

SILVA, Antonio Braz de O., PARREIRAS, Fernando S., BASTOS, Jaime S. Y., BRANDÃO, Wladmir C. **Gestão do conhecimento - um estudo sobre empresas do setor de informática em Minas Gerais.** In: KM BRASIL, 2003, São Paulo, Anais. Disponível em < <http://www.netic.com.br/docs/publicacoes/pub0002.pdf> >

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO - UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS DO SETOR DE INFORMÁTICA EM MINAS GERAIS**

**ANTONIO B. DE O. E SILVA<sup>1</sup>; FERNANDO S. PARREIRAS<sup>2</sup>;  
JAIME S. Y. BASTOS<sup>2</sup>; WLADMIR C. BRANDÃO<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG);

<sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Av. Antônio Carlos, 6627, 31270-010, Belo Horizonte, MG, Brasil

e-mail: [abraz@ufmg.br](mailto:abraz@ufmg.br); [fparreiras@ufmg.br](mailto:fparreiras@ufmg.br); [jaimebastos@ufmg.br](mailto:jaimebastos@ufmg.br); [wcb@ufmg.br](mailto:wcb@ufmg.br)

O atual cenário de negócios baseia-se em uma economia que, cada vez mais, reflete a importância do conhecimento. Se ainda é difícil identificar um consenso acerca do conceito emergente de “Gestão do Conhecimento” no meio acadêmico, tal dificuldade não parece tão presente no meio empresarial. Além de uma breve contextualização do conceito de Gestão do Conhecimento, o presente artigo possui o objetivo principal de apresentar os resultados de uma pesquisa de campo exploratória, através da qual buscou-se verificar a percepção empresarial a respeito do assunto, assim como a sua real viabilidade e aplicabilidade dentro das organizações. Tal pesquisa englobou empresas do setor de alta tecnologia localizadas no estado de Minas Gerais.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; pesquisa; estudo setorial; informática; tecnologia.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT: A STUDY ABOUT THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR IN THE STATE OF MINAS GERAIS.** Knowledge has become a major input for modern enterprises and KM was developed as the conceptual framework to enhance employee knowledge and creativity. Meanwhile, discussions of KM have been dominated by skepticism or uncritical prescription. This article presents a brief description of the controversy about Knowledge Management (KM) and a survey about the KM practices in a panel of enterprises in the State of Minas Gerais, Brazil, classified in Division 72 of International Standard Industrial Classification (ISIC-REV3). The aim of the survey was to understand how a modern and highly technological sector of the economy deals with KM.

**Keywords:** Knowledge Management; Research; Industrial Analysis; Technology; Informatics.

## **INTRODUÇÃO**

A economia das nações e o mundo dos negócios cada vez mais se sustentam sobre o alicerce do conhecimento. Entretanto, ainda não é possível identificar um consenso acerca do conceito relativamente emergente de “Gestão do Conhecimento“. Este tema tem sido observado sob diversas faces de um mesmo prisma: é possível colocar o foco numa reflexão acerca do que vem a ser o “conhecimento” de forma geral, como também o é voltar a atenção para o âmbito das questões organizacionais. Na literatura específica sobre o tema, não é raro encontrar visões articuladas sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional como um conjunto de práticas, métodos e técnicas indispensáveis para aplicações empresariais.

Após apresentar uma breve contextualização do tema, o presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa cujo objetivo é verificar a percepção empresarial sobre o processo de Gestão do Conhecimento, assim como a sua real viabilidade e aplicabilidade dentro das organizações. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo exploratória com aplicação de questionário em 17 (dezesete) empresas do setor de tecnologia da informação do estado de Minas Gerais, mais especificamente da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Este artigo apresenta uma versão ampliada da pesquisa que integra trabalho<sup>1</sup> apresentado no 1º semestre de 2003 no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO – UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO**

Apesar de o termo “Gestão do Conhecimento” referir-se a uma das questões em maior evidência no atual cenário empresarial, o próprio termo “conhecimento” não possui uma definição única e satisfatória. Sveiby<sup>2</sup> define conhecimento como a capacidade de agir intelectual ou fisicamente. Já Choo<sup>3</sup> considera que conhecimento é a informação transformada, pelo uso da razão e reflexão, em crenças, explicações e modelos mentais que antecedem a ação; é construído através do acúmulo de experiência.

