

228

Relação entre práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional

Mestre/MSc. JESSICA VASCONCELOS GUEDES [ORCID iD¹](#), Doutor/Ph.D. RODRIGO PAIVA SOUZA [ORCID iD¹](#), Doutor/Ph.D. JULIANA VENTURA AMARAL [ORCID iD¹](#), Doutor/Ph.D. CLAUDIA APARECIDA DE MATTOS [ORCID iD²](#)

¹FACULDADE FIPECAFI, SAO PAULO, SP, Brazil. ²CENTRO UNIVERSITARIO FEI, SAO BERNARDO DO CAMPO, SP, Brazil

Mestre/MSc. JESSICA VASCONCELOS GUEDES

[0000-0002-0154-3168](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Doutor/Ph.D. RODRIGO PAIVA SOUZA

[0000-0002-5816-3991](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Doutor/Ph.D. JULIANA VENTURA AMARAL

[0000-0001-7223-3848](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Doutor/Ph.D. CLAUDIA APARECIDA DE MATTOS

[0000-0003-1810-5372](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

POS GRADUACAO EM ENGENHARIA DE PRODUCAO

Resumo/Abstract

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar a percepção de profissionais sobre a intensidade de uso de práticas de gestão do conhecimento, bem como a percepção sobre o desempenho da organização onde atuam, a fim de avaliar a relação entre a intensidade no uso de práticas de gestão do conhecimento e o desempenho. A abordagem metodológica foi a survey, com aplicação do instrumento de Chopra e Gupta (2019). Foram obtidas 253 respostas válidas por meio de contato direto com pessoas selecionadas de acordo com o perfil profissional registrado em suas redes sociais, também foram



selecionados profissionais em base de dados de instituição de ensino. Testes estatísticos demonstraram que não houve comprometimento dos resultados devido as diferentes origens dos dados, além disso, não houve evidências de que o segmento, a região ou porte de empresa influenciaram de forma significativa na intensidade de adoção de práticas de gestão de conhecimento ou desempenho organizacional. Como principal resultado destaca-se que foram encontradas evidências de que a intensidade no uso de práticas de gestão do conhecimento influencia positivamente no desempenho organizacional. Todavia, o estudo revelou também que ainda há oportunidade para aprimorar as práticas de gestão do conhecimento nas organizações, especialmente com relação a adoção de incentivos aos colaboradores para criar e compartilhar conhecimentos. Já com relação ao desempenho organizacional o estudo revelou que a dimensão menos desenvolvida é a de “processos internos”, especialmente no que se refere ao tempo para aplicação de inovação.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

Relação entre práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar a percepção de profissionais sobre a intensidade de uso de práticas de gestão do conhecimento nas empresas em que atuam, bem como a percepção destes mesmos profissionais sobre o desempenho da organização, a fim de avaliar, de forma exploratória, a relação entre a intensidade no uso de práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional. A abordagem metodológica foi a *survey*, com aplicação de versão adaptada do questionário desenvolvido por Chopra e Gupta (2019). A amostra foi constituída por profissionais que exercem cargos de liderança em suas respectivas empresas. Foram obtidas 253 respostas válidas por meio de contato direto com pessoas selecionadas de acordo com o perfil profissional registrado em suas redes sociais, também foram selecionados profissionais em base de dados de instituição de ensino. Testes estatísticos demonstraram que não houve comprometimento dos resultados devido as diferentes origens dos dados, além disso, não houve evidências de que o segmento, a região ou porte de empresa influenciaram de forma significativa na intensidade de adoção de práticas de gestão de conhecimento ou desempenho organizacional. Como principal resultado destaca-se que foram encontradas evidências de que a intensidade no uso de práticas de gestão do conhecimento influencia positivamente no desempenho organizacional. Todavia, o estudo revelou também que ainda há oportunidade para aprimorar as práticas de gestão do conhecimento nas organizações, especialmente com relação a adoção de incentivos aos colaboradores para criar e compartilhar conhecimentos. Já com relação ao desempenho organizacional o estudo revelou que a dimensão menos desenvolvida é a de “processos internos”, especialmente no que se refere ao tempo para aplicação de inovação.

Palavras-chave: Conhecimento, Gestão do conhecimento, desempenho organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Por interesse no conhecimento organizacional e na Gestão do Conhecimento (GC), pesquisadores começaram a promover um tipo de sistema de informação denominado sistema de gestão do conhecimento, cuja principal finalidade é apoiar na criação, transferência e aplicação de conhecimento nas empresas (Alavi & Leidner, 2001).

Para Chopra e Gupta (2019), as ações de gestão do conhecimento estimulam os profissionais na criação e compartilhamento, e um dos principais desafios é apoiar no processo de retenção das práticas de conhecimento, mesmo após o encerramento do vínculo com funcionários, clientes e/ou fornecedores. Ainda segundo estes autores, simultaneamente ao processo de criação e uso, o conhecimento deve ser medido e armazenado de forma que seja acessível, compreensível e reutilizável pelos profissionais.

Segundo Gaspar et al. (2016), a GC é baseada em práticas e processos estruturados que visam gerenciar o conhecimento como um recurso, onde as práticas são: i) estratégia, ii) estrutura, iii) pessoas/cultura organizacional, iv) processos e v) tecnologia. A GC tem um relevante significado estratégico e deve estar alinhada a estratégia geral do negócio. Para implementação dessas práticas, é importante adotar um sistema de medição que possa capturar os impactos financeiros e não financeiros no desempenho (Chopra & Gupta, 2019).

Lee et al. (2005) advertem que a maioria dos benefícios obtidos através do processo de GC são intangíveis por natureza, os sistemas tradicionais guiados apenas por indicadores financeiros podem não ser capazes de capturar todos resultados. No entanto, o método *Balanced*

Scorecard (BSC) pode representar uma forma apropriada para capturar o impacto da introdução de práticas de GC no Desempenho Organizacional (DO) (Lee et al., 2005).

Em um mercado cada vez mais competitivo, é crucial para as organizações avaliarem seu desempenho (Moghaddam et al., 2015) usando *benchmarks*, como custos de produtos, lucratividade e medidas de desempenho (Mehralian et al., 2016). A complexidade das organizações e de seu ambiente exige que os gestores vejam várias dimensões do desempenho organizacional simultaneamente. O *Balanced Scorecard (BSC)* permite medir e avaliar várias dimensões do desempenho organizacional, e fornece aos gestores uma visão rápida, mas abrangente dos resultados das operações de negócios e permite que eles concentrem sua atenção nas áreas críticas que impulsionam a estratégia e as operações da organização.

O desempenho organizacional depende cada vez mais de atividades orientadas para o conhecimento. Para Valmohammadi & Ahmadi (2015) as práticas de GC têm impacto positivo e significativo no desempenho organizacional. O *BSC* não é apenas um mecanismo de controle, mas também fornece um mecanismo para estabelecer uma ligação entre os objetivos estratégicos de uma organização e o trabalho realizado (Wake, 2015).

De acordo com Moore et al. (2001), o *BSC* permite o uso de tipos tradicionais e não tradicionais de indicadores de desempenho adequados ao ambiente estratégico de uma organização baseada no conhecimento. O *BSC* fornece às organizações uma ferramenta gerencial adequada para implantar sistemas de GC com eficácia e avaliar seus impactos.

Para Gupta e Chopra (2018), o *BSC* é um programa de métricas forte e abrangente que pode apoiar na mensuração dos esforços e retornos obtidos e suas medidas se concentram nas perspectivas financeiras e não financeiras do desempenho organizacional, neste sentido, esses autores desenvolveram e propuseram uma estrutura conceitual visando avaliar a relação entre práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional.

GC é um conceito utilizado em discussões de gestão empresarial e, portanto, investigado em diferentes contextos (Miozzo et al., 2016), em setores (Bigliardi Galati & Petroni, 2014) e países (Mertins, Heisig & Vorbeck, 2001). Da mesma forma, o *Balanced Scorecard (BSC)* investigado em diferentes contextos (Bigliardi & Dormio, 2010), setores (Bigliardi & Bottani, 2010), e países (Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003).

