FACULDADE FIPECAFI

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM

CONTROLADORIA E FINANÇAS

JÉSSICA VASCONCELOS GUEDES

Relação entre as práticas de gestão do conhecimento organizacional e o desempenho percebido por profissionais de empresas no Brasil

SÃO PAULO

2022

JÉSSICA VASCONCELOS GUEDES

Relação entre as práticas de gestão do conhecimento organizacional e o desempenho percebido por profissionais de empresas no Brasil

Dissertação de Mestrado apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza

SÃO PAULO

2022

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Jr

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catalogação na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

G924r Guedes, Jéssica Vasconcelos

Relação entre as práticas de gestão do conhecimento organizacional e o desempenho percebido por profissionais de empresas no Brasil. /Jéssica Vasconcelos Guedes -- São Paulo, 2022.

66 p. il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza.

1. Balanced Scorecard (BSC) 2. Desempenho Organizacional (DO). 3. Empresas no Brasil. 4. Gestão do conhecimento (GC). 5. Medidas de desempenho I. Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza. II. Título.

658.87

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

JÉSSICA VASCONCELOS GUEDES

Relação entre as práticas de gestão do conhecimento organizacional e o desempenho percebido por profissionais de empresas no Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras), para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovada em: 24 de fevereiro de 2022

Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza
Faculdade FIPECAFI
Professor Orientador - Presidente da Banca Examinadora

Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral
Faculdade FIPECAFI
Membro Interno

Profa. Dra. Cláudia Aparecida de Mattos
Centro Universitário FEI (Fundação Educacional Inaciana)
Membro Externo

SÃO PAULO

2022

Ao meu pai, à minha mãe, aos meus irmãos e à minha tia Erô (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida e pelo privilégio de me conceder saúde, sabedoria e persistência para conquistar meus sonhos e objetivos.

A minha família por todo incentivo.

A todo corpo docente da FIPECAFI, principalmente ao meu orientador Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza, professor exemplar do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças, que me direcionou com excelência na construção deste trabalho.

As professoras Dra. Claudia Aparecida de Mattos, Dra. Juliana Ventura Amaral e Dra. Sonia Rosa Arbues Decoster, pelo apoio na conquista desse sonho, pelas contribuições e sugestões durante a construção deste trabalho.

Aos meus amigos do mestrado, em especial ao Adriano, Charles, Danilo, Fábio e Giselle, pelas experiências trocadas, parceria e principalmente pela amizade que fortalecemos ao longo do tempo e que será para toda a vida.

Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver. Dalai Lama

RESUMO

Guedes, J. (2022). Relação entre as práticas de gestão do conhecimento organizacional e o desempenho percebido por profissionais de empresas no Brasil (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

Este estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional percebido por profissionais de empresas no Brasil. A abordagem metodológica foi a *survey*, com aplicação de versão adaptada do questionário desenvolvido por Chopra e Gupta (2019). A *survey* foi embasada nas seis práticas de Gestão do Conhecimento (GC), sendo cultura, estratégia, estrutura, liderança, recursos humanos e tecnologia, e nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (*BSC*), sendo aprendizado e crescimento, cliente, financeiro e processo interno. Foram obtidas 253 respostas válidas por meio de contato com profissionais devidamente registrados em rede social profissional (LinkedIn), base de dados de uma instituição de ensino e uso de rede de relacionamento da pesquisadora. Após a apuração dos dados coletados, os testes estatísticos demonstraram que não houve comprometimento dos resultados devido as diferentes fontes dos respondentes, além disso, não houve evidências de que o segmento de atuação, a região ou porte das empresas influenciaram na intensidade de adoção das práticas de GC ou Desempenho Organizacional (DO). Como principal resultado destaca-se que foram encontradas evidências de que a intensidade no uso de práticas de GC influencia positivamente no DO. Todavia, o estudo revelou que ainda há oportunidade para aprimorar as práticas de GC nas organizações, especialmente com relação a adoção de incentivos aos colaboradores para criar e compartilhar conhecimentos. Já com relação ao DO o estudo revelou que a dimensão menos desenvolvida é processos internos, especialmente quanto ao tempo para aplicação de inovação.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard* (*BSC*). Desempenho Organizacional (DO). Empresas no Brasil. Gestão do Conhecimento (GC). Medidas de desempenho.

ABSTRACT

Guedes, J. (2022). Relação entre as práticas de gestão do conhecimento organizacional e o desempenho percebido por profissionais de empresas no Brasil (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

The main objective of this study was to analyze the relationship between knowledge management practices and organizational performance perceived by business professionals in Brazil. The methodological approach was a survey, with the application of an adapted version of the questionnaire developed by Chopra and Gupta (2019). The survey was based on the six Knowledge Management (KM) practices, being culture, strategy, structure, leadership, human resources, and technology, and on the four perspectives of the Balanced Scorecard (BSC), being learning and growth, customer, financial and internal process. A total of 253 valid responses were obtained through contact with professionals duly registered in a professional social network (LinkedIn), a database of an educational institution and use of the researcher's relationship network. After verifying the collected data, the statistical tests showed that there was no compromise of the results due to the different sources of the respondents, in addition, there was no evidence that the segment of activity, the region or size of the companies influenced the intensity of adoption of the practices of KM or Organizational Performance (OP). As the main result, it is highlighted that evidence was found that the intensity in the use of KM practices positively influences the OP. However, the study revealed that there is still opportunity to improve KM practices in organizations, especially regarding the adoption of incentives for employees to create and share knowledge. Regarding the OP, the study revealed that the least developed dimension is internal processes, especially regarding the time to apply innovation.