Da mesma forma, diversas são as abordagens para observação do tema “Gestão do Conhecimento“. Entretanto, em todas elas, é inegável o caráter abrangente que o termo carrega em si. Na definição de Santos et al.<sup>4</sup>, “a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa“. Stewart<sup>5</sup> se refere à Gestão do Conhecimento como um dos mais importantes processos das mudanças ocorridas na realidade econômica mundial. O autor caracteriza uma transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento, onde o uso da matéria-prima é reduzido, paralelamente ao aumento do uso da informação. Não mais se

pensaria o capital enquanto a mola propulsora econômica, mas o conhecimento exerceria, agora, esta função.

Porém, ao mesmo tempo em que a Gestão do Conhecimento ganha importância estratégica no mundo dos negócios, inevitáveis críticas surgem, classificando-a como mais um modismo de gestão. No entanto, Davenport & Prusak<sup>6</sup> afirmam que a Gestão do Conhecimento não é apenas mais uma moda com a pretensão de resolver todos os problemas organizacionais. O seu diferencial é poder tornar-se uma ferramenta eficaz para ajudar a organização a fazer, de uma forma melhor, uma enorme gama de coisas que já faz. Choo<sup>7</sup> enxerga a construção do conhecimento como fator estratégico na manutenção desta competitividade. O processo de construção de conhecimento, segundo sua visão, engloba a necessidade de se construir um sentido para um dado evento (sensemaking), de se criar novos conhecimentos, e de solucionar problemas. Estas práticas de construção do conhecimento podem estar ocorrendo simultaneamente em diversos espaços organizacionais e em diversos momentos. Para evitar que este conhecimento construído se perca, faz-se necessário gerenciar não apenas sua construção, mas também o seu compartilhamento. Neste sentido, Dixon<sup>8</sup> aponta a necessidade de se organizar “estoques de conhecimento” que permitam evitar o retrabalho na construção de soluções e viabilizar a utilização e a reutilização do conhecimento construído. A autora ressalta que o gerenciamento do conhecimento compartilhado é importante para que os custos de resolução de problemas nas organizações caiam notavelmente, não só sob o ponto de vista financeiro, como também sob o ponto de vista operacional, prático, tecnológico e cronológico.

É importante ressaltar que a própria abrangência do conceito de Gestão do Conhecimento o sujeita a diferentes enfoques. Tanto na literatura especializada quanto no meio acadêmico, percebe-se uma variedade de definições e alcances diferentes, o que torna difícil um consenso definitivo.

## **A PESQUISA**

### **D) Metodologia**

#### ***a) Seleção do setor a ser considerado: justificativa a partir da análise do comportamento econômico recente***

Optou-se por selecionar empresas classificadas nas atividades de **serviços ligados à área de informática**, segundo a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE<sup>9</sup>) do IBGE. Esta escolha foi feita por tratar-se de um setor moderno da economia que, ainda que tenha peso reduzido no conjunto das atividades econômicas, vem tendo um desempenho

muito acima da média como, por exemplo, um crescimento do nível de emprego de 10% ao ano entre 1996 e 2000, contra uma média de 3,0% para o conjunto total de empresas formais. Da mesma forma, o salário médio real teve um crescimento muito acima da média, chegando a 23% ao ano nas atividades industriais ligadas à informática.

