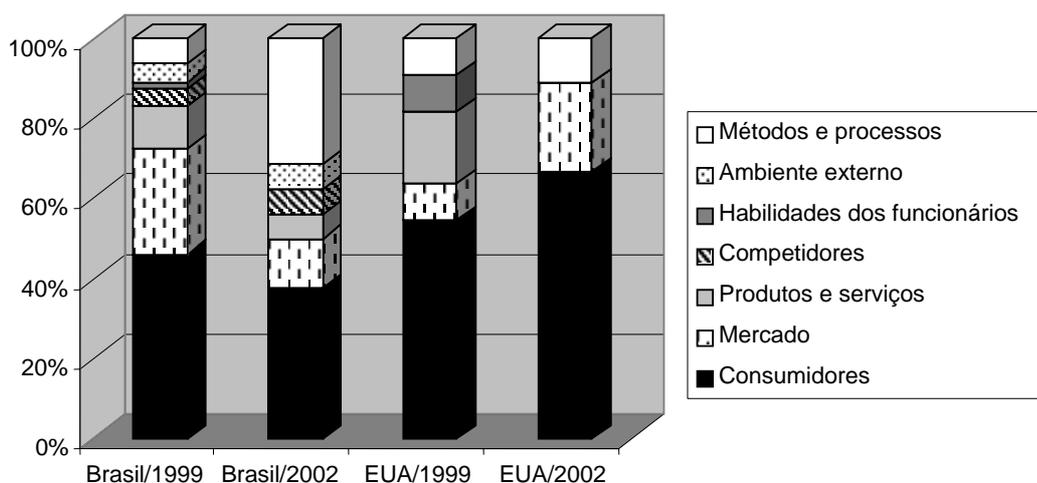
## 5.2. Quais os três tipos de informação mais importantes para sua empresa?

Queríamos saber se as informações obtidas eletronicamente e as informações mais importantes coincidiam, de forma que pudéssemos avaliar se os projetos de Gestão do Conhecimento atendiam às necessidades das empresas. Os resultados que obtivemos estão na tabelas e gráficos a seguir.

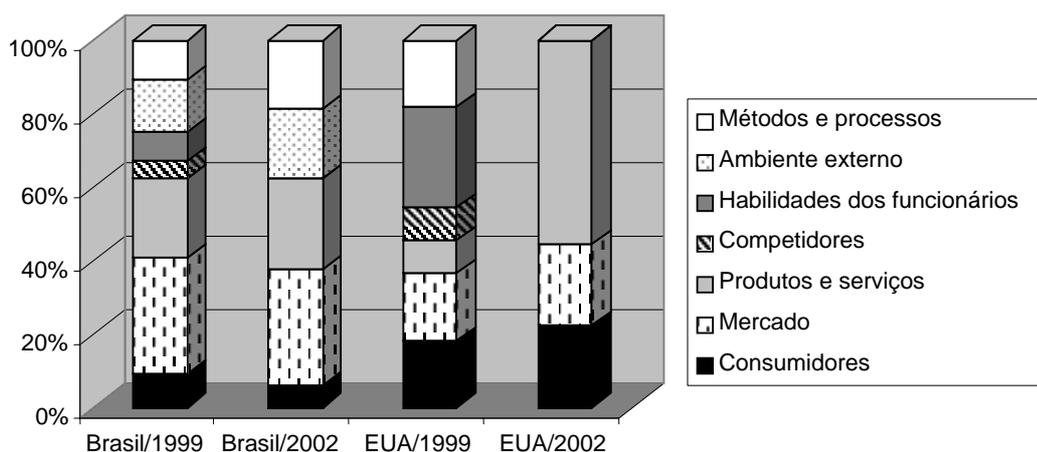
**Tabela 32**

### **Resultados da Questão “Informação mais importante acessada eletronicamente em menos de 10 minutos”**

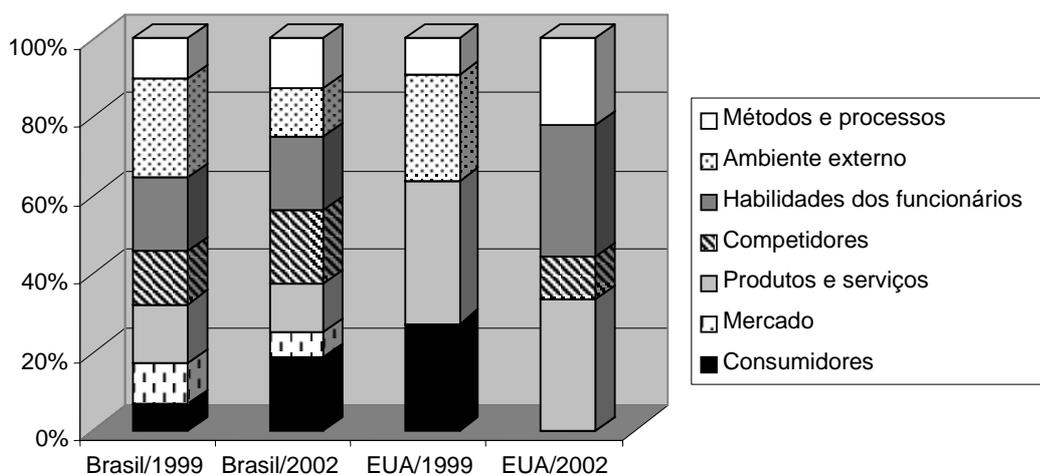
<b>Informação mais importante</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>EUA/1999</b>	<b>EUA/2002</b>
Consumidores	46,2%	37,5%	54,5%	66,7%
Mercado	26,2%	12,5%	9,1%	22,2%
Produtos e serviços	10,8%	6,3%	18,2%	0,0%
Competidores	4,6%	6,3%	0,0%	0,0%
Habilidades dos funcionários	1,5%	0,0%	9,1%	0,0%
Ambiente externo	4,6%	6,3%	0,0%	0,0%
Métodos e processos	6,2%	31,3%	9,1%	11,1%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

**Gráfico 46****Informação mais Importante Acessada Eletronicamente em Menos de 10 Minutos****Tabela 33****Resultados da Questão “Segunda informação mais importante acessada eletronicamente em menos de 10 minutos”**

Segunda informação mais importante	Brasil/1999	Brasil/2002	EUA/1999	EUA/2002
Consumidores	9,4%	6,3%	18,2%	22,2%
Mercado	31,3%	31,3%	18,2%	22,2%
Produtos e serviços	21,9%	25,0%	9,1%	55,6%
Competidores	4,7%	0,0%	9,1%	0,0%
Habilidades dos funcionários	7,8%	0,0%	27,3%	0,0%
Ambiente externo	14,1%	18,8%	0,0%	0,0%
Métodos e processos	10,9%	18,8%	18,2%	0,0%
Total	64	16	11	9

