



**Eliane Leite**

**Gestão do Conhecimento nas empresas  
brasileiras: relações entre estratégia  
empresarial, gestão de competências e de  
resultado e impactos no desempenho do  
negócio**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Programa de Pós Graduação em Administração de  
Empresas**

Rio de Janeiro  
Março de 2004



**Eliane Santos Leite**

**Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras:  
relações entre estratégia empresarial, gestão de  
competências e de resultado e impactos no desempenho  
do negócio**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro

Março de 2004



**Eliane Santos Leite**

**Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras:  
relações entre estratégia empresarial, gestão de  
competências e de resultado e impactos no desempenho  
do negócio**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada  
pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profa. Hélène Bertrand**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti**

COPPE - UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós Graduação do CCS - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 09 de março de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Eliane Santos Leite**

Concluiu a graduação em Psicologia pela Universidade do Rio de Janeiro - UERJ, em 1977. Possui curso de especialização em administração de empresas realizado em Kellogg – Northwestern University – Chicago. Trabalhou durante 30 anos como executiva da área de Recursos Humanos em grandes empresas nacionais e multinacionais como, por exemplo: SERPRO, MESBLA E XEROX do Brasil. Na XEROX, empresa onde ocupou o cargo de Diretora de Educação Corporativa, teve a oportunidade de implantar projetos na área de Gestão do Conhecimento.

#### Ficha Catalográfica

Leite, Eliane Santos

Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio / Eliane Santos Leite ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2004.

186 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 2. Conhecimento. 2. Gestão do conhecimento. 3. Competências organizacionais e humanas. 4. Capital intelectual. I. Silva, Jorge Ferreira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meu pai, que me ensinou o valor do conhecimento.  
Ao meu marido Gilson, com quem tenho aprendido verdadeiras lições de amor e  
generosidade.

## Agradecimentos

A alegre e difícil tarefa de agradecer!

Agradecer sempre traz felicidade. Muito mais para quem tem tantos motivos para dizer obrigada.

Agradecer é difícil porque sempre se corre o risco de não se citar alguém, principalmente quando se percorre longos e inúmeros caminhos, tão cheios de maravilhosos encontros, como os propiciado por este trabalho. Por outro lado, também, fica a sensação de que as palavras de agradecimento foram poucas, em relação ao tanto recebido.

Assim, caso se cometa a falha de omitir alguma referência a alguém ou se as palavras não forem suficientemente generosas, espera-se que a sabedoria do universo seja capaz de preencher a lacuna que a imperfeição da natureza humana não foi capaz de suprir.

Foram tantas e únicas as Carlas, os Marcos, as Simones, as Célias, as Marcellas, os Marcelos, as Dayses, as Marisas, as Lizis, os Jorges, os Josés, os Antonios, as Aralys, os Paulos, os Fábios, as Rosis, os Luízes, os Maurícios, as Ritas ..., que seria necessário um espaço enorme para enunciar cada uma destas pessoas e suas contribuições especiais. Obrigada a todos!

Impossível, entretanto, não lembrar com mais detalhe, de alguns personagens que ajudaram a construir este projeto. Assim, obrigada também:

a minha amiga Carla Vergara que foi responsável por fazer com que este projeto nascesse exatamente quando ele tinha que nascer;

ao meu amigo Professor Jorge Ferreira da Silva em quem me inspirei para mudar o rumo da minha carreira;

ao meu orientador Professor Jorge Ferreira da Silva pela oportunidade de reflexão e parceria;

aos professores do IAG / PUC-Rio, em especial, o Professor José Roberto Gomes da Silva e a Professora Diana Macedo-Soares;

ao Professor Marcos Cavalcanti - COPPE - UFRJ, que aceitou o convite para participar da banca examinadora desta dissertação e propiciou a primeira publicação oficial dos resultados desta pesquisa, através da Revista Inteligência Empresarial - número 18 - CRIE / COPPE / UFRJ;

aos professores e amigos César e Helene Salim e Daniel Schwabe pelo

estímulo, parceria e confiança;

a minha grande mestra Professora Sylvia Vergara pelos produtivos encontros e instigantes questionamentos;

aos meus grandes amigos das empresas onde trabalhei: Xerox do Brasil, Mesbla e Serpro;

aos amigos da Turma de Mestrado em Administração - 2002 - IAG / PUC-Rio;

ao grande amigo Moreto que está sempre pronto a me incentivar e ajudar nas horas mais difíceis e que, mais uma vez, demonstrou esta amizade durante este projeto;

aos amigos das empresas com quem tenho mantido um excepcional e produtivo *networking*;