No entanto, ainda há espaço para realização de estudo sobre DO envolvendo as perspectivas de GC e *BSC* especialmente pela carência de estudos empíricos nessa linha aplicados a empresas brasileiras. As principais pesquisas na área de GC e DO têm sido teóricas e conceituais, com a maioria dos artigos enfocando o desenvolvimento de uma estrutura da relação entre GC e DO por meio de uma abordagem de estudo de caso (Zaim et al., 2007). Outros pesquisadores avaliaram empiricamente o efeito das práticas de GC no desempenho de uma organização (Zack et al., 2009; Kianto, 2011; Andreeva & Kianto, 2012).

Tratando-se da literatura nacional, embora existam trabalhos que abordam o desenvolvimento de práticas de GC e *BSC* isoladamente, não foram encontradas pesquisas empíricas que mensuram a relação entre essas duas práticas [GC e DO], dessa forma, há uma oportunidade de pesquisa para avaliar a influência de iniciativas de gestão do conhecimento sobre o desempenho organizacional de empresas que atuam no Brasil.

Considerando essa lacuna o presente estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: **Qual a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional percebido por profissionais de empresas no Brasil?**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional percebido por profissionais de empresas no Brasil, conforme abordagem proposta por Chopra e Gupta (2019) e segundo a modelagem do *BSC* proposta por Kaplan e Norton (2005, 1996a, 1996b), para avaliar de forma exploratória a relação entre práticas de GC e o DO.

Esse estudo oferece múltiplas contribuições, que pode interessar às organizações, literatura e academia. Nas organizações, o estudo reforça a importância da adoção de práticas de GC, ao trazer evidências de que essas práticas contribuem positivamente para o desempenho organizacional, em suas múltiplas dimensões: aprendizado e crescimento, processos internos, relacionamento com clientes e aspectos financeiros.

Quanto a contribuição para a academia, este estudo fornece evidências que podem subsidiar novas pesquisas e métodos de ensino para melhoria do desempenho organizacional, bem como explica fatores da GC que podem estar associados com a melhoria do DO.

Com relação a contribuição para a literatura, este estudo atende ao apelo de Chopra e Gupta (2019) quanto a necessidade de se medir os construtos de GC usando dados mais objetivos por meio de estudos empíricos, com finalidade de agregar e dar mais robustez a literatura, de expandir os estudos em GC em outros países, além de ampliar a análise realizada pelos autores citados e também avaliar outras variáveis de controle que podem influenciar a intensidade de práticas de GC, visando avançar o estudo realizado por Chopra e Gupta (2019).

De acordo com Perez-Arrau et al. (2014), uma das principais carências na literatura de gestão do conhecimento é a falta de entendimento sobre a ligação entre GC e o DO. Desta forma, esse estudo apresenta uma sustentação sobre as teorias de GC e BSC e a relação existente entre seus construtos.

O trabalho está estruturado em cinco seções, após esta introdução o trabalho segue com a apresentação dos conceitos fundamentais que sustentam o modelo teórico da pesquisa. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta e discute os principais resultados e a quinta seção apresenta as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento é inerente aos humanos, o resultado da experiência humana, ou por meio de seu pensamento ou raciocínio (Brauner & Becker, 2006). O ponto de vista de Polanyi (1964) mudou profundamente a visão de que o conhecimento é dinâmico, argumentando sobre o conhecimento tácito da existência das pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997) mostram que o conhecimento é considerado um fenômeno humano pragmático e está em constante evolução. Além disso, o conhecimento tácito está relacionado a geração da capacidade de agir das pessoas, suas habilidades, conhecimento profissional, experiência, habilidades, raciocínio, modelos mentais, conclusões, ideias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade e crenças.

Por outro lado, o conhecimento explícito é o resultado do conhecimento tácito, que pode ser entendido como a incorporação ou representação do conhecimento de alguém em determinado tipo de registro, texto ou mídia, podendo ser transferido, disseminado, comunicado, visualizado, armazenado, salvo, compreendido e assimilado por outras pessoas. Portanto, o conhecimento explícito atua como um guia para levar as pessoas a produzirem novos conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento consiste naquilo que é conhecido e avaliado na mente humana, incluindo reflexão, síntese e contextualização. Os autores acreditam que a aplicação do conhecimento pode trazer maiores retornos e novas perspectivas para a organização, principalmente com o aumento da utilização de ativos, pois ideias geram novas ideias, e o conhecimento compartilhado enriquece todos os envolvidos.

Segundo Castells (1999), a capacidade da empresa de gerar conhecimento por meio de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e até mesmo dos negócios diários, quando associada à criatividade dos funcionários, pode permitir que tenha maiores capacidades de inovação, ganhando assim uma vantagem competitiva. Drucker (2000) complementa que as empresas típicas são baseadas no conhecimento, especialmente as grandes empresas não têm muitas opções para se tornar uma organização baseada no conhecimento.

Nonaka (1990) compreende que o processo de criação e disseminação do conhecimento é antes de tudo um processo de transformação social, em que o conhecimento tácito e explícito são expandidos de forma qualitativa e quantitativa dentro da organização. Uma perspectiva corporativa baseada no conhecimento aparece na literatura de gestão estratégica do conhecimento (Cole, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.1 Gestão do conhecimento

Segundo Gaspar et al. (2016), as empresas podem desenvolver um conjunto de processos para realizar a GC, como estratégia para torná-las mais competitivas. Portanto, a GC é realizada por meio de práticas de gestão aplicadas ao processo de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, disseminação, uso e descarte do conhecimento.

As novas tecnologias também são utilizadas para apoiar a gestão, o desenvolvimento de produtos, a produção de tecnologia da informação e comunicação. Essas ferramentas são projetadas para permitir que as empresas atinjam seus objetivos com eficácia e agreguem valor aos produtos e serviços fornecidos aos clientes (Gaspar et al., 2016). Esses autores propõem 46 práticas de GC, distribuídas em 05 dimensões: (i) estratégica, (ii) estrutura, (iii) pessoas e cultura organizacional, (iv) processos, e (v) tecnologia.

Eisenhardt e Santos (2002), sugerem uma visão baseada no conhecimento. Desde então, o conhecimento como um recurso valioso tem recebido maior atenção de pesquisadores em gestão e das comunidades profissionais. À medida que a compilação do conhecimento se torna real, ou seja, o conhecimento tácito torna-se mais explícito e as pessoas podem se comunicar e entender com mais facilidade, a GC torna-se cada vez mais importante nas empresas. O conhecimento é um dos recursos básicos para que a empresa continue a oferecer produtos e serviços diferenciados que agreguem valor aos clientes e seus negócios.

Para Pillania (2009), a gestão do conhecimento é um processo sistemático, organizado, claro, deliberado e contínuo de criação, disseminação, aplicação e atualização para atingir os objetivos organizacionais. Para Dalkir (2005), GC é a coordenação consciente e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura da empresa no caminho de busca da criação de valor por meio do conhecimento e de recursos inovadores.

A GC é realizada através da criação, partilha e aplicação do conhecimento, bem como da absorção de valiosas lições e boas práticas na memória empresarial, e promove continuamente a aprendizagem organizacional (Dalkir, 2005). Para Carrillo e Anumba (2005), GC deve ser vista como a capacidade de transformar conhecimento em ativos destinados a promover o crescimento sustentável.

O sucesso da GC vem da estrutura correta de práticas, técnicas e ferramentas que apoiam seu desenvolvimento e as práticas de GC contribuem de forma decisiva para o desempenho financeiro (Zaim et al., 2007). Alcançar uma vantagem competitiva sustentável depende da retenção de conhecimento, de como usá-lo e da velocidade com que ela se atualiza e aprende coisas novas (Grant, 1996). A maneira mais eficaz de alcançar o sucesso é possuir e usar o conhecimento em tempo hábil (Prahalad & Hamel, 1997).

O foco deixa de ser “o que a organização possui” e passa a ser “o que uma organização conhece” (Vatamanescu et al., 2016; Greco et al., 2013). Para Kianto et al. (2014) a GC é uma atividade empresarial central e se transforma rapidamente em um importante fator de diferenciação. Bennett e Gabriel (1999) afirmam que a GC consiste em adquirir, armazenar, disseminar e usar o conhecimento. Para Darroch (2003) é o processo de facilitar a criação e disseminação de conhecimento para fácil acesso e uso dentro da organização.

Sabherwal e Becerra-Fernandez (2010) definem a GC como fazer o que precisa ser feito para otimizar o uso dos recursos da organização. De acordo com APQC (1999) gestão do conhecimento é um processo sistemático de identificação, aquisição e transmissão de informações, que as pessoas podem usar para melhorar os processos executados.

