

## 3 Métodos da Pesquisa

### 3.1. Tipo de pesquisa

#### Quanto ao fim

Descritiva: de acordo com Vergara (1997), uma vez que expõe características de determinada população, no caso deste estudo, as relações da Gestão do Conhecimento nas empresas no Brasil.

#### Quanto ao meio

- Pesquisa de campo: pois utilizou a aplicação de questionário.
- Pesquisa bibliográfica: pois objetivou buscar elementos conceituais sobre:
  - . Conhecimento nas Organizações: para fundamentar a importância deste ativo intangível na gestão das empresas, suas relações na realidade organizacional e impacto no desempenho das empresas.
  - . Estratégia Empresarial: para identificar construtos e modelo integrativo de análise estratégica de modo a obter ferramenta para caracterizar a relação da Gestão do Conhecimento e a estratégia da organização.
  - . Gestão de Competências Organizacionais e Humanas: para identificar modelos, processos, ferramentas e práticas que permitem situar o conhecimento como elemento vital das competências humanas e organizacionais, bem como caracterizar a relação da Gestão do Conhecimento e a gestão de competências.
  - . Gestão de Resultado: para identificar modelos, processos, ferramentas e práticas para acompanhar e avaliar os resultados do negócio, com base em indicadores além dos financeiros. Assim como, processos e ferramentas de avaliação que permitissem evidenciar o desempenho dos indivíduos nestes resultados, bem como a relação da gestão de resultado e a Gestão do Conhecimento.

. Ações para Gestão do Conhecimento: para identificar modelos, processos, ferramentas e práticas que sustentem as iniciativas bem-sucedidas para a condução de projetos relacionados ao conhecimento organizacional, assim como compreender a importância dos recursos humanos, financeiros e de tecnologia da informação para a Gestão do Conhecimento.

. Resultado de Negócio: para identificar indicadores que avaliem o desempenho das empresas na perspectiva da Gestão do Conhecimento.

O quadro 9 mostra de forma resumida a relação entre a questão de pesquisa, objetivo principal e secundário e metodologia. O quadro 10 apresenta os temas centrais da pesquisa bibliográfica, sua relação com os objetivos secundários e o referencial teórico utilizado.

<b>Questão</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Objetivos Secundários</b>	<b>Metodologia</b>
Estariam as empresas brasileiras estabelecendo relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados, evidenciando os impactos destas relações nos seus resultados de negócio?	Identificar se nas empresas brasileiras existe relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e verificar o impacto destas relações nos resultados de negócio.	1 - Adotar, com base na revisão da literatura, um modelo que relacione Gestão do Conhecimento com estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e o impacto destas relações nos resultados de negócio. 2 - Estabelecer, com base na revisão da literatura, as práticas que relacionam Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado. Assim como, as práticas organizacionais inerentes à própria Gestão do Conhecimento que permeiam estas relações. 3 - Estabelecer, com base na revisão da literatura, os indicadores de resultado de negócio que evidenciam o impacto da Gestão do Conhecimento no desempenho das empresas. 4 - Realizar pesquisa de campo objetivando	<u>Quanto ao fim</u> Descritiva <u>Quanto ao meio</u> - Pesquisa de campo: utilizou a aplicação de questionário. - Pesquisa bibliográfica sobre: . Conhecimento nas Organizações . Estratégia Empresarial . Gestão de Competências Organizacionais e Humanas . Gestão de Resultado . Ações para Gestão do Conhecimento . Resultado de Negócio <u>Hipóteses Principais</u> H <sub>1</sub> - As empresas brasileiras adotam as práticas que caracterizam a

		<p>identificar, em amostra representativa de múltiplas indústrias, a existência das relações e do impacto no resultado de negócio, de acordo com o estabelecido nos objetivos 2 e 3</p> <p>5 - Analisar os dados obtidos na pesquisa de campo de forma a verificar a existência das relações propostas no modelo e a avaliar o impacto no desempenho das empresas.</p>	<p>relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.</p> <p>H<sub>2</sub> - As empresas que adotam as práticas que estabelecem relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados apresentam resultado de negócio superior.</p> <p>H<sub>3</sub> - O estilo de gestão do conhecimento adotado pelas empresas brasileiras tem relação com o seu desempenho.</p> <p><u>Método de Coleta de Dados</u> Questionário de Pesquisa</p>
--	--	--	---