De acordo com as informações do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE<sup>10</sup>, em 1996 existiam no país cerca de 3,2 milhões de empresas formalmente constituídas, empregando pouco mais de 27 milhões de pessoas. Os números totais de empresas e de pessoas ocupadas no conjunto, englobadas na denominação “Atividades de Informática e Conexas” eram, respectivamente, 37 mil e 191 mil (1,2 e 0,7%). A remuneração média nesses setores era 87% superior à média de todas as atividades. Em 2000, esses percentuais aumentam para 1,6% do total de empresas e 1% do pessoal ocupado, enquanto o salário médio em relação ao conjunto das empresas reduziu-se ligeiramente em relação a 1996, situando-se ainda 77% acima da média (IBGE<sup>11</sup>). O aumento da participação dessas atividades está associado ao crescimento expressivo do número de empresas (15% ao ano, contra 6,5% para o total das atividades econômicas) e do emprego (11% ao ano contra 3%) nas “Atividades de Informática e Conexas”. Destaca-se, ainda, o crescimento real dos salários nessas atividades, com crescimento médio anual de 7% contra 2,2% para o conjunto da economia. Ainda em termos de porte, observa-se que as pequenas e médias empresas são maioria, embora as grandes sejam significativas em termos de emprego (os resultados para 1996 não são significativamente diferentes de 2000). O número médio de pessoas ocupadas por empresa, em 2000, era de 4,4, sendo que 90% das empresas empregavam menos de 4 pessoas. Com relação ao emprego, observa-se que as empresas de médio porte (de 30 a 90 pessoas ocupadas) são as de menor importância na geração de empregos no setor. (Tabela 1).

TABELA 1 – Distribuição percentual do número de empresas e do emprego, por faixa de tamanho - Brasil – 2000.

Faixas de pessoal ocupado total	Número de empresas		Pessoal ocupado em 31.12	
	Total	Ativ. de informática e conexas	Total	Ativ. de informática e conexas
0 a 4	82,2	90,0	17,2	32,6
5 a 9	10,0	6,0	8,7	8,6
10 a 29	5,6	3,0	11,6	10,2
30 a 49	0,9	0,4	4,6	3,3
50 a 99	0,6	0,3	5,8	4,1
100 e mais	0,7	0,3	52,1	41,2

Fonte: IBGE, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 1996 e 2000.

***b) A situação regional: Minas Gerais e Belo Horizonte***

Quando se analisam os resultados em termos nacionais, normalmente são utilizadas as informações referentes às empresas, isto é, a unidade estatística é idêntica à unidade institucional. No entanto, para as análises regionais, torna-se necessário o uso de outra unidade estatística, a unidade local (UL)<sup>12</sup>. Uma empresa pode operar em mais de um local e, portanto, em mais de uma região. Com esse objetivo, o IBGE mantém e divulga informações a partir do conjunto de unidades locais de uma região. Das atividades selecionadas, apenas 39% operavam em mais de um local, em 2000.

Em 1996, as unidades locais (UL's) representavam 0,7% do total de UL's existentes em Minas Gerais, 0,6% do emprego e respondiam por 0,9% do total de salários pagos (da massa salarial total registrada), fazendo com que o salário médio se situasse 55% acima da média estadual. No ano 2000, a participação das atividades selecionadas no total de UL's do estado aumentou para 1% e, no emprego, permaneceu em 0,6%. No entanto, houve queda na rerepresentação da massa salarial para 0,7%, ou seja, uma queda relativa no salário pago, para um patamar 15% acima da média estadual (os resultados para o ano 2000 encontram-se na Tabela 2, a seguir.).

Embora não haja informações completas disponíveis, e este não seja o espaço adequado para este tipo de análise, pode-se dizer que parte desse movimento se deve ao crescimento mais acelerado das atividades com menor salário médio como, por exemplo, as atividades de digitação e outros serviços classificados no conjunto de atividades de “Processamento de Dados”, assim como as atividades de “Manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática”.

Em termos de participação no total nacional, Minas Gerais representava, em 1996, 7,9% da UL's, 7,2% do emprego e 5,6% das remunerações totais, ou seja, um salário médio 24% abaixo da média do país. Para o ano 2000, as participações se reduzem para 7,4% do total de UL's, 6,7% do emprego e 4,5% da massa salarial, ou seja, o salário pago situou-se num nível 35% abaixo da média nacional.

TABELA 2 – Unidades locais, pessoal ocupado em 31.12 e salários e outras remunerações, Brasil, Minas Gerais e Belo Horizonte, 2000.

Unidades da Federação e grupo da classificação de atividades	Número de unidades locais	Pessoal ocupado em 31.12		Salários e outras remunerações (1 000 R\$)
		Total	Assalariado	
<b>Brasil</b>	<b>4 454 179</b>	<b>30 156 210</b>	<b>24 633 448</b>	<b>226 896 743</b>
Ativ. de informática e conexas	66 902	261 458	160 844	2 689 941
<b>Minas Gerais</b>	<b>527 374</b>	<b>3 173 592</b>	<b>2 513 064</b>	<b>19 153 414</b>
Ativ. de informática e conexas	4 957	17 507	9 425	120 949

<b>Belo Horizonte</b>	<b>94 009</b>	<b>1 016 068</b>	<b>877 576</b>	<b>9 228 329</b>
Ativ. de informática e conexas	1 952	9 629	6 255	104 628

Fonte: IBGE, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 1996 e 2000.