Os recursos de conhecimento em uma organização podem ser divididos em explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser capturado, armazenado e recuperado para uso futuro, enquanto o conhecimento tácito não é fácil de ser capturado ou armazenado. Está inerentemente presente no programa/processo e geralmente não é reconhecido. Ele só pode ser usado quando o indivíduo que o possui decide fazê-lo, e pode ser completamente perdido quando um funcionário se desliga da organização (Andreeva & Kianto, 2012).

De acordo com Chopra e Gupta (2019), GC como um conceito existe há muito tempo, o conhecimento que uma organização possui, sua gestão e efeitos sobre o desempenho. Pesquisas empíricas sobre a ligação entre GC e o DO se desenvolveram ao longo de duas linhas, (i) processos de GC e (ii) práticas de GC. Hansen et al. (1999) colocou que “o conhecimento existe há muito tempo, os homens de negócios ensinaram técnicas comerciais aos seus herdeiros, os artesãos e trabalhadores também transmite seu conjunto de competências aos aprendizes”.

Do contexto organizacional, Grant (1996) propôs a visão da empresa baseada no conhecimento, segundo o autor o desempenho depende dos estoques de conhecimento que a empresa acumulou e de sua capacidade de usar esses estoques de tempos em tempos. GC começa com o desenvolvimento de uma visão de negócios sobre o que uma organização deseja alcançar a longo prazo, adota uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, armazenar e recuperar ativos de informação de uma organização.

Um dos estudos pioneiros que mediu o efeito da GC em vários aspectos do desempenho de uma organização foi Gold et al. (2001), que concluiu que a gestão de conhecimento afeta positivamente a inovação, identificação de oportunidades, auxilia na coordenação de esforços, se adapta às mudanças e responde às novas demandas do mercado. A literatura sobre processos de GC e DO discute o papel dos processos de conhecimento, como aquisição, utilização e compartilhamento de desempenho, esses processos são atividades baseadas no conhecimento amplo em uma organização (Hussinki et al., 2017).

Embora existam diversas pesquisas internacionais para mensurar o efeito das práticas de GC, o estudo de Chopra e Gupta (2019) foi considerado o mais aderente aos objetivos da presente pesquisa e, por conta disso, os construtos desenvolvidos por esses autores foram aqui utilizados para mensuração da percepção de adoção de práticas de gestão de conhecimento, bem como do desempenho organizacional. Tais construtos serão explorados em maior profundidade mais adiante no texto.

2.2 Desempenho Organizacional (DO)

Segundo Antony e Govindarajan (2008) o objetivo do sistema de mensuração e controle do desempenho é garantir a implementação da estratégia. Ainda segundo esses autores, embora os controles financeiros sejam relevantes no curto prazo, avaliar o desempenho apenas por parâmetros financeiros é insuficiente para assegurar o sucesso da estratégia.

Um sistema de avaliação e controle do desempenho com métricas abrangentes e apoiadas em métricas financeiras e não financeiras pode ser utilizado inclusive para avaliar o efeito de iniciativas estratégicas sobre o desempenho organizacional (Gupta & Chopra, 2017). O modelo *BSC* desenvolvido por Kaplan e Norton (2005, 1996) combina métricas de avaliação de desempenho de múltiplas perspectivas estratégicas e revolucionou o processo tradicional, antes com ênfase em métricas financeiras (Farzaneh et al., 2018).

2.2.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

Este estudo analisou as medidas de desempenho organizacional através da ferramenta *BSC*, utilizando suas quatro perspectivas (aprendizagem e crescimento, processo interno, cliente e desempenho financeiro). Conforme Kaplan e Norton (2005, 1996a, 1996b), o *BSC* foi estabelecido como uma ferramenta poderosa para o planejamento e comunicação estratégica de sucesso em todos os níveis da organização. Trata-se de uma combinação de medidas usadas

para alinhar o departamento, a organização e os planos individuais com a missão organizacional (Chen & Huang, 2009).

O *BSC* é uma ferramenta eficaz de gestão de desempenho estratégico que pode fornecer aos gestores uma visão rápida e abrangente do negócio (Chopra et al., 2017). Também mudou o processo de pensamento tradicional sobre indicadores de desempenho (Farzaneh et al., 2018). De acordo com Zhijun et al. (2014), desde o início da década de 1990, o *BSC* tem sido adotado por várias organizações como um método de inovação em gestão que integra padrões de medição de desempenho financeiro e não financeiro com base na estratégia organizacional.

Kaplan e Norton (2005) objetivaram incorporar indicadores-chave de medição de desempenho não financeiro e integrar indicadores de medição financeiros e não financeiros. Eles criaram o *BSC* como um conjunto de indicadores para fornecer aos gestores uma visão abrangente da organização, *feedback*, controle de gestão e avaliação de desempenho. Essas são medidas de equilíbrio entre resultados passados e medidas que impulsionam o desempenho futuro.

Kaplan e Norton (1996b), apontam que o *BSC* é mais bem-sucedido quando usado para impulsionar processos de mudança e que o processo de *scorecard* funciona melhor em unidades de negócios estratégicas, embora algumas organizações tenham aplicado essa abordagem no nível organizacional individual.

Em comparação com relatórios de gerenciamento tradicionais, o *BSC* apresenta diversas vantagens, sendo algumas delas: maior flexibilidade, capacidade de medir a inovação e o aprendizado, e capacidade de comunicar os principais fatores que impulsionam o desempenho, visando vincular os objetivos estratégicos de longo prazo às atividades de curto prazo (Kaplan & Norton, 1996b). Kaplan e Norton (1996a) salientam que o *BSC* tem como objetivo fornecer respostas para as perguntas destacadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Objetivo das perspectivas do BSC

Perspectiva	Pergunta
Aprendizagem e crescimento	Podemos continuar melhorando e criando valor?
Processo interno	O que devemos destacar?
Cliente	Como os clientes nos vêem?
Financeiro	Como nós olhamos para os acionistas?

Nota. Kaplan e Norton (1996a).

Conforme Zhijun et al. (2014), o *BSC* apoia no equilíbrio entre as medidas de desempenho financeiro e não financeiro para estabelecer uma relação causal entre os indicadores de desempenho de curto prazo e as medidas de desempenho interno e externo de longo prazo. Otley (1999) ressalta que uma das principais vantagens do *BSC* é enfatizar a ligação entre a medição do desempenho e a estratégia das unidades de negócios.

Malmi e Brown (2008) afirmam que um sistema de medição de desempenho que acredita não haver lógica causal também pode ser considerado um método *BSC*. De acordo com Kaplan e Norton (1996c), não há uma teoria específica necessária, o número de opiniões é suficiente. Nesse caso, eles afirmam que algumas empresas usam menos do que essas quatro perspectivas, mas dependendo da situação e da estratégia da unidade de negócios, uma ou mais outras perspectivas podem ser necessárias.

Essa alegação também foi apoiada por DeBusk et al. (2003), que apontaram que o número de visualizações em um sistema de medição de desempenho deve depender da estratégia, da ameaça e das condições econômicas. Segundo Kaplan e Norton (1996c), cada empresa é única e, portanto, segue seu próprio caminho para construir o *BSC*, ou seja, a organização não precisa se limitar às quatro perspectivas propostas no modelo *BSC* original.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho enquadra-se na modalidade teórico-empírico, com caráter descritivo e exploratório. O caráter descritivo, conforme apontado por Gil (2008), nasce com propósito fundamental de se obter a descrição das características ou a implantação de relação entre as variáveis e exploratório por ser um tema ainda pouco estudado. A pesquisa analisou a relação entre as práticas de GC e o DO percebido por profissionais de empresas que atuam no Brasil.

Martins e Theóphilo (2009) sugerem que com o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados pode ser uma estratégia recomendada para descrever o objeto estudado. A abordagem quantitativa, de acordo com Michel (2009) considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador participa, compreende e interpreta.

Após levantamento bibliográfico de trabalhos relacionados ao tema de interesse, o procedimento adotado na pesquisa para coleta dos dados foi a *survey*, ou seja, levantamentos utilizados com o intuito de captar ou obter dados referentes às características, ações ou opiniões relacionadas a um determinado grupo de pessoas (Freitas et al., 2000).