Quadro 1- Correlação Questão de Pesquisa, Objetivos e Metodologia

Objetivos Secundários	Tema Pesquisado		Objetivo desejado com a abordagem do tema
	Central	Desdobramento	
1 - Adotar, com base na revisão da literatura, um modelo que relacione Gestão do Conhecimento com estratégia empresarial, gestão de	Conhecimento nas organizações	Conceito de Gestão do Conhecimento	<p>. Adotar uma definição sobre Gestão do Conhecimento, com base nos referenciais teóricos, de modo a orientar a pesquisa dentro deste limite.</p> <p>. Compreender as diferentes tendências para o gerenciamento do conhecimento nas empresas</p>

<p>competências e de resultado e o impacto destas relações nos resultados de negócio</p> <p>2 - Estabelecer, com base na revisão da literatura, as práticas que relacionam Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado. Assim como, as práticas organizacionais inerentes à própria Gestão do Conhecimento que permeiam estas relações.</p>			
		Tipos de conhecimento e a orientação da organização para Gestão do Conhecimento	. Caracterizar o estilo organizacional para Gestão do Conhecimento (Passivo, Orientado para pessoas, Orientado para sistemas ou Dinâmico)
		Formas de Conversão  Comunidades de prática	. Identificar os processos utilizados pelas empresas para converter conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização)
	Estratégia Empresarial	Conhecimento e as conexões com a Estratégia	. Identificar construtos e modelo integrativo de análise estratégica de modo a obter ferramenta para caracterizar a relação da Gestão do Conhecimento e a estratégia

		<p>Visão e Objetivos Estratégicos</p> <p>Oportunidades geradas pela conexão com a estratégia.</p>	<p>da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar o quanto a visão e os objetivos estratégicos explicitam o conhecimento como um recurso estratégico.</li> <li>. Identificar de que forma o conhecimento contribui para o equilíbrio da estratégia, eliminando as ameaças e fraquezas e potencializando e capitalizando as oportunidades e forças.</li> </ul>
	Gestão de Competências		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar modelos, processos, ferramentas e práticas que permitem situar o conhecimento como elemento vital das competências humanas e organizacionais, bem como caracterizar a relação da Gestão do Conhecimento e a gestão de competências.</li> <li>. Identificar as conexões entre alianças e parcerias e Gestão do Conhecimento como forma de adquirir ou redimensionar competências humanas e organizacionais.</li> <li>. Identificar as conexões entre o Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Competências Humanas e de Sucessão e Gestão do Conhecimento.</li> </ul>
	Gestão de Resultado		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar modelos, processos, ferramentas e práticas para avaliar a contribuição das pessoas e o retorno da gestão do conhecimento para os negócios, bem como caracterizar a relação da gestão do conhecimento e a gestão de resultados.</li> <li>. Identificar fatores de avaliação de desempenho nas</li> </ul>

			dimensões financeiras, de cliente, de processo e de aprendizagem conforme proposto pelo Balanced Scorecard - BSC. Identificar as conexões entre avaliação de performance individual e organizacional
	Ações para Gestão do Conhecimento	Gestão do Conhecimento como Processo	. Identificar modelos, processos, ferramentas e práticas que garantem iniciativas bem-sucedidas para a condução de projetos relacionados ao conhecimento organizacional. . Verificar o quanto o processo de Gestão do Conhecimento é cíclico ou não nas organizações objeto da pesquisa (Adquirir, Estabelecer, Disseminar, Desenvolver e Aplicar) .
		Fatores que influenciam o processo de Gestão do Conhecimento	. Verificar a influência dos fatores de sucesso em iniciativas de Gestão do Conhecimento como por exemplo: formulação e implementação do projeto, estrutura organizacional e de poder, comunicação e cultura.
		Indicadores e Métricas para Gestão do Conhecimento	. Identificar a importância de indicadores e métricas específicas para acompanhar a Gestão do Conhecimento nas organizações.
		Gestão do Conhecimento e Recursos Humanos, Financeiros e de Tecnologia da Informação	. Verificar a importância do aporte destes recursos para resultados positivos em Gestão do Conhecimento. . Identificar a importância e o direcionamento dos recursos de Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento.