A capital concentra a maior parte das atividades selecionadas. Em 1996, elas representavam 48% da UL's de Minas Gerais, 68% do emprego e 99% da massa salarial, ou seja, um salário médio 44% acima da média estadual (garantindo, assim um salário médio 12% acima da média do país). Para o ano 2000, os resultados mostram uma queda relativa da importância da capital, com os percentuais de participação situando-se em 39% para o total de UL's, 55% para o emprego e 87% para o total pago de salários. O salário médio manteve-se, assim, 57% acima da média estadual, mas apenas 6% maior que a média nacional.

O maior dinamismo observado para o restante do estado em relação à capital deve-se, em primeiro lugar, ao crescimento geral das atividades de serviços ligados à informática, mas também ao deslocamento de algumas empresas (e, conseqüentemente, do emprego) da capital para outros municípios da Região Metropolitana. Trata-se de um fenômeno mais geral, que atinge o conjunto das atividades econômicas e deve-se a diversos fatores, desde custos mais elevados de aluguel até diferenças nas alíquotas de impostos. Assim, o dinamismo dessas atividades foi expressivo no estado de Minas Gerais, embora abaixo da média nacional, enquanto, na capital o emprego se reduziu apesar do aumento do número de UL's (Tabela 3)

TABELA 3 – Crescimento médio anual (%) do número de unidades locais e pessoal ocupado - Brasil, Minas Gerais e Belo Horizonte, 2000/1996.

Região e grupo da classificação de atividades	Número de unidades locais	Pessoal ocupado em 31.12	
		Total	Assalariado
<b>Brasil</b>	<b>6,39</b>	<b>2,70</b>	<b>2,39</b>
Atividades de informática e conexas	14,79	6,89	4,96
<b>Minas Gerais</b>	<b>5,26</b>	<b>3,05</b>	<b>2,86</b>
Atividades de informática e conexas	12,86	4,84	1,31
<b>Belo Horizonte</b>	<b>3,26</b>	<b>1,11</b>	<b>0,97</b>
Atividades de informática e conexas	7,62	-0,74	-3,43

Fonte: IBGE, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 1996 e 2000.

### *c) Natureza do estudo, seleção dos informantes e a pesquisa*

O estudo teve por objetivo realizar uma pesquisa de campo, exploratória, em empresas em áreas de alta tecnologia. As empresas foram selecionadas levando-se em conta a sua localização geográfica e a existência de contatos anteriores com membros das empresas, o que permitiria maior facilidade de participação. Dessa forma, foram selecionadas 17 empresas, compondo um painel, isto é, não foram utilizados processos estatísticos (seleção aleatória)

para obtenção dos informantes. Por outro lado, a existência de contatos anteriores permitiu garantir que as respostas fossem fornecidas por pessoas qualificadas. Uma avaliação qualitativa dos informantes revela que especialmente as áreas de consultoria em sistemas de informática e desenvolvimento de programas de informática são representativas da estrutura produtiva da região em torno da capital estadual.

O questionário aplicado foi baseado no de Terra<sup>13</sup>, e dividiu-se em 4 partes:

- **1ª Parte** – Caracterização da empresa e do responsável pelo preenchimento das informações: 9 questões, sendo 7 abertas e 2 fechadas;
- **2ª Parte** – Identificação dos componentes do Sistema de Geração de Conhecimentos na Empresa: 11 questões fechadas; foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, de 5 pontos válidos (5 - Concordo Totalmente, 4 - Concordo, 3 - Concordo parcialmente, 2 - Discordo e 1 - Discordo inteiramente; foi atribuído valor zero para as situações em que a afirmação não se aplicasse à empresa);
- **3ª Parte** – Identificação do Sistema de Implantação e Consolidação do Conhecimento Adquirido: 4 questões fechadas; foi utilizada a mesma escala.
- **4ª Parte** – 2 questões sobre o valor e desempenho da empresa, além de 1 questão aberta sobre Gestão do Conhecimento.

