

4 Resultados

4.1. Perfil da Amostra

4.1.1. Perfil das empresas participantes da pesquisa

Os gráficos a seguir mostram o perfil das 99 empresas participantes da pesquisa.

Resumidamente, a amostra é representada por:

55% de empresas da indústria de Serviços;

47 % de empresas de capital nacional;

56% são empresas nacionais, 23% de origem européia e 20% da América do Norte;

87% da matriz das empresas estão localizadas na região Sudeste;

47% têm receita acima de R\$ 500 milhões;

68% possuem mais de 500 empregados;

97% possuem empregados terceirizados.

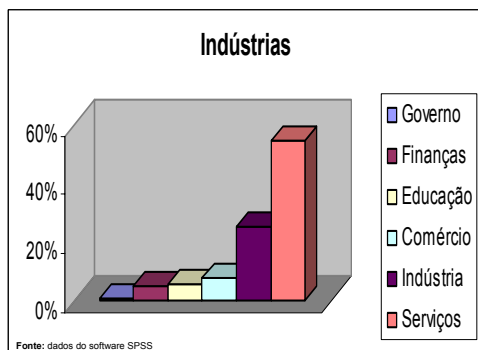


Gráfico 1 - Indústria

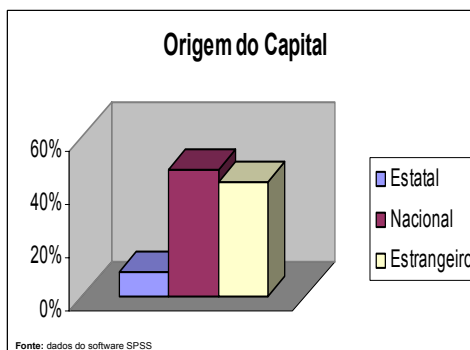


Gráfico 2 - Origem do Capital

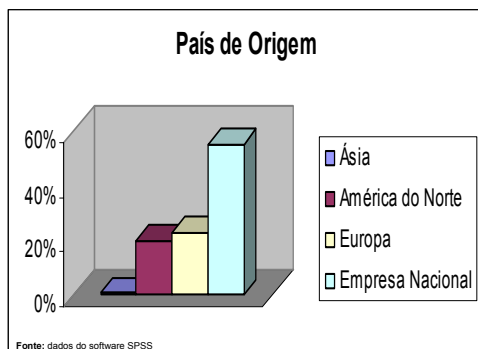


Gráfico 3 - País de Origem

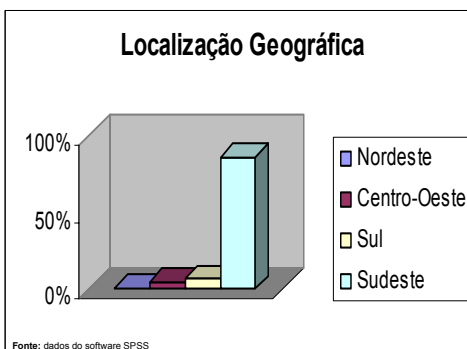


Gráfico 4 - Localização Geográfica

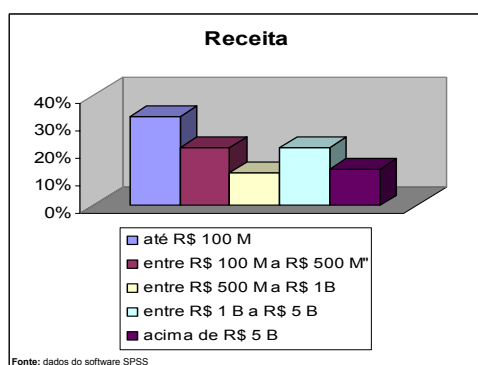


Gráfico 5 - Receita

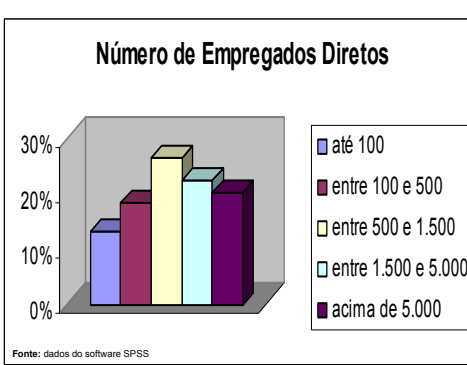


Gráfico 6 - Número de Empregados Diretos

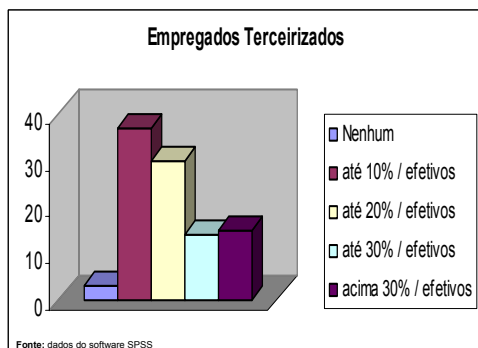


Gráfico 7 - Número de Empregados Terceirizados

4.1.2. Perfil dos respondentes da pesquisa

Os gráficos a seguir mostram o perfil dos 141 respondentes das 99 empresas participantes da pesquisa.

Resumidamente, a amostra é representada por 85% de executivos no nível de diretor, gerente e chefe, sendo 56% da área de Recursos Humanos.

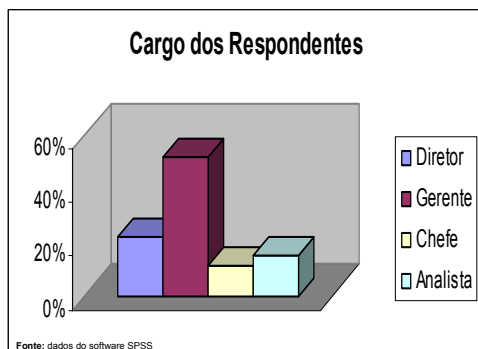


Gráfico 8 - Cargo dos Respondentes

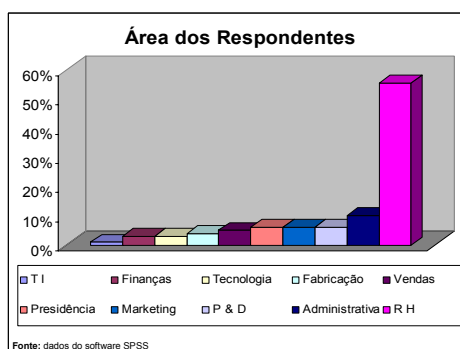


Gráfico 9 - Área dos Respondentes

4.2. Análises

4.2.1. Análise da normalidade

O teste de normalidade indicou que as variáveis não têm uma distribuição normal, conforme pode ser observado na tabela 1, onde H_0 = a distribuição é normal.

Deste modo, a hipótese foi rejeitada para todas as variáveis e, portanto, todos os testes que estabeleçam como premissa a normalidade das variáveis consideradas, especialmente aqueles que envolvam análise da variância, deverão ter os resultados analisados com restrições.

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EE1	,181	99	,000	,914	99	,000
EE2	,224	99	,000	,907	99	,000
EE3	,151	99	,000	,944	99	,000
EE4	,172	99	,000	,923	99	,000
EE5	,180	99	,000	,921	99	,000
EE6	,167	99	,000	,926	99	,000
EE7	,183	99	,000	,937	99	,000
EE8	,185	99	,000	,924	99	,000
EE9	,189	99	,000	,910	99	,000
EE10	,212	99	,000	,908	99	,000
EE11	,178	99	,000	,920	99	,000
GC1	,167	99	,000	,937	99	,000
GC2	,229	99	,000	,907	99	,000
GC3	,205	99	,000	,908	99	,000
GC4	,251	99	,000	,894	99	,000
GC5	,204	99	,000	,912	99	,000

GC6	,329	99	,000	,721	99	,000
GC7	,195	99	,000	,921	99	,000
GC8	,172	99	,000	,930	99	,000
GR1	,152	99	,000	,935	99	,000
GR2	,202	99	,000	,926	99	,000
GR3	,161	99	,000	,918	99	,000
GR4	,209	99	,000	,915	99	,000
GR5	,196	99	,000	,900	99	,000
CO1	,171	99	,000	,937	99	,000
CO2	,155	99	,000	,933	99	,000
CO3	,162	99	,000	,925	99	,000
CO4	,171	99	,000	,929	99	,000
CO5	,188	99	,000	,902	99	,000
CO6	,177	99	,000	,922	99	,000
CO7	,194	99	,000	,887	99	,000
CO8	,163	99	,000	,884	99	,000
CO9	,180	99	,000	,927	99	,000
CO10	,152	99	,000	,929	99	,000
RN1	,274	99	,000	,855	99	,000
RN2	,205	99	,000	,872	99	,000
RN3	,225	99	,000	,910	99	,000
RN4	,169	99	,000	,930	99	,000
RN5	,224	99	,000	,911	99	,000
RN6	,257	99	,000	,895	99	,000

a Lilliefors Significance Correction

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 1-Teste de Normalidade

4.2.2.