Key words: Balanced Scorecard (BSC). Organizational Performance (OP). Companies in Brazil. Knowledge Management (KM). Performance measures.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais características do BSC 24
Figura 2 - Motivos para utilização da abordagem BSC 24
Figura 3 - Período dos artigos detalhados nas referências bibliográficas 27
Figura 4 - Desenho da pesquisa 30
Figura 5 - Características da amostra 34
Figura 6 - Relação entre DO e GC 38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Práticas de gestão do conhecimento distribuídas em cinco dimensões 20
Tabela 2 - Estudos com análises do efeito da GC sobre o DO..... 22
Tabela 3 - Perguntas-chave sobre as perspectivas do BSC..... 23
Tabela 4 - Definição das perspectivas do BSC..... 24
Tabela 5 - Objetivos estratégicos do BSC..... 25
Tabela 6 - Temas dos artigos detalhados nas referências bibliográficas 27
Tabela 7 - Definição do porte das empresas pelo número de empregados 28
Tabela 8 - Práticas de GC..... 31
Tabela 9 - Perspectivas do BSC..... 31
Tabela 10 - Perspectivas de discussão dos resultados 33
Tabela 11 - Distribuição da amostra por localização..... 33
Tabela 12 - Mensuração da GC por prática..... 35
Tabela 13 - Mensuração da GC por questão 35
Tabela 14 - Mensuração do DO por perspectiva..... 36
Tabela 15 - Mensuração da DO por questão..... 37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA - Análise de variância
APQC - *American Productivity and Quality Center*
ATU - Tempo de atuação na empresa
BI - *Business Intelligence* ou Inteligência de Negócios
BSC - *Balanced Scorecard*
CKM - *Certified Knowledge Manager*
CKO - *Chief of Knowledge Management*
COL - Número de colaboradores
DO - Desempenho Organizacional
EXP - Tempo de experiência profissional
GC - Gestão do Conhecimento
GEN - Gênero
GRETL - *Gnu Regression, Econometrics and Time-series Library*
IDA - Idade do respondente
KM - *Knowledge Management*
KPI - *Key Performance Indicator* ou Indicador-Chave de Desempenho
OP - *Organizational Performance*
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PME - Pequena e Média Empresa
POS - Posição do respondente
REG - Região de atuação da empresa
RH - Recursos Humanos
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SP - São Paulo
TIT - Titularidade do responde

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15
1.1 Contextualização 15
1.2 Objetivos 16
1.2.1 Objetivo geral 16
1.2.2 Objetivos específicos 16
1.3 Justificativa 17
2. REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 Conhecimento 19
2.2 Gestão do conhecimento 20
2.3 Desempenho Organizacional (DO) 23
2.4 *Balanced Scorecard* (*BSC*) 23
2.5 Relação entre GC e DO 26
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 27
3.1 Instrumento de mensuração da GC e DO 27
3.2 Procedimentos para seleção da amostra 29
3.3 Procedimentos para coleta dos dados 29
3.4 Procedimentos para tratamento dos dados coletados 29
3.4.1 Tratamento realizado para análise do perfil da amostra 30
3.4.2 Desenho da pesquisa 30
3.4.3 Tratamento realizado para análises descritivas de GC e DO 31
3.4.4 Tratamento realizado para análise da relação entre GC e DO 32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 33
4.1 Análise do perfil da amostra 33
4.2 *Score* das práticas de gestão do conhecimento 35
4.3 *Score* das perspectivas de desempenho organizacional 36
4.4 Análise da relação entre GC e DO 37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 41
REFERÊNCIAS 43
APÊNDICE A - *E-mail* de solicitação e retorno do questionário de pesquisa original 51
APÊNDICE B - Questionário de pesquisa original fornecido em inglês 52
APÊNDICE C - Questionário de pesquisa 60
SESSÃO 01 - Introdução a pesquisa 60
SESSÃO 02 – Questões sobre Práticas de Gestão do Conhecimento 61
SESSÃO 03 – Questões sobre percepção do desempenho organizacional 63
SESSÃO 04 – Questões sociodemográficas 64
APÊNDICE D - Modelo de convite formalizado por *e-mail* aos respondentes 66

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Desde a era grega clássica, o conhecimento tem sido um conceito amplo e abstrato, que define o debate epistemológico na filosofia ocidental, entretanto, as pessoas cada vez mais demonstram interesse em tratar o conhecimento como um importante recurso organizacional (Alavi, 2001). 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 de informações, e um dos principais desafios é apoiar no processo de retenção das práticas de conhecimento, mesmo após o encerramento do vínculo das empresas 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 recurso, onde as práticas são: i) estratégia, ii) estrutura, iii) pessoas/cultura organizacional, iv) processo e v) tecnologia. A GC tem um relevante significado estratégico e deve estar alinhada a estratégia do negócio. Para implementação dessa estratégia, um dos pré-requisitos, é analisar os efeitos por meio do uso de um sistema de medição integrado que possa capturar os aspectos financeiros e não financeiros de desempenho (Chopra & Gupta, 2019).

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 Desempenho Organizacional (DO) em suas múltiplas dimensões, bem como a influência da gestão do conhecimento sobre essas dimensões (Lee et al., 2005).

Em um mercado cada vez mais competitivo, é crucial as organizações avaliarem seu desempenho (Moghaddam et al., 2015) usando *benchmarks*, como custos, lucratividade e medidas subjetivas de desempenho (Mehralian et al., 2016). A complexidade das organizações e de seus ambientes exige que os gestores vejam várias perspectivas de DO. O *Balanced Scorecard* (*BSC*) permite medir e avaliar as dimensões do desempenho organizacional, e fornece aos gestores uma visão rápida e 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 DO depende cada vez mais de atividades orientadas ao conhecimento e as práticas de GC fornecem impacto positivo e significativo (Valmohammadi & Ahmadi, 2015). Entre as ferramentas desenvolvidas para medir o DO, o *BSC* não é apenas um mecanismo de controle útil, mas também fornece um mecanismo importante para estabelecer uma ligação entre os objetivos estratégicos de uma organização e o trabalho que está sendo 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. Kaplan e Norton (2005, 1996) desenvolveram o *BSC* usando uma combinação de medidas classificadas em quatro principais perspectivas, sendo financeiro, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento, visando alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com as missões e objetivos corporativos (Chen et al., 2009). Considerando a abrangência das métricas de avaliação de desempenho propostas por Norton e Kaplan e sua inclusão de perspectivas de desempenho, foi utilizado neste estudo este modelo para medir o DO.

