

Relações entre a intensidade de atividades de Gestão do Conhecimento, tempo de existência, número de clientes e localização geográfica de organizações de assessoramento empresarial: um estudo em empresas paranaenses

Sandra Rodrigues Barbosa (SESCAP – PR/Brasil) - s.barbosa27@gmail.com
• R. Mal. Deodoro, 500, 10º e 11º andar, 80010-911, Curitiba-PR, fone (55) 41-3222-8183
Cicero Aparecido Bezerra (UFPR – PR/Brasil), cicero.bezerra@ufpr.br
Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo (UFPR – PR/Brasil) - marciabortolucci@ufpr.br

RESUMO O artigo aborda a intensidade de adoção de atividades e atitudes de Gestão do Conhecimento (GC) empregadas em organizações de assessoramento empresarial, no estado do Paraná. O estudo busca encontrar relações entre algumas atividades de GC e características destas empresas - especificamente, tempo de existência, número de clientes em carteira e localização geográfica. A pesquisa é motivada pelas hipóteses, empíricas, de que estas variáveis apresentam relação orgânica com a GC. Para testar as hipóteses utilizaram-se testes bivariados, não paramétricos. Os resultados encontrados mostram que a variação do número de clientes encontra-se relacionada com a intensidade com que as atividades organizacionais de GC são percebidas. Não se encontraram evidências que associem a localidade geográfica das empresas às atividades de GC. Porém, registraram-se indícios de que o tempo de existência das empresas pode estar relacionado com as atividades/atitudes de GC.

Palavras-chave Gestão do Conhecimento. Organizações de Assessoramento Empresarial.

ABSTRACT *This article discusses the intensity of adopting activities and attitudes in Knowledge Management (KM) employed in business advisory organizations, in the state of Paraná. The study seeks to find some relationship between KM activities and characteristics of these companies - specifically, time of existence, number of customers and geographic location. The research is motivated by the empirical assumptions that these variables have a relationship with KM. Bivariate nonparametric tests were performed to test the hypothesis. . The results show that the variation in the number of customers is related to the intensity in which KM's organizational activities are perceived. No evidence was found linking the geographic location of the business with KM activities. However, there were indications that the lifetime of the companies may be related to KM activities/attitudes.*

Keywords Knowledge Management. Business Advisory Organizations.

1. INTRODUÇÃO

Desde que Nonaka e Takeuchi (1995) abordaram o conhecimento organizacional como um dos fatores impulsionadores da competitividade das indústrias japonesas, este elemento tem sido, cada vez mais, considerado como estratégico nas empresas e, como tal, não somente passível, como necessário que seja devidamente gerenciado. Esta constatação destaca-se no contexto de empresas em que o conhecimento é o principal insumo de seus produtos e serviços, a ponto de serem classificadas como ‘intensivas em conhecimento’ (Jenssen; Nybakk, 2009), sendo que, autores como Sheehan e Stabell (2010) e Pfaff e Hasan (2011) apontam as organizações de assessoramento empresarial como legítimos exemplos destas empresas.

Em que pese o fato de Gestão do Conhecimento (GC) ser tomada como, até mesmo, fator de sobrevivência nas empresas (LINDERMAN; SCHROEDER; SANDERS, 2010; GOPAL; JOY, 2011; CHRISTOPHER; TANWAR, 2012) e a relevância do segmento de organizações de assessoramento empresarial – segundo Donadone (2010), no contexto corporativo, este setor tem registrado, desde os anos 2000, uma taxa média de crescimento em torno de 20% ao ano – não se constata estudos que abordam a forma como o conhecimento é gerenciado nestas organizações – uma busca pela base de dados *SciELO* (*Scientific Electronic Library Online*, 2002) pelos termos ‘gestão’, ‘conhecimento’, ‘assessoria’ e ‘consultoria’ no campo ‘Resumo’, não retorna quaisquer registros. Ressalta-se ainda, o fato da GC ser frequentemente abordada a partir de elementos estruturais, como Tecnologia de Informação (TI), Recursos Humanos (RH) e políticas organizacionais. Porém, suspeita-se que a estruturação destes elementos, de forma a permitir a formalização dos processos de GC, possa ser decorrente de fatores orgânicos às próprias empresas. A longevidade, como por exemplo, (onde próprio o transcorrer do tempo acaba por exigir novas abordagens gerenciais das organizações), localização geográfica (que pode facilitar o acesso às mais modernas técnicas de gestão) e, até mesmo, o número de clientes (que, naturalmente, requerem maior efetividade das empresas).

Assim sendo, o problema que conduz à presente pesquisa pode ser assim expresso: “Existem relações entre o tempo de existência, número de clientes e localização de uma empresa de assessoramento quanto à intensidade com que atividades e atitudes de GC são adotadas no âmbito organizacional?”. Neste sentido, levantam-se as hipóteses de que, nestas empresas, tanto o tempo de existência, quanto a localização e o número de clientes em carteira estão associados à intensidade de adoção de atividades e atitudes de GC.