Estatísticas descritivas

As tabelas a seguir mostram as estatísticas descritivas de cada um dos cinco grupos de variáveis: Estratégia Empresarial (EE), Gestão de Competências (GC), Gestão de Resultados (GR), Ações para Gestão do Conhecimento (CO) e Resultados de Negócio(RN).

Para cada grupo de variáveis são apresentados comentários sobre os resultados.

Grupo 1 - Estratégia Empresarial

Variáveis	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EE1	99	1,00	5,00	3,3815	1,20718
EE2	99	1,00	5,00	3,4547	1,17761

EE3	99	1,00	5,00	3,0428	1,01316
EE4	99	1,00	5,00	3,5598	,95529
EE5	99	1,00	5,00	3,2409	,90716
EE6	99	1,00	5,00	3,4965	1,00075
EE7	99	1,00	5,00	3,1532	,91525
EE8	99	1,00	5,00	2,7446	,83768
EE9	99	1,00	5,00	3,4906	,85305
EE10	99	1,00	5,00	3,6005	,87147
EE11	99	1,00	5,00	2,5884	1,10468
Valid (listwise)	N99				

Tabela 2-Estatísticas descritivas - EE - Estratégia Empresarial

Comentários: as variáveis representadas neste grupo descrevem práticas relativas à percepção do conhecimento como recurso estratégico para as organizações, conforme detalhado a seguir:

EE1 - a declaração de propósito, visão ou missão evidenciam a contribuição para criar valor baseado no conhecimento. (Earl, 2001) (Weggeman, 1997)

EE2 - o conhecimento é considerado, na análise dos *gaps* de desempenho do negócio, uma alternativa para reduzir ou eliminar estes *gaps*. A melhoria dos processos de aquisição, distribuição e uso ou proteção do conhecimento é entendida como forma de alcançar melhores resultados de negócio. (Earl, 2001)

EE3 - o processo estratégico considera que todas as pessoas, inclusive as lideranças, são parte do sistema coletivo que aprende, logo todos em uma organização podem e devem contribuir para a formulação e para implementação da estratégia. (Hamel e Prahalad, 1994, Kaplan e Norton 1997 e 2000 e Mintzberg, 2000))

EE4, EE5, EE6 e EE7 - representam as práticas que identificam e examinam possíveis estilos para gerir o conhecimento explícito. (Choi e Lee, 2003 e Nonaka e Takeuchi, 1997)

EE8, EE9, EE10 e EE11 - representam as práticas que identificam e examinam possíveis estilos para gerir o conhecimento tácito. (Choi e Lee, 2003 e Nonaka e Takeuchi, 1997)

Observando-se as médias para cada uma destas variáveis, nota-se uma tendência para se situarem em torno de 3, o que permite interpretar que estas práticas não são adotadas plenamente pelas empresas representadas.

Também, o dado pode ser analisado como significando um caminho de maturidade a ser percorrido pelas empresas brasileiras e, assim, poder-se ia afirmar que as organizações estariam em processo de avanço na curva de aprendizagem.

Outro dado que chama a atenção no conjunto, são as médias próximas de 2 para as variáveis EE8, EE9 e EE11, que representam práticas relativas à conversão do conhecimento tácito, permitindo concluir que as empresas encontram maior dificuldade para gerenciar este tipo de conhecimento.

Confrontando-se este dado com as afirmações de Nonaka e Takeuchi (1997), para as formas de conversão do conhecimento tácito em explícito - socialização, externalização, combinação e internalização - é possível inferir que as organizações ainda não conseguem estabelecer plenamente práticas que permitam extrair valor dos conhecimentos tácitos de seus indivíduos e equipes.

Grupo 2 - Gestão de Competências

Variáveis	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GC1	99	1,00	5,00	3,0013	,94713
GC2	99	1,00	5,00	3,4103	,97013
GC3	99	1,00	5,00	3,6599	,95004
GC4	99	1,00	5,00	3,5727	,94070
GC5	99	1,00	5,00	3,5646	1,06707
GC6	99	1,00	5,00	2,0187	1,42043
GC7	99	1,00	5,00	3,4034	1,13855
GC8	99	1,00	5,00	2,8891	1,12552
Valid (listwise)	N99				

Fonte: arquivos do software SPSS

Tabela 3-Estatísticas descritivas - GC - Gestão de Competências

Comentários:

O conjunto das variáveis deste grupo descreve as 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).

Assim, as práticas descritas buscaram refletir este espectro, em diferentes processos nas empresas, como detalhamos a seguir:

GC1, GC2 e GC3 - citam práticas relacionadas ao conhecimento contido nos processos e que refletem as competências organizacionais. (Day et al., 1999)

GC4, GC5, GC6, GC7 e GC8 - dizem respeito a conceitos e práticas relativas à gestão de competências humanas e sua sintonia com as competências organizacionais. (Trépos, 1992)

Da mesma forma que o grupo de variáveis que representam as práticas relativas à estratégia empresarial, a gestão de competências também parece estar em desenvolvimento nas organizações e, de certa forma, ainda distante da sua fase de maturidade, para a maior parte das empresas.

Deste modo, os processos de negócio, que em última instância, refletem as competências organizacionais e humanas, ainda não evidenciam o conhecimento como parte essencial destas competências.

Outro aspecto a destacar neste grupo de variáveis, diz respeito à variável GC6 que apresenta média próxima de 2. Trata-se da variável que buscou investigar sobre a existência formal de uma Universidade Corporativa nas organizações. Assim, o dado permite concluir que a maior parte das empresas não possui Universidade Corporativa.

Grupo 3 - Gestão de Resultados

Variáveis	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GR1	99	1,00	5,00	2,9854	1,13433
GR2	99	1,00	5,00	2,8311	1,01432
GR3	99	1,00	5,00	3,1077	1,28159
GR4	99	1,00	5,00	3,0059	1,20590
GR5	99	1,00	5,00	3,0672	1,37559
Valid (listwise)	N99				

Fonte: arquivos do software SPSS

Tabela 4-Estatísticas descritivas - GR - Gestão de Resultado

Comentários:

O conjunto das variáveis representa as práticas utilizadas pelas empresas para acompanhar e avaliar os resultados do negócio. Também, identifica se as organizações adotam indicadores além dos financeiros e se os processos e ferramentas de avaliação permitem evidenciar o desempenho dos indivíduos nestes

resultados. Estas práticas para gestão de resultados são, de um modo geral, empregadas pelas empresas que relacionam a gestão do conhecimento a de resultado. (Kaplan e Norton, 1997 e 2000 & Lopez, 2001 & Stewart, 1998 e 2000 & Sveiby, 1998)

GR1, GR2 e GR4 - dizem respeito ao modelo de avaliação de resultado de negócio adotado pelas empresas, em três aspectos: processo para o desdobramento dos objetivos estratégicos até o nível de cada empregado, possibilidade para o empregado avaliar sua competência para desempenhar seu papel na estratégia do negócio, bem como medir se o desempenho individual está em linha com os objetivos da organização.

GR3 - foca a utilização de indicadores de resultado de negócio além dos financeiros.

GR5 - especifica uma prática já bastante comum nas organizações brasileiras que é a participação nos resultados. Assim, busca identificar se o modelo de avaliação de resultado adotado gera critérios para definir o valor desta remuneração.

Também neste conjunto de variáveis observamos que a média se encontra em torno de 3, o que também significa que as empresas não adotam as práticas em sua plenitude. E, novamente, parece refletir que as organizações caminham para alcançar mais maturidade em relação ao tema.