3.1 Instrumento de mensuração da GC e DO

Inicialmente foram realizadas diversas pesquisas na literatura, visando identificar a referência que mais se adequava aos temas pesquisados, durante as leituras, foi localizado o artigo “*Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach*”, elaborado pelos autores Meenu Chopra e Vikas Gupta em 2019. Como tratava-se de um artigo com total sinergia ao tema dessa pesquisa, e com instrumento de coleta previamente validado e aplicado, foi utilizado também como principal referência nesse instrumento de coleta.

Após realizar a leitura completa do artigo e seus respectivos resultados obtidos com a pesquisa, foi possível identificar que o questionário *online* utilizado por Chopra e Gupta não estava disponível no corpo do artigo publicado. Nesse sentido, foi solicitado aos autores o instrumento de coleta (questionário). Após o recebimento do questionário original em inglês, o conteúdo do questionário foi estruturado em Excel e foram realizadas 03 (três) traduções para o idioma português por profissionais da área de contabilidade gerencial, visando realizar um refinamento à compreensão de todas as mensagens do inglês para português brasileiro, mantendo o sentido das frases, esse processo foi fundamental para garantir um conteúdo ideal ao público-alvo. Foi a etapa de qualidade e adequação cultural efetivados pela revisão.

Posteriormente as informações foram inseridas no formulário eletrônico, na plataforma *Google Forms*, e formalizado por *e-mail* para que os respondentes pudessem acessar e inserir suas respectivas respostas de forma *online*. Neste sentido, conforme cada resposta era enviada pelos respondentes, os autores obtinham as respostas simultaneamente, podendo acompanhar de perto a evolução da quantidade de respostas recebidas.

Porém, antes de iniciar o envio oficial do questionário *online*, foram realizadas 03 (três) rodadas de pré-testes com o apoio de profissionais de mercado, totalizando 10 respostas testes, obtenção de sugestões de melhorias e realização aprimoramentos, até obter o modelo 100% revisado e testado. As respostas da etapa de pré-testes foram excluídas da análise final.

O conteúdo desenvolvido sobre gestão do conhecimento, foi composto por 33 assertivas de 6 dimensões de GC, onde os respondentes tinham as opções de assinalar entre 01 (discordo totalmente) e 07 (concordo totalmente), de acordo com a percepção sobre aplicação de práticas de gestão de conhecimento na empresa onde atuam. Já para desempenho organizacional foram aplicadas 17 assertivas das 4 dimensões do DO, onde os respondentes tinham as opções de assinalar entre 01 (extremamente baixo) e 07 (extremamente alto) de acordo com a percepção acerca do desempenho na organização onde atuam.

Como objetivo secundário de mapear a utilização de práticas gestão de conhecimento nas empresas, foram inseridas questões de controle no questionário como: i) qual a região de atuação da empresa? ii) qual o porte da empresa? iii) qual o segmento de atuação? etc.

Para classificar as empresas, quanto ao porte, foi utilizado o critério de número de empregados de acordo com o critério do SEBRAE (2016). Não foi utilizado o critério de faturamento, pois os profissionais poderiam apresentar maior resistência em fornecer essa informação, devido a questões de confidencialidade.

3.2 Procedimentos para seleção da amostra

A população-alvo desta pesquisa foi definida de forma intencional, formada por profissionais de empresas que atuam no Brasil em diferentes segmentos e regiões do país e que ocupam posição de liderança em suas respectivas organizações. Foram selecionados profissionais. Os profissionais foram convidados a partir do seu perfil em rede social (LinkedIn), base de dados de uma instituição de ensino e também profissionais que pertencem ao *networking* dos pesquisadores. A amostra foi aberta para respondentes de diversos segmentos e regiões, com o objetivo secundário de: i) identificar e discutir a intensidade de aplicação de práticas de gestão de conhecimento nas organizações; ii) identificar e discutir o desempenho organizacional das empresas; e iii) verificar se há diferença significativa na intensidade de adoção de práticas de gestão do conhecimento entre empresas de diferentes portes e segmentos.

3.3 Procedimentos para coleta dos dados

O questionário foi desenvolvido para ser respondido de forma *online*, com utilização da ferramenta *Google Forms*. O envio de questionário eletrônico agilizou a coleta e retorno das respostas devido a facilidade de acesso a população-alvo, considerando que se trata de uma *interface* simples de ser utilizada, tanto no computador quanto no celular.

Foi inserida uma questão no instrumento de pesquisa com objetivo de identificar a origem do contato, com objetivo de capturar indícios de vieses influencia pela base de dados. Pelo teste ANOVA, não foram encontradas diferenças significativas no padrão de respostas obtidas por esses diferentes canais de contato (p-valor 0,62).

As questões aplicadas foram do tipo fechadas e os pesquisadores mantiveram um controle interno dos respondentes para gestão e acompanhamento efetivo das respostas recebidas ou pendentes. No total, foram enviados convites a 570 profissionais selecionados, tendo sido obtidas 253 respostas completas e válidas, ou seja, uma taxa de retorno de 44,38%.

O questionário foi segregado em 4 (quatro) sessões, sendo: i) introdução sobre o tema do trabalho e agradecimento prévio ao respondente pela contribuição voluntária na pesquisa, ii) percepções sobre as práticas de gestão do conhecimento; iii) percepções sobre o desempenho organizacional; e iv) caracterização do respondente e empresa que trabalha.

3.4 Procedimentos para tratamento dos dados coletados

O tratamento dos dados coletados teve início com a exportação das respostas para o software Microsoft Excel, a fim de criar tabelas e gráficos que pudessem ajudar a compreender o perfil da amostra, bem como as percepções dos respondentes acerca dos principais construtos desta pesquisa (GC e DO). Adicionalmente, os dados tratados no Microsoft Excel foram exportados para o *software* GRETL, a fim de realizar os testes de inferência estatística e regressões.

3.4.1 Tratamento realizado para análises descritivas de GC e DO

Para realização das análises descritivas de GC e DO, foi feito um tratamento nos dados levantados para calcular o *score* obtido de cada questão e em cada dimensão em relação ao

score máximo que poderia ser atingido. O *score* máximo de cada questão era 1771, hipótese na qual todos os 253 respondentes tivessem assinalado o *score* 7 para a questão. Já o *score* obtido de cada questão foi a soma das respostas reais assinaladas, na escala de intensidade de 1 a 7. Pela divisão do *score* obtido pelo *score* máximo de cada questão pôde-se ter uma visão sobre o nível de desenvolvimento percebido em cada questão.

Também foi realizado o mesmo procedimento nas dimensões. Por exemplo, para avaliar a dimensão de “cultura” haviam 9 questões, portanto, o *score* máximo era 15.939 (253 x 7 x 9). Todavia a somatória dos *scores* obtido nessas 9 questões foi de 10.575, ou seja, as respostas reais na dimensão “cultura” atingiram 66% do *score* máximo (10.575/15.939). Procedimento análogo foi efetuado com todas as dimensões de GC e DO.

3.4.2 Tratamento realizado para análise da relação entre GC e DO

A relação entre GC e DO foi investigada por meio de regressão múltipla, pelo método dos mínimos quadrados ordinários, com utilização do *software* GRETL (*software* que compila e interpreta dados econométricos). A variável dependente do modelo foi DO, constituída pela somatória do *score* real obtido pela somatória das 17 questões que mensuram o desempenho organizacional. A variável explicativa foi GC, obtida pela somatória das 33 questões que mensuram a presença de práticas de gestão do conhecimento. Também foram incluídas 8 variáveis de controle no estudo, conforme demonstrado na equação I:

$$DO = \alpha + \beta_1 GC + \beta_2 GEN + \beta_3 IDA + \beta_4 TIT + \beta_5 REG + \beta_6 POS + \beta_7 EXP + \beta_8 ATU + \beta_9 COL + \epsilon \quad (I)$$

Onde:

DO = Desempenho Organizacional

GC = Gestão do Conhecimento

GEN = Gênero do respondente (0="Feminino" e 1="Masculino")

IDA = Idade do respondente (0="Menos de 45 anos" e 1="Mais de 45 anos")

TIT = Titularidade mais alta do respondente (0="Até graduação" e 1="Pós-graduação pra cima")

REG = Região de atuação da empresa (0="Fora de SP" e 1="Atuação em SP")

POS = Posição do respondente na empresa (0="Abaixo de gerência" e 1="Acima de gerente")

EXP = Tempo de experiência profissional (0="Menos de 10 anos" e 1="Mais de 10 anos")

ATU = Tempo de atuação na empresa (0="Menos de 07 anos" e 1="Mais de 07 anos")

COL = Número de colaboradores (0="Menos de 500" e 1="Mais de 500")

Este modelo foi utilizado para testar a proposição desta pesquisa, sobre o impacto positivo das práticas de GC sobre o DO. Após rodar o modelo estatístico, os pressupostos básicos da regressão foram testados, a saber: i) ANOVA (análise de variância), ii) diagnósticos de colinearidade de Belsley-Kuh-Welsch, iii) teste de White para a heteroscedasticidade, e iv) distribuição de frequência para residual. Os resultados são apresentados no Capítulo 04 (resultados e discussão).