Segundo Gupta e Chopra (2018), o *BSC* é um programa de métricas forte e abrangente que pode apoiar na mensuração dos esforços e retornos obtidos nas organizações. Suas métricas 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 as práticas de GC e o DO. O *BSC* permite que organizações avaliem simultaneamente múltiplas perspectivas do DO, em situações complexas de negócios nos níveis micro e macro, fazendo com que elas possam concentrar sua atenção em áreas-chave (Moore et al. 2001).

Segundo Farzaneh et al. (2018), o *BSC* mudou o processo tradicional sobre os indicadores de DO, o principal benefício desta ferramenta é que ela tem a capacidade de avaliar o desempenho por meio do uso de indicadores financeiros e não financeiros, e pode ser compreendido através de quatro perspectivas: i) aprendizagem e crescimento, ii) processo interno, iii) cliente; e iv) financeiro. Todavia, as organizações podem adicionar ao *BSC* outras dimensões do DO, se julgar estratégico e importante. Considerando que os estudos teóricos que abordam a temática GC demonstram sua importância para melhoria do DO e o potencial do *BSC* para capturar tais benefícios, em diversas perspectivas estratégicas, uma investigação que possa mensurar o impacto no DO provocado por práticas de GC pode complementar os estudos nessa área.

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*. As principais pesquisas nessa área são teóricas e conceituais, com artigos focados no desenvolvimento de uma estrutura da relação entre GC e DO por meio de uma abordagem de estudo de caso (Nonaka & Takeuchi, 1995; Edvinsson & Malone, 1997; Zaim et al., 2007). Outros pesquisadores avaliaram empiricamente o efeito das práticas de GC no DO (Lee & Choi, 2003; Gloet & Terziovski, 2004; Darroch, 2005; Tanriverdi, 2005; Marques & Simón, 2006; Zack et al., 2009; Kianto, 2011; Andreeva & Kianto, 2012; Sinha et al., 2015).

Tratando-se da literatura nacional, embora existam trabalhos que abordam o desenvolvimento de GC e *BSC* isoladamente, não foram encontradas pesquisas aplicadas que mensuram a relação entre esses dois construtos, dessa forma, houve uma oportunidade de pesquisa para analisar a relação entre GC e o DO percebido por profissionais de empresas no Brasil.

Considerando essa lacuna o presente estudo propôs 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?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional percebido por profissionais de empresas no Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

Além do objetivo geral, este estudo teve 03 (três) objetivos específicos:

1) Identificar e discutir a intensidade de aplicação da gestão de conhecimento nas organizações que atuam no Brasil, em suas 06 (seis) práticas, para avaliar quais delas estão mais e menos desenvolvidas;

2) Identificar e discutir o desempenho organizacional das empresas que atuam no Brasil, em suas 04 (quatro) perspectivas, para avaliar quais delas estão mais e menos desenvolvidas;

3) Verificar se há diferença significativa na intensidade de adoção de práticas de gestão do conhecimento entre empresas de diferentes portes e segmentos.

1.3 Justificativa

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 elas contribuem positivamente para o DO, em suas múltiplas perspectivas, sendo i) aprendizado e crescimento, ii) processos internos, iii) cliente e v) financeiro.

Visando principalmente as empresas que atuam no Brasil, foco deste estudo, particularidades foram coletadas a partir das percepções dos profissionais que atuam em todas as regiões do país. O Brasil é classificado como um país de economia emergente, ou seja, classificado como um país menos desenvolvido, mas com maior desenvolvimento econômico e social relativamente em relação aos países mais pobres do planeta. As contribuições obtidas nessa pesquisa, também podem agregar valor às organizações e a economia brasileira, pois uma série de atividades econômicas afeta diretamente a configuração da economia nacional. O Brasil é classificado como uma economia emergente, devido à alta dependência tecnológica e econômica, vulnerabilidade comercial às grandes potências, dívida externa, grande número de corporações multinacionais, desenvolvimento limitado e replicação massiva de tecnologias criadas pelos países centrais, e enormes disparidades sociais. Embora o país tenha uma economia dependente, é altamente industrializado e tem uma economia diversificada (Mundo Educação, 2022).

Quanto a contribuição para a academia, este estudo fornece evidências que podem subsidiar novas pesquisas, métodos de ensino e explica fatores que podem estar associados 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 de GC em outros países, além de ampliar a análise realizada pelos autores citados, pois eles analisaram o efeito da GC sobre o DO, e este estudo também avaliou 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 GC 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. A GC visa contribuir de forma significativa com a redução dos impactos negativos decorrentes das mudanças, tornar sustentável a implementação de novas ações, favorecer um ambiente organizacional integrado, bem como, fazer com que os profissionais estejam preparados, interessados e sejam capazes de proporcionar benefícios aos negócios.

No decorrer do processo evolutivo, as empresas podem apresentar um modelo que inibe a troca de informações, dificulta a utilização e visão sistêmica, facilita a possibilidade de duplicidade de ações e provoca "ilhas de conhecimento", onde algumas dessas deficiências podem ser visualizadas durante levantamentos e análises dos processos.