A escolha das variáveis “Ano de fundação” (para o tempo de existência), “Localização” e “Número de clientes em carteira” justifica-se pelo fato de que a GC é recorrentemente associada à infraestrutura tecnológica das empresas (KOVACEVIC; DJURICKOVIC, 2011; PAVICIC; ALFIREVIC; ZNIDAR, 2011), aos fatores humanos (BREWER; BREWER, 2010; CAMELO-ORDAZ; GARCÍA-CRUZ; SOUSA-GINEL; VALLE-CABRERA, 2011) e, procedimentos organizacionais (Gonzalez-Padron; Chabowski; Hult; Ketchen, 2010; LINDERMAN; SCHROEDER; SANDERS, 2010). Porém, as experiências vivenciadas pelos autores da presente pesquisa indicam que tais elementos podem ser decorrentes da maturidade organizacional, muitas vezes expressa pelo tempo em que esta se encontra no mercado; ou até mesmo à própria localização geográfica das empresas, em função da facilidade de acesso aos ativos de conhecimento (como, por exemplo, instituições de ensino, pesquisa e inovação). Além disto, não se pode descartar que a quantidade de clientes destas empresas imponha (no mínimo, de maneira implícita) que o conhecimento organizacional seja, de alguma forma, gerenciado. Neste sentido, vale ressaltar que a observação empírica de determinado fenômeno pode (e deve) ser utilizada, com efeito enriquecedor, na fundamentação de estudos e pesquisas (REICH; BENBASAT, 2000; ANDREU; CIBORRA, 1998; LUFTMAN; BRIER, 1999; AUDY; LEDERER; BRATCHER, 2000). Não obstante, uma busca na base de dados *EBSCO* (*EBSCO Information Services*, 2013), pelo termo “*Knowledge management*” em título e os termos “*foundation year*”, “*number of clients*”, “*number of costumers*”, “*localization*” ou “*region*” no resumo, entre os anos de 2000 a 2013, em artigos de jornais acadêmicos com texto completo, não trouxe resultados – justificando o caráter inédito da pesquisa proposta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção apresenta, conceitualmente, tanto a GC, como as organizações de assessoramento empresarial. É importante ressaltar que serão abordados apenas os tópicos necessários à contextualização dos temas no escopo do estudo.

2.1. Gestão do conhecimento

Em termos gerais, Nonaka e Takeuchi (1995, p.59) definem que a “criação do Conhecimento Organizacional”, antes de tudo, é “um processo que amplifica ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado por indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização”. Na medida em que a abordagem dos autores citados foi se disseminando, tanto teoricamente, quanto nas próprias empresas, verificou-se que as pesquisas subsequentes voltaram-se para a observação da Gestão do Conhecimento Organizacional, demonstrando que não basta que o conhecimento seja criado – há que gerenciá-lo adequadamente. Neste sentido, Terra (2000, p.70) assim define a GC: “Adoção de práticas gerenciais compatíveis com [...] os processos de criação e aprendizado individual e, também, a coordenação sistêmica de esforços” organizacionais. Porém, outras definições assumem caráter mais pragmático:

Para Christopher e Tanwar (2012) a finalidade da GC é criar, identificar, manter e compartilhar o conhecimento organizacional através da formação de um ambiente que estimule a troca de experiências.

Segundo Goel, Rana e Rastogi (2010), a GC trata de gerenciar o sistema de competências fundamentais necessárias em organizações intensivas em conhecimento.

Por outro lado, há que se atentar para o fato de que, conforme observado por Paula e Cianconi (2007, p.55), “O que se convencionou chamar de gestão do conhecimento são, muitas vezes, apenas as práticas que envolvem pessoas”.

Estruturalmente, a GC tem sido abordada de formas distintas. Autores como Batista, Quandt, Pacheco e Terra (2005) a categorizam em elementos humanos, tecnológicos e procedimentais. Por sua vez, Goel, Rana e Rastogi (2010) percebem os elementos de liderança, cultura, tecnologia e avaliação como constituintes de sua estrutura. Para Christopher e Tanwar (2012), a GC é composta pelos processos de identificação, coleta, seleção, armazenamento, compartilhamento, aplicação e aceitação do conhecimento. Os trabalhos destes autores apresentam, para cada abordagem, práticas, atividades, condições, que formam a estrutura conceitual utilizada. Ainda que não se possa admitir a existência de divergência teórica, os estudos terminam por, em determinados momentos, afastarem-se entre si. Neste sentido Bukovitz e Williams (2002) propõem um instrumento de Diagnóstico da GC (DGC), contendo sete processos organizacionais estruturantes do conhecimento sendo, muitos delas, abordados em vários outros estudos, cujos objetivos são apresentados a seguir no Quadro 1.

Quadro 1 – Diagnóstico da GC.

		Processos	Objetivos
Abrangência	Tática	Obtenção	Descrição de necessidades de informação; Identificação de fontes de informação; Disponibilização de infraestrutura tecnológica, humana e organizacional.
		Utilização	Manutenção de ambiente (interno e externo à empresa) que apresente as perspectivas de uso do conhecimento organizacional; Criação e desenvolvimento de cultura para uso do conhecimento.
		Contribuição	Criação e desenvolvimento de ambiente (tecnológico e organizacional) motivador para o compartilhamento do conhecimento.
		Aprendizado	Integração entre a criação e o exercício da aprendizagem a partir do conhecimento organizacional.
	Estratégica	Avaliação	Desenvolvimento de medidas avaliativas do impacto do conhecimento organizacional; Avaliação sistêmica da base de conhecimento da empresa.
		Manutenção	Formação de recursos sustentadores da base do conhecimento; Demonstração do valor agregado pelo conhecimento em produtos/serviços/processos; Desenvolvimento de políticas que sustentem a interação indivíduo-organização.
		Descarte	Selecionar e gerenciar os conhecimentos essenciais e acessórios da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Bukovitz e Williams, 2002.

Cada processo do DGC, por sua vez, é composto por 20 atividades operacionais (uma síntese, utilizada como as questões do instrumento de coleta de dados, é apresentada no Quadro 2 da seção 3.2), vivenciadas no âmbito das organizações. A abordagem da GC de Bukovitz e Williams (2002), a partir das atividades/attitudes organizacionais é corroborada por Gourlay (2006) que entende o papel que as mudanças no ambiente de trabalho causam no comportamento da equipe – cujos impactos são sentidos diretamente na forma como o conhecimento é aproveitado.