Grupo 4 - Conhecimento - Ações

Variáveis	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CO1	99	1,00	5,00	2,7736	1,06087
CO2	99	1,00	5,00	3,0820	1,12376
CO3	99	1,00	5,00	2,4921	1,01005
CO4	99	1,00	5,00	2,8187	1,02759
CO5	99	1,00	5,00	2,2414	1,03819
CO6	99	1,00	5,00	2,5574	1,05085
CO7	99	1,00	5,00	2,3650	1,20954
CO8	99	1,00	5,00	2,4197	1,28369
CO9	99	1,00	5,00	3,3305	1,11918
CO10	99	1,00	5,00	2,8178	1,11374
Valid (listwise)	N99				

Fonte: arquivos do software SPSS

Tabela 5-Estatísticas descritivas - CO - Ações para a Gestão do Conhecimento

Comentários:

Para este conjunto de variáveis, as práticas organizacionais foram divididas em três aspectos:

CO1 - conceito de Gestão do Conhecimento como processo cíclico e contínuo. (Weggeman, 1997)

CO2, CO3, CO4, CO5 e CO6 - ações para eliminação de barreiras e restrições internas em relação à gestão do conhecimento. (Lopez, 2001, Davenport e Prusak, 1998)

CO7, CO8, CO9 e CO10 - estabelecimento de recursos humanos, financeiros e tecnológicos específicos para projetos relacionados à Gestão do Conhecimento. (Davenport e Prusak, 1998, McGee e Prusak, 1998; Stewart, 1998 ; 2000 e Sveiby, 1998)

Este grupo de variáveis encerra no seu conjunto um maior número de médias inferiores a 3, se comparado com os demais grupos. Isto indica que poucas empresas estão realmente estabelecendo ações para a gestão do conhecimento de forma deliberadamente planejada.

De um modo geral, poder-se-ia afirmar que as empresas estariam um pouco mais maduras para as práticas relacionadas à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado do que em relação ao próprio projeto para Gestão do Conhecimento, como forma de transformar esta gestão num processo organizacional contínuo.

Esta constatação poderia ser associada ao fato que este tipo de abordagem nas organizações é mais recente e novo do que estratégia, gestão de competências e de resultados, embora estes também sejam temas recentes, se considerarmos as novas perspectivas que têm assumido no contexto empresarial.

Dando destaque para algumas variáveis, observa-se que ainda são poucas as empresas que compreendem a Gestão do Conhecimento como um processo (CO1).

A cúpula da maior parte das empresas ainda não apóia as iniciativas (CO2) e nem tão pouco os empregados compreendem o que significa Gestão do Conhecimento (CO3).

Sem entrarmos no mérito da sua adequação, os indicadores de resultado para os projetos de Gestão do Conhecimento também são utilizados por poucas organizações (CO5).

Considerando-se de forma genérica a cultura das organizações, pode-se inferir que poucas empresas estão focalizando ações que reforcem a criação, uso e compartilhamento do conhecimento (CO6).

Quanto aos recursos específicos, também se observa que a maior parte das empresas não apropria recursos quer humanos, quer financeiros e tecnológicos para os projetos relacionados à Gestão do Conhecimento (CO7, CO8, CO10). Também, chama a atenção o fato de muitas empresas não compreenderem que a tecnologia da informação, por si só, não é capaz de gerenciar o conhecimento (CO9).

Grupo 5 - Resultado de Negócio

Variáveis	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RN1	99	2,00	5,00	3,9657	,82163
RN2	99	1,00	5,00	3,9295	,98063
RN3	99	1,00	5,00	3,5880	,88198
RN4	99	1,00	5,00	3,3773	1,10211
RN5	99	1,00	5,00	3,6022	,97623
RN6	99	1,00	5,00	3,6508	,97097
Valid (listwise)	N99				

Fonte: arquivos do software SPSS

Tabela 6-Estatísticas descritivas - RN - Resultado de Negócio

Comentários:

Para definir este grupo de variáveis, tomou-se por base a pesquisa de Choi e Lee, 2003. Os autores estabeleceram indicadores de desempenho para fundamentar seu trabalho que tratou sobre como o desempenho das organizações é afetado pelos estilos de gerenciamento do conhecimento.

Eles adotaram uma perspectiva não financeira, desenvolvida e validada por pesquisas anteriores.

Assim, os indicadores escolhidos foram: sucesso de forma geral (RN1), participação de mercado (market share) (RN2), crescimento ano sobre ano (RN3), lucratividade (RN4), inovação e criatividade (RN5) e receita (RN6).

Deste modo, foi solicitado ao respondente que classificasse sua empresa em relação ao mercado onde atua, posicionando-a, para cada variável, numa escala de 1 a 5, onde 1 representava o pior desempenho e 5 o melhor.

Como se pode observar, as médias das variáveis deste grupo tendem a 4 o que representa que uma parte significativa das empresas estudadas tende a se destacar no setor onde atua., de acordo com a opinião dos participantes.

4.2.3. Teste “t”

Utilizou-se o teste “t” bi-caudal para verificar a primeira hipótese definida:

H₁ - As empresas brasileiras adotam as práticas que caracterizam a relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

Onde $H_0: \mu=4$, $\mu=5$, onde $\mu=4$ e $\mu=5$ significam que as práticas se aplicam às empresas brasileiras.

Como pode ser observado nas tabelas 7 e 8, há evidências suficientes para rejeitar H_0 para todas as variáveis.

Variáveis	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
EE1	-5,098	98	,000	-,6185	-,8593	-,3778
EE2	-4,607	98	,000	-,5453	-,7802	-,3104
EE3	-9,401	98	,000	-,9572	-1,1593	-,7552
EE4	-4,585	98	,000	-,4402	-,6308	-,2497
EE5	-8,326	98	,000	-,7591	-,9400	-,5782
EE6	-5,006	98	,000	-,5035	-,7031	-,3039
EE7	-9,206	98	,000	-,8468	-1,0293	-,6643
EE8	-14,911	98	,000	-1,2554	-1,4225	-1,0883
EE9	-5,942	98	,000	-,5094	-,6796	-,3393
EE10	-4,561	98	,000	-,3995	-,5733	-,2257
EE11	-12,714	98	,000	-1,4116	-1,6319	-1,1913
GC1	-10,491	98	,000	-,9987	-1,1876	-,8098
GC2	-6,048	98	,000	-,5897	-,7832	-,3962
GC3	-3,562	98	,001	-,3401	-,5296	-,1506
GC4	-4,519	98	,000	-,4273	-,6149	-,2397
GC5	-4,059	98	,000	-,4354	-,6482	-,2225
GC6	-13,879	98	,000	-1,9813	-2,2646	-1,6980

GC7	-5,214	98	,000	-,5966	-,8237	-,3696
GC8	-9,821	98	,000	-1,1109	-1,3354	-,8865
GR1	-8,900	98	,000	-1,0146	-1,2409	-,7884
GR2	-11,466	98	,000	-1,1689	-1,3712	-,9666
GR3	-6,927	98	,000	-,8923	-1,1479	-,6366
GR4	-8,202	98	,000	-,9941	-1,2346	-,7536
GR5	-6,747	98	,000	-,9328	-1,2072	-,6585
CO1	-11,503	98	,000	-1,2264	-1,4380	-1,0148
CO2	-8,128	98	,000	-,9180	-1,1421	-,6939
CO3	-14,854	98	,000	-1,5079	-1,7094	-1,3065
CO4	-11,438	98	,000	-1,1813	-1,3863	-,9764
CO5	-16,854	98	,000	-1,7586	-1,9656	-1,5515
CO6	-13,659	98	,000	-1,4426	-1,6522	-1,2330
CO7	-13,450	98	,000	-1,6350	-1,8763	-1,3938
CO8	-12,249	98	,000	-1,5803	-1,8363	-1,3243
CO9	-5,952	98	,000	-,6695	-,8927	-,4463
CO10	-10,561	98	,000	-1,1822	-1,4043	-,9600
RN1	-,416	98	,678	-,0343	-,1982	,1295
RN2	-,716	98	,476	-,0705	-,2661	,1250
RN3	-4,647	98	,000	-,4120	-,5879	-,2360
RN4	-5,622	98	,000	-,6227	-,8425	-,4029
RN5	-4,055	98	,000	-,3978	-,5925	-,2031
RN6	-3,578	98	,001	-,3492	-,5428	-,1555