às novas e promissoras empresas incubadas do Instituto Gênesis da PUC-Rio: Interface TI e Milestone;

aos respondentes da pesquisa de campo que contribuíram com dados que tornaram possível estabelecer as conclusões para este trabalho;

De um modo muito especial, agradeço ao meu marido Gilson, para quem, ao lado do meu pai, dediquei este trabalho. Também, agradeço a minha sogra e verdadeira mãe que sempre acreditou e incentivou minhas iniciativas.

Finalmente, agradeço a Deus pela energia e pela crença inabalável nos valores humanos universais, mesmo diante das adversidades.

## Resumo

Leite, Eliane Santos; Silva, Jorge Ferreira (Orientador); **Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio.** Rio de Janeiro, 2004. 177 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No ambiente competitivo das empresas, os chamados ativos intangíveis se configuram como fonte de inovação e criação de novos patamares de valor. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento tem recebido cada vez mais atenção das organizações. Elas têm buscado compreender seu significado e encontrar formas de gestão que lhes garanta, em última instância, impactos positivos no desempenho da empresa. A revisão da literatura evidencia a importância das relações entre Gestão do Conhecimento e a estratégia da empresa, a gestão de competências e a de resultado para o conseqüente desempenho superior do negócio. Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho foi identificar se nas empresas brasileiras existe relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e o impacto causado por estas relações nos resultados de negócio. Deste modo, foi realizada uma pesquisa de campo junto a aproximadamente 100 empresas brasileiras que objetivou mensurar, em amostra representativa de múltiplas indústrias, as relações inerentes à Gestão do Conhecimento, verificando a existência dessas relações e avaliando o impacto no resultado destas empresas. Múltiplos métodos de análise foram utilizados para fornecer uma ampla base para interpretar e validar os dados. A partir dos resultados da análise estatística e dos construtos de natureza qualitativa, importantes generalizações foram sugeridas. A conclusão principal deste estudo indica que um percentual significativo de empresas brasileiras já estabelece relação entre Gestão do Conhecimento e a estratégia empresarial, a gestão de competências e de resultado e que essas organizações estão se destacando em termos de desempenho de negócio.

## Palavras-chave

Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Competências Humanas e Organizacionais ; Capital Intelectual.



## Abstract

Leite, Eliane Santos; Silva, Jorge Ferreira (Advisor); **Knowledge Management in the Brazilian companies: relationship between enterprise strategy, competency and result management, and impacts on business performance.** Rio de Janeiro, 2004. 177 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the competitive business environment, intangible assets represent a source of innovation and creation of new levels of value. In this context, Knowledge Management has received increasing attention from the organizations. They have tried to understand its meaning and to find management methods that ultimately ensure positive impacts on the company performance. Literature review demonstrates the importance of the relationship between Knowledge Management and firm strategy, competency and result management, for the consequent superior business performance. Thus, the main purpose of this study was to identify if Brazilian companies establish any relationship between Knowledge Management and firm strategy, competency and result management, and the impact produced by these relationships on business results. Therefore, a field survey was carried out about 100 Brazilian companies, with the intention of measuring, within a representative sample comprised of multiple industries, the relationships inherent to Knowledge Management, checking the existence of these relationships and assessing the impact on the results of these companies. Different analysis methods were employed to provide a broad basis to help understand and validate data. From the results of statistical analysis and qualitative constructs, important generalizations were suggested. The main conclusion of this study indicates that a significant percentage of Brazilian companies already establish a relationship between Knowledge Management and enterprise strategy, competency and result management, and that these organizations are excelling in terms of business performance.

## Keywords

Knowledge; Knowledge Management; Human and Organizational Competency; Intellectual Capital.