2.2. Organizações de assessoramento empresarial

Organizações de assessoramento empresarial, segundo Alvarenga Neto (2008, p.33) criam conhecimento “que pode ser processado internamente e utilizado externamente”. O conhecimento, no contexto destas empresas, foi o agente catalisador da evolução das atividades de assessoramento empresarial (SANTOS NETTO, 2005) – fato confirmado por Pereira e Barbosa (2008, p.102) onde, para os quais, a busca por conhecimentos é “uma das principais tendências que justificam o crescimento do segmento de consultoria empresarial”.

Segundo a Comissão Nacional de Classificação, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007, p.295), as atividades que envolvem as organizações de assessoramento e consultoria empresarial são as seguintes:

- Serviços de assessoria, consultoria, orientação e assistência operacional, para a Gestão do Negócio, prestados a empresas e a outras organizações, em matéria de planejamento;
- Organização, reengenharia, controle orçamentário, informação, gestão, etc.;
- Definição de métodos e procedimentos de Contabilidade Geral, de Contabilidade de Custos e de Controle de Orçamentos;
- Consultoria para a negociação entre empresas e seus trabalhadores;
- Consultoria em relações públicas e comunicação, interna e externa; a consultoria em logística de localização.

De acordo com Trisciuzzi (2009, p.90), um dos papéis primordiais das empresas de assessoria é “auxiliar a alta administração das organizações, nas tarefas de monitoramento do cumprimento de objetivos e leis, atuando de acordo com métodos e técnicas especializadas e de modo sistemático, expressando como resultado de seu trabalho pareceres e recomendações”. Para Oliveira (2007), organizações desta natureza proveem conhecimento às empresas, a partir de, basicamente, dois tipos de serviços, a saber: (1) pacotes, quando o conhecimento repassado às empresas é produzido a partir de métodos e técnicas estruturadas, com pouca (ou nenhuma) flexibilidade quanto às necessidades específicas e; (2) artesanais, quando as necessidades do cliente são submetidas à técnicas especificamente estruturadas.

De maneira sintética, Crocco e Guttman (2005) expõem que as causas que levam à contratação de uma organização de assessoramento empresarial também são decorrentes do conhecimento – no caso, da falta deste. Os autores identificam como motivos a inexperiência para utilizar e/ou gerenciar o conhecimento existente e, a própria falta do conhecimento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico apresentam-se a classificação metodológica do estudo, o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, as fontes de dados (bem como população e amostra) e o protocolo de análise empregado.

3.1. Classificação da pesquisa

Inicialmente, há que se classificar a presente pesquisa de acordo com os critérios apontados por Silva e Menezes (2005), a saber: objetivo, abordagem, natureza e procedimentos utilizados.

Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva, visto que, para Cooper e Schindler (2003) e Gil (2009), estudos desta natureza apresentam como finalidade a descrição das características de determinado fato, assim como o estabelecimento de relações entre as variáveis. Em relação à abordagem, a mesma emprega análises quantitativas, uma vez que, conforme Oliveira (2002, p.115), “o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas”, alinhando-se, portanto, ao objetivo da pesquisa. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, visto sua inserção em um contexto que permite estender seus resultados na realidade encontrada (OLIVEIRA, 2002).

Finalmente, empregaram-se os procedimentos propostos por Gil (2009), a saber: levantamento teórico (com o objetivo de detectar, em estudos anteriores, as práticas de GC nas empresas); desenvolvimento de questionário, baseado no referencial teórico, para a coleta de dados e; após a coleta, análise estatística dos mesmos.

3.2. Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados

Utilizou-se de um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, envolvendo os aspectos de GC, tomados das 140 questões que formam o DGC de Bukowitz e Williams (2002). Em função do elevado número de aspectos presentes no DGC, o mesmo foi submetido a um grupo focal, com o intuito de reduzir o número de questões. O resultado é mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Atividades e atitudes de GC.

Obtenção	<p>As pessoas possuem a prática rotineira de disseminação de informações.</p> <p>As pessoas pesquisam, de forma satisfatória, as informações que necessitam.</p> <p>A organização documenta e compartilha adequadamente o conhecimento.</p> <p>A organização possui tecnologia adequada para a obtenção e identificação do conhecimento.</p> <p>A organização incentiva a forma como as pessoas obtêm seu conhecimento.</p> <p>A organização conta com especialistas adequados à obtenção de conhecimentos.</p>
Utilização	<p>A organização não determina níveis hierárquicos para a troca de informações.</p> <p>A organização possui ambiente adequado para troca de informações entre os funcionários.</p> <p>A organização costuma envolver clientes e fornecedores no desenvolvimento do conhecimento.</p> <p>A organização elabora projetos de estímulo a troca de informações.</p> <p>As pessoas entendem o impacto que a troca de informações gera para a organização.</p> <p>A organização possui adequados níveis de segurança para acesso as informações.</p>
Aprendizado	<p>As pessoas ao resolverem um problema analisam o contexto geral que o levou a acontecer.</p> <p>As pessoas utilizam seu conhecimento para novos desafios dentro da organização.</p> <p>As pessoas envolvem-se em novos projetos dentro da organização.</p> <p>As pessoas debatem seus erros e acertos e tratam os mesmos como processo de aprendizagem.</p> <p>A organização incentiva os processos de aprendizagem mútuos.</p>
Contribuição	<p>A organização conta com especialistas adequados ao compartilhamento do conhecimento.</p> <p>A organização incentiva o compartilhamento do conhecimento, integrando-o às atividades de trabalho.</p> <p>A organização possui espaço físico adequado para o compartilhamento do conhecimento.</p> <p>As pessoas sabem o seu real valor dentro da organização.</p> <p>As pessoas estão cientes de que assim como recebem, devem compartilhar a informação com toda a equipe.</p>
Avaliação	<p>A organização possui uma política de mensuração do conhecimento acessível a todos.</p> <p>A organização conta com especialistas de conhecimento responsáveis pela avaliação do conhecimento.</p> <p>As pessoas possuem a prática de avaliar e medir o seu conhecimento.</p> <p>A organização avalia seu capital intelectual no desempenho da organização.</p>
Manutenção	<p>O conhecimento é mantido por todos na organização.</p> <p>A tecnologia de informação adotada na empresa permite conexão com as fontes de informação necessárias ao desempenho da organização.</p> <p>A organização efetua trocas externas de conhecimentos necessários à performance organizacional.</p> <p>A organização alinha o conhecimento organizacional às suas estratégias</p>
Descarte	<p>A organização avalia a necessidade do conhecimento antes de descartá-lo.</p> <p>A organização avalia todo o seu quadro de pessoal antes de novas demissões.</p> <p>O descarte de conhecimento baseia-se no capital intelectual e financeiro.</p> <p>A organização terceiriza conhecimentos não essenciais.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Bukovitz e Williams, 2002.