Fonte: dados do software SPSS

Tabela 7-Teste “t” para média = 4

Variáveis	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
EE1	-13,340	98	,000	-1,6185	-1,8593	-1,3778
EE2	-13,056	98	,000	-1,5453	-1,7802	-1,3104
EE3	-19,221	98	,000	-1,9572	-2,1593	-1,7552
EE4	-15,001	98	,000	-1,4402	-1,6308	-1,2497
EE5	-19,294	98	,000	-1,7591	-1,9400	-1,5782
EE6	-14,949	98	,000	-1,5035	-1,7031	-1,3039
EE7	-20,077	98	,000	-1,8468	-2,0293	-1,6643
EE8	-26,789	98	,000	-2,2554	-2,4225	-2,0883
EE9	-17,606	98	,000	-1,5094	-1,6796	-1,3393
EE10	-15,979	98	,000	-1,3995	-1,5733	-1,2257
EE11	-21,721	98	,000	-2,4116	-2,6319	-2,1913
GC1	-20,996	98	,000	-1,9987	-2,1876	-1,8098
GC2	-16,305	98	,000	-1,5897	-1,7832	-1,3962
GC3	-14,035	98	,000	-1,3401	-1,5296	-1,1506
GC4	-15,096	98	,000	-1,4273	-1,6149	-1,2397
GC5	-13,384	98	,000	-1,4354	-1,6482	-1,2225

GC6	-20,884	98	,000	-2,9813	-3,2646	-2,6980
GC7	-13,953	98	,000	-1,5966	-1,8237	-1,3696
GC8	-18,661	98	,000	-2,1109	-2,3354	-1,8865
GR1	-17,672	98	,000	-2,0146	-2,2409	-1,7884
GR2	-21,275	98	,000	-2,1689	-2,3712	-1,9666
GR3	-14,691	98	,000	-1,8923	-2,1479	-1,6366
GR4	-16,453	98	,000	-1,9941	-2,2346	-1,7536
GR5	-13,980	98	,000	-1,9328	-2,2072	-1,6585
CO1	-20,882	98	,000	-2,2264	-2,4380	-2,0148
CO2	-16,982	98	,000	-1,9180	-2,1421	-1,6939
CO3	-24,705	98	,000	-2,5079	-2,7094	-2,3065
CO4	-21,121	98	,000	-2,1813	-2,3863	-1,9764
CO5	-26,438	98	,000	-2,7586	-2,9656	-2,5515
CO6	-23,128	98	,000	-2,4426	-2,6522	-2,2330
CO7	-21,676	98	,000	-2,6350	-2,8763	-2,3938
CO8	-20,000	98	,000	-2,5803	-2,8363	-2,3243
CO9	-14,843	98	,000	-1,6695	-1,8927	-1,4463
CO10	-19,495	98	,000	-2,1822	-2,4043	-1,9600
RN1	-12,526	98	,000	-1,0343	-1,1982	-,8705
RN2	-10,862	98	,000	-1,0705	-1,2661	-,8750
RN3	-15,929	98	,000	-1,4120	-1,5879	-1,2360
RN4	-14,650	98	,000	-1,6227	-1,8425	-1,4029
RN5	-14,247	98	,000	-1,3978	-1,5925	-1,2031
RN6	-13,825	98	,000	-1,3492	-1,5428	-1,1555

Fonte: dados do software SPSS

Tabela 8-Teste “t” para média = 5

Então, se pode interpretar que as práticas investigadas, de um modo geral, não fazem parte da gestão das empresas brasileiras.

Sendo assim, como conclusão final desta análise, não foi comprovada a primeira hipótese desta pesquisa: H₁ - As empresas brasileiras adotam as práticas que caracterizam a relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

4.2.4.

Redução de fatores e formação de clusters - Relações da Gestão do Conhecimento

Foram criados 4 grupos principais de variáveis, reduzindo os 34 fatores iniciais para 6 novos fatores .

O resultado de negócio das empresas foi utilizado como critério balizador, medido por seis variáveis, também reduzidas a um fator.

As tabelas 9, 10, 11 e 12 mostram o resultado do método aplicado para a redução de fatores para as variáveis relacionadas à Estratégia Empresarial (EE), Gestão de Competências (GC), Gestão de Resultados (GR) e Ações para a Gestão do Conhecimento (CO).

A Tabela 13 mostra a redução feita para as variáveis relacionadas ao Resultado de Negócio (RN).

Variáveis	Component	
	1	2
EE1	,700	
EE2	,711	
EE3	,571	
EE4		,798
EE5		,794
EE6		,784
EE7		,773
EE8	,571	
EE9	,781	
EE10	,807	
EE11	,765	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 9-Rotated Component Matrix - EE - Estratégia Empresarial

Variáveis	Component	
	1	2
GC1	,675	
GC2	,810	
GC3	,695	
GC4	,693	
GC5	,735	
GC6		,925
GC7	,772	
GC8	,718	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 10-Rotated Component Matrix - GC - Gestão de Competências

Variáveis	Component
	1
GR1	,870
GR2	,891
GR3	,827
GR4	,941
GR5	,811

Extraction Method: Principal Component Analysis: 1 components extracted.

Rotated Component Matrix: only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 11-Component Matrix - GR - Gestão de Resultado

Variáveis	Component
	1
CO1	,852
CO2	,820
CO3	,821
CO4	,813
CO5	,865
CO6	,868
CO7	,755
CO8	,779
CO9	,634
CO10	,760

Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 12-Component Matrix - CO - Ações para a Gestão do Conhecimento

Variáveis	Component
	1
RN1	,861
RN2	,713
RN3	,835
RN4	,844
RN5	,650
RN6	,874

Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 13-Component Matrix - RN - Resultado de Negócio

A aplicação da análise de fatores reduziu os espaços como mostrado na tabela 14.

Fator	Fatores Normalizados	Variáveis Agrupadas	Representação
1	EE- FATOR1	EE1, EE2, EE3, EE8, EE9, EE10, EE11	Intensidade da importância do conhecimento como recurso para a estratégia empresarial
2	EE-FATOR2	EE4, EE5, EE6, EE7	Práticas mais frequentes para inserir o conhecimento Explícito como recurso estratégico para o negócio.
3	GC-FATOR1	GC1, GC2, GC3, GC4, GC5, GC7, GC8	Ênfase na Gestão de Competências
4	GC-FATOR2	GC6	Universidade Corporativa implantada ou em fase de implementação.
5	GR-FATOR1	GR1, GR2, GR3, GR4, GR5, GR6	Ênfase na Gestão de Resultados
6	CO-FATOR1	CO1, CO2, CO3, CO4, CO5, CO6, CO7, CO8, CO9, CO10	Ênfase nas ações inerentes à própria Gestão do Conhecimento

Tabela 14-Espaço Reduzido / Novas Variáveis - Relações da Gestão do Conhecimento

Nos anexos 7.5., 7.6., 7.7, 7.8 e 7.9., são encontradas as respectivas análises “Total Variance Explained” para as variáveis EE, GC, GR, CO e RN.

Como pode ser observado nestes anexos, a redução explica:

63,05% dos casos para EE;

60,63% dos casos para GC;

75,52% dos casos para GR, 63,90% dos casos para CO e

64,09% dos casos para RN.

4.2.5.

Caracterização dos clusters - Relações da Gestão do Conhecimento

A análise de cluster no espaço reduzido e normalizado, “Relações da Gestão do Conhecimento”, indicou a configuração de três clusters como a de melhor poder explanatório, como pode ser observado na tabela 15, assim como na tabela 16 que mostra o número de empresas em cada cluster.

Nº do Fator	Fatores	Cluster		
		1	2	3
1	EE-FATOR1	-,32957	-,67245	,73470
2	EE-FATOR2	,23585	-,78833	,39465
3	GC-FATOR1	,05811	-1,13041	,77596
4	GC-FATOR2	-,66578	,04431	,46721
5	GR-FATOR1	,13768	-1,08632	,68432
6	CO-FATOR1	-,33752	-,97354	,95895

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 15-Final Cluster Centers - Relações da Gestão do Conhecimento

Cluster	1	30,000
	2	29,000
	3	40,000
Valid		99,000
Missing		,000

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 16-Número de casos em cada cluster - Relações da Gestão do Conhecimento

Para facilitar a compreensão de cada um destes três clusters, foi atribuído a cada um deles um título, descrevendo suas características, como a seguir:

Cluster 1 - Média orientação para a Gestão do Conhecimento

Caracteriza-se por organizações com alguma relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

Quando confrontado com os resultados de negócio, mostra empresas que apresentam as variáveis relativas a desempenho abaixo da média, considerada a amostra objeto de estudo .