O questionário foi apresentado aos respondentes de duas maneiras: (i) por correio eletrônico, para preenchimento on-line, ou (ii) entregue pessoalmente, impresso. O período da coleta dos dados foi de 3 semanas (a partir da metade de julho de 2003).

## II) Resultados e Discussões

A 1ª parte do questionário pretendeu levantar os dados cadastrais das empresas e dos informantes da pesquisa. As empresas selecionadas foram classificadas de acordo com a CNAE, com a seguinte distribuição por classes de atividade: 3 foram classificadas em “Consultoria em sistemas de informática”, 13 foram classificadas em “Desenvolvimento de programas de informática” e 1 foi classificada em “Outras atividades de informática, não especificadas anteriormente”.

As empresas respondentes foram fundadas, em sua maioria, antes de 1994<sup>14</sup> (8 empresas). Das restantes, 7 empresas datam do período de 1994 a 1999, 1 empresa de 2001 e 1 empresa de 2002. Por faixa de tamanho, as empresas foram divididas em 3 grupos, com 10 delas situando-se na faixa de até 99 pessoas ocupadas, 5 na faixa seguinte (de 100 até 999 empregados) e 2 com mais de 1000 pessoas empregadas nos seus quadros. O mesmo tipo de informação poderia ser obtido com base no faturamento total em 2002, mas 5 informantes não

responderam este quesito. Ainda assim, para efeito de ilustração, constam da tabela 4. Considerando-se apenas as empresas que responderam aos dois quesitos, o faturamento médio anual por empregado foi de R\$ 89,4 mil.

TABELA 4 – Informações sobre as 17 empresas respondentes (2002)

	Média	Máximo	Mínimo	Não responderam
<b>Faturamento (exercício 2002, em R\$ 1000)</b>	35.886	270.000	420	5
<b>Pessoal Ocupado (nº em 31/12/2002)</b>	364	2 800	22	0

Fonte: Pesquisa própria.

Dos responsáveis pelo fornecimento das informações, 6 eram diretores, 4 ocupavam cargo de coordenação/gerência e 1 exercia a função de consultor/assessor. Os 6 restantes se declararam em outro cargo ou não responderam. Em termos de área de atuação, 9 estavam na Alta Direção das empresas, 3 em Pesquisa e Desenvolvimento, 1 na Produção e 4 em outras áreas ou não responderam.

Dentro dos objetivos da pesquisa, a 2ª parte – Sistema de Geração de Conhecimentos na Empresa (tabela 5) e a 3ª parte – Sistema de Implantação e Consolidação do Conhecimento Adquirido (tabela 6) compõem o coração do questionário.

TABELA 5 – Resumo dos resultados do Sistema de Geração de Conhecimentos na Empresa

Nº		Média	Máximo	Mínimo
1	<i>Existe um ou mais mecanismos organizados (tais como caixa de sugestões ou Intranet) que permitam aos funcionários contribuírem, sistematicamente, com idéias e sugestões para melhoria nos processos ou produtos.</i>	3,1	5,0	1,0
2	<i>São oferecidas, de forma sistemática, oportunidades de treinamento para todos os funcionários em todos os níveis hierárquicos.</i>	3,5	5,0	1,0
3	<i>Análises e avaliações dos processos produtivos são conduzidas de forma sistemática.</i>	3,5	5,0	2,0
4	<i>Existe um espaço informal para que o pessoal das diferentes áreas da empresa possa interagir, trocando experiências que auxiliem na resolução de problemas.</i>	3,5	5,0	2,0
5	<i>Existem esquemas formais (seminários, palestras, etc.) que incentivem o compartilhamento e a difusão dos conhecimentos das pessoas chaves da empresa.</i>	4,1	5,0	2,0
6	<i>Existe um mecanismo de referência sobre os funcionários e suas competências (como, por exemplo, “páginas amarelas”), de forma que se saiba quem procurar para se obter informações e ajuda.</i>	3,2	5,0	1,0
7	<i>Quando um projeto (de melhoria, de inovação, de investimento, etc.) é aprovado, os papéis de cada elemento da empresa no processo de implantação fica explicitado e documentado.</i>	3,2	5,0	2,0
8	<i>Existe um sistema de reconhecimento e premiação das contribuições de idéias e sugestões implementadas.</i>	2,6	5,0	1,0
9	<i>A evolução dos salários está associada à participação no processo de geração de novos conhecimentos, incentivando a apresentação de idéias e</i>	2,8	5,0	1,0