As atividades de GC foram apresentadas às organizações que participaram da pesquisa a partir da seguinte questão: ‘Em sua empresa, como você percebe a intensidade com que as atividades são praticadas?’, cujas respostas representavam as seguintes opções: 0, para o caso da atividade não ser adotada e, caso contrário, 1 (quando percebe-e que a atividade está sendo empregada de forma nada intensa), 2 (pouco intensa), 3 (nem pouco, nem muito intensa), 4 (muito intensa) e, 5 (para o caso de ser praticada com total intensidade no contexto da empresa). Além disso, o instrumento de coleta de dados contém questões a respeito do ano de fundação, região (com as opções: “capital”, “interior” e “região metropolitana”) e número de clientes em carteira.

3.3. Fontes e técnicas de coleta de dados

O questionário foi submetido entre agosto e outubro de 2011, através de formulário eletrônico, aos sócios das empresas de assessoramento, ou por pessoas designadas por estes, que pudessem responder sobre as atividades de GC em suas organizações. O escopo, por conveniência, foi formado pela população de 800 empresas de assessoramento empresarial representadas e/ou associadas ao Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado do Paraná (SESCPA-PR) em 2011. Desta população, uma amostra de 99 empresas, responderam ao questionário – o que não foi suficiente para que os resultados pudessem ser generalizados à população, a um intervalo de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%, desconhecendo-se a estimativa de ocorrência dos tipos de empresas.

3.4. Protocolo de análise

Os resultados foram analisados a partir do protocolo apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Protocolo de análise.

Etapa		Objetivo	Procedimentos estatísticos
1ª	Confiabilidade de construtos	Comprovar que, para cada variável, os conceitos foram entendidos da mesma forma.	Alfa de Cronbach
2ª	Agrupamento de dados	Agrupar cada variável em seu construto.	Frequência percentual
3ª	Análise descritiva	Prover uma visão geral dos agrupamentos formados.	Estatística descritiva (médias, desvios, frequências)
4ª	Cruzamento de dados	Verificar a existência de padrões, formados pela percepção em relação às atividades de GC e ano de fundação, localização das empresas e, clientes em carteira.	Rho de Spearman H de Kruskal-Wallis (os testes foram realizados com um intervalo de confiança de 95% e nível de significância esperado de 0,05).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Ainda que o estudo, descritivo, não se propõe a explicar os resultados, estes, na medida em que forem sendo apresentados, são submetidos à uma reflexão empírica, cuja contribuição será a de prover *insights* a respeito de hipóteses a serem consideradas em futuros estudos.

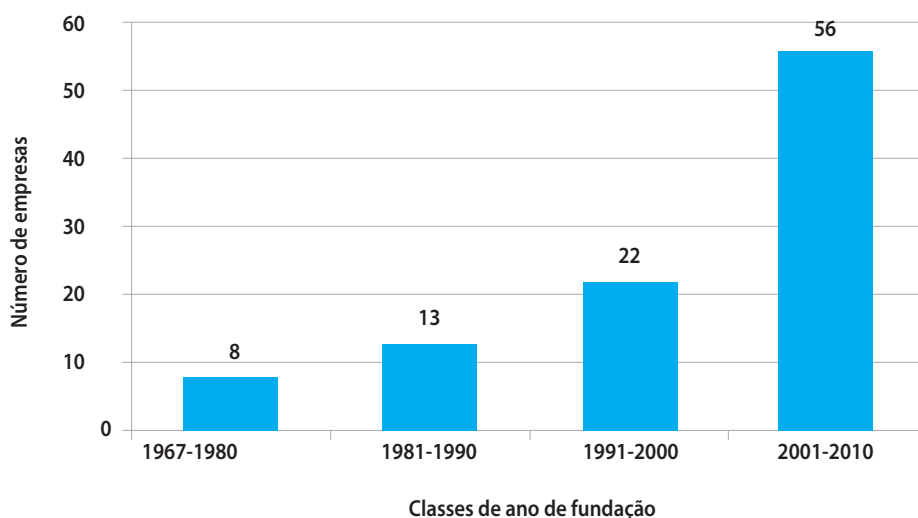
3.5. Apresentação e análise dos resultados

Esta seção descreve o conjunto formado pelos dados obtidos, fornecendo uma visão geral da percepção das atividades e atitudes de GC nas empresas respondentes, bem como analisa os agrupamentos formados por percepções semelhantes. Inicialmente há que se comprovar que as atividades e atitudes de GC formam os construtos analisados. Para isto, emprega-se o Teste do Alfa de Cronbach que, para Cooper e Schindler (2003), comprova se os itens submetidos aos respondentes refletem o mesmo conceito implícito. Para Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2005), valores (para o alfa) maiores ou iguais a 0,8 indicam muito boa confiabilidade do instrumento de pesquisa. Para os elementos associados à “obtenção” o alfa da Cronbach resulta em 0,879; “utilização”, 0,894; “aprendizado”, 0,87; “contribuição”, 0,873; “avaliação”, 0,846; “manutenção”, 0,874 e; para “descarte”, 0,831.