Cluster 2 - Baixa orientação para a Gestão do Conhecimento

Caracteriza-se por organizações com baixa relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

Quando confrontado com os resultados de negócio, mostra empresas que apresentam as variáveis relativas a desempenho em níveis inferiores, considerada a amostra objeto de estudo .

Cluster 3 - Alta orientação para a Gestão do Conhecimento

Caracteriza-se por organizações com alta relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

Quando confrontado com os resultados de negócio, mostra empresas que apresentam as variáveis relativas a desempenho no nível superior, considerada a amostra objeto de estudo .

A seguir, a tabela 17 mostra cada uma das variáveis de resultado de negócio (RN1, RN2, RN3, RN4, RN5, e RN6) em relação a cada cluster.

Na sequência, a tabela 18 apresenta o fator RESULTADO COMBINADO em relação a estes mesmos clusters.

Descriptive Statistics

Variável	Cluster	Mean	Std. Deviation	Nº de empresas
RN1	1	3,8083	,85016	30
	2	3,6948	,93487	29
	3	4,2800	,59709	40
	Total	3,9657	,82163	99
RN2	1	3,7667	1,08066	30
	2	3,7121	1,03455	29
	3	4,2092	,80239	40
	Total	3,9295	,98063	99
RN3	1	3,3444	,92323	30
	2	3,1759	,84543	29
	3	4,0696	,63083	40
	Total	3,5880	,88198	99
RN4	1	3,0861	1,09389	30
	2	2,9276	1,11736	29
	3	3,9217	,86401	40
	Total	3,3773	1,10211	99
RN5	1	3,4806	,85760	30
	2	2,9552	,95864	29
	3	4,1625	,73718	40
	Total	3,6022	,97623	99
RN6	1	3,5083	1,00962	30
	2	3,2638	1,13632	29
	3	4,0383	,63483	40
	Total	3,6508	,97097	99

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 17- Relação entre Clusters e RN - Resultado de Negócio - Relações da Gestão do Conhecimento

Descriptive Statistics

Dependent Variable: RESULTADO COMBINADO

Cluster	Mean	Std. Deviation	N
1	-,2460096	1,02569179	30
2	-,5085080	1,03712043	29
3	,5531755	,63687602	40
Total	,0000000	1,00000000	99

Fonte: dados do software SPSS

Tabela 18-Cluster x RESULTADO COMBINADO - Relações da Gestão do Conhecimento

A tabela 19 mostra a relação entre os clusters, número de casos em cada cluster, avaliação de cada um dos fatores após a redução e o título a ele atribuído, conforme descrito anteriormente.

Cluster Fator	1 - Média orientação para a Gestão Conhecimento	2 - Baixa orientação para a Gestão Conhecimento	3 - Alta orientação para a Gestão do Conhecimento
	Número de empresas		
	30	29	40
EE-FATOR1	M	L	H
EE-FATOR2	M	L	H
GC-FATOR1	M	L	H
GC-FATOR2	L	M	H
GR-FATOR1	M	L	H
CO-FATOR1	M	L	H
Resultado de Negócio	M	L	H
Legenda: Índice atribuído ao fator H = High M = Medium L = Low			

Tabela 19-Configuração dos Clusters - Relações da Gestão do Conhecimento

Confrontando-se as tabelas 17 e 18 com a tabela 19, a seguir, pode-se observar que o cluster 3 - Alta orientação para a Gestão do Conhecimento é o que mostra os maiores índices de relação com a estratégia (EE-FATOR1, EE-FATOR2), gestão de competências (GC-FATOR1, GC-FATOR2), gestão de resultados (GR-FATOR1) e ações para Gestão do Conhecimento (CO-FATOR1) e, também, é o que apresenta as maiores médias de resultado de negócio (RN1, RN2, RN3, RN4, RN5 e RN6), conforme destacado nas tabelas 17 e 18.

Seguindo esta mesma linha de análise, o cluster 1 - Média orientação para a Gestão do Conhecimento se posiciona em segundo lugar na média de resultados de negócio (RN), mostrando índice médio em cinco dos seis fatores. E o cluster 3 -

Baixa orientação para a Gestão Conhecimento apresenta as piores média em relação ao resultado de negócio (RN) e índice baixo em cinco dos seis fatores.

Chama a atenção o fator GC-FATOR2 ser o único fator a ter índices exatamente invertidos para os clusters 1 e 2.

Retomando o significado do fator, ter índice mais alto atribuído a este fator significa que mais empresas possuem ou estão implementando uma Universidade Corporativa.

Assim, comparando o cluster 1 e 2, é este último o que apresenta maior índice neste fator, seguido de menores índices para os demais fatores e menores médias de resultado de negócio (RN).

Deste modo, considerando os objetivos desta pesquisa, não se recomenda fazer qualquer inferência ou suposição sobre as Universidades Corporativas e resultado de negócio. Para qualquer conclusão deste tipo, outras questões necessitariam ser investigadas, o que não se constitui como foco deste trabalho.

Através da MANOVA, outros testes foram realizados para as seguintes hipóteses:

H_0 = todos os três clusters têm resultados iguais

H_1 = pelo menos dois clusters têm resultados diferentes

Como pode ser visto com mais detalhes no anexo 7.10., o teste de Hotelling's aplicado a QCL3, com $F_{3,834}$ e Sig. 0, rejeita H_0 , evidenciando que pelo menos dois dos resultados associados aos clusters são diferentes.

Vale destacar que isto não fica totalmente evidenciado no teste *Post Hoc de Bonferoni*. Analisando-se os dados do teste no anexo 7.11., observa-se que ele só não caracteriza as diferenças de resultado para os clusters 1 e 2. Entretanto para o cluster 3 há significância para praticamente todas as variáveis RN, só não apresentando significância para a variável RN2.

Para o RESULTADO COMBINADO, o anexo 7.12. mostra a significância para este mesmo cluster 3.

Como conclusão final desta análise, fica comprovada a segunda hipótese desta pesquisa que visava verificar se nas empresas brasileiras existe relação entre Gestão

do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e o impacto positivo destas relações nos resultados de negócio.

H2 - 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.

4.2.6.

Redução de fatores e formação de clusters - Estilos de Gestão do Conhecimento (Choi e Lee, 2003)

Foram criados 2 grupos principais de variáveis, reduzindo os 8 fatores iniciais para 2 novos fatores .

O resultado de negócio das empresas foi utilizado como critério balizador, medido por seis variáveis, também reduzidas a um fator, conforme tabela 13, já apresentada no item 4.2.4.

As tabelas 20 e 21 mostram o resultado do método aplicado para a redução de fatores para as variáveis relacionadas a Orientação Explícita (EE4,EE5, EE6 E EE7) e Orientação Tácita (EE8, EE9, EE10, EE11)

Variável	Component
	1
EE4	,785
EE5	,833
EE6	,811
EE7	,889

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Fonte: dados do software SPSS

Tabela 20-Component Matrix - Orientação Explícita

Variável	Component
	1
EE8	,715
EE9	,868
EE10	,802
EE11	,821

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

Fonte: dados do software SPSS

Tabela 21- Component Matrix - Orientação Tácita

Nos anexos 7.13., e 7.14., são encontradas as respectivas análises “Total Variance Explained” para as variáveis EE4, EE5, EE6 e EE7, assim como para as variáveis EE8, EE9, EE10 e EE11.

Como pode ser observado nestes anexos, a redução explica 68,92% dos casos para o primeiro grupo de variáveis e 64,54% dos casos para o segundo grupo de variáveis.

4.2.7.

Caracterização dos clusters - Estilos de Gestão do Conhecimento (Choi e Lee, 2003)

Sendo assim, a análise de cluster no espaço reduzido e normalizado, “Estilos de Gestão do Conhecimento”, indicou a configuração de quatro clusters como a de melhor poder explanatório, como pode ser observado na tabela 22, assim como a tabela 23 que mostra o número de empresas em cada cluster.

Fatores	Cluster			
	1	2	3	4
ORIENTAÇÃO EXPLÍCITA	-1,71219	1,14780	-,43641	-,19817
ORIENTAÇÃO TÁCITA	-1,76766	,87128	,58293	-,65336

Fonte: dados do software SPSS

Tabela 22-Final Cluster Centers - Estilos de Gestão do Conhecimento

Fator orientação explícita: considera os graus de codificação e armazenamento de conhecimento organizacional necessário para uma pessoa acessar e usar facilmente este conhecimento, representado pelas variáveis EE4, EE5, EE6 e EE7.