## Sumário

1 Introdução	18
1.1. O Problema	21
1.2. Objetivos da Pesquisa	21
1.2.1. Objetivo Final	21
1.2.2. Objetivos Intermediários	21
1.3. Hipóteses	22
1.4. Relevância do Estudo	23
1.5. Delimitação do Estudo	24
2 Referencial Teórico	26
2.1. Resultados da Revisão Bibliográfica	26
2.1.1. Conhecimento nas Organizações	28
2.1.2. Estratégia Empresarial	46
2.1.3. Gestão de Competências	56
2.1.4. Gestão de Resultado	66
2.1.5. Ações para a Gestão do Conhecimento	68
2.1.6. Resultado de Negócio	73
2.2. Conceitos Centrais - Definições	74
2.3. Considerações finais sobre o referencial teórico	77
3 Métodos da Pesquisa	85
3.1. Tipo de pesquisa	85
3.2. Fases da Pesquisa	91
3.3. Formulação de hipóteses	91
3.4. Tipo de método de coleta de dados	92
3.4.1. Questionário: pré-teste e teste final	99
3.5. Universo, amostra e seleção de sujeitos	100
3.6. Variáveis	100
3.7. Tratamento dos dados	100
3.8. Limitações do Método	102

4 Resultados	104
4.1. Perfil da Amostra	104
4.1.1. Perfil das empresas participantes da pesquisa	104
4.1.2. Perfil dos respondentes da pesquisa	105
4.2. Análises	106
4.2.1. Análise da normalidade	106
4.2.2. Estatísticas descritivas	107
4.2.3. Teste “t”	114
4.2.4. Redução de fatores e formação de clusters - Relações da Gestão do Conhecimento	116
4.2.5. Caracterização dos clusters - Relações da Gestão do Conhecimento	119
4.2.6. Redução de fatores e formação de clusters - Estilos de Gestão do Conhecimento (Choi e Lee, 2003)	124
4.2.7. Caracterização dos clusters - Estilos de Gestão do Conhecimento (Choi e Lee, 2003)	125
4.2.8. Análise de variáveis isoladas	130
5 Conclusão	137
5.1. Conclusões	137
5.2. Contribuições	141
5.3. Trabalhos Futuros	141
6 Referências Bibliográficas e Bibliografia	143
6.1. Referências bibliográficas	143
6.2. Bibliografia	147
7 Anexos	150
7.1. Questionário Preliminar - Pré-teste	150
7.2. Questionário de Pesquisa Aplicado - versão documento Word para simples consulta	160
7.3. Questionário Aplicado - versão disponibilizada através da Internet	168
7.4. Empresas participantes da pesquisa	175

7.5. Total Variance Explained para as variáveis EE	178
7.6. Total Variance Explained para as variáveis GC	178
7.7. Total Variance Explained para as variáveis GR	178
7.8. Total Variance Explained para as variáveis CO	179
7.9. Total Variance Explained para as variáveis RN	179
7.10. Multivariate Tests - Relações da Gestão do Conhecimento	180
7.11. Post Hoc Tests - Bonferroni - variáveis RN - Relações da Gestão do Conhecimento	181
7.12. Post Hoc Tests - Bonferroni - RESULTADO COMBINADO - Relações da Gestão do Conhecimento	182
7.13. Total Variance Explained para as variáveis EE4, EE5, EE6 e EE7	183
7.14. Total Variance Explained para as variáveis EE8, EE9, EE10 e EE11	183
7.15. Multivariate Tests - Estilos de Gestão do Conhecimento	184
7.16. Post Hoc Tests - Bonferroni - variáveis RN - Estilos de Gestão do Conhecimento	185
7.17. Post Hoc Tests - Bonferroni - RESULTADO COMBINADO - Estilos Gestão do Conhecimento	186

## Lista de figuras

Figura 1- Quatro Estilos de Gestão do Conhecimento (Choi & Lee, 2003)	38
Figura 2-A espiral do conhecimento e o conteúdo criado pelas quatro formas de conversão do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997)	43
Figura 3- Formulação de uma estratégia de gerenciamento do conhecimento alinhada com a estratégia do negócio – (Earl, 2001)	54
Figura 4- Gestão de Competências Humanas e Organizacionais	60
Figura 5- Integrando Gestão do Conhecimento, Estratégia Empresarial, Gestão de Competências e de Resultado e impacto no resultado de negócio	79