			. Identificar o tipo de escopo para a atuação e o papel da Tecnologia da Informação e o impacto na Gestão do Conhecimento.
<b>Resultado de Negócio</b>			
3 - Estabelecer, com base na revisão da literatura, os indicadores de resultado de negócio que evidenciam o impacto da Gestão do Conhecimento no desempenho das empresas.			. Identificar indicadores para medir o desempenho das empresas na perspectiva da Gestão do Conhecimento

Quadro 2- Correlação Objetivos da Pesquisa, Temas Pesquisados e seus objetivos

### 3.2. Fases da Pesquisa

A pesquisa obedeceu às seguintes fases:

Fases	Atividade	Período
1	Definição do Projeto	Junho a Setembro / 2002
2	Preparação e Coleta de Dados	Outubro / 2002 a Novembro / 2003
3	Análise Inicial	Dezembro / 2003
4	Análise Final e Conclusões	Janeiro / 2004
5	Relatório Final	Fevereiro / 2004

### 3.3. Formulação de hipóteses

Definidas as hipóteses da pesquisa, relacionadas à questão central da investigação, tornou-se necessário formular hipóteses estatísticas para realizar a apuração dos resultados. Assim, para facilitar a compreensão, as hipóteses estatísticas estarão descritas no curso da apresentação dos resultados e as hipóteses centrais foram estabelecidas como a seguir:

H<sub>1</sub> - As empresas brasileiras adotam as práticas que caracterizam a relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

H<sub>2</sub> - As empresas que adotam as práticas que estabelecem relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados apresentam resultado de negócio superior.

H<sub>3</sub> - O estilo de gestão do conhecimento adotado pelas empresas brasileiras tem relação com o seu desempenho.

### 3.4. Tipo de método de coleta de dados

Foi utilizado o questionário para a pesquisa. Ele foi dividido em quatro blocos que totalizaram cinquenta e três variáveis, como a seguir:

Bloco 1 - Identificação da Empresa, contendo oito variáveis:

Nome da empresa	Indústria
Origem do capital	Se multinacional, local de origem
Localização geográfica da sede no Brasil	Receita Anual
Número de Empregados Diretos	Número de Empregados Terceirizados

Bloco 2 - Relações que conectam Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado, bem como as práticas organizacionais inerentes à própria Gestão do Conhecimento que permeiam estas relações.

As relações definidas para cada uma das trinta e quatro variáveis deste bloco foram fundamentadas na literatura e descritas como práticas ou comportamentos organizacionais e são detalhadas no quadro 11 - Variáveis da pesquisa de campo.

Bloco 3 - Resultado de Negócio

As seis variáveis utilizadas neste bloco foram as mesmas utilizadas na pesquisa de Choi e Lee, 2003 citada na revisão da literatura e podem ser vistas com mais detalhes também no quadro 11 - Variáveis da pesquisa de campo.

Bloco 4 - Identificação do Respondente

Dados de preenchimento opcional e só necessário no caso do respondente desejar receber os resultados da pesquisa, num total de cinco variáveis:

. Nome	. Nível do cargo
. Área funcional	. Telefone e Fax

As alternativas de respostas para as variáveis dos blocos 1 e 4 foram estabelecidas em formato de única escolha ou campos de preenchimento facultativo ou obrigatório.