3.6. Caracterização das empresas respondentes

A distribuição dos dados obtidos (caracterizando as empresas), em relação ao ano de fundação, é apresentada na Figura 1.

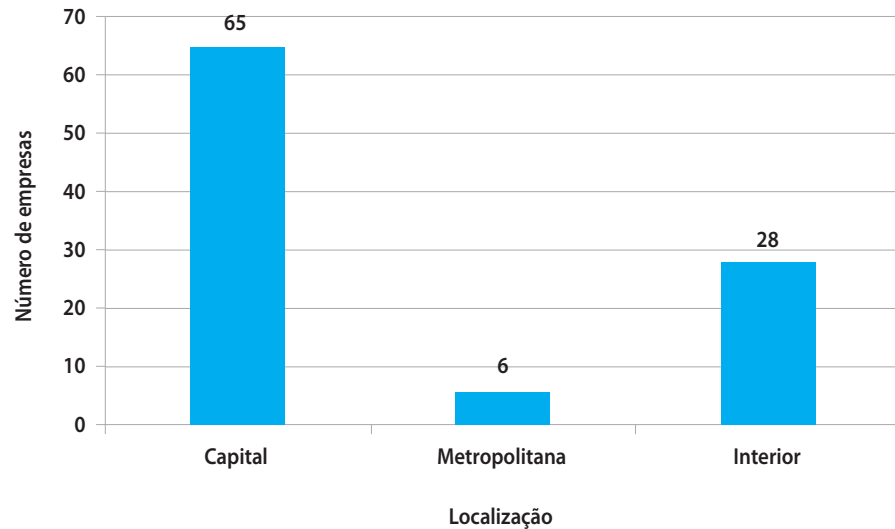
Figura 1 – Ano de fundação.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2012.

A Figura 2 apresenta a localização das empresas, formada pelos grupos “Capital”, “Região metropolitana” e “Interior”:

Figura 2 – Localização das empresas.



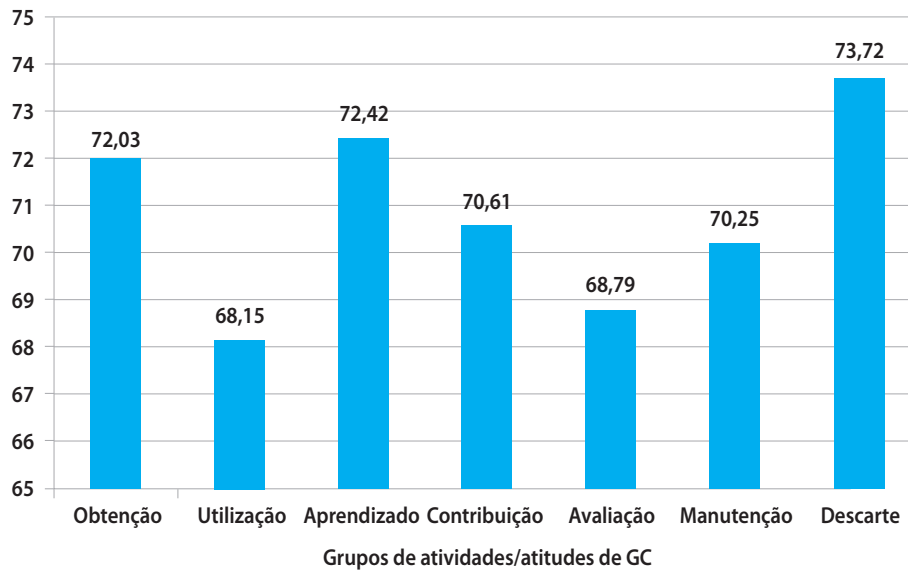
Fonte: Elaborada pelos autores, 2012.

Em relação ao número de clientes em carteira, os resultados mostram que, em média, as empresas contam com 162,48 (com desvio padrão de 109,49). A mediana do conjunto de dados é de 140,5, sendo que o valor mais encontrado é de 110 (o menor número de clientes em carteira encontrado é de 15 e o maior, 500).

3.7. Atividades/atitudes associadas à GC

As atividades/atitudes de GC, agrupadas conforme o DGC estão apresentadas na Figura 3, que mostra a frequência percentual obtida para cada grupo de GC, ou seja, o quão percentualmente intenso cada conjunto é percebido nas empresas:

Figura 3 – Grupos de atividades/attitudes de GC.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2012.

Analisando as atividades/attitudes de cada grupo obtêm-se o seguinte panorama:

- **Obtenção:** neste grupo, destaca-se a facilidade em pesquisar as informações de forma satisfatória (respondida como “Muito” ou “Totalmente” intensa por 81,81% dos respondentes), seguida da utilização de tecnologia para obtenção do conhecimento necessário às tarefas, bem como os incentivos providos pelas empresas para a busca autônoma de conhecimentos (ambas com 78,78% de respostas indicando serem estas atividades/attitudes “Muito” ou “Totalmente” intensas). Já a manutenção de especialistas em obtenção do conhecimento destacou-se por ser aquela com o maior percentual de respostas indicando ser “Nada” ou “Pouco” intensas: 16,16%.
- **Utilização:** a atividade de manter um ambiente propício à troca de conhecimento destaca-se pelo percentual de 75,75% de respostas “Muito” ou “Totalmente” intensa, seguida pela utilização de níveis de segurança para acesso às informações 73,73%). Por outro lado, o envolvimento de atores externos no desenvolvimento de serviços e a eliminação de níveis hierárquicos apresentaram o maior percentual de respostas “Nada” ou “Pouco” intensas - 13,13% e 10,10%, respectivamente.
- **Aprendizado:** o fato das empresas promoverem debates sobre erros e acertos e a utilização dos conhecimentos dos novos colaboradores destacaram-se pelo elevado percentual de respostas “Muito” ou “Totalmente” (79,79% e 77,77%, respectivamente). Por sua vez, surpreendentemente, o emprego do conhecimento na elaboração de novos projetos apresentou o maior percentual de respostas que indica ser “Nada” ou “Pouco” intenso: 5,05%.
- **Contribuição:** o fato da empresa proporcionar um ambiente no qual as pessoas saibam de seu real valor na organização e a manutenção de um espaço físico adequado ao compartilhamento do conhecimento foram as práticas que apresentaram os maiores percentuais de respostas indicando serem estas attitudes “Muito” ou “Totalmente” intensas (76,8% e 73,73%). No outro extremo, a prática de manutenção de especialistas em contribuição do conhecimento apresentou o maior percentual de respostas “Pouco” ou “Nada” intenso: 7,87%.

- **Avaliação:** nas empresas respondentes, a atividade/atitude associada à GC que mais se destacou pelo percentual elevado de respostas “Muito” ou “Totalmente” intensa foi a de avaliação do capital intelectual, com 76,76% do total de respostas. Curiosamente, a atitude organizacional de se avaliar o conhecimento organizacional foi a que apresentou o maior percentual de respostas “Nada” ou “Pouco” intensa: 7,07%.
- **Manutenção:** de forma isolada, as atividades relacionadas à utilização dos sistemas de informação como forma de manter o conhecimento organizacional (71,71%) e a possibilidade que a empresa oferece aos colaboradores para o compartilhamento de seus conhecimentos (73,73%), foram as que apresentaram os maiores percentuais de respostas “Muito” ou “Totalmente” intensa. Já o fato da empresa compartilhar seu conhecimento externamente foi a atividade/atitude com o maior percentual de respostas “Nada” ou “Pouco” intensa: 8,08%.
- **Descarte:** a terceirização de conhecimentos não essenciais, com um percentual de 79,79% e, a avaliação do conhecimento existente para fins de descarte, com 80,8% de respostas “Muito” ou “Totalmente” intensas, foram as práticas que mais se destacaram. Já a atividade/atitude de descartar o conhecimento a partir da avaliação do capital intelectual foi a que apresentou o menor percentual de respostas “Nada” ou “Pouco” intensas: 5,05%.

De forma geral, as atividades e atitudes associadas à GC estão significativamente presentes de forma intensa nas empresas - fato que não surpreende, visto que se trata de organizações cujo principal serviço é desenvolvido a partir do conhecimento - conforme observado por Pfaff e Hassan (2011). Por outro lado, comparativamente, é curioso o fato de que a dimensão com a menor percepção de intensidade esteja associada justamente à utilização do conhecimento organizacional (avaliada pelas variáveis propostas no Quadro 2).

3.8. Cruzamento de dados

Adotando-se a frequência percentual para cada grupo de atividades/atitudes de GC, é possível compará-la às características pesquisadas das empresas. Assim sendo, em relação ao ano de fundação, assumindo que ambas as variáveis são escalares, é possível empregar o Teste Rho (coeficiente de correlação) de Spearman para determinar se a variação da percepção de intensidade para cada prática está relacionada à variação encontrada no ano de fundação das empresas. A Tabela 1 mostra o resultado para este teste:

Tabela 1 – Ano de fundação x Atividades/atitudes de GC.

Estatística	Obtenção	Utilização	Aprendizado	Contribuição	Avaliação	Manutenção	Descarte
Rho	-0,171	-0,113	-0,128	-0,203	-0,140	-0,197	-0,198
p-valor	0,091	0,266	0,205	0,044	0,166	0,051	0,050

Fonte: Elaborada pelos autores, 2012.

Os resultados mostram que com exceção da atividade e atitude de “Contribuição” do conhecimento, as demais não mostram relação de intensidade com o ano de fundação da empresa. No caso da “Contribuição”, o fato do Rho ter apresentado resultado negativo indica que, quanto mais antiga a empresa, mais intensa é a atividade de “Contribuição” em seu cotidiano. Apesar das demais atividades e atitudes não apresentarem indícios de relacionamentos (detectados a partir de um intervalo de confiança de 95% e nível de significância esperado de 0,05), os resultados sugerem que em empresas mais maduras cronologicamente, as atitudes organizacionais associadas à GC são mais intensas.

Quanto à localização, as empresas não se distinguem entre si em relação à intensidade percebida das atitudes e atividades de GC, conforme mostra a Tabela 2.

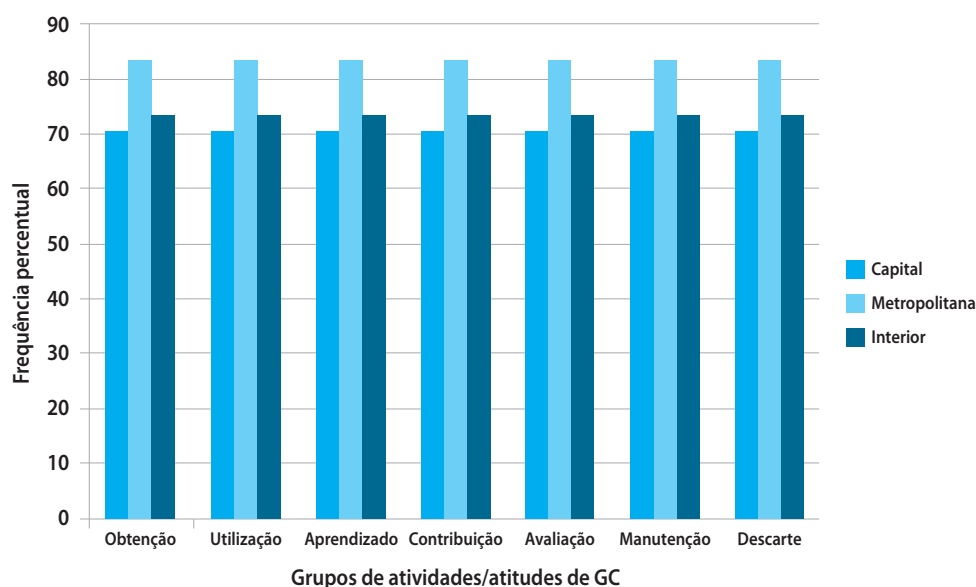
Tabela 2 – Localização X Atividades/atitudes de GC.