3.4.3 O desenho da pesquisa

Acredita-se que a utilização das práticas de GC podem influenciar positivamente o DO, pois estimulam o aprendizado dos profissionais na organização e, portanto, se ajustam ao requisito de atender as necessidades financeiras e não financeiras (Arora, 2002; Marr, 2004; Lee & Lee, 2007; Chen & Mohamed, 2008; Chen & Huang, 2009).

O *BSC* pode ser uma abordagem prática para medir a contribuição da GC para a melhoria do desempenho. A vinculação de práticas de GC individuais aos resultados do *BSC*, portanto, requer mais análise e compreensão (Lin, 2015). O *BSC* é um forte programa de métricas que pode quantificar os esforços de diferentes unidades de negócios e departamentos e, em seguida, resumi-los para mostrar o impacto em toda a organização e analisar o DO das perspectivas financeiras e não financeiras.

Os principais construtos neste estudo são as práticas de GC que foram identificadas e desenvolvidas com base na literatura. Esse estudo se propõe a levar isso adiante e explorar a relação entre GC e o DO, conforme a percepção de profissionais, que atuam em organizações no Brasil, sobre a intensidade de uso de práticas de GC, bem como avaliar a percepção desses mesmos profissionais sobre o DO. Considerou-se também que as percepções sobre essas variáveis principais do estudo [GC e DO] podem ser influenciadas por características do respondente ou da empresa onde atuam. Neste sentido, também foram incluídas no estudo um conjunto de 8 variáveis de controle (*dummies*). O desenho da pesquisa é ilustrado na Figura 1.

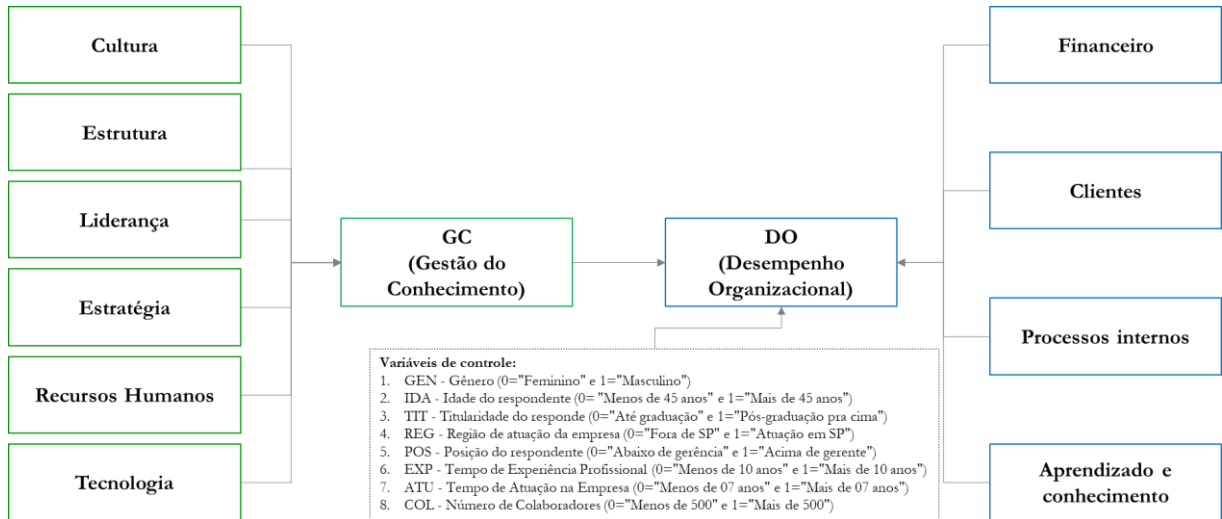


Figura 1 - Desenho da pesquisa

Nota. Elaborado pelos autores baseado em Chopra e Gupta (2019).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação as características dos respondentes e suas respectivas empresas observou-se que das 253 respostas obtidas, foram alcançados profissionais que atuam em 16 estados das 05 regiões no Brasil, sendo que houve maior concentração de respostas de profissionais que atuam em São Paulo (216 respostas), seguidos por profissionais que atuam no Rio de Janeiro (9 respostas) e Rio Grande do Sul e Minas Gerais (4 respostas cada).

Vale ressaltar, que São Paulo é o principal centro financeiro e corporativo do país, eleita por muitas multinacionais para estabelecerem suas sedes brasileiras, neste sentido, pode haver respostas de profissionais que sinalizaram sua atuação em São Paulo, mas forneceram respostas considerando a visão geral da organização que também pode ter filiais de indústrias/escritórios em diversas regiões do Brasil.

O questionário também apresentou diversas questões que tinham como objetivo mapear o perfil do respondente e da empresa. A Figura 2 resume os principais resultados obtidos sobre o mapeamento da amostra.

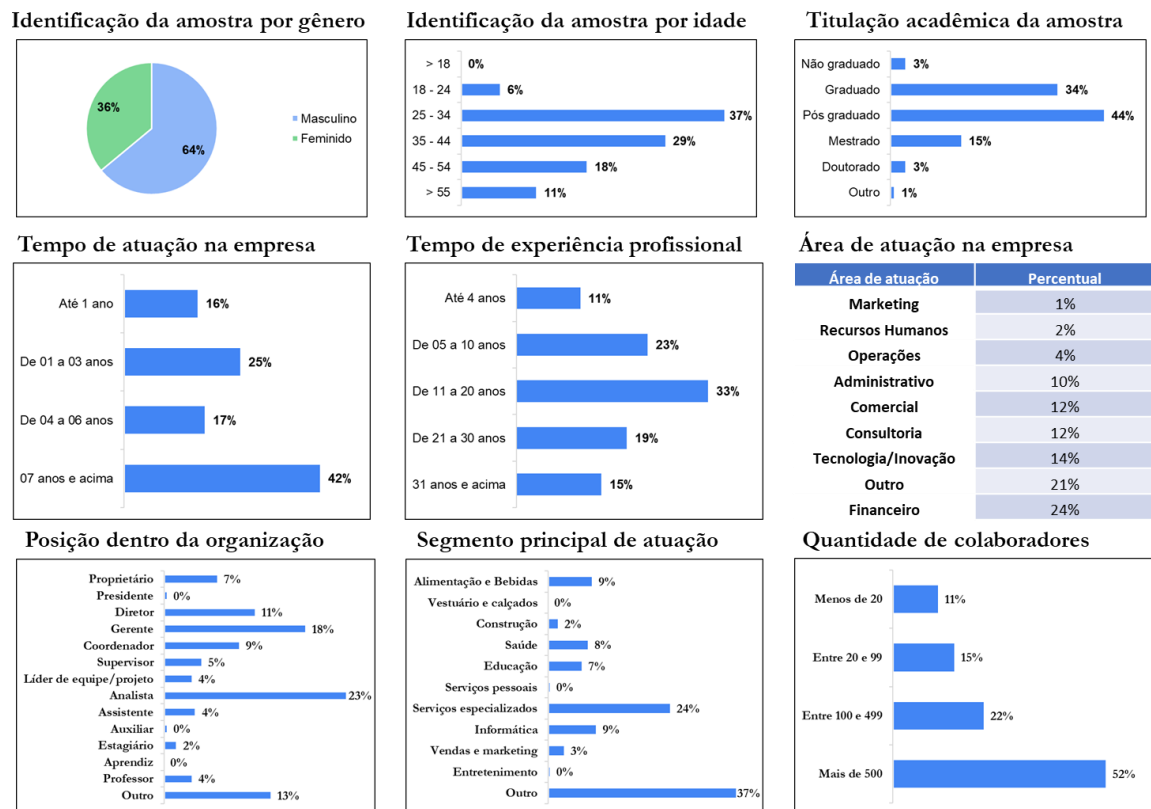


Figura 2 - Características da amostra

Nota. Dados da pesquisa

Conforme ilustrado na Figura 2, percebe-se que a maior parte dos respondentes é do gênero masculino, totalizando 64%. Todavia, não foi percebido que essa diferença percentual do total entre homens e mulheres é relevante e significativa estatisticamente quando se observa a análise da regressão realizada. Quanto à idade dos respondentes, 29% responderam ter 45 anos ou mais, enquanto 71% possuem menos de 45 anos, e nas análises dos resultados foi encontrada uma correlação negativa e significativa entre a idade do respondente e a percepção de práticas de GC, sendo que os respondentes mais novos atribuíram *scores* maiores às práticas de GC. Esse resultado pode indicar que a amostra mais jovem atua em empresas mais inovadoras, porém novos estudos precisam ser realizados para investigar com mais profundidade esse indício.