As respostas para as variáveis dos blocos 2 e 3 foram expressas em termos de escala "likert" (Sincich, 1995), onde cada respondente deveria indicar sua percepção quanto à prática em questão, na sua empresa, conforme escala a seguir:

1 = Não se aplica à empresa	2 = Se aplica pouco à empresa	3 = Se aplica parcialmente à empresa	4 = Se aplica muito à empresa	5 = Se aplica totalmente à empresa
-----------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

As avaliações foram individuais e subjetivas e os respondentes foram informados que mesmo que a sua organização não tivesse um projeto específico de Gestão do Conhecimento, de alguma forma a empresa gerenciava o conhecimento. Assim como, foi destacada a preservação da confidencialidade das informações e que o estudo divulgaria, apenas, os resultados agregados.

<b>Questionário - Bloco 2</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Variável</b>
<b>Bloco 2.1 -</b> Relacionar as práticas organizacionais que caracterizam a relação entre Gestão do Conhecimento e a Estratégia Empresarial	As empresas que estabelecem relação entre gestão do conhecimento e estratégia empresarial apresentam características específicas que evidenciam esta relação.  <b>Características</b> - evidenciam, na sua declaração de propósito, visão ou missão, a contribuição para criar valor baseado no conhecimento; (Earl, 2001) (Weggeman, 1997)	EE1 - Na sua empresa, a importância do conhecimento está claramente explicitada. Por exemplo, consta da declaração de propósito ou do conjunto de valores ou da visão ou da missão da companhia.
	- consideram o conhecimento, na análise dos seus “gaps” de performance de negócio, uma alternativa para reduzir ou eliminar estes “gaps”, avaliando como uma melhor aquisição, distribuição e uso ou proteção do conhecimento podem ajudar nesta dimensão; (Earl, 2001)	EE2 - A sua empresa, ao analisar o seu desempenho de negócio, considera que as formas de adquirir, distribuir, usar e proteger o conhecimento podem ajudar a alcançar os patamares de resultado desejados.
	Todas as pessoas, inclusive as lideranças, são parte do sistema coletivo que aprende, logo todos em uma	EE3 - A sua empresa se assegura que todos os empregados, em qualquer nível da estrutura hierárquica, conhecem e

	<p>organização podem e devem contribuir para a formulação e para implementação da estratégia. (Hamel e Prahalad, 1994) (Kaplan e Norton 1997 e 2000) (Mintzberg, 2000)</p>	<p>compreendem a estratégia traçada.</p>
	<p>- identificam e examinam possíveis estilos para gerir o conhecimento; <b>Métodos:</b> Passivo, Orientado para pessoas, Orientado para sistemas ou Dinâmico. (Choi e Lee, 2003)</p> <p>Quanto mais próxima do estilo Dinâmico, mais a empresa gera oportunidades para integrar e capitalizar suas competências na direção da Estratégia Empresarial. (Choi e Lee, 2003) (Nonaka e Takeuchi, 1997)</p>	<p><b>Métodos</b> <b>Orientação Explícita</b> EE4 - Na sua empresa, os conhecimentos relativos a know-how ou tecnologia inerente ao negócio são documentados. EE5 - Na sua empresa, o conhecimento pode ser adquirido facilmente através de documentos formais que estão disponíveis na organização. EE6 - Na sua empresa, os resultados de projetos são documentados. EE7 - Na sua empresa, o conhecimento é compartilhado internamente, através da utilização de material documental disponível. <b>Orientação Tácita</b> EE8 - Na sua empresa, o conhecimento de qualquer empregado pode contribuir para utilização por especialistas ou por pares de trabalho. EE9 - Na sua empresa, os empregados têm facilidade em adquirir conhecimento através de contatos diretos com os especialistas e pares de trabalho. EE10 - Na sua empresa, os diálogos ou as conversas informais ou as reuniões são usadas para compartilhar conhecimento. EE11 - Na sua empresa, o conhecimento pode ser adquirido através de mentores designados para esta finalidade.</p>