	<i>sugestões.</i>			
10	<i>Existem mecanismos (formais e informais) bem estabelecidos de interação com clientes e fornecedores (por exemplo, discussões internas sobre os mercados, concorrentes ou sobre novos insumos).</i>	3,1	5,0	1,0
11	<i>Existem mecanismos formais de acompanhamento do ambiente da organização (da economia, dos concorrentes, das tecnologias, etc.).</i>	3,1	5,0	1,0
<b>Média por empresa</b>		<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>1,9</b>
<b>Média por empresa (excluindo questões 8 e 9)</b>		<b>3,4</b>	<b>4,3</b>	<b>1,7</b>

Fonte: Pesquisa própria.

Em termos gerais, os resultados foram positivos. A empresa em melhor situação apresentou uma média de 4,3 para o máximo de 5 (ou seja 86%), o que significa que os itens sugeridos nessa parte do questionário são quase que integralmente aplicados na empresa. Das 17 empresas pesquisadas, 9 apresentam resultados gerais acima da média de 3,3 apresentada na Tabela 9.

Destacam-se, negativamente, as duas questões relacionadas à premiação e ao sistema de promoção interna (questões n° 8 e n° 9). Em outras palavras, a contribuição para a geração de conhecimento não é devidamente reconhecida, pelo menos na visão dos responsáveis pelas respostas, e forma os dois únicos itens com valor abaixo da média (3, no caso). Para se avaliar o peso desses itens, calculou-se uma média desconsiderando-os. Os resultados são superiores, conforma se observa na Tabela 9. Das 17 empresas, 13 apresentaram resultados melhores quando excluídas as questões mencionadas.

Os destaques positivos estão relacionados com a análise e avaliação dos processos produtivos (questão n° 3) e com os sistemas internos de transmissão de novos conhecimentos (questão n° 5). Os dois itens são atividades coletivas, e o fato de se destacarem mostra a existência de mecanismos formais e integradores no sistema considerado nesse bloco da pesquisa.

TABELA 6 – Resumo dos resultados do SISTEMA DE IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO CONHECIMENTO ADQUIRIDO

N°		Média	Máximo	Mínimo
1	<i>As modificações nos processos ou nos produtos são devidamente documentadas.</i>	4,1	5,0	3,0
2	<i>Os resultados de “experimentos” que não foram bem sucedidos também são documentados.</i>	2,5	5,0	1,0
3	<i>Existem esquemas formais de transmissão de informações obtidas em eventos ou instituições fora da empresa (feiras, institutos de pesquisa).</i>	3,2	5,0	1,0
4	<i>Há um aproveitamento das informações captadas fora da empresa (clientes, fornecedores, ou acompanhamento do ambiente) para o aperfeiçoamento de produtos e processos.</i>	3,5	5,0	2,0
<b>Média por empresa</b>		<b>3,3</b>	<b>4,5</b>	<b>2,3</b>

Fonte: Pesquisa própria.

Destaca-se, nesse bloco, a pergunta referente à documentação dos processos (questão nº 1). Obviamente, grande parte dessa preocupação está relacionada com as próprias atividades das empresas, que envolvem o desenvolvimento, produção, fornecimento, de documentação e edição de programas de informática, os serviços de consultoria de informática e de assistência nas aplicações, etc. Com relação a esse item, somente uma empresa apontou resultado inferior à média dos demais quesitos dessa parte do questionário. Já a documentação das experiências que não foram bem sucedidas, embora amplamente mencionada na literatura como uma forma importante de se evitar insucessos futuros, é mais difícil de ser encontrada. Para esse item, os respondentes de 9 empresas informaram que discordam ou discordam inteiramente da afirmação (valores 1 e 2, respectivamente) enquanto 2 responderam que a pergunta não se aplica à sua empresa.