**Gráfico 47****Segunda Informação mais Importante Acessada Eletronicamente em Menos de 10 minutos****Tabela 34****Resultados da Questão “Terceira informação mais importante acessada eletronicamente em menos de 10 minutos”**

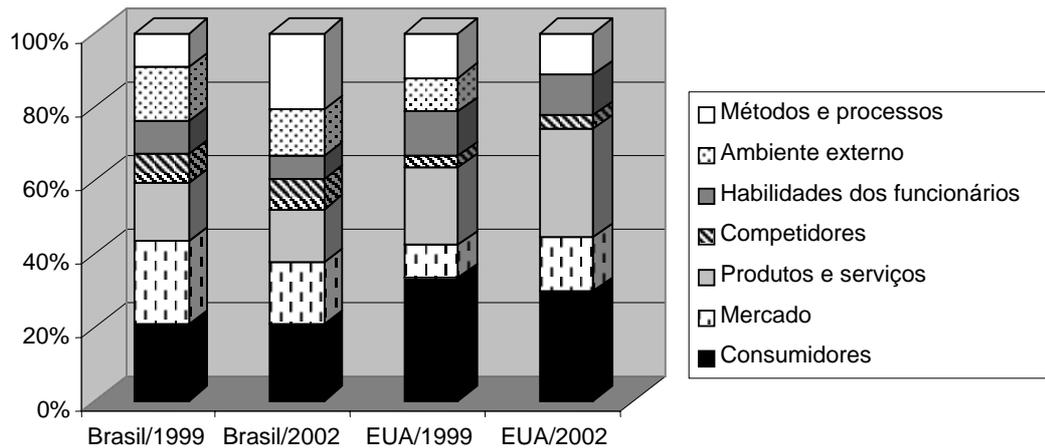
Terceira informação mais importante	Brasil/1999	Brasil/2002	EUA/1999	EUA/2002
Consumidores	6,8%	18,8%	27,3%	0,0%
Mercado	10,2%	6,3%	0,0%	0,0%
Produtos e serviços	15,3%	12,5%	36,4%	33,3%
Competidores	13,6%	18,8%	0,0%	11,1%
Habilidades dos funcionários	18,6%	18,8%	0,0%	33,3%
Ambiente externo	25,4%	12,5%	27,3%	0,0%
Métodos e processos	10,2%	12,5%	9,1%	22,2%
Total	59	16	11	9

**Gráfico 48****Terceira Informação mais Importante Acessada Eletronicamente em Menos de 10 Minutos:**

Apresentamos uma última tabela e gráfico com a porcentagem de ocorrências de cada resposta, independente da classificação.

**Tabela 35****Ocorrência de Citações de Informações Importantes**

Ocorrência de citações de informações importantes	Brasil/1999	Brasil/2002	EUA/1999	EUA/2002	Média Total
Consumidores	20,8%	20,8%	33,3%	29,6%	26,1%
Mercado	22,5%	16,7%	9,1%	14,8%	15,8%
Produtos e serviços	16,0%	14,6%	21,2%	29,6%	20,3%
Competidores	7,6%	8,3%	3,0%	3,7%	5,7%
Habilidades dos funcionários	9,3%	6,3%	12,1%	11,1%	9,7%
Ambiente externo	14,7%	12,5%	9,1%	0,0%	9,1%
Métodos e processos	9,1%	20,8%	12,1%	11,1%	13,3%

**Gráfico 49****Ocorrência de Citações de Informações Importantes**

Pelos resultados do gráfico 46, podemos observar que informações sobre consumidores é realmente a informação mais cobiçada pelos empresários, tanto nas empresas brasileiras quanto nas americanas. Esse tipo de informação também aparece em primeiro lugar no total de citações se considerarmos as duas pesquisas.

Os erros para a questão 5.2 são: 59,0 para empresas brasileiras e 49,0 para as empresas americanas.

### **5.3. O que ocorreria se hoje um funcionário-chave da organização fosse perdido?**

Por fim, para se certificar a efetividade da Gestão do Conhecimento hoje, é necessário saber qual o impacto da saída de um funcionário chave para a empresa. Duas possibilidades são possíveis aqui: nada ocorreria ou haveria uma perda.

Classificamos a perda em quatro tipos diferentes: Perda de conhecimento das “best practices” de uma área; dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave; perda de informações vitais para o negócio e perda financeira significativa. A tabela a seguir mostra os resultados que obtivemos para essa questão.

**Tabela 36**

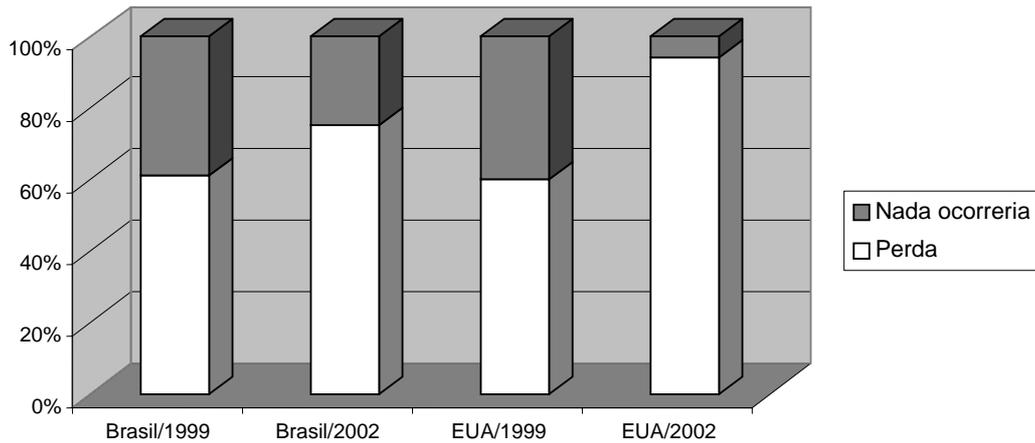
**Resultados da Questão “O que ocorreria se hoje um funcionário-chave da organização fosse perdido?”**

<b>Conseqüência da Perda de um funcionário chave</b>	<b>Brasil/1999</b>	<b>Brasil/2002</b>	<b>EUA/1999</b>	<b>EUA/2002</b>
Perda de conhecimento das "best practices" de uma área	40,3%	41,7%	30,0%	33,3%
Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave	7,5%	16,7%	20,0%	22,2%
Perda de informações vitais para o negócio	13,4%	12,5%	0,0%	33,3%
Perda financeira significativa	0,0%	4,2%	10,0%	5,6%
Nada ocorreria	38,8%	25,0%	40,0%	5,6%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>18</b>