Fator orientação tácita: corresponde a aquisição e compartilhamento de conhecimento organizacional através da interação das pessoas, representado pelas variáveis EE8, EE9, EE10 e EE11.

Cluster	1	8,000
	2	28,000
	3	25,000
	4	38,000
Valid		99,000

Missing		,000
---------	--	------

Fonte: dados do software SPSS

Tabela 23- Número de casos em cada cluster - Estilos de Gestão do Conhecimento

Para facilitar a compreensão de cada um destes quatro clusters, foi atribuído a cada um deles um título, descrevendo suas características, como a seguir:

Cluster 1 - Estilo passivo: caracteriza empresas com baixo interesse em Gestão do Conhecimento, ou seja, seu gerenciamento não é feito de forma sistemática, a estrutura organizacional, a cultura ou a Tecnologia da Informação não são usadas para gerir o conhecimento. Empresas deste tipo não exploram verdadeiramente o conhecimento. Nos ambientes turbulentos de negócio, este estilo reduz a efetividade das companhias.

Cluster 2 - Estilo dinâmico: as empresas deste estilo enfatizam simultaneamente os níveis tácito e explícito e são mais integrativas e agressivas. Elas gerenciam o conhecimento tácito e explícito de uma maneira dinâmica e são intensivas na comunicação organizacional. Estas organizações utilizam tanto o conhecimento consolidado no negócio como investigam e exploram novos conhecimentos potenciais.

Cluster 3 - Estilo orientado para pessoas: a ênfase é na aquisição e no compartilhamento do conhecimento tácito e na experiência interpessoal. O conhecimento se origina a partir das redes de relacionamentos informais e, assim, procedimentos padronizados podem ser ignorados para descobrir melhores caminhos para operar.

As dimensões humanas são críticas para a efetividade da Gestão do Conhecimento. Deste modo, conhecimento significativo pode não ser simplesmente recuperado de um repositório ou banco de dados, mas é compartilhado informalmente, uma vez que a intimidade entre os membros da organização é importante.

Comunicação e confiança são fatores de sucesso fundamentais. As empresas tendem a recorrer a habilidades essenciais de aprendizagem e valorizam mentores ou “contadores de história”. Neste estilo, as comunidades estratégicas são o modelo dos acordos organizacionais.

Cluster 4 - Estilo orientado para sistemas: coloca mais destaque na codificação e na reutilização de conhecimento. Deste modo, estes processos aumentam a confiabilidade através dos avanços da tecnologia da informação, diminuindo, assim, a complexidade de acesso e uso do conhecimento. Rápidas respostas para os clientes e baixo custo pela transação do conhecimento podem ser obtidos neste contexto.

Sendo assim, o conhecimento é gerenciado e compartilhado de maneira formal. Economias de escala e efetividade organizacional podem ser alcançadas através da reutilização do conhecimento codificado. Programas de treinamento formais podem aumentar o gerenciamento de capacidade.

A seguir, a tabela 24 mostra cada uma das variáveis de resultado de negócio (RN1, RN2, RN3, RN4, RN5, e RN6) em relação a cada cluster.

Na sequência, a tabela 25 apresenta o fator RESULTADO COMBINADO em relação a estes mesmos clusters.

Descriptive Statistics

Variável	Cluster Number of Case	Mean	Std. Deviation	Nº de empresas
RN1	1	3,7500	,70711	8
	2	4,2143	,75066	28
	3	3,9160	,95598	25
	4	3,8605	,78716	38
	Total	3,9657	,82163	99
RN2	1	3,5000	,92582	8
	2	4,3036	,78574	28
	3	3,5727	1,16372	25
	4	3,9789	,90641	38
	Total	3,9295	,98063	99
RN3	1	2,9375	,77632	8
	2	3,7679	,84418	28
	3	3,6973	1,00064	25
	4	3,5206	,80506	38
	Total	3,5880	,88198	99
RN4	1	2,9375	1,08356	8

	2	3,6607	1,17105	28
	3	3,2127	1,18268	25
	4	3,3693	,98288	38
	Total	3,3773	1,10211	99
RN5	1	2,5625	,90386	8
	2	4,0000	,80508	28
	3	3,8680	,96726	25
	4	3,3531	,90822	38
	Total	3,6022	,97623	99
RN6	1	3,0625	1,14759	8
	2	3,7857	,87590	28
	3	3,6593	,98069	25
	4	3,6697	,98753	38
	Total	3,6508	,97097	99

Fonte: resultado do software SPSS

Tabela 24- Relação entre Clusters para Estilos de Gestão do Conhecimento e RN - Resultado de Negócio

Descriptive Statistics

Dependent Variable: RESULTADO COMBINADO

Cluster	Mean	Std. Deviation	N
1	-,7053564	,92161140	8
2	,3395956	,92046902	28
3	-,0388387	1,05743086	25
4	-,0761804	,97085796	38
Total	,0000000	1,00000000	99

Fonte: Dados do software SPSS

Tabela 25-Clusters x RESULTADO COMBINADO - Estilos Gestão do Conhecimento

Os dados permitem chegar às mesmas conclusões que Choi e Lee (2003) na sua pesquisa. Ou seja, também para as empresas brasileiras é verdade que o estilo de Gestão do Conhecimento mostra relação com os resultados de negócio e que as empresas que adotam o Estilo Dinâmico são as de maior média de resultado de negócio.

Para melhor visualização destes dados, vide tabela 26 que mostra resumidamente a relação entre os clusters, número de casos em cada cluster, avaliação de cada um dos fatores após a redução e o título a ele atribuído, conforme descrito anteriormente. Também o gráfico 10 ajuda na percepção destas conclusões.

Cluster Fator	1 Estilo passivo	2 Estilo dinâmico	3 Estilo orientado para pessoas	4 Estilo orientado para sistemas
	Número de empresas			
	8	28	25	38
ORIENTAÇÃO EXPLÍCITA	L	H	ML	MH
ORIENTAÇÃO TÁCITA	L	H	MH	ML
RESULTADO COMBINADO	L	H	MH	ML
Legenda: Índice atribuído ao fator H = High MH = Medium High ML = Medium Low L = Low				

Tabela 26- Configuração dos Clusters - Estilos de Gestão do Conhecimento

Através da MANOVA, outros testes foram realizados para as seguintes hipóteses:

H_0 = todos os quatro clusters têm resultados iguais

H_1 = pelo menos 2 clusters têm resultados diferentes

Como pode ser visto com mais detalhes no anexo 7.15., o teste de Hotelling's aplicado a QCL1, com $F_{2,252}$ e Sig. 0,003 rejeita H_0 , evidenciando que pelo menos dois dos resultados associados aos clusters são diferentes.

Vale destacar que isto não fica totalmente evidenciado no teste *Post Hoc de Bonferroni*. Analisando-se os dados do teste no anexo 7.16., observa-se que ele não caracteriza as diferenças de resultado.

A mesma conclusão é válida para o mesmo teste, para o RESULTADO COMBINADO, no anexo 7.17. .