Objetivo	Fundamentação teórica	Variável
<p><b>Bloco 2. 2 -</b> Relacionar as práticas organizacionais que caracterizam a relação entre Gestão do Conhecimento e a Gestão de Competências.</p>	<p>As empresas que estabelecem a relação entre a gestão do conhecimento e a gestão de competências possuem práticas diretamente relacionadas que distinguem os elementos do espectro do conhecimento que, se alavancados, levam as organizações a novos patamares e possibilidades de desempenho e criação de valor, uma vez que sustentam a essência da gestão das competências organizacionais e humanas. (Rastogi, 2002)</p> <p>As competências organizacionais incluem o conhecimento que se expressa por meio dos processos das empresas. (Day et al., 1999)</p> <p>O conceito de competência humana coloca o conhecimento como parte de uma equação que gera resultados expressos através de uma ação eficaz. (Trépos, 1992)</p>	<p>GC1 - A sua empresa procura reagrupar diferentes conhecimentos com objetivo de criar novos processos de negócio.</p> <p>GC2 - A sua empresa incentiva a criação de novos processos e práticas baseados no conhecimento. Estes podem ser, por exemplo: processos mais enxutos de manufatura, processos e práticas de negócios inovadoras, customização, configuração de produtos, soluções de serviços à cliente, entre outros.</p> <p>GC3 - Na sua empresa, os processos são explicitamente focados nos objetivos do negócio.</p> <p>GC4 - Na sua empresa, os critérios para a contratação de pessoas levam em conta os conhecimentos específicos correlacionados com os conhecimentos estratégicos para o negócio.</p> <p>GC5 - Na sua empresa, o processo de treinamento e desenvolvimento procura correlacionar as competências humanas a serem desenvolvidas às competências estratégicas do negócio.</p> <p>GC6 - A sua empresa possui uma Universidade Corporativa, formalmente constituída, para conduzir seus programas de desenvolvimento de competências.</p> <p>GC7 - Na sua empresa, o conceito de competência humana é entendido como o resultado do conjunto de quatro elementos: conhecimentos que uma pessoa pode ter, adicionado das suas habilidades, atitudes e os resultados alcançados através da sua ação no trabalho.</p> <p>GC8 - A sua empresa possui mecanismos para utilizar o capital humano durante processos de</p>

		mudança, tais como: turbulência econômica ou fusões e aquisições ou mudanças na estratégia.
<b>Objetivo</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Variável</b>
<b>Bloco 2.3</b> – Relacionar as práticas organizacionais que caracterizam a relação entre Gestão do Conhecimento e a Gestão de Resultados.	As empresas que estabelecem relação entre Gestão do Conhecimento e gestão de resultados avaliam os resultados do negócio, adotando indicadores além dos financeiros. Assim como, seus processos e ferramentas de avaliação permitem evidenciar a performance dos indivíduos nestes resultados. (Kaplan e Norton, 1997; 2000, Lopez, 2001, Stewart, 1998; 2000 e Sveiby, 1998)	GR1 - Na sua empresa, o modelo de avaliação de resultado do negócio tem instrumentos que facilitam o desdobramento dos objetivos estratégicos e das diretrizes e metas deles resultantes, de forma que qualquer empregado é capaz de perceber a contribuição que está dando para que a estratégia seja cumprida. GR2 - Na sua empresa, o modelo de avaliação de resultado do negócio cria condições para que cada empregado possa avaliar as competências que necessita para desempenhar seu papel na implementação da estratégia. GR3 - Na sua empresa, o modelo de avaliação de resultado do negócio inclui indicadores além dos econômico-financeiros, tais como: clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. GR4 - Na sua empresa, o modelo de avaliação de resultado do negócio permite que os indicadores estabelecidos sejam adequadamente desdobrados, tornando possível medir o desempenho individual, em linha com os objetivos da organização. GR5 - Na sua empresa, o modelo de avaliação de resultado do negócio permite estabelecer critérios para definir o valor a ser concedido aos empregados a título de participação nos resultados.
<b>Objetivo</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Variável</b>
<b>Bloco 2.4</b> – Relacionar as práticas organizacionais	As práticas organizacionais foram divididas em três aspectos: 1 - Conceito de Gestão do	