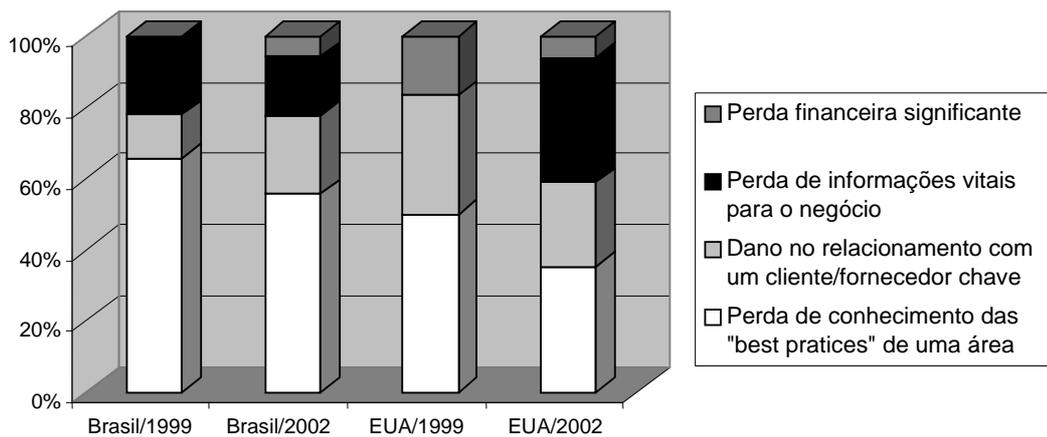
Para efeito de clareza, apresentaremos dois gráficos: o primeiro, 50 compara as respostas “nada aconteceria” com respostas que significam perdas. O segundo, 51, demonstra a distribuição dos tipos de perdas.

**Gráfico 50**

**O que Ocorreria se hoje um Funcionário-chave da Organização Fosse Perdido?  
Comparação Geral**

**Gráfico 51**

**O que Ocorreria se hoje um Funcionário-chave da Organização Fosse Perdido?**



Notamos, de imediato, pelo primeiro gráfico, que a noção de perda significativa, quando um funcionário chave é perdido, aumentou. Dentre os respondentes brasileiros, a queda de respostas “nada aconteceria” foi de 13,8%. Nas empresas americanas, a queda foi de 35,4%.

A perda de conhecimento ou informações foi o principal problema detectado pelos respondentes nas duas pesquisas, sendo que, nas empresas americanas, a informação assumiu um alto grau de importância.

## V. CONCLUSÃO

A partir dos dados colhidos, foi possível discutir as hipóteses levantadas na última pesquisa e ter indicações de como os projetos de Gestão do Conhecimento evoluíram nos últimos três anos.

Antes de discutirmos o resultado de nossas hipóteses, alertamos que, infelizmente, devido à baixa responsividade obtida na pesquisa, todas as conclusões devem ser vistas com certa reserva e os erros devem ser levados em consideração antes de se utilizar as conclusões aqui obtidas.

Nossa principal hipótese era a de que a Gestão do Conhecimento não era apenas um modismo gerencial, o que, de certa forma, contribui para o conceito da Sociedade do Conhecimento, como sugerido por DAVENPORT & PRUSAK (1998) e DRUCKER (1998), entre outros autores. Esta hipótese, confirmada em 1999, foi reforçada em 2002 com números aproximadamente iguais: constatou-se nas respostas um pequeno decréscimo, mas este se situa dentro do erro estatístico. Além disso, não houve nenhum respondente nas duas pesquisas que afirmasse entender a Gestão do Conhecimento como “apenas uma moda passageira” e a resposta “nunca ouvi falar”, que havia recebido uma pequena porcentagem de respostas nos dois países na pesquisa anterior, não receberam nenhuma resposta nesta pesquisa.

Além disso, outra de nossas hipóteses que diz respeito à importância percebida pelas empresas da Gestão do Conhecimento também foi comprovada, a saber, a maior parte das empresas possui ou tem planos para desenvolver projetos relacionados à Gestão do Conhecimento. Os resultados das pesquisas mostram que mais de 60% das empresas em qualquer uma das amostras tem projetos ou planos para desenvolvê-los.

Podemos entender, diante dessas respostas, que a Gestão do Conhecimento é considerada de muita importância para as empresas, que devem continuar investindo nela: quase a totalidade das empresas respondentes diz pretender continuar os investimentos no desenvolvimento desses projetos.

Nos Estados Unidos, esse investimento pode ser percebida também pelo aumento de pessoas envolvidas: Os projetos com mais de 50 pessoas envolvidas mais que dobrou nos três anos entre as pesquisas. Nesse país, em 44% das empresas respondentes já há uma área específica para Gestão do Conhecimento.

No Brasil, houve um pequeno decréscimo entre no número de pessoas, mas dentro do desvio padrão, e não houve nenhum registro de área específica para a Gestão do Conhecimento. Ainda assim, não se pode negar que as empresas têm dado atenção à Gestão do Conhecimento.

Por fim, é bom notar que a notação “Gestão do Conhecimento” parece bem confirmada pela prática. Apenas 16,4% das empresas brasileiras e 11,1% das empresas americanas afirmam usar outro nome para designar as práticas ligadas à aquisição, compartilhamento e criação do conhecimento dentro da empresa.

Mas quais seriam as principais razões que levam as empresas a dar tal importância para a Gestão do Conhecimento? Nossas hipóteses eram de que haveria um ganho de produtividade significativo para as empresas e que haveria uma preocupação em não se perder o *know-how* adquirido quando um funcionário-chave sai da empresas.

Antes de mais nada, é preciso ressaltar que o número de empresas que fazem estudo de custo/benefício parece ter aumentado nos dois países (apesar do aumento ter ficado no limite do erro encontrado). Mais de 70% das empresas pesquisadas afirmaram fazer esse tipo de estudo, em 2002, contra cerca de 50% em 1999. O aumento do estudo pode ser uma consequência da queda na satisfação com o retorno obtido. O aumento dos insatisfeitos com o retorno do investimento foi de 22% no Brasil e 36% nos Estados Unidos. No entanto, maiores estudos seriam necessários para se confirmar essa hipótese.

Ao contrário do que esperávamos, o aumento da produtividade não é o principal objetivo da Gestão do Conhecimento. De acordo com os respondentes, o primeiro objetivo da Gestão do Conhecimento é a melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa. O aumento de produtividade aparece como segundo objetivo. Por outro lado, 91,7% das empresas brasileiras e 62,5% das americanas que colocaram o aumento de produtividade como objetivo de seus projetos de Gestão do Conhecimento obtiveram êxito, o que significa que na maioria das empresas a Gestão do Conhecimento, quando tendo este objetivo, aumenta a sua produtividade.

As perdas relacionadas à saída de funcionários da empresa são ainda grandes e os projetos de Gestão do Conhecimento mostraram-se pouco eficazes para combater esse problema. Em apenas 25,0% das empresas no Brasil e 5,6% nos Estados Unidos nada ocorreria quando da saída de um funcionário-chave. A noção de perda, inclusive, aumentou nos três anos que separam as pesquisas, em 13,8% no Brasil e em 35,4% nos Estados Unidos. Ou seja, mesmo com o grande número de projetos de Gestão de Conhecimento implantados ou em implantação, a perda de habilidades dos funcionários-chave ainda é grande.