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos, após esta introdução o trabalho segue com a apresentação dos conceitos fundamentais que sustentam o modelo teórico da pesquisa (capítulo dois). No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar a pesquisa empírica. O quarto capítulo apresenta e discute os principais resultados e, além de trazer uma fotografia do desempenho organizacional de empresas no Brasil e da aplicação de práticas de gestão do conhecimento, traz evidências de associação entre práticas de GC e o DO. Finalmente, o capítulo cinco apresenta as considerações finais deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo é abordado o embasamento teórico do estudo, explicando sobre conhecimento, gestão do conhecimento, desempenho organizacional, *Balanced Scorecard* e a relação entre as práticas de GC e perspectivas do DO.

2.1 Conhecimento

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. O conhecimento tácito está relacionado à 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).

Para De Sordi (2017), "conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a esta melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real."

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 às organizações, principalmente com o aumento da utilização de ativos de conhecimento, pois ideias geram novas ideias, e o conhecimento compartilhado enriquece todos os envolvidos.

Fleck (1997) afirma que uma característica mais importante deve ser associada ao conhecimento: dar sentido às coisas e aos fatos. Portanto, o conhecimento parece ser uma parte importante do desenvolvimento humano. A mesma premissa é que as pessoas buscam essencialmente a existência social da vida coletiva, que pode ser entendida como uma empresa criada por humanos, considerado um local favorável para aquisição, criação, aplicação, compartilhamento e disseminação de conhecimento. Tapscott (1997), Stewart (1998) e Castells (1999) comprovam termos como "sociedade da informação" ou "era do conhecimento" e medem com precisão a importância desses ativos para as organizações contemporâneas.

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 profissionais, pode permitir que tenha maiores capacidades de inovação, ganhando assim uma vantagem competitiva. Drucker (2000) ressalta 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 é expandido de forma qualitativa e quantitativa dentro da organização. Uma perspectiva corporativa baseada no conhecimento aparece na literatura de gestão estratégica (Cole, 1998; Spender, 1996a, 1996b; Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.2 Gestão do conhecimento

Segundo Gaspar et al. (2016), as empresas podem desenvolver um conjunto de processos para realizar a gestão do conhecimento, 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. Novas tecnologias são utilizadas para apoiar a gestão, o desenvolvimento de produtos e a produção de tecnologias de 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 (cinco) dimensões, sendo i) dimensão estratégica, ii) dimensão estrutura, iii) dimensão pessoas e cultura organizacional, iv) dimensão processos e v) dimensão tecnologia, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Práticas de gestão do conhecimento distribuídas em cinco dimensões

i) Dimensão estratégica
01 - Estratégia declarada de gestão do conhecimento
02 - Políticas declaradas de gestão do conhecimento
03 - Gestão da inovação
04 - Gestão por competências
05 - Comunicação corporativa da gestão do conhecimento
06 - *Benchmarking* de conhecimentos
ii) Dimensão estrutura
07 - Centros de inovação
08 - *Call center, help desk* ou suporte *online*
09 - *CKO* (*Chief of Knowledge Management), CKM* (*Certified Knowledge Manager*) ou Gestor do Conhecimento
10 - Centro de competências
11 - Área interna ou departamento específico para gestão do conhecimento
12 - Redes de especialistas
13 - Espaços e situações dedicadas à socialização de conhecimentos
iii) Dimensão pessoas e cultura organizacional
14 - Mapeamento de competências
15 - Mapeamento de conhecimentos
16 - Planos de carreira
17 - Sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento
18 - *Coaching* (tutoria no desenvolvimento de competências) para formação de líderes
19 - *Mentoring* (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes
20 - Repositório de lições aprendidas
21 - Repositório de melhores práticas
22 - Comunidades de prática
23 - Educação corporativa
24 - Treinamentos presenciais com instrutores
25 - Multiplicadores de conhecimentos
26 - *Story telling* (reprodução de histórias)
iv) Dimensão processos
27 - Mapeamento de processos
28 - Sistema para avaliação de processos de conhecimento
29 - Patentes
30 - Propriedade intelectual
v) Dimensão tecnologia
31 - Banco de conhecimentos
32 - Gestão de conteúdos
33 - Aplicações específicas para busca de conhecimentos

34 - Inteligência competitiva
35 - *BI (Business Inteligence)* ou inteligência de negócios
36 - *Wikis* internas (enciclopédias virtuais), *blogs* internos (diários virtuais) ou *twitters* internos (página de publicação de notícias)
37 - Páginas amarelas internas
38 - Portal corporativo ou de departamentos específicos
39 - Biblioteca corporativa ou repositório de documentos em formato físico ou eletrônico
40 - Reuniões e conferências virtuais
41 - Treinamentos virtuais com a presença de instrutores *online*
42 - *E-learning* (autoaprendizagem sem a presença de instrutores)
43 - Universidade corporativa
44 - Sumarização de conhecimentos
45 - Inventários de conhecimentos
46 – Ontologia (essência e natureza de cada conhecimento) ou taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos)

Nota. Adaptado de Gaspar et al. (2016).

Eisenhardt e Santos (2002), sugerem uma visão baseada no conhecimento. Desde então, o conhecimento como um recurso valioso tem recebido maior atenção de pesquisadores científicos 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), GC 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 e de recursos inovadores.

A GC é realizada através da criação, compartilhamento, aplicação do conhecimento, absorção de lições aprendidas e boas práticas, promovendo 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 eficaz vem da estrutura correta de práticas, técnicas e ferramentas que apoiam seu desenvolvimento (Zaim et al., 2007). Sharma et al. (2007), confirmaram em estudo que as práticas de GC contribuem de forma decisiva para o desempenho financeiro das empresas. Alcançar vantagem competitiva sustentável depende da retenção de conhecimento da organização, de como usá-lo e da velocidade com que ela se atualiza e aprende coisas novas (Grant, 1996; Prusak, 1996; Roth, 1996; Spender & Grant, 1996). A maneira mais eficaz de alcançar o sucesso é possuir e usar o conhecimento em tempo hábil (Prahalad & Hamel, 1997).