Estadística	Obtenção	Utilização	Aprendizado	Contribuição	Avaliação	Manutenção	Descarte
H(4)	3,114	2,928	2,181	3,236	2,278	4,404	2,624
p-valor	0,211	0,231	0,336	0,198	0,320	0,111	0,269

Fonte: Elaborada pelos autores, 2012.

A Figura 4 apresenta as frequências percentuais de percepção de intensidade das atividades e atitudes de GC agrupadas pela localização das empresas:

Figura 4 – Localização x Atividades/atitudes de GC.



Fonte: Elaborada pelos autores, 2012.

A Figura 4 mostra que as empresas localizadas na capital apresentaram as menores frequências percentuais – ainda que não se possa afirmar que os valores se distinguem de forma estatisticamente significativa. Seja como for, tal situação causa surpresa, uma vez que se esperava que as organizações localizadas na capital, por possuírem maior acesso às condições estruturantes da GC (principalmente tecnologias e processos), apresentassem maior intensidade nestas atividades. Esta afirmação leva em consideração a relevante presença de ativos do conhecimento nas capitais como, por exemplo, instituições de ensino e pesquisa – no Ranking Universitário Folha 2012 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013), das 14 instituições de ensino superior do Paraná listadas com ênfase em pesquisa e inovação cinco estão localizadas na capital, sendo três delas nas cinco primeiras colocações.

Em relação ao número de clientes em carteira, o Teste Rho de Spearman fornece os seguintes resultados:

Tabela 3 – Número de clientes x Atividades/attitudes de GC.

Estatística	Obtenção	Utilização	Aprendizado	Contribuição	Avaliação	Manutenção	Descarte
Rho	0,416	0,291	0,329	0,274	0,395	0,283	0,361
p-valor	0,000	0,003	0,001	0,006	0,000	0,005	0,000

Fonte: Elaborada pelos autores, 2012.

Os valores apresentados para o Rho indicam que, em todos os grupos de atividades e atitudes de GC, as empresas que possuem maior número de clientes em carteira também percebem as atitudes de GC de forma mais intensa. Segundo Field (2009, p.143), elevando-se o coeficiente de correlação ao quadrado é possível obter “uma medida da quantidade de variação em uma variável que é explicada pela outra”. Desta forma é possível afirmar que a variação do número de clientes em carteira explica entre 8% a 17,30% da percepção de intensidade dos grupos de atitudes de GC, com destaque para os grupos de “Obtenção” e “Avaliação”. Tal situação corrobora a observação de Meneses (2008, p.42) ao afirmar que o valor econômico gerado pelas organizações de assessoramento é decorrente (entre outros fatores) da interação com seus clientes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, há que se resgatar a pergunta que representa o problema que motivou o desenvolvimento do estudo: ‘Existem relações entre o tempo de existência, número de clientes e localização de uma empresa de assessoramento quanto à intensidade com que atividades/attitudes de GC são adotadas no âmbito organizacional?’. Antes de responder à pergunta, é prudente frisar que a amostra obtida não permite generalizações. Guardando-se esta restrição, a hipótese de que o número de clientes em carteira relaciona-se com a intensidade das atividades/attitudes de GC mostra-se verdadeira, respondendo, portanto, ao problema da pesquisa. Porém, os resultados sinalizam que o tempo de existência, destas organizações, pode estar associado à intensidade das atitudes organizacionais relacionadas à GC, de forma que, nas empresas mais longevas, estas sejam mais intensas. Por outro lado, a hipótese da proximidade das empresas à capital não apresentou indícios suficientes à sua comprovação.

O estudo não está isento de limitações. A primeira delas, já comentada, refere-se ao número de respondentes que impediu a generalização dos resultados. Além disto, como elementos representativos da GC, empregaram-se alguns componentes do DGC, escolhidos a partir de um grupo focal. Ainda que esta técnica seja comumente empregada em estudos organizacionais, entende-se que a redução dos itens que compõem o DGC poderia ter sido realizada a partir de uma análise fatorial – desde que, evidentemente, houvesse respostas em número suficiente. Também há que se resguardar o fato de que a “percepção” de intensidade pode estar associada a vieses situacionais e, portanto, representar apenas uma situação momentânea da empresa.

As próprias limitações sugerem estudos posteriores. O primeiro deles relaciona-se à aplicação do DGC a uma amostra maior. Havendo um número significativo de respondentes, seria possível reduzir o DGC a uma dimensão mais controlável de questões (através de análise fatorial), confirmando (ou não) a representatividade das questões apresentadas na presente pesquisa. Apesar do resultado encontrado de que o número de clientes está associado à intensidade das atividades de GC, há que se explorar, detalhadamente, como esta associação ocorre. Além disto, este estudo por abordar "atividades e atitudes" de GC, não detectou a formalidade com que o processo de GC é adotado nas empresas – o fato das atitudes de GC serem percebidas, não implica, necessariamente, que o conhecimento organizacional é formalmente gerenciado e isto fica claro quando se verifica que aquelas com os menores percentuais de intensidade estão relacionadas à manutenção de um especialista em processos do conhecimento. Finalmente, os resultados encontrados levantam questionamentos de como a GC efetivamente suporta não somente os procedimentos organizacionais, como a própria equipe de trabalho – a relação entre o número de clientes e a intensidade de algumas atividades aponta para indícios como, por exemplo, a necessidade de interação entre os colaboradores para otimizar sua força produtiva para o atendimento.