Tal problema pode estar relacionado com a falta de foco dos projetos de Gestão do Conhecimento no mapeamento de habilidades dos funcionários, que não aparece entre nenhum dos primeiros objetivos dos projetos e aparece fracamente como objetivo da Gestão do Conhecimento (apenas em cerca de 15% dos projetos

brasileiros e em 3,7% dos projetos americanos, em 2002). No entanto, não é possível, através dos resultados obtidos, determinar a relação de causalidade, ou seja: os projetos não colocam o mapeamento das habilidades dos funcionários porque não conseguem evitar a perda dessas habilidades ou eles não conseguem evitar a perda porque não colocam o mapeamento como objetivo?

Outro fator que talvez esteja relacionado com a dificuldade dos projetos de estarem mantendo o *know-how* de funcionários-chave pode ser a resistência cultural ao compartilhamento do conhecimento. A resistência cultural é a principal barreira para implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas, de acordo com os respondentes dos dois países (apesar de uma queda significativa no Brasil, de cerca de 24%). Além disso, outras barreiras que apresentaram alto percentual estão indiretamente ligadas à cultura organizacional, como falta de tempo para compartilhar o conhecimento e resistência política. Esses dois fatores são de ordem subjetiva – humana – e se somados às respostas “cultura da empresa” mostram que esta última é realmente o principal obstáculo para a Gestão do conhecimento: no Brasil, em 2002, a soma dessas respostas seria 68,0%. Nos Estados Unidos, 66,6%. Vemos, no entanto, que nossa hipótese de que as pessoas gostariam de compartilhar o conhecimento dentro das empresas, mas não tem tempo, se mantém. Essa causa, que teve baixo retorno de respostas na primeira pesquisa, aumentou para cerca de 20% nos dois países, em 2002. Esses resultados sugerem que nossa hipótese de que as empresas não estão incentivando corretamente o compartilhamento do conhecimento procede. Mas note-se que as empresas têm buscado incentivar o compartilhamento do conhecimento (a ausência desse incentivo só aparece em 12% das empresas no território nacional e em 29% das empresas em território norte-americano). Isso sugere que os incentivos podem não estar sendo os corretos.

Do ponto de vista tecnológico, concluímos que a maior parte das empresas vê a necessidade de ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento. A pesquisa mostrou um pequeno decréscimo de respostas positivas a essa pergunta, porém

dentro do erro encontrado. Mesmo assim, mais de 70% das empresas nos dois países parecem acreditar nessa necessidade.

Quanto à satisfação com essas ferramentas, temos um resultado bastante diferente entre Estados Unidos e Brasil. Enquanto no Brasil cerca de 80% dos respondentes afirmam estar satisfeitos com as ferramentas, contabilizando um aumento de 20% em relação à pesquisa anterior, nos Estados Unidos a insatisfação subiu de 10% para 55,6% nesses três anos. No entanto, apesar de se declararem insatisfeitos com essas ferramentas, 77,8% dessas empresas declararam não pretender mudar de ferramenta (talvez, pelos valores de aquisição das tecnologias). Os outros 22,2% dentre as americanas afirmam querer passar a utilizar ferramentas baseadas apenas na Web. As empresas americanas usam, em sua maioria, ferramentas proprietárias e da Web ao mesmo tempo.

Já no Brasil, O uso de ambas as ferramentas (proprietárias e da Web) tem perdido espaço para outras tecnologias (não especificadas). Ferramentas da Web também sofreram um pequeno aumento.

Isso significa que as empresas têm uma pequena tendência a migrar para as tecnologias desenvolvidas para Web, apesar de não estarem usando preferencialmente essas tecnologias hoje.

Separamos algumas tecnologias usadas em projetos de Gestão do Conhecimento para tentar mapear se elas são usadas ou não tendo como o foco em Gestão do Conhecimento, uma de nossas importantes hipóteses. As tecnologias que separamos foram: Internet; intranet; sistemas de gerenciamento de documentos; groupwares; data warehousing e data mining; sistemas de suporte à decisão e extranet.

Podemos perceber pelos resultados que, de modo geral, a utilização dessas tecnologias e ferramentas com foco na Gestão do Conhecimento aumentou. Por outro lado, apenas 22% dessas tecnologias, em média, têm sido usada tendo como

foco a Gestão do Conhecimento (com uma única exceção discrepante: 77,8% das respondentes americanas afirmaram usar a intranet tendo como foco esse tipo de projeto).

A Gestão do Conhecimento consolidou-se nos últimos três anos como de grande importância para o futuro das empresas. Há ainda problemas a serem resolvidos, tanto no campo tecnológico como no campo da cultura empresarial e talvez faltem ainda informações sobre o retorno a ser esperado, porém essas são dificuldades que qualquer nova teoria enfrenta.

## VI. BIBLIOGRAFIA

“SURVEY Methods”. Facsimile.

“SURVEY RESEARCH” SPSS Paper. Adobe Document. Disponível na internet: <<http://www.spss.com/>>.

“WHAT is a Survey”. Section on Survey Research Methods, ASA Series. Disponível na internet: <<http://www.amstat.org/sections/SRMS/whatsurvey.html>>.

APPLEHANS, W. GLOBE, A. e LAUGERO, G. *Managing Knowledge*, Addison-Wesley Information Technology Series, Reading, 1999.

ARGYRIS, C. *Teaching Smart People How to Learn* Harvard Business Review in Knowledge Management, Boston, 1998, 81:108.

BARTHOLOMEW, DOUG. *The power of information*. Industry Week vol. 247. May 4, 1998.

- BROWN, J.S. *Research That Reinvents the Corporation* Harvard Business Review in Knowledge Management, Boston, 1998, 153:180.
- CARR, N. *Being Virtual: Character and the New Economy* Harvard Business Review vol.77, Number 3, May–June, 1999, 181:190.
- COCHRAN, W. G. *Técnicas de Amostragem*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.
- COLE-GOMOLSKI, BARB. *Finding the knowledge you need*. Computerworld. May 4, 1998.
- DAMIANI, W. B. *Estudo do uso de sistemas de apoio ao executivo nas empresas*. São Paulo: Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DAMIANI, W. B. *Gestão do Conhecimento. Resultado Completo da Pesquisa EUA X Brasil*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999. Disponível na internet no site <<http://www.damiani.net>>.
- DASH, JULEKHA. *Turning Technology into TechKnowledge*. Software Magazine. 02 – 1998.
- DAVENPORT, THOMAS H. & DE LONG, DAVID W. & BEERS, MICHAEL C. *Successful Knowledge Management Projects*. Sloan Management Review - winter 1998.
- DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. *Working Knowledge*, Harvard Business School, Boston, 1998.

- DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. H. *Working Knowledges: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School, 1998 (a).
- DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação - Por que só a Tecnologia Não Basta para o Sucesso na Era da Informação*. São Paulo: Futura, 1998 (b).
- DAVENPORT, T. H.; LONG, D. D.; BEERS, M. "Research note: What is a Knowledge Management Project?" facsimile, s/d.
- DAVENPORT, Thomas H. et alli. *Successful Knowledge Management Projects*. Sloan Management Review. Massachusetts: MIT – Massachusetts Institute of Technology, v. 39, n. 2, p. 43-57, Winter, 1998.
- DEMING, W. E. *Sample design in business research*. Nova Iorque: J. Wiley, 1960.
- DIAS, J. M. Subsídios a implantação da gestão estratégica da informação: um mapeamento dos processos e dos fluxos informacionais em uma empresa do setor de construção civil. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências da Informação (Universidade Federal de Minas Gerais), 2000.
- DOVE, RICK. *Building a Principle-Based Knowledge Management Practice*. Automotive manufacturing & Production. February 1998.
- DRUCKER, P. *The Coming of the New Organization* Harvard Business Review in Knowledge Management, Boston, 1998, 1:19.

EATON, John & SMITHERS, Jeremy. *Tecnologia da informação: um guia para empresas, gerentes e administradores*. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. (org). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FULD, LEONARD M. *Knowledge Profteering*. CIO vol.11. Jun 15, 1998.

GARVIN, D. *Building a Learning Organization* Harvard Business Review in Knowledge Management, Boston, 1998, 47:80.

HAMMER, M. *Morre um Conceito*, Informationweek, 8/set/99, p.8.

HARVARD BUSINESS REVIEM. *Gestão do Conhecimento. On knowledge management*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HILDEBRAND, C. *All Together Now*. CIO Magazine. March 1, 1996.

HILLS, Mellanie. *Intranet como groupware*. São Paulo: Berkeley Brasil, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. São Paulo: Ed. Campus, 1997.

KING, JULIA. *Knowledge management promotes sharing*. Computerworld. Jun 15, 1998.

KLEINER,A. e ROTH, G. *How to Make Experience Your Company's Best Teacher* Harvard Business Review in Knowledge Management, Boston, 1998, 137:152.

LEONARD, D. e STRAUS, S. *Putting Your Company's Whole Brain to Work* Harvard Business Review in Knowledge Management, Boston, 1998, 109:136.

LIEBOWITZ, J. & WILCOX, L. C. *Knowledge Management and its integrative elements*. Boca Raton, EUA: CRC Press, 1997.

LIEBOWITZ, Jay (ed) *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton, EUA: CRC Press, 1999.

McCARTNEY, Laton. *Getting smart about knowledge management*. Industry Week vol. 247. May 4, 1998.

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

MIGUEL CALDAS et al. Um Gostinho do Próprio Remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? Revista de Administração de Empresas (ERA Light), EAESP-FGV, vol.39, Número 4, Out./Dez. 1999, 2:12.

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

NONAKA, I. *The Knowledge-Creating Company* Harvard Business Review in Knowledge Management, Boston, 1998, 21:45.

O'DELL, C. e GRAYSON, C.J. *If we only knew what we know*, The Free Press, New York, 1998.

- OLIVEIRA, W. de. Gerência do conhecimento: vantagens competitivas duradouras. Dissertação (MBA). Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1999.
- Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK® guide). Newton Square, EUA: Project Management Institute, Inc., 2001.
- QUINN, J.B. ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best* Harvard Business Review in Knowledge Management, Boston, 1998, 181:205.
- RAO, P. R. S. *Sampling methodologies: with applications*. Boca Raton: Chapman & Hall, 2000.
- Revista Exame. Melhores e Maiores, Julho/2002, São Paulo: Editora Abril.
- Revista Fortune. The Fortune 500 America's Largest Corporations, vol. 45 no 8, Nova Iorque: Fortune Inc, 2002.
- RUGGLES, R. *Knowledge Management Tolls*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997.
- SABBAG, P. Y. *Sistemas organizacionais para a gestão do conhecimento*. Apostila para o curso Direção Estratégica e Gestão do Conhecimento, realizado em Outubro de 2001, fac-simile.
- SALIM, J. J. *Direção Estratégica e Gestão do Conhecimento*. Um modelo integrado para a GC. Apostila para o curso Direção Estratégica e Gestão do Conhecimento, realizado em Outubro de 2001, fac-simile.

- SCHWARTZ, J. *Collaboration – More Hype than Reality – True Knowledge Management*, Internetweek, Manhasset, 1999.
- SENGE, P et alli. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Nova Iorque, EUA: Currency Doubleday, 1994.
- SHEEHAN, Kim. “E-mail survey response rates: a review”. Oregon, 2001, disponível na internet: <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol6/issue2/sheehan.html>>.
- SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.
- SPIEGEL, M. R. *Estatística*. São Paulo, McGraw-Hill do brasil, 1974.
- TAYLOR, F. W. *The Principles of Scientific Management*, New York, EUA: Harper & Brothers, 1947.
- TEIXEIRA Filho, J. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- VASCONCELOS, F. C. *Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância*. ERA: São Paulo, v. 41 n° 4, p. 98-102 out/dez 2001.

## **VII. ANEXOS**

## **1. *SCRIPT* PARA OBTENÇÃO DE CONTATOS**

### **OBJETIVO DESTE FORMULÁRIO**

*Obter as Identificações necessárias para obtenção das respostas*

#### **SCRIPT**

Apresentação pessoal: Nome, pesquisador-assistente da pesquisa...

Gestão do conhecimento: Uma Comparação entre Empresas Brasileiras e Norte-Americanas em 2001

Coordenada pelo Prof. Doutor XXX– Professor e Orientador do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos – IMQ, da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo;

Objetivo da pesquisa: Avaliar e comparar a prática da Gestão do Conhecimento nas 500 maiores empresas brasileiras e americanas.

Financiada pelo Núcleo de Pesquisa e Publicações da EAESP – FGV;

A pesquisa será realizada em uma amostra e a (*nome da empresa*) faz parte dessa amostra. Por isso gostaríamos de obter o contato do Executivo Responsável pela Gestão de Conhecimento da sua Empresa.