O foco mudou de "o que a organização possui" para "o que a organização conhece" (Vatamanescu et al., 2016; Greco et al., 2013). Conforme Kianto et al. (2014) o conhecimento é uma atividade empresarial central que se destaca na economia global e se transforma rapidamente em um importante fator de diferenciação. Bennett e Gabriel (1999) afirmam que a GC é adquirir, armazenar, disseminar e usar o conhecimento. Para Darroch (2003) GC é o processo de facilitar a criação, disseminação, acesso e uso do conhecimento nas organizações.

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) a GC 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 processo e geralmente não é reconhecido. Ele só pode ser usado quando o indivíduo que o possui decide fazê-lo, e pode ser perdido quando um profissional 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 relação 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) explicou 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, onde o desempenho de uma empresa depende dos estoques de conhecimento que a empresa acumula 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 no DO 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 imprevistas 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 baseados no amplo conhecimento da organização (Hussinki et al., 2017).

Andreev e Kianto (2012) definem as práticas de GC como um conjunto de processos e atividades de gestão cuidadosamente realizados que são instrumentais para aumentar a eficácia geral dos recursos de conhecimento da organização. Essas práticas são tratadas como fatores críticos de sucesso, capacitadores ou iniciativas para GC e sua implementação afeta vários aspectos do DO. Para verificar o sucesso na implementação das práticas de GC, a medição contínua das medidas relacionadas ao desempenho é essencial. Vários estudos internacionais analisaram os efeitos da GC sobre DO, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Estudos com análises do efeito da GC sobre o DO

Tema	Autores
Competitividade	Allard e Holsapple, 2002; Rodriguez Perez e Ordóñez de Pablos, 2003; Choy Chong, 2006; Wang et al., 2012.
Cota de mercado	Andreeva e Kianto, 2012; Zheng et al., 2010; Lee e Choi, 2003.
Taxa de crescimento	Andreeva e Kianto, 2012; Lee e Choi, 2003.
Capacidade de inovação	Sinha et al., 2015; Zheng et al., 2010; Zack et al., 2009; Lu et al., 2008; Choy Chong, 2006; Darroch, 2005; Gloet e Terziovski, 2004.
Lucratividade	Andreeva e Kianto, 2012; Zheng et al., 2010; Zack et al., 2009; Lee e Choi, 2003.
Desempenho de pesquisa e desenvolvimento	Lee et al., 2005.
Treinamento	Choy Chong, 2006.
Desenvolvimento organizacional aprimorado	Wu e Chen, 2014; Wang et al., 2012; Mills e Smith, 2011; Starns e Odom, 2006.
Desempenho do cliente	Han e Anantamula, 2007; Zack et al., 2009; Wu e Chen, 2014.
Desempenho financeiro	Jain e Moreno, 2015; Wu e Chen, 2014; Andreeva e Kianto, 2012; Vaccaro et al., 2010; Zack et al., 2009.
Criatividade do profissional	Kianto, 2011.
Comercialização de ideias criativas	Kianto, 2011.
Indicadores equilibrados	Gonzalez-Padron et al., 2010; Chen e Mohamed, 2008; Arora, 2002.

Nota. Adaptado de Chopra e Gupta (2019).

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 desta pesquisa e, por conta disso, os construtos desenvolvidos por esses autores foram aqui utilizados para mensuração da percepção de adoção de práticas de GC, bem como para mensurar a percepção de DO. Tais construtos serão explorados em maior profundidade mais adiante no texto.

2.3 Desempenho Organizacional (DO)

Segundo Antony e Govidaranjan (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 não é insuficiente para assegurar a implementação e 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 DO (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).

2.4 *Balanced Scorecard* (*BSC*)

Este estudo analisou as medidas de desempenho através da ferramenta *BSC*, utilizando suas quatro perspectivas (aprendizagem e crescimento, processo interno, cliente e 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 completamente 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 *KPI*s (*Key Performance Indicator* ou indicadores-chave de desempenho) não financeiros 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 (1996a) salientaram que o *BSC* tem como objetivo fornecer respostas para as perguntas destacadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Perguntas-chave sobre as perspectivas do *BSC*

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

Nota. Adaptado de Kaplan e Norton (1996a).

Kaplan e Norton (1996a) também salientaram as definições de cada perspectiva do *BSC*, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Definição das perspectivas do *BSC*

Perspectiva	Definição
Aprendizagem e crescimento	As organizações podem melhorar e inovar para atingir as metas introduzindo novos produtos, melhorando a eficiência operacional e a capacidade de criar mais valor para os clientes. Estabelecer melhorias contínuas relacionadas a produtos e processos e proporcionar crescimento de longo prazo.[1]
Processo interno	Processos internos que a organização deve implementar na estratégia. O processo identificado deve ser derivado dos requisitos necessários para atingir a perspectiva do cliente da organização. Existem vários processos internos comuns, como operações, vendas e serviços pós-venda. Há necessidade de desenvolver métricas de desempenho adequadas relacionadas a esses processos, como tempo, qualidade e custo.[1]
Cliente	As métricas associadas a essa visão exigem que os líderes traduzam suas declarações de missão em partes específicas, em métricas que reflitam os fatores que são realmente importantes para os clientes. Os líderes devem desenvolver métricas de desempenho para manter a satisfação do cliente e a fidelidade ao segmento de mercado-alvo. Os clientes se preocupam com o tempo, qualidade, serviço e custo.[1]
Financeiro	Padrões de medição com base em indicadores financeiros, como retorno de investimento e renda residual ou renda passiva (retorno financeiro que o trabalho ou investimentos geram mesmo quando não está em plena função).[2]

Nota. Adaptado de Kaplan e Norton (1996a) [1] e Kaplan e Norton (2005) [2].