Referente à titulação acadêmica da amostra, percebe-se que 96% dos respondentes possuem no mínimo graduação, e os demais 4% não possuem formação em curso superior. Entretanto, não foi percebido que essa diferença percentual é relevante e significativa estatisticamente quando se observa a análise da regressão realizada.

Também não foram encontradas correlação significativa para as variáveis de “tempo de atuação na empresa”, “região de atuação da empresa”, “posição do respondente” e “número de colaboradores”. Já para o tempo de experiência profissional na carreira, observou-se que esta variável positivamente significativa para explicar a percepção do respondente sobre o desempenho, pois apresentou o p -valor $< 0,05$ na regressão linear realizada.

Esses resultados demonstram que o perfil médio da amostra é moldado principalmente por profissionais do gênero masculino, com idade inferior a 45 anos, que possuem nível superior trabalham no estado de São Paulo, ocupado posição de liderança, de com mais de 10 anos de experiência na carreira profissional e que atuam a sete anos ou mais na mesma empresa, e a empresa é de grande porte (com mais de 500 colaboradores).

4.1 Score das práticas de gestão do conhecimento

Conforme procedimento apresentado na seção 3.4.2 foram calculados os *scores* obtidos em cada dimensão da GC para comparação com o *score* máximo e assim determinar as dimensões mais e menos desenvolvidas. Os resultados estão nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Mensuração da GC por dimensão

Quantidade de questões	Dimensões	Score	Máximo	% Score
9	Cultura	10.575	15.939	66%
5	Estrutura	5.381	8.855	61%
4	Liderança	4.553	7.084	64%
6	Estratégia	6.726	10.626	63%
5	Pessoal	5.067	8.855	57%
4	Tecnologia	4.918	7.084	69%

Nota. Dados da pesquisa

Sobre GC o *score* médio foi de 64% do máximo, indicando que os profissionais percebem um alto nível de adoção de práticas de gestão de conhecimento nas empresas onde atuam. A dimensão de GC mais desenvolvida é “Tecnologia” e a dimensão menos desenvolvida é “Pessoal”. Analisando as 33 questões que compõem as 6 dimensões de GC, as que tiveram maiores *scores* foram as questões 1 inserida na dimensão “Cultura” (“os profissionais da organização estão dispostos a cooperar uns com os outros”) com 71%, a questão 19, inserida na dimensão “Estratégia” (“o conhecimento é reconhecido como um recurso fundamental na empresa”) com 76% e a questão 32, inserida na dimensão “Tecnologia” (“a arquitetura de tecnologia da informação e comunicação é capaz de compartilhar informações em tempo hábil com todas as partes interessadas na empresa”) com 71%. Já a questão com menor *score* foi a questão 27 e 28, ambas inseridas na dimensão “Pessoal” (*há incentivos para compartilhar conhecimento*) e (*há incentivos para criar conhecimento*). A Tabela ilustra os resultados obtidos em cada um das 33 questões que visaram mensurar a intensidade de adoção de práticas de GC nas organizações do Brasil.

De acordo com o modelo de Chopra e Gupta (2019) a motivação dos indivíduos é papel da liderança [dimensão percebida com 64% do *score* máximo], todavia, acredita-se que existem diversos fatores que possam manter os colaboradores motivados no médio e longo prazo, dentre eles o incentivo financeiro e o reconhecimento. Quando os colaboradores não percebem que a organização está adotando práticas de incentivo à criação e compartilhamento de conhecimento [questões 27 e 28] pode-se emitir um alerta para adoção de medidas que visam manter ou aumentar o engajamento dos colaboradores com práticas de GC. No presente estudo não foram encontradas diferenças significativas na intensidade de uso de práticas de GC em organizações de diferentes tamanhos ou regiões.

Os resultados encontrados estão em congruência com o apelo de Eisenhardt e Santos (2002), de que o conhecimento deve ser valorizado nas organizações como um recurso chave para elevar a sua competitividade. Conforme ilustra a Tabela 3, todas as questões sobre GC foram percebidas como *score* acima de 50%, ou seja, na percepção dos respondentes as práticas de GC estão presentes na maior parte das organizações.

Todavia há espaço para desenvolver os programas de incentivo às pessoas para estimular a criação e compartilhamento de conhecimento, peça fundamental de uma estratégia de gestão do conhecimento (Dalkir, 2005). As questões 27 e 28 da Tabela 3 apresentaram os níveis de intensidade mais baixa dentre todas as questões que mensuram a intensidade na adoção de práticas de Gestão do Conhecimento.

Tabela 3 - Mensuração da GC por questão

Questões GC	Dimensão	Score	Máximo	% Score
1. Disposição para Cooperar	Cultura	1.266	1.771	71%
2. Colaboradores apoiam uns aos outros	Cultura	1.245	1.771	70%
3. Cooperação entre áreas da empresa	Cultura	1.185	1.771	67%
4. Honestidade e sinceridade	Cultura	1.193	1.771	67%
5. Confiança entre colaboradores	Cultura	1.200	1.771	68%
6. Decisões visam o benefício da empresa	Cultura	1.176	1.771	66%
7. Relações baseadas em confiança mútua	Cultura	1.184	1.771	67%
8. Há esforços para trocar conhecimentos	Cultura	1.129	1.771	64%
9. Satisfação com programas de educação	Cultura	997	1.771	56%
10. Autonomia para tomar decisões	Estrutura	1.090	1.771	62%
11. Suporte de informações para decisões	Estrutura	1.072	1.771	61%
12. Liberdade para execução dos trabalhos	Estrutura	1.112	1.771	63%
13. Objetivos e requisitos desestruturados	Estrutura	1.062	1.771	60%
14. Colaboradores são discretos	Estrutura	1.145	1.771	65%
15. Valorização da Gestão do Conhecimento	Liderança	1.210	1.771	68%
16. Recursos Financeiros para GC	Liderança	1.084	1.771	61%
17. Recursos Humanos para GC	Liderança	1.073	1.771	61%
18. Relevância da GC para atingir excelência	Liderança	1.186	1.771	67%
19. Conhecimento é recurso fundamental	Estratégia	1.347	1.771	76%
20. Há uma visão comum para GC	Estratégia	1.139	1.771	64%
21. Há objetivos claros para GC	Estratégia	1.066	1.771	60%
22. Conhecimentos e estratégia declarados	Estratégia	1.058	1.771	60%
23. Alinhamento Estratégias e GC	Estratégia	1.038	1.771	59%
24. Identificação do potencial da GC	Estratégia	1.078	1.771	61%
25. Ênfase no recrutamento de pessoas	Pessoal	1.131	1.771	64%
26. Há sistema de mentoria e treinamento	Pessoal	1.035	1.771	58%
27. Incentivos para criar conhecimento	Pessoal	934	1.771	53%
28. Incentivos para compartilhar conhecimento	Pessoal	920	1.771	52%
29. Oportunidade para desenvolver habilidades	Pessoal	1.047	1.771	59%
30. Uso de tecnologia da informação	Tecnologia	1.224	1.771	69%
31. Tratamento e acesso a informações	Tecnologia	1.194	1.771	67%
32. Compartilhar informações em tempo hábil	Tecnologia	1.256	1.771	71%
33. Tecnologia como suporte a decisões	Tecnologia	1.244	1.771	70%

Nota. Dados da pesquisa

4.2 Score das perspectivas de desempenho organizacional

Com relação ao Desempenho Organizacional, o *score* médio foi de 69% do máximo. A dimensão com a maior média de desempenho foi a Financeira com 73% e a dimensão com menor média foi Processo Interno com 62%, conforme ilustra a Tabela 4. Analisando as 17 questões do DO, notou-se que o menor *score* foi na questão 7 (*tempo na transformação de ideias e pesquisas em inovações*), conforme pode ser observado na Tabela 5. Esses *scores* foram criados para GC (Gestão do Conhecimento) e DO (Desempenho Organizacional) para cada um dos 253 respondentes válidos.