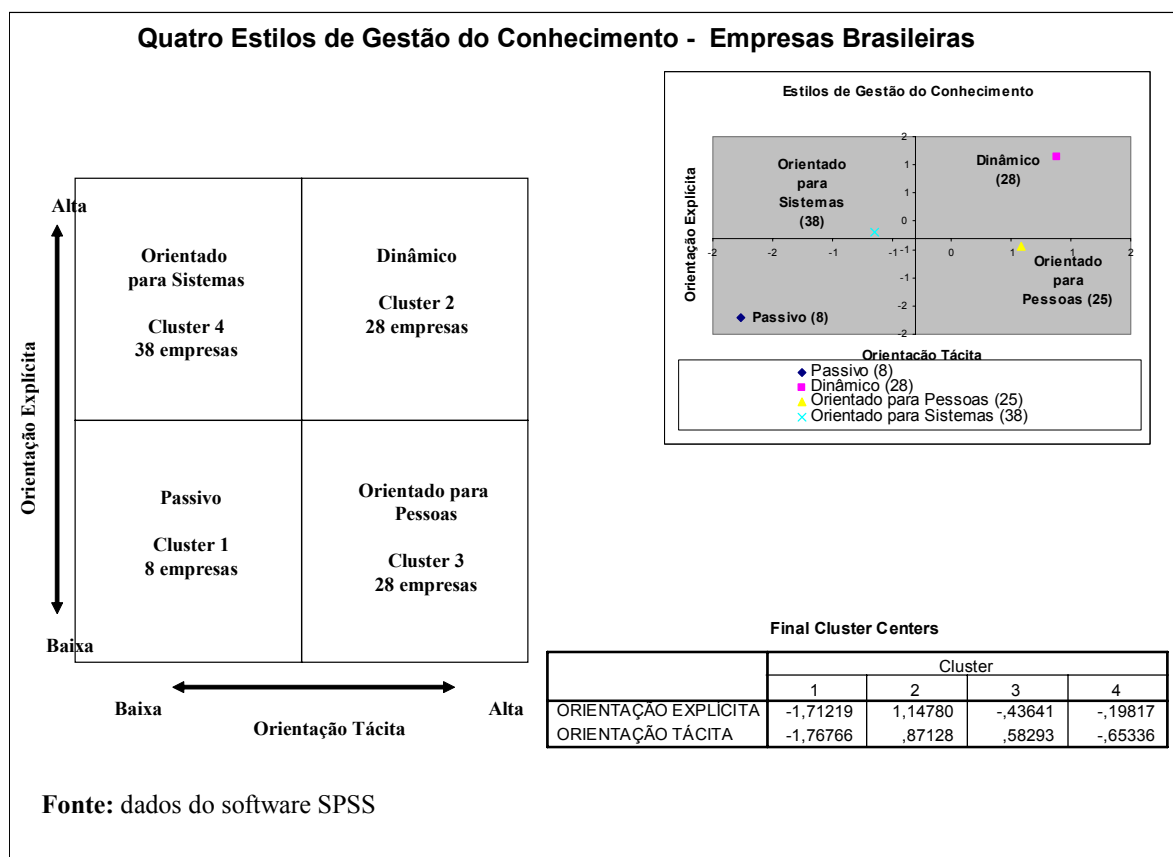


Gráfico 10 - Quatro Estilos de Gestão do Conhecimento - Empresas Brasileiras

Como conclusão final desta análise, fica comprovada a terceira hipótese desta pesquisa que visava verificar a existência de relação entre o desempenho das organizações brasileiras e o estilo de gestão do conhecimento por elas adotado.

H3 - O estilo de Gestão do Conhecimento adotado pelas empresas brasileiras tem relação com o seu desempenho.

4.2.8. Análise de variáveis isoladas

Algumas variáveis, pela natureza da prática que buscavam verificar nas empresas, oferecem dados complementares significativos dentro do contexto desta pesquisa.

Assim, a seguir, serão apresentadas algumas destas variáveis, analisadas isoladamente, e que permitem responder a algumas questões.

Deste modo, a análise das variáveis tomou por base a interpretação qualitativa da escala de respostas, procurando gerar categorias de acordo com a prática investigada e a proporção de empresas que se enquadravam nestas categorias.

Variável EE3 - Que proporção de empresas assegura que todos os empregados, em qualquer nível da estrutura hierárquica, conhecem e compreendem a estratégia traçada?

Conforme o gráfico a seguir, 8% das empresas adotam esta prática em sua plenitude.

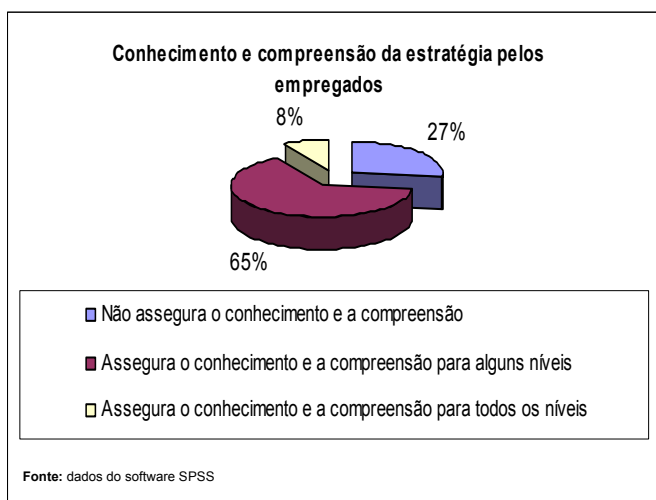


Gráfico 11 - Conhecimento e compreensão da estratégia pelos empregados

Variável GC6 - Que proporção de empresas possui uma Universidade Corporativa implementada?

Conforme gráfico a seguir, 12% das empresas possuem uma Universidade Corporativa implementada.

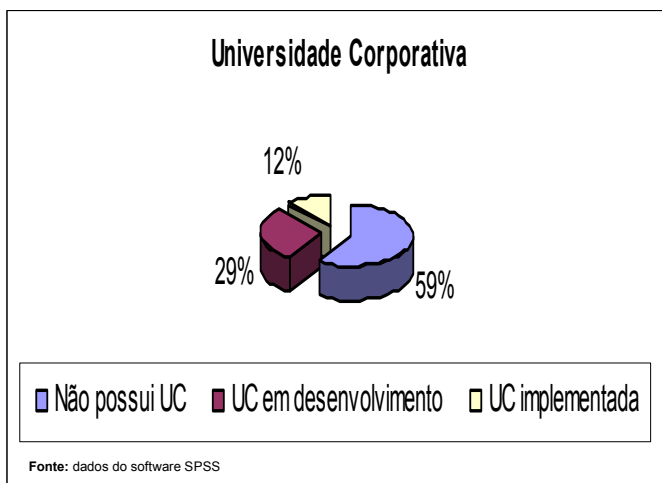


Gráfico 12 - Universidade Corporativa

Variável GC7 - Que proporção de empresas aplica o conceito de competência como 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?

Conforme gráfico a seguir, 20% das empresas dizem aplicar este conceito.

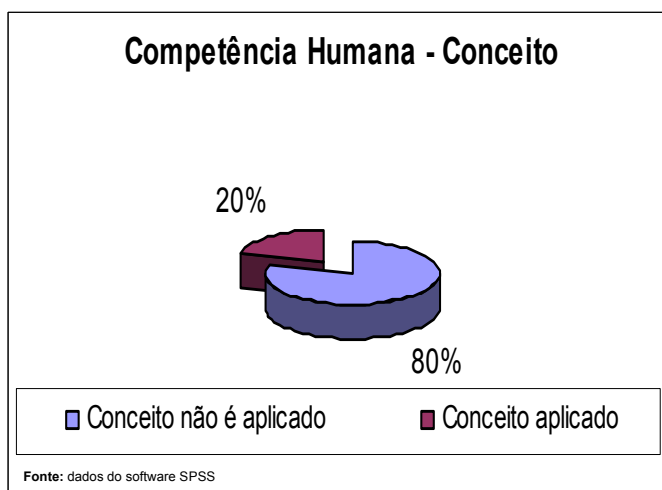


Gráfico 13 - Competência Humana - Conceito

Variável GR5 - Que proporção de empresas possui um modelo de avaliação de resultado do negócio que permite estabelecer critérios para definir o valor a ser concedido aos empregados a título de participação nos resultados.

Conforme gráfico a seguir, 44 % das empresas dizem que seu modelo de avaliação de resultados de negócio permite estabelecer critérios para definir o valor do bônus a ser concedido aos empregados.

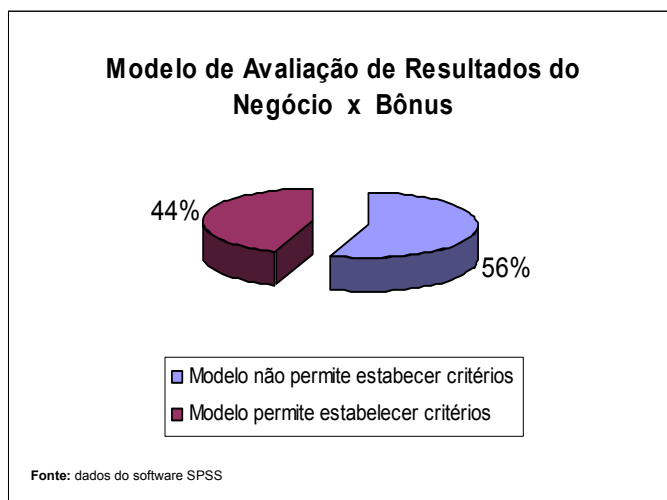


Gráfico 14 - Modelo de Avaliação de Resultados do Negócio x Bônus

Variável CO1 - Que proporção de empresas adota o conceito de Gestão do Conhecimento como 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?