Apenas para fazer uma relação adicional entre o tamanho das empresas e os resultados apresentados, a tabela 7, a seguir, mostra os resultados médios de cada bloco já comentado, por faixa de pessoal ocupado. As respostas analisadas, por informante, mostram que nas empresas e atividades pesquisadas, há uma indicação de que o tamanho da empresa não é um elemento relevante nas explicações dos comportamentos diferenciados em relação ao sistema de criação e consolidação do conhecimento.

TABELA 7 – Resumo dos resultados médios por faixa de tamanho

<b>Tamanho (em número de Pessoas Ocupadas)</b>	<b>Parte 2</b>	<b>Parte 3</b>
Até 99	3,34	3,30
de 100 a 999	3,11	3,85
1000 ou mais	3,59	2,63

Fonte: Pesquisa própria.

A 4ª parte do questionário procurou avaliar o desempenho médio das empresas nos últimos 5 anos (foi apresentado, no questionário um breve resumo dos principais eventos econômicos do período) e os dois itens que mais agregam valor à empresa, a partir de um conjunto de opções pré-definido. Finalmente, uma pergunta em aberto tentava identificar a avaliação direta do informante com relação à “gestão do conhecimento” sem, entretanto, explicar o significado do termo.

Os resultados nos últimos anos foram bastante positivos, especialmente se considerarmos a conjuntura: 11 informantes relataram desempenho acima da média/excepcional, 2 apontaram resultados na média setorial, enquanto apenas 4 informaram

ter obtido resultado ruim/abaixo da média. Com relação à agregação de valor, os dois itens de maior destaque foram a carteira de clientes e, principalmente, a qualidade e o conhecimento do corpo de funcionários (Tabela 8).

TABELA 8 - Características que mais agregam valor à empresa.

Descrição	Número		Percentual	
	1º lugar	2º lugar	1º lugar	2º lugar
Ativos físicos	0	2	0,0	11,8
Ativos intangíveis	1	1	5,9	5,9
Qualidade do corpo de funcionários	12	5	70,6	29,4
Carteira de clientes	4	9	23,5	52,9
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa própria.

A tabulação das questões abertas, respondida por 11 dos 17 informantes foi confrontada com os resultados da 2ª e 3ª partes do questionário, de forma a se obter uma indicação adicional sobre a qualidade das informações. Em outras palavras, esperava-se que comentários sobre a prática da “gestão do conhecimento” fossem coerentes com os resultados anteriores. De maneira geral, os resultados obtidos foram consistentes, especialmente porque não é possível controlar, nesse tipo de pesquisa, os valores e expectativas que cada informante possui sobre os itens perguntados. Assim, por exemplo, a afirmação de que, somente em parte, as práticas administrativas são adequadas, pode significar que, apesar dos bons resultados para os itens apresentados, o informante interpretou que muita coisa ainda pode ser implementada ou melhorada. Provavelmente, numa pesquisa presencial, tal distorção seria minimizada. Foram encontrados: i) um caso de resposta aberta com a afirmação que a empresa não pratica “gestão do conhecimento” e com resultados intermediários, ii) um caso onde a resposta foi sim e o resultado encontra-se abaixo da média e, finalmente, iii) uma afirmação que somente parcialmente as práticas administrativas são adequadas, mas os resultados estão acima da média. Nas demais 14 empresas, a resposta aberta, ainda que na forma de uma afirmação simples e direta, era consistente com os resultados tabulados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente das discussões acadêmicas e filosóficas sobre a possibilidade de práticas de administração do conhecimento nas organizações, o fato é que o termo “Gestão do Conhecimento” vem sendo cada vez mais empregado no mundo dos negócios e se refere à

aplicação de um conjunto - formal ou informal - de práticas, métodos, técnicas e ferramentas para o gerenciamento do mais valioso ativo de uma organização: o seu capital intelectual.

A partir da análise dos resultados da pesquisa é possível constatar a aceitação e o reconhecimento do termo “Gestão do Conhecimento” dentro do universo das empresas pesquisadas, como também é possível constatar a viabilidade e aplicabilidade – mesmo que informal - de práticas classificadas como de “Gestão do Conhecimento” no âmbito dessas empresas. A simples observação das respostas dadas pelas empresas entrevistadas sobre as características que mais agregam valor à empresa comprova a hipótese de que as organizações de hoje, pelo menos nas atividades investigadas nesta pesquisa, imputam maior valor ao capital intelectual em detrimento ao valor dado aos ativos tangíveis da organização.