Kaplan e Norton (1996b) destacam 04 (quatro) características do *BSC*, conforme Figura 1.

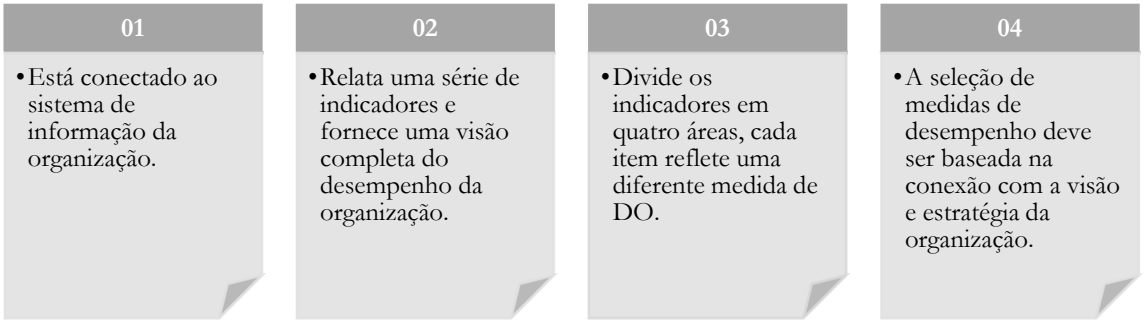

Figura 1 - Principais características do *BSC*
Nota. Adaptado de Kaplan e Norton (1996b).

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 estratégicos, embora algumas organizações tenham aplicado essa abordagem no nível organizacional individual. Ademais, Kaplan e Norton (1996c) identificaram motivos para o uso do método *BSC*, conforme apresentado na Figura 2.

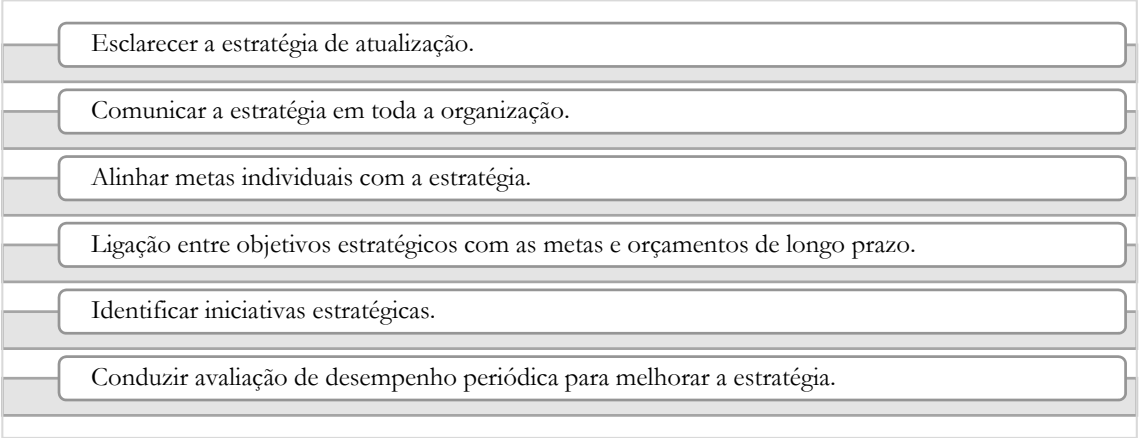

Figura 2 - Motivos para utilização da abordagem *BSC*

Nota. Adaptado de Kaplan e Norton (1996b).

Em comparação com relatórios tradicionais de gerenciamento, 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 (Kaplan & Norton, 1996b).

Kaplan e Norton (2001) explicam que muitas organizações são projetadas em torno da medição do desempenho financeiro, o que tem pouca relação com o progresso da organização para atingir os objetivos estratégicos de longo prazo. Portanto, afirmam que, ao implementar o *BSC*, a organização pode propor esse processo de gestão que visa vincular os objetivos estratégicos de longo prazo às atividades de curto prazo, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Objetivos estratégicos do *BSC*

Objetivo	Definição do objetivo
Esclarecer e traduzir a visão.	Apoia os líderes a chegarem a um consenso sobre a visão e a estratégia da organização. É responsabilidade principal da equipe de gestão formular uma declaração de missão, que deve ser expressa como um conjunto de metas e medidas abrangentes aos líderes, a fim de traduzir a visão em ações.
Comunicar e vincular.	Os líderes devem comunicar a estratégia e vinculá-la aos objetivos departamentais e individuais. Esse processo pode ser alcançado alinhando os profissionais com a estratégia geral.
Planejar os negócios.	Organizações implementam planos de mudanças, essas mudanças podem levar à diversidade de várias iniciativas, o que pode afetar o cumprimento das metas. Portanto, a série de metas e medidas do *BSC* ajudam os líderes a implementar e coordenar iniciativas que impulsionam a organização em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo.
Fornecer feedback e aprendizado.	Fornece *feedback* e avaliação à organização sobre os departamentos ou processos dos profissionais que atingem as metas orçamentárias e financeiras.

Nota. Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

Kaplan e Norton (1996b) enfatizam que novos processos de gestão promovem, em conjunto, o vínculo entre os objetivos estratégicos de longo prazo e as ações de curto prazo. Eles também afirmaram que o método *BSC* não é basicamente um método de avaliação, mas um planejamento estratégico e uma ferramenta de comunicação que pode fornecer aos gestores orientação, descrever a ligação entre as medidas e o desempenho financeiro e não financeiro.