<p>inerentes à própria Gestão do Conhecimento que permitem caracterizar a empresa como orientada para a perspectiva do conhecimento.</p>	<p>Conhecimento como processo; 2 - Ações para eliminação de barreiras e restrições internas; 3 - Estabelecimento de recursos específicos.</p> <p><b>Conceito</b> Entendem a Gestão do Conhecimento como um processo cíclico e contínuo; (Weggeman, 1997)</p>	<p>CO1 - Na sua organização, gerenciar o conhecimento significa um processo contínuo. Ou seja, envolve as ações que determinam os conhecimentos de acordo com a estratégia, identificam os conhecimentos disponíveis, desenvolvem e compartilham conhecimento e aplicam e avaliam o valor deste conhecimento ao negócio.</p>
	<p><b>Eliminação de barreiras e restrições</b> As empresas que conseguem eliminar as barreiras e restrições inerentes aos projetos de Gestão do Conhecimento fazem as relações com a estratégia empresarial, gestão de competências e resultado de negócio. (Lopez, 2001, Davenport e Prusak, 1998)</p>	<p>CO2 - Na sua empresa, as ações que envolvem gerenciar o conhecimento contam com apoio da cúpula, ou seja, de um modo geral, os líderes formais da empresa compreendem, defendem e apóiam as iniciativas. CO3 - Na sua empresa, a linguagem e a terminologia usadas em gestão do conhecimento são compreendidas por todos os empregados. CO4 - Na sua empresa, as ações relacionadas ao gerenciamento do conhecimento encerram em si uma concepção de processo. Ou seja, os mecanismos para a sua gestão estabelecem uma visão clara de quem são os clientes, seu grau de satisfação, produtividade e qualidade esperada. CO5 - A sua empresa possui indicadores e métricas específicas para acompanhar ações relacionadas ao gerenciamento do conhecimento. CO6 - Na sua empresa, as ações decorrentes do gerenciamento do</p>

		conhecimento contemplam iniciativas deliberadamente estabelecidas que reforçam uma cultura de criação, uso e compartilhamento do conhecimento.
	<p><b>4.3 - Recursos Humanos, Financeiros e Tecnológicos</b> As empresas que relacionam a Gestão do Conhecimento nas dimensões da estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado planejam e estabelecem os recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários. (Davenport e Prusak, 1998 &amp; McGee e Prusak, 1998 Stewart, 1998; 2000 e Sveiby, 1998 )</p>	<p>CO7 - A sua empresa possui pessoas especialmente designadas para implementar ações relativas ao gerenciamento do conhecimento.</p> <p>CO8 - Na sua empresa, as ações para gerenciar o conhecimento possuem orçamento especificamente estabelecido para esta finalidade.</p> <p>CO9 - A sua empresa compreende que a tecnologia da informação por si só não é capaz de gerenciar o conhecimento.</p> <p>CO10 - A sua empresa possui infra-estrutura de tecnologia em linha com as ações de gerenciamento do conhecimento. Ou seja, a tecnologia da informação da empresa dispõe de processos de comunicação e recursos de hardware e software orientados para o conhecimento.</p>
<b>Questionário - Bloco 3</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>	<b>Variável</b>
<b>Bloco 3 -</b> Relacionar indicadores de resultado de negócio	Tomou por base a pesquisa de Choi e Lee, 2003 que estabeleceu indicadores de desempenho a partir de uma perspectiva não financeira: sucesso de forma geral., participação de mercado ( <i>market share</i> ), crescimento ano sobre ano, lucratividade, inovação e criatividade e receita.	RN1 - Sucesso, de forma geral. RN2 - Participação de mercado ( <i>market share</i> ). RN3 - Crescimento ano sobre ano. RN4 - Lucratividade. RN5 - Inovação e criatividade RN6 - Receita

Quadro 3- Variáveis da pesquisa de campo - Blocos 2 e 3 do questionário.