Embora o reconhecimento da importância dada ao capital intelectual da empresa, bem como a aplicação efetiva de práticas (muitas vezes informais) para gestão desse capital tenham ficado evidenciados, parece não haver ainda um esforço concentrado no sentido de se estimular o investimento e desenvolvimento de métodos e ferramentas formais de gestão do conhecimento organizacional. Do mesmo modo, parece também não existir ainda uma visão clara e consensual sobre como empregá-las de maneira eficaz, a fim de proporcionar um melhor aproveitamento dos ativos intelectuais da empresa.

Ainda que não tenha sido objeto deste estudo exploratório, identificar a relação entre o desempenho empresarial e a adoção e promoção de práticas para a “Gestão do Conhecimento Organizacional” será de extrema relevância nos estudos sobre as organizações e empresas, pois tornará evidente, sob o ponto de vista econômico, a importância do papel desempenhado pelas práticas modernas de Administração para o sucesso empresarial. É propósito dos autores a ampliação da abrangência deste estudo, tratando não somente da questão da relação entre desempenho empresarial e Gestão do Conhecimento, mas também de estender a pesquisa para atividades não relacionadas a empresas de alta tecnologia. As empresas, hoje submetidas a forte concorrência, vem tratando, de forma justificada, todas as suas práticas como confidenciais, dificultando o trabalho de pesquisa. No presente trabalho, os informantes manifestaram seu desejo de permanecerem anônimos, mesmo cientes do fato de os autores serem pesquisadores da UFMG, instituição de renome nacional. Todos os informantes receberam o relatório final da pesquisa. Espera-se, com isso, a pavimentação de uma estrada de cooperação entre o setor produtivo e a academia.

## **NOTAS E REFERÊNCIAS**

1 MOREIRA, A., *et al.* **Gestão do conhecimento – um ensaio sobre a realidade do setor de tecnologia de Minas Gerais.** 65f. Trabalho apresentado à disciplina “Fundamentos Teóricos da Informação” do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2003.

2 SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

3 CHOO, C.W. Information management, knowledge management, and the information professional In: CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization.** 2002, cap. 9, p.257-278.

4 SANTOS, A. R. *et al.* Gestão do Conhecimento como modelo empresarial. In: SANTOS, A. R. *et al.* **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba: Champagnat, 2001, cap. 1, p.34.

5 STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

6 DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

7 CHOO, C. W. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions.** New York: Oxford University Press, 1998.

8 DIXON, N. M. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know.** Boston: Harvard Business School Press, 2000.

9 Foi selecionada a Divisão 72 – Atividades de Informática e Conexas, a partir da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE - publicada no Diário Oficial da União, em 26/12/94. Trata-se da classificação oficial que vigorou até abril de 2003, quando foi publicada a revisão 1, que não afeta as atividades selecionadas. Além disso, todas as estatísticas econômicas existentes estão divulgadas sob a classificação de 1994. A CNAE tomou como ponto de partida a *International Standard Industrial Classification*, terceira revisão (ISIC-REV3), preconizada pelas Nações Unidas como instrumento de harmonização na produção e disseminação de estatísticas econômicas no nível internacional.

10 IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - 1996.** IBGE, Diretoria de Pesquisa: Rio de Janeiro, 1998.

11 IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - 2000.** IBGE, Diretoria de Pesquisa: Rio de Janeiro, 2002.

12 Eventuais diferenças percebidas entre os totais de empresas e os de unidades locais com relação aos dados de pessoal ocupado e de salários devem-se ao uso de fontes distintas na atualização dessas variáveis e dessas unidades de investigação no CEMPRE (IBGE).

13 TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** Tese de Doutorado apresentada na Escola Politécnica do departamento de Engenharia de Produção da USP. São Paulo, 1999.

14 A escolha de 1994 como data para a divisão dos períodos se deve à implantação do Plano Real, que no início teve um efeito positivo sobre o crescimento econômico.