- Identificar dados do Executivo Responsável pelo processo de KM

Nome:

E-mail:

Telefone:

Cargo:

Nome da Secretária Executiva:

E-mail da Secretária Executiva:

**(Se solicitadas informações sobre o NPP:** "O NPP é um órgão voltado exclusivamente para o financiamento e a coordenação da produção de conhecimento científico sobre administração e economia de empresas". **Se solicitadas informações sobre a EAESP - FGV:** Criada pela Fundação Getulio Vargas, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo é pioneira no ensino de Administração de Empresas no Brasil e um dos principais centros brasileiros de ensino, pesquisa, publicação e consultoria no campo da Administração. A FGV-EAESP oferece completa estrutura de cursos para a formação profissional nos níveis de graduação, pós-graduação e educação continuada. **Se solicitadas informações sobre a FGV:** A Fundação Getúlio Vargas é hoje provavelmente a mais importante instituição de ensino, pesquisa e extensão de administração no Brasil e reconhecida em toda a América Latina. A Fundação Getúlio Vargas em São Paulo é composta pela EAESP e pela GV Consult. **Se solicitadas informações sobre a GVConsult:** A GVconsult é a área de consultoria da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, contando com um corpo técnico formado por professores de longa experiência prática, a GVconsult destaca-se por executar suas tarefas usando as mais modernas técnicas e processos da administração de empresas, em todas suas áreas.)

## **2. SCRIPT PARA ENVIO DO FORMULÁRIO**

### **OBJETIVO DESTE FORMULÁRIO**

Obter a atenção e certificar-se da disposição do Executivo Responsável pela Gestão do Conhecimento em responder o questionário da Pesquisa.  
A ser realizado com diretamente com o Executivo ou com sua secretária

### **SCRIPT**

Apresentação pessoal: Nome, pesquisador-assistente da pesquisa...

Gestão do conhecimento: Uma Comparação entre Empresas Brasileiras e Norte-Americanas em 2001

Coordenada pelo Prof. Doutor XXX – Professor e Orientador do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos – IMQ, da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo;

Objetivo da pesquisa: Avaliar e comparar a prática da Gestão do Conhecimento nas 500 maiores empresas brasileiras e americanas.

Financiada pelo Núcleo de Pesquisa e Publicações da EAESP – FGV;

A pesquisa será realizada em uma amostra e a (*nome da empresa*) faz parte dessa amostra. Ela será realizada através de um questionário enviado por e-mail e o Sr. (*nome do executivo*) terá 10 dias úteis para respondê-la. O questionário é curto e não vai tomar mais do que 10 minutos do tempo do Sr. (*nome do executivo*). Podemos enviar o questionário com a certeza de que o Sr. (*nome do executivo*) o responderá dentro do prazo?

Os resultados dessa pesquisa serão publicados e enviados aos senhores assim que ficarem prontos e nos colocamos à sua disposição para maiores esclarecimentos. Eu estarei ligando mais uma vez para saber se o questionário foi recebido.

Obrigado.

(**Se solicitadas informações sobre o NPP:** “O NPP é um órgão voltado exclusivamente para o financiamento e a coordenação da produção de conhecimento científico sobre administração e economia de empresas”. **Se solicitadas informações sobre a EAESP - FGV:** Criada pela Fundação Getúlio Vargas, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo é pioneira no ensino de Administração de Empresas no Brasil e um dos principais centros brasileiros de ensino, pesquisa, publicação e consultoria no campo da Administração. A FGV-EAESP oferece completa estrutura de cursos para a formação profissional nos níveis de graduação, pós-graduação e educação continuada. **Se solicitadas informações sobre a FGV:** A Fundação Getúlio Vargas é hoje provavelmente a mais importante instituição de ensino, pesquisa e extensão de administração no Brasil e reconhecida em toda a América Latina. A Fundação Getúlio Vargas em São Paulo é composta pela EAESP e pela GV Consult. **Se solicitadas informações sobre a GVConsult:** A GVconsult é a área de consultoria da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, contando com um corpo técnico formado por professores de longa experiência prática, a GVconsult destaca-se por executar suas tarefas usando as mais modernas técnicas e processos da administração de empresas, em todas suas áreas.)

A pesquisa “Gestão do Conhecimento”. coordenada pelo Prof. Doutor XXX – Professor e Pesquisador do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos – IMQ, da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e financiada pelo Núcleo de Pesquisa e Publicações da EAESP – FGV, tem o objetivo de avaliar e comparar a prática da Gestão do Conhecimento nas 500 maiores empresas brasileiras e americanas.

A pesquisa será realizada em uma amostra e a sua empresa faz parte dessa amostra. Ela será realizada através do presente questionário enviado por e-mail e o senhor terá 10 dias úteis para respondê-la. O questionário é curto e não vai tomar mais do que 10 minutos do tempo do senhor.

A equipe do Professor Wagner B. Damiani agradece o seu interesse por essa pesquisa. Os resultados dessa pesquisa serão publicados e enviados ao senhor através deste e-mail assim que forem cotados e nos colocamos à sua disposição para maiores esclarecimentos. Eu estarei ligando mais uma vez para saber se o questionário foi recebido.

Equipe de Pesquisa:

### **3. *SCRIPT PARA CONTATOS EM INGLÊS***

Dear Mr. / Mrs.

We, at Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas - EAESP-FGV Business Administration School of Sao Paulo, Brazil, are developing a research, in which the main objective is the evaluation and comparison about knowledge management practice, in biggest 500 Brazilian and North American Companies.

This research must be answered by the CEO of your company, as the principal user of the Knowledge Management tools. So we are asking for a way to contact you, by electronic mail.

The research will be done through a questionnaire to be sent by e-mail, which is very brief and we hope shall take no more than 10 minutes to be filled out.

This is an academic research and all your data will be treated according to our confidentiality Policy, as described below.

The results of this research will be published and sent to you as soon as they are all compiled (in about 2 months). With this data, your company will have parameters to evaluate your Knowledge Management. Beside, you will be helping to develop the theory about Administration and Knowledge Management.

We understand that Knowledge Management is the way to generate, maintain, administrate and acquire the know-how at your company. Some of the specific objectives we would like to obtain through the present research are:

- Mapping and evaluation of (IT) tools used for Knowledge Management;
- Evaluation of implementation programs related to Knowledge Management;
- Deepen the academic and practical understanding about objectives and results Knowledge Management;
- Prepare a comparative analysis from the data obtained through the present research and data from similar research 1999;

If, by any chance, there would be any questions of your part, we will be glad to answer them readily.

Thank you for your attention.

(Name)  
Research Assistant

xxx@fgvsp.br

Phone:(5511) 3281-7936 and 3281-7906

<http://www.fgvsp.br> (do visit our home page in English or Portuguese)

## 4. FORMULÁRIO (EM PORTUGUÊS)

# Gestão do Conhecimento

Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas

A pesquisa "Gestão do Conhecimento", coordenada pelo Prof. Doutor Wagner Bronze Damiani - Professor e Pesquisador do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos - IMQ, da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e financiada pelo Núcleo de Pesquisa e Publicações da EAESP - FGV, tem o objetivo de avaliar e comparar a prática da Gestão do Conhecimento nas 500 maiores empresas brasileiras e americanas.

A pesquisa será realizada em uma amostra e a sua empresa faz parte dessa amostra. Ela será realizada através do presente questionário enviado por e-mail e o senhor terá 10 dias úteis para respondê-la. O questionário é curto e não vai tomar mais do que 10 minutos do tempo do senhor.