Tabela 4 - Mensuração do DO por dimensão

Quantidade de questões	Perspectivas do DO	Score	Máximo	% Score
5	Aprendizado e Conhecimento	6.279	8.855	71%
3	Processos Internos	3.295	5.313	62%
4	Satisfação dos Clientes	4.951	7.084	70%
5	Financeiro	6.424	8.855	73%

Nota. Elaboração própria

Tabela 5 - Mensuração da DO por questão

Questões DO	Dimensão	Score	Máximo	% Score
1. Capacidade profissional dos funcionários	Aprendizado	1.329	1.771	75%
2. Produtividade dos funcionários	Aprendizado	1.288	1.771	73%
3. Engajamento dos funcionários	Aprendizado	1.193	1.771	67%
4. Capacitação para emergências	Aprendizado	1.259	1.771	71%
5. Capacitação tecnológica	Aprendizado	1.210	1.771	68%
6. Tempo de respostas a clientes	Processos internos	1.084	1.771	61%
7. Tempo aplicação de inovações	Processos internos	1.027	1.771	58%
8. Efetividade na solução de problemas	Processos internos	1.184	1.771	67%
9. Canais de atendimento aos clientes	Clientes	1.224	1.771	69%
10. Aumento de participação do mercado	Clientes	1.244	1.771	70%
11. Retenção de clientes	Clientes	1.269	1.771	72%
12. Atração de novos clientes	Clientes	1.214	1.771	69%
13. Aumento de tamanho da empresa	Financeira	1.278	1.771	72%
14. Retorno do investimento	Financeira	1.298	1.771	73%
15. Retorno sobre ativos	Financeira	1.284	1.771	73%
16. Lucro médio	Financeira	1.279	1.771	72%
17. Crescimento da receita	Financeira	1.285	1.771	73%

Nota. Elaboração própria

Para Kaplan e Norton (1996a) os processos internos são requisitos necessários para atingir a satisfação do cliente, portanto, a percepção dos colaboradores sobre o baixo desempenho nesta dimensão é um sinal de alerta para os gestores tomarem medidas corretivas urgentes. Chopra e Gupta (2019) também destacam a necessidade de os processos internos estarem orientados a criar e entregar valor aos clientes da organização. No presente estudo não foram encontradas diferenças significativas no DO de empresas de diferentes tamanhos ou regiões.

De forma geral, percebe-se que tanto os *scores* de GC quanto DO foram percebidos como elevados pelos profissionais de organizações investigadas, o que seria um indício de relação entre práticas de GC e DO, corroborando com diversos trabalhos anteriores (Gold et al., 2001; Carrillo & Anumba, 2005; Andreev & Kianto, 2012; Chopra & Gupta, 2019). Todavia a análise empírica da relação entre a intensidade no uso de práticas GC e o DO poderia refutar ou fortalecer este indício.

4.3 Análise da relação entre GC e DO

O modelo de regressão para avaliar a covariância entre GC e DO demonstrou forte aderência com R^2 ajustado de 0,61. O teste ANOVA indicou que o modelo é estatisticamente significativo ao nível de 99% de confiança e a variável GC é estatisticamente significativa e positiva para explicar o DO, o que significa que há evidências de que quanto maior a intensidade de adoção de práticas de GC, maior o DO, conforme ilustra a Figura 3.

Modelo 1: MQO, usando as observações 1-253
 Variável dependente: DO

	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor	
const	20,8167	4,37384	4,759	3,34e-06	***
GC	0,428369	0,0228990	18,71	5,64e-049	***
GEN	-0,217574	1,77491	-0,1226	0,9025	
IDA	-2,74220	2,02618	-1,353	0,1772	
TIT	0,949828	1,75491	0,5412	0,5888	
REG	3,49162	2,26293	1,543	0,1241	
POS	-1,69211	1,87869	-0,9007	0,3686	
EXP	-4,24250	2,04667	-2,073	0,0392	**
ATU	0,739539	1,74817	0,4230	0,6726	
COL	1,11645	1,63096	0,6845	0,4943	

Figura 3 - Relação entre DO e GC

Nota. Dados da pesquisa

A variável de controle EXP (tempo de experiência profissional) também mostrou-se significativa para indicar o DO, porém, o comportamento é negativo, o que indica evidências de que quanto maior o tempo de experiência do profissional, menor o DO. Este resultado pode ser explicado pelo fato de que quanto maior a experiência do profissional, em tese, maior pode ser o seu conhecimento da gestão corporativa, processos e de suas diretrizes e, por conta disso, menor pode ser sua percepção de que o GC é relevante se incrementar o DO.

As variáveis não apresentam problema de colinearidade. Colinearidade ocorre quando duas ou mais variáveis explicam grande parte da mesma variância da variável de resultado. Isso reduz a significância estatística destas variáveis, induzindo sua desconsideração. Também não foram encontradas evidências de heterocedasticidade na distribuição dos resíduos, indicando que não há dispersão das variáveis/dados perante o modelo adotado.

Conforme estudo realizado anteriormente por Chopra e Gupta (2019), a prática de Cultura de compartilhamento de conhecimento emerge como um forte influenciador positivo, afetando todas as medidas de Desempenho Organizacional significativamente, e a literatura de GC geralmente aceita que a cultura do ambiente de trabalho tem uma influência significativa no DO (Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003; Lee & Lee, 2007).

Neste sentido, a presente pesquisa demonstrou que a prática de Cultura apresentou um *score* de 66% do máximo, ou seja, é bastante marcante nas organizações, conforme percepção dos respondentes, indicando que eles percebem um ambiente de colaboração, apoio, participação e espírito de equipe nas organizações que atuam. Além disso, quando há uma cultura organizacional com foco claro no desenvolvimento por meio do aprendizado e da inovação, os funcionários se encontram em locais confortáveis para desenvolver novas habilidades e aprimorar as atuais. Esta busca constante por novos conhecimentos e aplicação do conjunto atual influencia positivamente em todas as perspectivas de DO (aprendizagem e crescimento, processo interno, cliente e desempenho financeiro), Chopra e Gupta (2019).

Ainda conforme Chopra e Gupta (2019), o efeito das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas medidas de DO, é fortemente suportado. Os autores notaram que a utilização de práticas de RH também mostra um efeito direto positivo nas quatro perspectivas do BSC. Além disso, a literatura endossa que o foco de uma organização na gestão de recursos humanos em linha com o conhecimento provou ser vantajoso para a organização e o fator pessoas nas organizações ganhou imensa importância (Lee & Choi, 2003; Palacios Marqués & José Garrigos Simon, 2006; Andreeva & Kianto, 2012).

Com o advento dos intangíveis nos portfólios de produtos e na indústria de serviços, tornando-se um importante contribuidor para os resultados financeiros de uma organização, o conhecimento tornou-se um recurso indispensável para as organizações e as pessoas que são

criadores, usuários e disseminadores dele se tornaram o fulcro de todas as atividades. Porém, ao avaliar a percepção dos profissionais de empresas que atuam no Brasil, foi possível notar que essa é a prática com o menor *score* entre as demais, com apenas 57% do máximo, mesmo devendo ser uma vertente tão relevante para as organizações.

Quanto as práticas de liderança e estratégia, Chopra e Gupta (2019) notaram que há principalmente um efeito positivo e significativo na perspectiva do *BSC* de aprendizagem e crescimento, indicando que tem um efeito profundo no conhecimento e processos na organização (Chong & Choi, 2005; Hung et al., 2005; Ananatamulla, 2007; Doe & de Pablo, 2015). Os autores também destacam que fica evidente e endossado que é responsabilidade da alta administração desenvolver um ambiente de trabalho em equipe e de confiança mútua na organização. Quando os líderes da organização expressam sua confiança nas habilidades do funcionário e são fundamentais para o desenvolvimento de uma atmosfera onde a criatividade é valorizada e nutrida, o funcionário cresce mais rapidamente.

Os dados desta pesquisa também suportam que as práticas de liderança e estratégia também afetam positivamente a perspectiva de Processo Interno do *BSC*. Trazendo para a realidade desse estudo, nota-se que as práticas de liderança e estratégia, representaram *scores* de 64% e 63%, respectivamente. E as perspectivas do *BSC* citadas neste parágrafo de aprendizagem e crescimento e processo interno, representaram *scores* de 71% e 62%, respectivamente.