## Lista de gráficos

Gráfico - 1	Indústria	104
Gráfico - 2	Origem do Capital	104
Gráfico - 3	País de Origem	105
Gráfico - 4	Localização Geográfica	105
Gráfico - 5	Receita	105
Gráfico - 6	Número de Empregados Diretos	105
Gráfico - 7	Número de Empregados Terceirizados	105
Gráfico - 8	Cargo dos Respondentes	106
Gráfico - 9	Área dos Respondentes	106
Gráfico - 10	Quatro estilos de Gestão do Conhecimento - Empresas Brasileiras	130
Gráfico - 11	Conhecimento e compreensão da estratégia pelos empregados	131
Gráfico - 12	Universidade Corporativa	132
Gráfico - 13	Competência Humana - Conceito	132
Gráfico - 14	Modelo de Avaliação de Resultado do Negócio x Bônus.	133
Gráfico - 15	Gestão do Conhecimento - Conceito	133
Gráfico - 16	Indicadores para Gestão do Conhecimento	134
Gráfico - 17	Equipe constituída para Gestão do Conhecimento	134
Gráfico - 18	Orçamento para Gestão do Conhecimento	135
Gráfico - 19	Papel de TI na Gestão do Conhecimento	135
Gráfico - 20	Recursos de TI orientados para Gestão do Conhecimento	136





## Lista de quadros

Quadro 1- Conceitos para Gestão do Conhecimento	34
Quadro 2-Escolas de Gerenciamento do Conhecimento (Earl, 2001)	36
Quadro 3- Comparação de Estudos de Gestão do Conhecimento (Choi & Lee, 2003)	40
Quadro 4- Definição operacional e literatura relacionada com a medição (Choi & Lee, 2003)	41
Quadro 5- Estrutura unificante de Crossan, Lane e White para aprendizado organizacional (1997)	44
Quadro 6- Possibilidade de alavancagem dos componentes do espectro do conhecimento e sua natureza e significado na Gestão do Conhecimento (Rastogi, 2002)	62
Quadro 7- Indicadores e exemplo de um monitor de Ativos Intangíveis baseado em Sveiby (1998)	68
Quadro 8- Correlação dos temas pesquisados e referencial teórico	84
Quadro 9- Correlação Questão de Pesquisa, Objetivos e Metodologia	87
Quadro 10- Correlação Objetivos da Pesquisa, Temas Pesquisados e seus objetivos e Referencial Teórico	91
Quadro 11- Variáveis da pesquisa de campo - Blocos 2 e 3 do questionário.	98



## Lista de tabelas

Tabela 1-Teste de Normalidade	107
Tabela 2-Estatísticas descritivas - EE - Estratégia Empresarial	108
Tabela 3-Estatísticas descritivas - GC - Gestão de Competências	109
Tabela 4-Estatísticas descritivas - GR - Gestão de Resultado	110
Tabela 5-Estatísticas descritivas - CO - Ações para a Gestão do Conhecimento	111
Tabela 6-Estatísticas descritivas - RN - Resultado de Negócio	113
Tabela 7-Teste “ <i>t</i> ” para média = 4	115
Tabela 8-Teste “ <i>t</i> ” para média = 5	116
Tabela 9-Rotated Component Matrix - EE - Estratégia Empresarial	117
Tabela 10-Rotated Component Matrix - GC - Gestão de Competências	117
Tabela 11-Component Matrix - GR - Gestão de Resultado	118
Tabela 12-Component Matrix - CO - Ações para a Gestão do Conhecimento	118
Tabela 13-Component Matrix - RN - Resultado de Negócio	118
Tabela 14-Espaço Reduzido / Novas Variáveis - Relações da Gestão do Conhecimento	119
Tabela 15-Final Cluster Centers - Relações da Gestão do Conhecimento	120
Tabela 16-Número de casos em cada cluster - Relações da Gestão do Conhecimento	120
Tabela 17- Relação entre Clusters e RN - Resultado de Negócio - Relações da Gestão do Conhecimento	121
Tabela 18-Cluster x RESULTADO COMBINADO - Relações da Gestão do Conhecimento	121
Tabela 19-Configuração dos Clusters - Relações da Gestão do Conhecimento	122
Tabela 20-Component Matrix - Orientação Explícita	124
Tabela 21- Component Matrix - Orientação Tácita	124
Tabela 22-Final Cluster Centers - Estilos de Gestão do Conhecimento	125
Tabela 23- Número de casos em cada cluster - Estilos de Gestão do Conhecimento	125
Tabela 24- Relação entre Clusters para Estilos de Gestão do Conhecimento e RN - Resultado de Negócio	128

Tabela 25-Clusters x RESULTADO COMBINADO - Estilos Gestão do Conhecimento	128
--	-----

Tabela 26- Configuração dos Clusters - Estilos de Gestão do Conhecimento	129
--	-----