Kaplan e Norton (1996c) acrescentam que este método é um sistema de medição e controle estratégico, que pode ser usado para i) esclarecer e chegar a um consenso sobre a estratégia; ii) alinhar os objetivos departamentais e pessoais com a estratégia; iii) alinhar a estratégia com objetivos de longo prazo vinculado ao orçamento; iv) determinar e ajustar as iniciativas estratégicas; e v) obter *feedback* para compreender as estratégias de melhoria.

Kaplan e Norton (1996c) evidenciam que o *BSC* é baseado na causalidade, em que o aprendizado organizacional e as métricas de crescimento são os fatores que impulsionam os processos internos de negócios. A suposição de causalidade é necessária porque permite o uso de medidas não financeiras para prever o desempenho financeiro futuro.

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. Chenhall e Langfield-Smith (1998) e Otley (1999), apoiam que o *BSC* atrai grande interesse das empresas por aumentar a taxa de adoção. Otley (1999) ressalta que uma das principais vantagens do *BSC* é enfatizar a ligação entre a medição do desempenho e a estratégia da unidade de negócios.

Malmi e Brown (2008) afirmam que um sistema de medição de desempenho que não possui lógica causal também pode ser considerado um método *BSC*. De acordo com Kaplan e Norton (1996c), não há uma teoria específica necessária, eles afirmam que algumas empresas usam menos do que as 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 apontam 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.

2.5 Relação entre GC e DO

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. Este 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*).

Ao explorar a literatura sobre GC e DO, os estudos trazem evidências de que a GC afeta positivamente o DO (Gold et al., 2001; Lee & Choi, 2003; Marqués & Simón, 2006; Rasula et al., 2012; Jain & Moreno, 2015). Conforme Chopra e Gupta (2019), uma das lacunas na literatura é a baixa aplicação de métodos abrangentes como o *BSC* para medir o impacto geral da GC no DO. Partindo dessas considerações, formulou-se a seguinte hipótese: **"A gestão do conhecimento impacta positivamente no desempenho organizacional".**

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho enquadra-se na modalidade teórico-empírico, com caráter descritivo. Conforme Gil (2008), o caráter descritivo, tem como propósito fundamental obter a descrição das características ou a implantação de relação entre as variáveis. 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 realizar o 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). Neste sentido, é apresentado a seguir uma análise quantitativa das referências bibliográficas levantadas e relacionadas ao tema de interesse desta pesquisa, através da Figura 3 e Tabela 6.

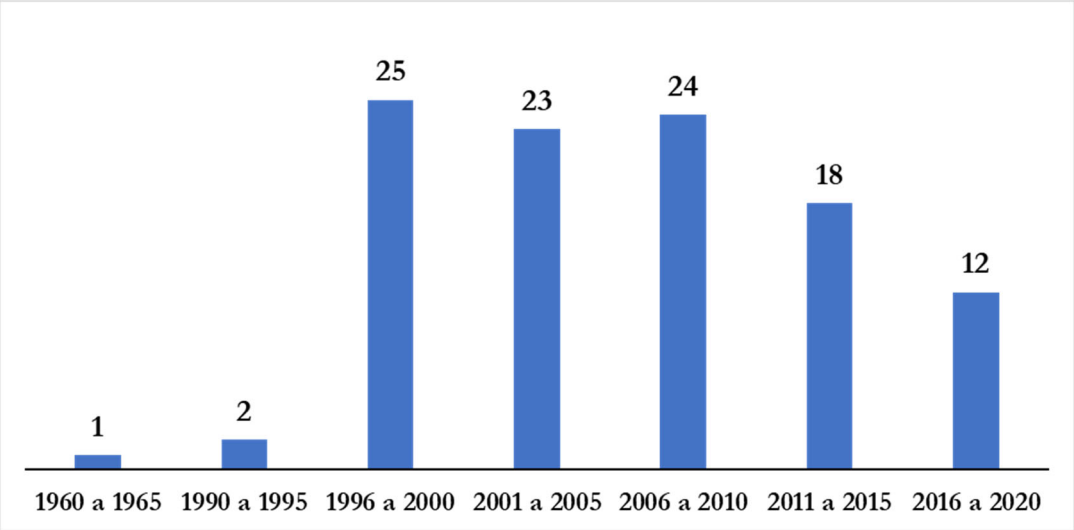

Figura 3 - Período dos artigos detalhados nas referências bibliográficas
Nota. Elaboração própria.

Tabela 6 - Temas dos artigos detalhados nas referências bibliográficas

Tema	Quantidade de artigos
Conhecimento	50
Desempenho Organizacional	20
Conhecimento e Desempenho Organizacional	30
Metodologia	5
Total	**105**

Nota. Elaboração própria.

3.1 Instrumento de mensuração da GC e DO

Nesse subtítulo está descrito o passo a passo realizado desde a elaboração até a aplicação prática do instrumento de pesquisa desta dissertação, o questionário *online*, para mensuração da GC e do DO. Inicialmente foram realizadas diversas pesquisas na literatura, visando identificar as referências que mais se adequavam aos temas pesquisados. Durante as leituras, foi localizado o artigo "*Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach*"

ou "Vinculando as práticas de gestão do conhecimento ao desempenho organizacional usando a abordagem do *Balanced Scorecard",* elaborado pelos autores Meenu Chopra e Vikas Gupta em 2019. Como trata-se de um artigo com total sinergia ao tema desta pesquisa, e com instrumento de coleta previamente validado e aplicado, foi utilizado também como principal referência neste instrumento de coleta.

Após realizar a leitura completa do artigo e analisar os 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, a pesquisadora desta dissertação, solicitou a esses pesquisadores via *e-mail* o arquivo utilizado para aplicação da pesquisa, conforme apresentado no Apêndice A (*e-mail* de solicitação e retorno do questionário de pesquisa original) e Apêndice B (questionário de pesquisa original fornecido em inglês).