» Termo de Confidencialidade

### Dados da Empresa

Nome da empresa:

Responsável pelas informações:

Cargo:

Quantos níveis hierárquicos há em sua empresa:

### Gestão do Conhecimento na Empresa

Qual sua atitude em relação à gestão do conhecimento:

- Importante para o futuro dos negócios
- Algo que fazemos mas com outro nome
- Apenas uma moda passageira
- Nunca ouvi falar

Sua empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento?	<input type="radio"/> Sim, implantado <input type="radio"/> Sim, em implantação <input type="radio"/> Não, mas está em estudo <input type="radio"/> Não
Ano inicial do projeto:	antes de <input type="text" value="Selecione..."/>
Continua em uso?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Parcialmente
Quantas pessoas estão envolvidas?	<input type="radio"/> Menos de 10 <input type="radio"/> De 10 a 50 <input type="radio"/> Mais de 50
Quais níveis hierárquicos são atingidos pelo programa? (assinale quantos níveis forem necessários)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Baixo
Que área coordenou o projeto?	<input type="radio"/> Área de informática <input type="radio"/> Área de projetos <input type="radio"/> Uma área foi criada <input type="radio"/> Outra
O projeto foi desenvolvido:	<input type="radio"/> Internamente <input type="radio"/> Por uma consultoria

Nível hierárquico do patrocinador do projeto?	<input type="radio"/> Alto <input type="radio"/> Médio <input type="radio"/> Baixo
Valor total do projeto (U\$mil)	<input type="radio"/> <10 <input type="radio"/> 10-50 <input type="radio"/> 50-100 <input type="radio"/> 100-250 <input type="radio"/> 250-500 <input type="radio"/> > 500
Houve estudo de custo/benefício antes do início?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
O Retorno do Investimento está sendo o esperado?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
Pretende continuar investindo em projetos de Gestão do Conhecimento?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
<b>Tecnologia e Ferramentas</b>	
Das tecnologias abaixo quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implantadas com o foco na Gestão do Conhecimento (GC)?	
Acesso a Internet:	<input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Foi implantado com o foco na GC
Intranet:	<input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Foi implantado com o foco na GC

Sistemas de gerenciamento de documentos:	<input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Foi implantado com o foco na GC
Groupware, softwares de trabalho colaborativo:	<input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Foi implantado com o foco na GC
Data warehousing e data mining:	<input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Foi implantado com o foco na GC
Sistemas de suporte a decisão:	<input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Foi implantado com o foco na GC
Extranet:	<input type="checkbox"/> Disponível <input type="checkbox"/> Foi implantado com o foco na GC
Sua empresa usa para gerenciar o conhecimento:	<input type="radio"/> Ferramentas proprietárias (Lotus Notes e outras) <input type="radio"/> Ferramentas abertas baseadas na Web (Intranets, extranets e Internet) <input type="radio"/> Ambas <input type="radio"/> Outras ferramentas
Pretende mudar de ferramenta/tecnologia:	<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> De proprietária para Web <input type="radio"/> De Web para proprietária
Está satisfeito com os resultados obtidos com as ferramentas usadas:	<input type="radio"/> Muito <input type="radio"/> Parcialmente <input type="radio"/> Pouco <input type="radio"/> Não

Sobre sua percepção são necessárias ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento?

- Sim  
 Não

### Objetivos e Benefícios da Gestão do Conhecimento

E as Barreiras para a Implantação

Dos itens abaixo, quais foram objetivados com a implantação de um projeto de gestão do conhecimento, e quais destes objetivos foram atingidos?

- |   |             |                           |                           |
|---|-------------|---------------------------|---------------------------|
| 1. Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa | Objetivado? | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
|   | Atingido?   | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
| 2. Aumento dos lucros   | Objetivado? | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
|   | Atingido?   | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
| 3. Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões     | Objetivado? | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
|   | Atingido?   | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
| 4. Aumento da produtividade                                     | Objetivado? | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
|   | Atingido?   | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
| 5. Mapeamento das habilidades dos funcionários                  | Objetivado? | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |
|   | Atingido?   | <input type="radio"/> Sim | <input type="radio"/> Não |

Usando os números da lista acima quais os objetivos atingidos que são mais significativos?	1º mais significativo: Escolha
	2º mais significativo: Escolha
	3º mais significativo: Escolha
Quais fatores representaram uma barreira para implantação da gestão do conhecimento? (assinale quantos forem necessários)	<input type="checkbox"/> Cultura da empresa <input type="checkbox"/> Ausência de uma política de incentivos ao compartilhamento do conhecimento <input type="checkbox"/> Falta de foco <input type="checkbox"/> Resistência política <input type="checkbox"/> Falta de tempo para compartilhar o conhecimento
<b>Sobre Conhecimento</b>	
Que tipos de informação um funcionário de sua empresa consegue acessar eletronicamente em menos de 10 minutos? (assinale quantos forem necessários)	<input type="checkbox"/> 1. Consumidores <input type="checkbox"/> 2. Mercado <input type="checkbox"/> 3. Produtos e serviços <input type="checkbox"/> 4. Competidores <input type="checkbox"/> 5. Habilidades (skills) dos funcionários <input type="checkbox"/> 6. Ambiente externo (economia, regulamentações etc.) <input type="checkbox"/> 7. Métodos e processos
Usando os números da lista acima quais os três mais importantes para sua empresa:	1º mais importante: Escolha
	2º mais importante: Escolha
	3º mais importante: Escolha

O que ocorreria se hoje um funcionário chave da organização fosse perdido? (assinale quantos níveis forem necessários)

- Perda de conhecimento das "best practices" de uma área
- Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave
- Perda de informações vitais para o negócio
- Perda financeira significativa
- Nada ocorreria

A equipe do *Professor Wagner B. Damiani* agradece o seu interesse por essa pesquisa. Os resultados serão publicados e enviados ao senhor através deste e-mail assim que forem cotados e nos colocamos à sua disposição para maiores esclarecimentos.

**Equipe de Pesquisa:**

- » Wagner Bronze Damiani - [wdamiani@fqvsp.br](mailto:wdamiani@fqvsp.br)
- » Augusto Dutra Galery - [galery@fqvsp.br](mailto:galery@fqvsp.br)
- » William Francini - [francini@fqvsp.br](mailto:francini@fqvsp.br)

**Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**

Enviar resultados

---

**Políticas de Confidencialidade**

---

As políticas de confidencialidade desta Pesquisa baseiam-se nos princípios do compromisso da Equipe de Pesquisa do Professor Doutor Wagner Bronze Damiani, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, com a transparência e o respeito nas relações para com todas as empresas e os executivos que participarem das pesquisas realizadas pelo já denominado grupo.