### 3.4.1. Questionário: pré-teste e teste final

A amostra do pré-teste foi obtida entre um grupo de 14 pessoas e teve como critério a inclusão de participantes com profundo conhecimento de pesquisa e / ou Gestão do Conhecimento.(Anexo 7.1. Questionário Preliminar - Pré -teste)

O pré-teste foi realizado em setembro de 2003. Assim, nesta fase, a pesquisa foi disponibilizada através de endereço eletrônico de modo a também poder testar a eficiência da ferramenta de software utilizada na aplicação do questionário. Esta ferramenta foi adotada através de uma parceria com a Interface TI, empresa de soluções para *elearning* incubada no instituto Gênesis da PUC-Rio.

O pré-teste, quanto ao conteúdo do questionário, indicou a necessidade de três pontos de melhoria: redução do número de questões e melhor definição das práticas, de modo a tornar a redação o mais precisa possível, em relação à prática a ser investigada. Também foi revisto o conteúdo da escala para respostas.

Quanto à forma, o questionário foi totalmente aprovado, tanto em termos do *lay-out* quanto à ferramenta de software utilizada.

O teste final foi realizado em outubro de 2003 e seus resultados positivos, revelando sua adequação aos objetivos da pesquisa, o que permitiu iniciar o processo. Assim, o questionário foi enviado através de *email* para um conjunto de aproximadamente 350 executivos de diferentes áreas de atuação, em 170 empresas brasileiras, representantes de múltiplas indústrias e nacionalidades.(Anexo 7.2. Questionário de Pesquisa Aplicado - versão documento Word para simples consulta) e (Anexo 7.3. Questionário Aplicado - versão disponibilizada através da Internet).

Foram considerados questionários válidos somente aqueles respondidos integralmente, o que totalizou 141 respostas de 99 empresas. Vale destacar que todos os respondentes desta amostra manifestaram o desejo de conhecer o resultado da pesquisa, tendo para tal se identificado.(Anexo 7.4. Empresas participantes da pesquisa)

### **3.5. Universo, amostra e seleção de sujeitos**

O universo das empresas estudadas foi o de empresas situadas no Brasil, independente de terem um projeto específico para Gestão do Conhecimento.

Como fundamentado na revisão da bibliografia, a pesquisa se baseou no fato que todas as empresas, de algum modo, gerenciam o conhecimento, quer tenham ou não um projeto assim denominado. (Davenport e Prusak, 1998)

A amostra foi não probabilística, intencional, selecionada por critérios de acessibilidade (Gil, 1987).

Os sujeitos que forneceram os dados (Vergara, 1997) foram, na maioria, executivos com nível de informação organizacional suficiente para entender e manifestar sua percepção quanto às práticas alvo da pesquisa e também capazes de avaliar em que medida seriam estas práticas adotadas ou não por sua empresa.

### **3.6. Variáveis**

No quadro 11 - Variáveis da pesquisa de campo - mostrado anteriormente, estão apresentadas as variáveis consideradas centrais para o objetivo da pesquisa e que constam dos blocos 2 e 3 do questionário aplicado.

Assim, neste quadro, foram destacados os objetivos e a fundamentação teórica resumida e anteriormente citada na revisão bibliográfica. Também, a redação utilizada para exprimir a prática relacionada a cada variável e que foi objeto de avaliação pelos respondentes no questionário.

### **3.7. Tratamento dos dados**

A tabulação dos dados foi feita automaticamente pelo editor de pesquisa utilizado, que transformou os dados em uma planilha Excel que foi convertida para o software SPSS.

A pesquisa utilizou os procedimentos estatísticos do software SPSS - versão 11.0. O resultado da aplicação destes procedimentos será reproduzido no corpo deste trabalho, quando serão analisados os resultados.

Para as empresas que tiveram mais de um respondente da pesquisa, considerou-se a média aritmética das respostas. Do total da amostra, 26 % de empresas tiveram mais de um respondente.

Para cada questão do questionário foi criada uma variável no SPSS. Assim, dividiu-se a análise em três partes:

Parte 1 - Aplicada aos blocos 1 e 4 do questionário, que representam as treze variáveis de identificação das empresas participantes da pesquisa e dos indivíduos respondentes.