Em que pese o fato da GC encontrar-se em patamares de, no mínimo, estabelecimento teórico, é necessário que se avance no sentido de estabelecer elementos que permitam aferir a maturidade com que as empresas gerenciam seu conhecimento organizacional. Ao contrário de funções empresariais como Marketing, Finanças, Produção e Recursos Humanos, que já se encontram estabelecidas tanto teoricamente, como através de práticas já consolidadas e amadurecidas pelo mercado, a GC ainda caminha no sentido de constituir elementos operacionais fundamentais, sem os quais, não se pode afirmar que as organizações, de fato, gerenciam formalmente seu conhecimento. Esta afirmação ganha destaque quando confrontada com organizações cujo principal produto/serviço é desenvolvido, justamente, a partir do conhecimento – como é o caso daquelas de assessoramento empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NETO, R. C. D. A. **Gestão do Conhecimento em organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDREU, R.; CIBORRA, C. Organizational learning and core capabilities development: the role of IT. In: GALLIERS, R. D.; BAETS, W. R. J. (Ed.). **Information technology and organizational transformation: innovation for the 21st century organization**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1998.

AUDY, J. L. N.; LEDERER, A. L.; BRATCHER, A. Princípios da aprendizagem organizacional aplicados ao planejamento de sistemas de informação: um estudo exploratório. Florianópolis, 2000. **Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, junho de 2005. Relatório técnico.

BREWER, P. D.; BREWER, K. L. Knowledge management, human resource management, and higher education: a theoretical model. **Journal of Education for Business**, v.85, pp.330-335, 2010.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ORDAZ, C. C.; CRUZ, J. C.; GINEL, E. S.; CABRERA, R. V. The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v.22, n.7, pp.1442-1463, apr.2011.

- CHRISTOPHER, D.; TANWAR, A. Knowledge management in outsourcing environment: people empowering people. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v.X, n.2, pp.61-86, 2012.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DONADONE, J. C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. **Tempo social**, v.22, n.1, pp.101-125, junho 2010.
- EBSCO Information Services. **EBSCO Host**. Birmingham, 2013, Disponível em: <<http://www.ebs-cohost.com>>. Acesso em: 1 abr. 2013.
- FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking universitário Folha**. Disponível em: <http://ruf.folha.uol.com.br/rankingspersonalizados/#ranking-pesquisa_e_inovacao>. Acesso em: 01 abr. 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOEL, A.; RANA, G.; RASTOGI, R. Knowledge Management as a process to develop sustainable competitive advantage. **South Asian Journal of Management**, v.17, n.3, pp.104-116, jul/sept. 2010.
- Padron, T. L. G.; Chabowski, B. R.; Hult, G. T. M.; JUNIOR, D. J K.. Knowledge Management and Balanced Scorecard outcomes: exploring the importance of interpretation, learning and internationality. **British Journal of Management**, v.21, pp.967-982, 2010.
- GOPAL, C. S. R.; JOY, P.A; Creation of knowledge management system. **Advances in Management**, v.4, i.11, pp.7-14, november 2011.
- GOURLAY, S. Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory. **Journal of Management Studies**, v.17, n.3, pp.1415-1436, nov. 2006.
- HAIR Jr, J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Comissão Nacional de Classificação. **Classificação nacional de atividades econômicas Versão 2.0**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.
- JENSSEN, J. I.; NYBAKK, E. Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms. **International Journal of Innovation Management**, v.13, n.3, pp.441-466, september 2009.
- KOVACEVIC, D.; DJURICKOVIC, T. Knowledge management as critical issue for successful performance in digital environment. **International Journal of Management Cases**, v.13, i.3, pp.181-189, sept.2011.
- LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. G; SANDERS, J. A knowledge framework underlying process management. **Decision Sciences**, v.41, n.4, pp.689-719, 2010.
- LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, Berkeley: Haas School of Business, v.42, n.1, pp.109-122, outono 1999.
- MENESES, A. B. F. B. **Trabalho imaterial e subjetividade em atividades de auditoria e consultoria**. Porto Alegre, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULA, D. R.; CIANCONI, R. B. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Perspectivas em Ciências da Informação.** Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, v.12, n.2, p.49-63, mai/jun 2007.

PAVICIC, J.; ALFIREVIC, N.; ZNIDAR, K. Customer knowledge management: toward social CRM. **International Journal of Management Cases**, v.13, i.3, pp.181-189, september, 2011.

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.1, pp.95-111, janeiro/abril 2008.

PFAFF, C. C.; HASAN, H. Wiki-based knowledge management systems for democratic organizations. **Journal of Computer Information Systems**, v.52, i.2, pp.72-82, winter 2011.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, Minneapolis: Carlson School of Management, v.24, n.1, p. 81-113, mar 2000.

SANTOS NETTO, J. P. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos.** São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Scientific Electronic Library Online. **SciELO Brasil.** São Paulo: FAPESP/BIREME/CNPq, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 03 abr. 2013.

SHEEHAN, N. T.; STABELL, C. B. Reputation as a driver in activity level analysis: reputation and competitive advantage in knowledge intensive firms. **Corporate Reputation Review**, v.13, n.3, pp.198-208, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRISCIUZZI, C. R. F. **A auditoria interna como ferramenta de melhorias dos controles internos de uma organização: estudo de caso em uma empresa do segmento industrial do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2009.