As informações dos respondentes da pesquisa são utilizadas por pessoal autorizado e qualificado para desempenhar as funções inerentes à pesquisa. As informações dos respondentes da pesquisa serão coletadas e guardadas de acordo com padrões rígidos de confidencialidade e segurança e não serão repassadas a terceiros.

Os dados desta pesquisa serão cotados de acordo com normas estatísticas e não serão apresentados de forma a identificar as empresas participantes dessa pesquisa.

Os dados enviados não serão de forma alguma comercializados ou usados na venda de qualquer produto. Os nomes dos executivos e endereços eletrônicos desta pesquisa não serão de forma alguma comercializados ou usados na venda de qualquer produto.

O Professor Wagner B. Damiani tem o copyright da presente pesquisa, seu formulário e as figuras contidas no mesmo. O logotipo da Fundação Getúlio Vargas é marca registrada. É proibida a cópia desse formulário para fins comerciais.

---

[Volta - ^](#)

## **5. FORMULÁRIO (EM INGLÊS – SÓ PERGUNTAS)**

**Códigos utilizados na tabulação e análise dos questionários americanos.**

I. COMPANY INFORMATION

COMPANY NAME: \_\_\_\_\_

HOME PAGE: \_\_\_\_\_

*Sector: 0- Industry 1- Commerce 2- Services 3- Public Services*

*Activity: \_\_\_\_\_*

*Responsible for information: \_\_\_\_\_*

*Position: \_\_\_\_\_*

**Hierarchical Levels at your company:**

II. KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE COMPANY

**II.1- What is your position relating to knowledge management: 0- important to the future of business 1- something we do, but with another name 2- just a fad 3- never heard about**

- II.2- Does your company have any project to manage knowledge ?** 0- yes, implemented 1- yes, implementing  
2- no, but we are studying it 3- no (go to question II.4)
- II.3- Project's beginning year :** 0- before 94 1- after 94
- II.4- Is it still in use ?** 0- yes 1- no 2- partially
- II.5- How many persons are involved in it?** 0- <10 1- 10-50 2- >50
- II.6 - Which hierarchical levels are reached by the program?** 0- high 1- medium 2- low 3- all
- II.7 - Which department coordinates the project?** 0- information department 1- project department 2- a department was created 3- Other
- II.8 - The project was developed :** 0- internally 1- by a consulting company
- II.9 - Hierarchical level of the project's sponsor?** 0- high 1- medium 2- low
- II.10- Total cost of the project (U\$thousands)** 0- <10 1- 10-50 2- 50-100 3- 100-250 4- 250-500 5- > 500
- II.11 - Was there a cost-benefit analysis before the beginning?** 0- yes 1- no
- II.12 - Has the Return On Investment been accomplished as expected?** 0- yes 1- no
- II.13 – Do you intend to keep on investing in Knowledge Management projects?** 0- yes 1- no

### III. TECHNOLOGY AND TOOLS

From the technologies below, which were implemented, and which one was used, as the major focus, for knowledge management (KM) ?

- III.1- Internet access:** 0- was implemented 1- had its major focus in KM
- III.2- Intranet:** 0- was implemented 1- had its major focus in KM
- III.3- Document Management Systems:** 0- was implemented 1- had its major focus in KM
- III.4- Groupware, softwares for cooperative work:** 0- was implemented 1- had its major focus in KM
- III.5- Data warehousing and data mining:** 0- was implemented 1- had its major focus in KM
- III.6- Decision Support Systems:** 0- was implemented 1- had its major focus in KM
- III.7- Extranet:** 0- was implemented 1- had its major focus in KM
- III.8- Your company uses for knowledge management:** 0- Proprietary tools (Lotus Notes and so on) 1- Open Tools, Web-based (Intranets, extranets and internet) 2- both 3- Other tools

**III.9- DO YOU INTEND TO CHANGE THE TOOLS/TECHNOLOGY? : 0- NO 1- FROM PROPRIETARY TO WEB 2- FROM WEB TO PROPRIETARY**

**III.10- ARE YOU SATISFIED WITH THE RESULTS OBTAINED WITH THE TOOLS YOU ARE USING?: 0- VERY MUCH 1- A LITTLE 2- PARTIALLY**

**III.11- IN YOUR OPINION, ARE SPECIFIC TOOLS NECESSARY FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT?: 0- YES 1- NO**

#### **IV. Goals and Benefits of Knowledge Management and the barriers to implementation**

**FROM THE ITEMS BELOW, WHICH WERE INTENDED WITH KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION, AND WHICH WERE REACHED?**

- 1. Five most important items for prior survey**
  - Improve the knowledge transfer across the company**
  - Profit improvement**
  - Faster decision making**
  - Productivity increase**
  - Mapping of employees' skills**

**IV.1- Intended? 0- yes 1- no**

**IV.2- Reached? 0- yes 1- no**

- 2. Lessen the time required to take decisions.**

**IV.3- Intended? 0- yes 1- no**

**IV.4- Reached? 0- yes 1- no**

- 3. Improve the trend analysis and evaluation.**

IV.5- Intended? 0- yes 1- no

IV.6- Reached? 0- yes 1- no

**4. Make the unreachable( what is in employees heads) become reachable (a document that can be stored).**

IV.7- Intended? 0- yes 1- no

IV.8- Reached? 0- yes 1- no

**5. Promote cooperative work :**

IV.9- Intended? 0- yes 1- no

IV.10- Reached? 0- yes 1- no

**6. Map employees expertises:**

IV.11- Intended? 0- yes 1- no

IV.12- Reached? 0- yes 1- no

**7. Measure the value of the knowledge of the company:**

IV.13- Intended? 0- yes 1- no

IV.14- Reached? 0- yes 1- no

**8. Lessen the turnover .**

IV.15- Intended? 0- yes 1- no

IV.16- Reached? 0- yes 1- no

**9. Raise productivity .**

IV.17- Intended? 0- yes 1- no

IV.18- Reached? 0- yes 1- no

**10. Raise profit .**

IV.19- Intended? 0- yes 1- no

IV.20- Reached? 0- yes 1- no

IV.21- 11. Value saved: \_\_\_\_\_

IV.22- 12. Improved Business: \_\_\_\_\_

**Using the numbers above, which objectives are most important?**

IV.23- First in importance:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12

IV.24- Second in importance:  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12

IV.25- Third in importance :  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12

#### V. About Knowledge

**What kind of information an employee of your company can access electronically in less than 10 minutes ?**

1. customers  2. market  3. Products and services  4. competitors  5. Employees skills  6. Outside information  7. Methods and processes

Using the numbers above, which three are the most important for your company? :

V.1- First: 1 2 3 4 5 6 7

V.2- Second: 1 2 3 4 5 6 7

V.3- Third: 1 2 3 4 5 6 7

V.4- What would currently happen if an important employee of your company leaves the company: **0-** loss of knowledge of the “best practices” of a department **1-** problems in the relationship with an important customer/supplier **2-** loss of vital information to the business **3-** financial losses **4-** nothing would happen