Conforme gráfico a seguir, 5% das empresas dizem aplicar este conceito.

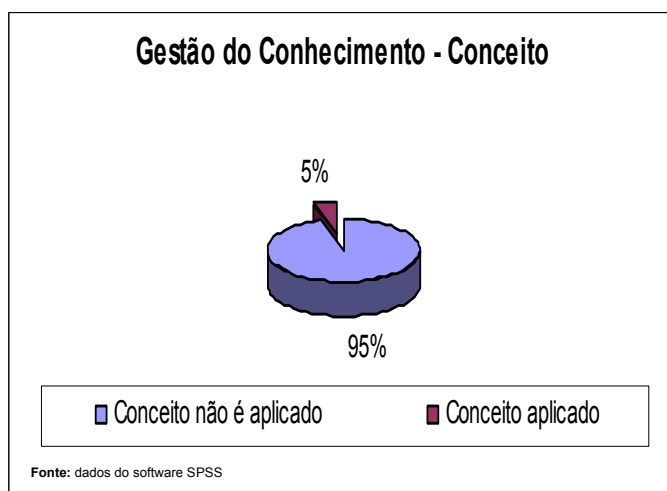


Gráfico 15 - Gestão do Conhecimento - Conceito

Variável CO5 - Que proporção de empresas possui indicadores e métricas específicas para acompanhar ações relacionadas ao gerenciamento do conhecimento?

Conforme gráfico a seguir, 14% das empresas possuem indicadores e métricas específicas para acompanhar ações relacionadas ao gerenciamento do conhecimento.

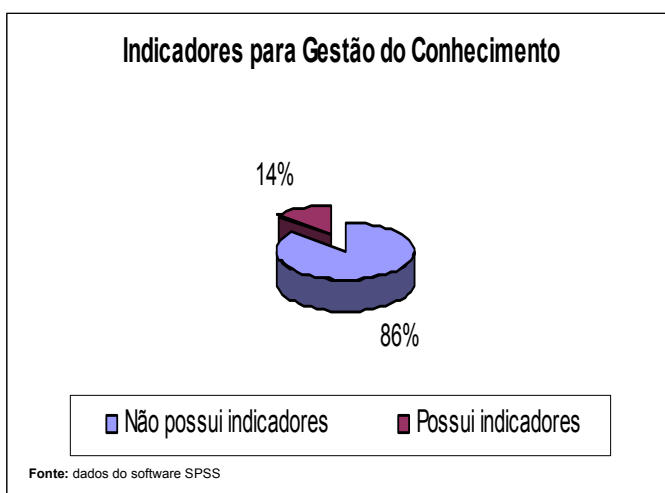


Gráfico 16 - Indicadores para Gestão do Conhecimento

Variável CO7 - Que proporção de empresas possui pessoas especialmente designadas para implementar ações relativas ao gerenciamento do conhecimento?

Conforme gráfico a seguir, 8% das empresas possuem equipe específica para as ações relativas à Gestão do Conhecimento.

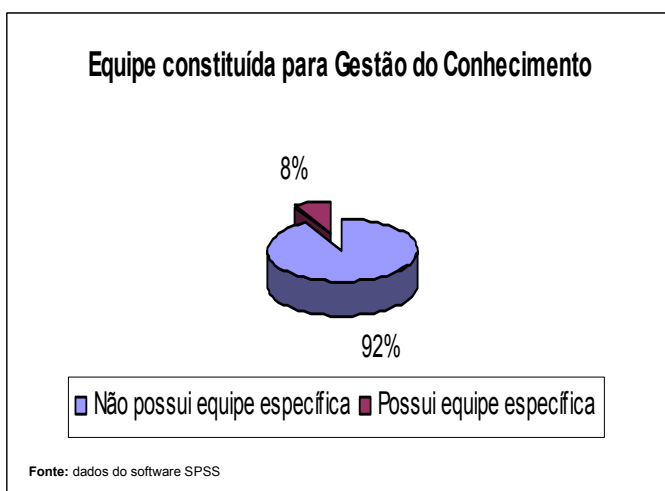


Gráfico 17 - Equipe constituída para a Gestão do Conhecimento

Variável CO8 - Que proporção de empresas possuem orçamento especificamente estabelecido para ações relativas à Gestão do Conhecimento?

Conforme gráfico a seguir, 9% das empresas possuem orçamento específico para ações relativas à Gestão do Conhecimento.

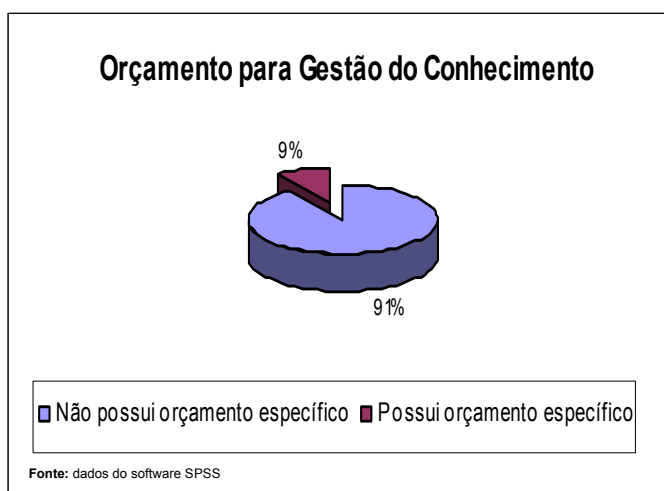


Gráfico 18 - Orçamento para a Gestão do Conhecimento

Variável CO9 - Que proporção de empresas compreende que a tecnologia da informação por si só não é capaz de gerenciar o conhecimento?

Conforme gráfico a seguir, 51% das empresas compreendem que a tecnologia da informação é parte do processo para gerenciar o conhecimento.

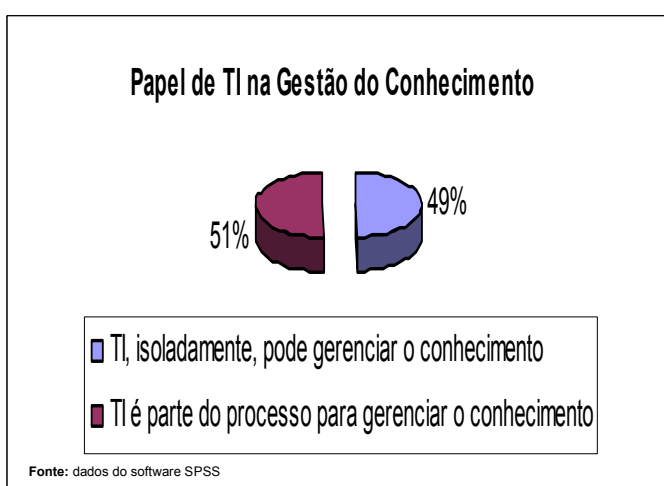


Gráfico 19 - Papel de TI na Gestão do Conhecimento

Variável CO10 - Que proporção de empresas possui infra-estrutura de tecnologia da informação 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?

Conforme gráfico a seguir, em 31% das empresas as áreas de Tecnologia da Informação possuem infra-estrutura orientada para Gestão do Conhecimento.

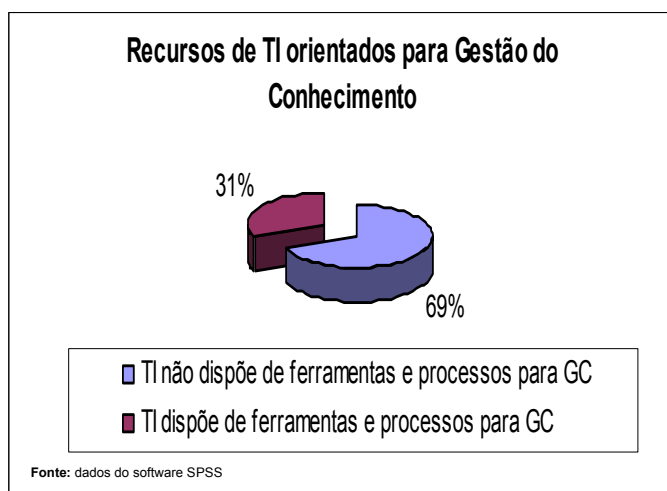


Gráfico 20 - Recursos de TI orientados para a Gestão do Conhecimento