Em suma, os procedimentos de análise dos resultados obtidos nesta pesquisa sugerem que as práticas de gestão de conhecimento impactam positivamente no desempenho organizacional em suas múltiplas dimensões. Tais achados representam um avanço na literatura nacional, pois trazem evidências empíricas sobre a intensidade de adoção de práticas de GC e o seu reflexo no DO.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional percebido por profissionais de empresas no Brasil? Após revisão da literatura, planejamento e adoção de procedimentos metodológicos e análises dos resultados, considera-se que a questão foi respondida e, conseqüentemente o objetivo geral e específicos da pesquisa foi atingido.

Através desse estudo, foi possível constatar que há relação positiva significativa entre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e o Desempenho Organizacional (DO), conforme questionário *online* aplicado em nível nacional e respondido por 253 profissionais que atuam em empresas localizadas no Brasil. Neste sentido, pode-se concluir que o conhecimento é um fator chave de sucesso para obtenção de vantagem competitiva no ambiente econômico atual acelerado.

Esse modelo de pesquisa foi desenvolvido e testado com base na literatura nas áreas de GC e DO, e a abordagem do *Balanced Scorecard (BSC)* foi usada para medir as perspectivas do desempenho organizacional. Quanto a GC, há 06 práticas aplicáveis, sendo i) cultura de compartilhamento de conhecimento, ii) estrutura e descentralização, iii) liderança baseada no conhecimento, iv) estratégia de gestão do conhecimento, v) gestão de recursos humanos baseado em conhecimento, e vi) tecnologia da informação e comunicação para gestão do conhecimento. Em relação ao *Balanced Scorecard* há 04 perspectivas, sendo i) aprendizagem e crescimento, ii) processo interno, iii) satisfação do cliente e iv) desempenho financeiro.

Os resultados das análises revelaram que quanto maior a aplicação/utilização das 06 práticas de GC nas organizações que atuam no Brasil, maior é o Desempenho Organizacional sob as 04 perspectivas do *Balanced Scorecard*, ou seja, representa um impacto positivo no *BSC*. As descobertas deste estudo contribuem para a literatura existente sobre a relação entre

conhecimento e desempenho organizacional, demonstrando que quanto maior a aplicação de conhecimento nas organizações, melhores serão os resultados alcançados.

Este estudo analisou a relação entre GC e DO em diferentes regiões do Brasil, segmentos de atuação das organizações, níveis hierárquicos etc. Neste sentido, esse modelo proposto e os resultados ajudarão as organizações a identificar os mecanismos por meio dos quais as iniciativas de gestão do conhecimento podem melhorar o desempenho organizacional.

Também possibilitou analisar que as organizações no Brasil precisam ampliar seu enfoque no desenvolvimento das práticas de gestão do conhecimento, principalmente relacionadas a pessoas (57%) e estrutura organizacional (61%). E em relação ao desempenho organizacional, nas perspectivas do BSC, principalmente Processos Internos (62%).

O estudo apresenta como limitações a baixa adesão de profissionais que atuam em pequenas empresas e que atuam em outras regiões do Brasil, pois os resultados foram fortemente influenciados por profissionais de grandes empresas, com atuação principal no estado de São Paulo. Além disso, os resultados estão baseados em percepções de profissionais e não em evidências concretas de adoção de práticas de gestão do conhecimento. Finalmente, outro ponto a destacar foi a presença de 23% de analistas e 4% de assistentes na amostra final, podendo estes profissionais ter percepções diferenciadas sobre adoção de GC e DO.

Como recomendações de pesquisas futuras, sugere-se a replicação do método em outras regiões com inclusão de profissionais de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Além disso, a partir dos indícios apresentados nesta pesquisa, sugere-se aprofundamentos do estudo por meio de adoção de estudos de casos, com objetivo de compreender os principais fatores limitadores para o maior desenvolvimento de práticas de GC.

REFERÊNCIAS

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

American Productivity and Quality Center (APQC) (1999), Knowledge Management: Executive Summary, Consortium Benchmarking Study Best-Practice Report, APQC, Houston, TX, available at: www.apqc.org.

Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of knowledge management*.

Arora, R. (2002). Implementing KM—a balanced score card approach. *Journal of knowledge management*.

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *knowledge management: Systems and processes*. ME Sharpe. Inc. New York: ME Sharpe, Inc.

Bennett, R., & Gabriel, H. (1999). Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of knowledge management*.

Bigliardi, B., & Dormio, A. I. (2010). A balanced scorecard approach for R&D: evidence from a case study. *Facilities*.

Bigliardi, B., Galati, F., & Petroni, A. (2014), How to effectively manage knowledge in the construction industry, *Measuring Business Excellence*, 18(3), pp.57-72

Brauner, E., & Becker, A. (2006). Beyond knowledge sharing: the management of transactive knowledge systems. *Knowledge and process management*, 13(1), 62-71.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.

Chen, L., & Mohamed, S. (2008). Contribution of knowledge management activities to organisational business performance. *Journal of Engineering, Design and Technology*.

Chopra, M., & Gupta, V. (2019). Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach. *Kybernetes*.

Chopra, M., Gupta, V., & Chhabra, B. (2017). Strategic management using balanced scorecard—A case study on tata power. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 6(2), 176-190.

Dalkir, K. (2005). *The knowledge management cycle*. Knowledge management in theory and practice. Oxford: Elsevier, 25-46.

Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management*.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

DeBusk, G. K., Brown, R. M., & Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, 35(3), 215-231.

Drucker, P. F. (2000). O advento da nova organização. *Harvard Business Review (Org). Gestão do conhecimento*, 9, 9-26.

Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy. *Handbook of strategy and management*, 1(1), 139-164.

Farzaneh, M., Isaai, M. T., Arasti, M. R., & Mehralian, G. (2018). A framework for developing business intelligence systems: a knowledge perspective. *Management Research Review*.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo*, 35(3).

Gaspar, M. A., dos Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., & Prearo, L. C. (2016). Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. *Informação & sociedade: estudos*, 26(1).

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Greco, M., Grimaldi, M., & Hanandi, M. (2013). How to select knowledge management systems: a framework to support managers. *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 6.

Gupta, V., & Chopra, M. (2018). Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance—a balanced scorecard perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *The knowledge management yearbook 2000–2001*, 77(2), 106-116.

Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of intellectual capital*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). *Translating strategy introduction the balanced scorecard*. Harvard Business School.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.

Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & management*, 42(3), 469-482.

Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica. São Paulo: Atlas, 143-164.

Mehralian, G., Nazari, J. A., Zarei, L., & Rasekh, H. R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of cleaner production*, 135, 689-698.

Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2001) Knowledge management: Best practices in Europe. Springer

Michel, M. H. (2009). Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina. São Paulo: SM.

Miozzo, M., Desyllas, P., Lee, H. F., & Miles, I. (2016). Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms. *Research Policy*, 45(7), 1337-1351.

Moghaddam, J. Y., Akhavan, P., & Mehralian, G. (2015). Intellectual capital, ethical climate and organisational performance: an interaction analysis. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 12(3), 232-250.

Moore, C., Rowe, B. J., & Widener, S. K. (2001). HCS: designing a balanced scorecard in a knowledge-based firm. *Issues in Accounting Education*, 16(4), 569-601.

Nonaka, I. (1990). A theory of organizational knowledge creation. New York: Prentice Hall.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Elsevier.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.

Perez-Arrau, G., Suraj, O. A., Heisig, P., Kemboi, C., Easa, N., & Kianto, A. (2014, September). Knowledge management and business outcome/performance: results from a review and global expert study with future research. In British Academy of Management conference (pp. 9-11).

Pillania, R. K. (2009). Demystifying knowledge management. Business Strategy Series.

Polanyi, M. (1964). The tacit dimension. London: Rotledge and Kegan Paul.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1997). The core competence of the corporation. In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung* (pp. 969-987). Physica, Heidelberg.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE/SP (2016). Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/MPPE_conceito_empregados.pdf

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management accounting research*, 14(4), 361-388.

Wake, N. J. (2015). The use of the balanced scorecard to measure knowledge work. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*.

Zaim, H., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis. *Journal of knowledge management*.

Zhijun, L. I. N., Zengbiao, Y. U., & Zhang, L. (2014). Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China. *China Economic Review*, 30, 1-15.