Nesta parte procedeu-se ao cálculo de estatísticas descritivas, mais especificamente das Freqüências para cada variável.

Parte 2 - Aplicada para as quarenta variáveis dos blocos 2 e 3. Nesta parte foram realizadas as seguintes etapas:

1 - *Análise da normalidade com base nos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk;*

2 - Cálculo de estatísticas descritivas;

3 - Teste "t" de  $H_0: \mu=4, \mu=5$ , onde  $\mu=4$  e  $\mu=5$  correspondem às alternativas 4 e 5 da escala *likert* e significam que a prática descrita se aplica à empresa.

4 - Redução de fatores via análise de componentes principais com rotação *Varimax with Kaiser Normalization* e *Principal Component Analysis*, com objetivo de gerar duas possibilidades de análise, conforme discriminado a seguir:

a) Relações da Gestão do Conhecimento;

b) Estilos de Gestão do Conhecimento.

5 - Formação de clusters usando análise de *clusters* hierárquica, seguida de uma análise de *k-mean clusters*.

6 - Formados os grupos, verificou-se através da ANOVA e MANOVA, com teste *post-hoc* de *Bonferroni*, a significância para as diferenças entre as variáveis de resultado de negócio.

Parte 3 - Análise qualitativa que envolveu a observação dos aspectos quantitativos e das próprias variáveis. Como será visto na análise dos resultados, isolou-se algumas destas variáveis e foram feitas análises através de uma lente predominantemente qualitativa.

### **3.8.**

#### **Limitações do Método**

Somado ao fato que o tema Gestão do Conhecimento, embora secular, é razoavelmente recente no Brasil, se consideradas as novas perspectivas que traz para as organizações, também o método adotado na pesquisa apresenta limitações.

Estas limitações do método são devidas principalmente a:

##### Coleta de dados

. Meio utilizado para coleta de dados: o questionário foi disponibilizado através da Internet, o que impediu que os respondentes tirassem dúvidas diretamente com o pesquisador. Por outro lado, isto garantiu a isenção do observador no processo.

. Volume de dados: pequeno, se considerado os dados disponíveis, representado pelo número de elementos da amostra, que se restringiu a 99 empresas.

Neste aspecto, seria desejável que fossem empreendidas novas pesquisas com maior vulto e poder de divulgação.

. Número de respondentes por empresa: embora em 26% dos casos o questionário tenha sido respondido por mais de um sujeito de uma mesma empresa e 85% destes sujeitos tivessem posição executiva, não podemos deixar de destacar que certamente estes manifestaram a sua opinião pessoal, o que pode não coincidir com a percepção da empresa como um todo.

Desta maneira, não é aconselhável se fazer generalizações. Assim, novas pesquisas com maior profundidade são recomendadas dentro das empresas de modo a obter dados mais representativos em relação às práticas pesquisadas.

##### Qualidade das variáveis

As variáveis foram escolhidas com base na literatura e tiveram como objetivo refletir as práticas organizacionais que significam a orientação da empresa para a Gestão do Conhecimento. Entretanto, não podemos garantir que a escolha destas

variáveis foi a de melhor representatividade para a realidade brasileira no sentido de caracterizar as relações testadas.

Assim, se recomenda estudo mais aprofundado para testar a relação das variáveis com a estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e ações para gerenciar o conhecimento.

Para as variáveis relativas a resultado de negócio, além da recomendação acima, seria importante testar outros indicadores a serem considerados em novas pesquisas.

Também se poderia incluir uma coleta de dados secundária (Boone e Kurtz, 2001), que pode ser facilitada pela disponibilidade das informações em várias publicações de negócio.

Finalmente, devido à experiência profissional do pesquisador na área em questão, poderia ter ocorrido uma certa influência pessoal inconsciente na seleção e interpretação dos dados. Entretanto, isto pôde ser superado devido ao rigor, conscientização e objetividade na busca da neutralidade científica.