Após o recebimento do questionário original em inglês, o conteúdo do questionário foi estruturado em Excel e foram realizadas 03 (três) traduções comparadas por profissionais da área de contabilidade gerencial com amplo conhecimento dos idiomas inglês e português, visando realizar um refinamento à compreensão de todas as mensagens do idioma inglês para o português brasileiro, mantendo o sentido das frases, esse processo foi fundamental para garantir um conteúdo ideal ao novo 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*, gerado um link (https://forms.gle/hU7GRFnjdvRhWCyb7) e formalizado por *e-mail* aos respondentes para que pudessem acessar e inserir suas respectivas respostas de forma *online,* conforme apresentado no Apêndice D (modelo de convite formalizado por *e-mail* aos respondentes). Neste sentido, conforme cada resposta era submetida pelos respondentes, a pesquisadora, obtinha as respostas simultaneamente, podendo acompanhar em tempo real a evolução da quantidade de respostas recebidas.

Antes de iniciar o envio oficial do questionário *online* aos respondentes, foram realizadas 03 (três) rodadas de pré-testes com o apoio de profissionais de mercado, totalizando 10 respostas testes, com obtenção de sugestões de melhorias e realização de aprimoramentos, até obter o modelo 100% revisado e testado. Vale ressaltar, que essas 10 respostas testes não foram consideradas nas análises e construção dos resultados desta pesquisa, apenas foram consideradas as 253 respostas válidas após a realização do processo de pré-teste do questionário *online*.

Conforme detalhado no Apêndice C, o conteúdo desenvolvido sobre GC, foi composto por 6 práticas e 33 assertivas, onde os respondentes tinham as opções de assinalar entre 01 (discordo totalmente) e 07 (concordo totalmente), de acordo com suas percepções sobre aplicação de práticas de GC na empresa onde atuam. E para DO foram aplicadas 4 perspectivas e 17 assertivas, onde os respondentes tinham as opções de assinalar entre 01 (extremamente baixo) e 07 (extremamente alto) de acordo com suas percepções acerca do desempenho na organização onde atuam.

Como objetivo secundário de mapear a utilização das práticas de GC 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. Não foi utilizado o critério de faturamento, pois os profissionais poderiam apresentar maior resistência em fornecer essa informação, devido a questões de confidencialidade. Neste sentido, foi utilizada a tabela do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/SP), conforme ilustrado na Tabela 7:

Tabela 7 - Definição do porte das empresas pelo número de empregados

Porte classificação SEBRAE	Número de empregados
Microempresa	Menos de 20
Pequena	Entre 20 e 99
Média	Entre 100 e 499
Grande	Mais de 500

Nota. SEBRAE/SP (2016).

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. Foram selecionados profissionais que pertencem ao *networking* da pesquisadora quando considerado que o respondente teria condições mínimas de avaliar as questões de GC e DO.

A amostra foi aberta para respondentes de diversos segmentos e regiões, com o objetivo secundário de: i) identificar e discutir a intensidade de aplicação da gestão de conhecimento nas organizações que atuam no brasil, em suas 06 (seis) práticas, para avaliar quais delas estão mais e menos desenvolvidas; ii) identificar e discutir o desempenho organizacional das empresas que atuam no brasil, em suas 04 (quatro) perspectivas, para avaliar quais delas estão mais e menos desenvolvidas; 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 a 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. Além disso, é uma ferramenta gratuita, que salva e armazena as respostas para que sejam analisadas detalhadamente. Essas respostas são integradas a ferramenta *Google Sheets* para que sejam visualizados e trabalhados em planilha.

O questionário foi endereçado aos profissionais contactados através do LinkedIn (rede social de negócios), *e-mail* e aplicativo de mensagens, que integram a rede de relacionamento da pesquisadora, bem como base de dados de alunos de instituição de ensino superior. Foi inserida uma questão no questionário, com o objetivo de identificar a origem do contato (sou aluno ou egresso da Faculdade FIPECAFI, fui selecionado pelo LinkedIn, recebi convite por WhatsApp ou Outro). Capturar a origem do contato permite avaliar o viés de respondente por meio de testes de inferência estatística. 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 a pesquisadora manteve um controle interno dos respondentes para gestão e acompanhamento efetivo das respostas recebidas ou pendentes. No total, foram enviados questionários *online* a 570 profissionais selecionados, tendo sido obtidas 253 respostas completas e válidas, ou seja, uma taxa de retorno de 44%. O questionário foi segregado em 4 (quatro) sessões, conforme Apêndice C, sendo: i) introdução a pesquisa, ii) questões sobre práticas de gestão do conhecimento, iii) questões sobre percepção do desempenho organizacional, e vi) questões sociodemográficas (caracterização do respondente e empresa).

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 acerta 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 análise do perfil da amostra

Os dados coletados foram tabelados em planilha Excel e as análises descritivas das variáveis foram elaboradas por meio de gráficos e tabelas. Conforme demonstra a Seção 4 (questões socio-demográficas) do Apêndice C (questionário de pesquisa), foram coletados 11 diferentes tipos de dados para identificação do perfil da amostra.

Para criar as tabelas foram organizadas categorias de cada tipo de dado e utilizou-se a fórmula =CONT.SE para contar as respostas obtidas de cada categoria. Por exemplo, para a categoria "Gênero" do respondente foram organizadas duas categorias "feminino" e "masculino" e, por meio da fórmula =CONT.SE descobriu-se que, das 253 respostas válidas, 64% foram enviadas por participantes do gênero masculino e 36% do gênero feminino. O mesmo procedimento foi repetido aos demais tipos de dados do perfil da amostra.

3.4.2 Desenho da pesquisa

O desenho desta pesquisa foi baseado nos construtos das práticas de GC e perspectivas do DO, utilizando a ferramenta *BSC*. Também foram incluídas no estudo um conjunto de 8 variáveis de controle (*dummies*). Conforme ilustrado na Figura 4.

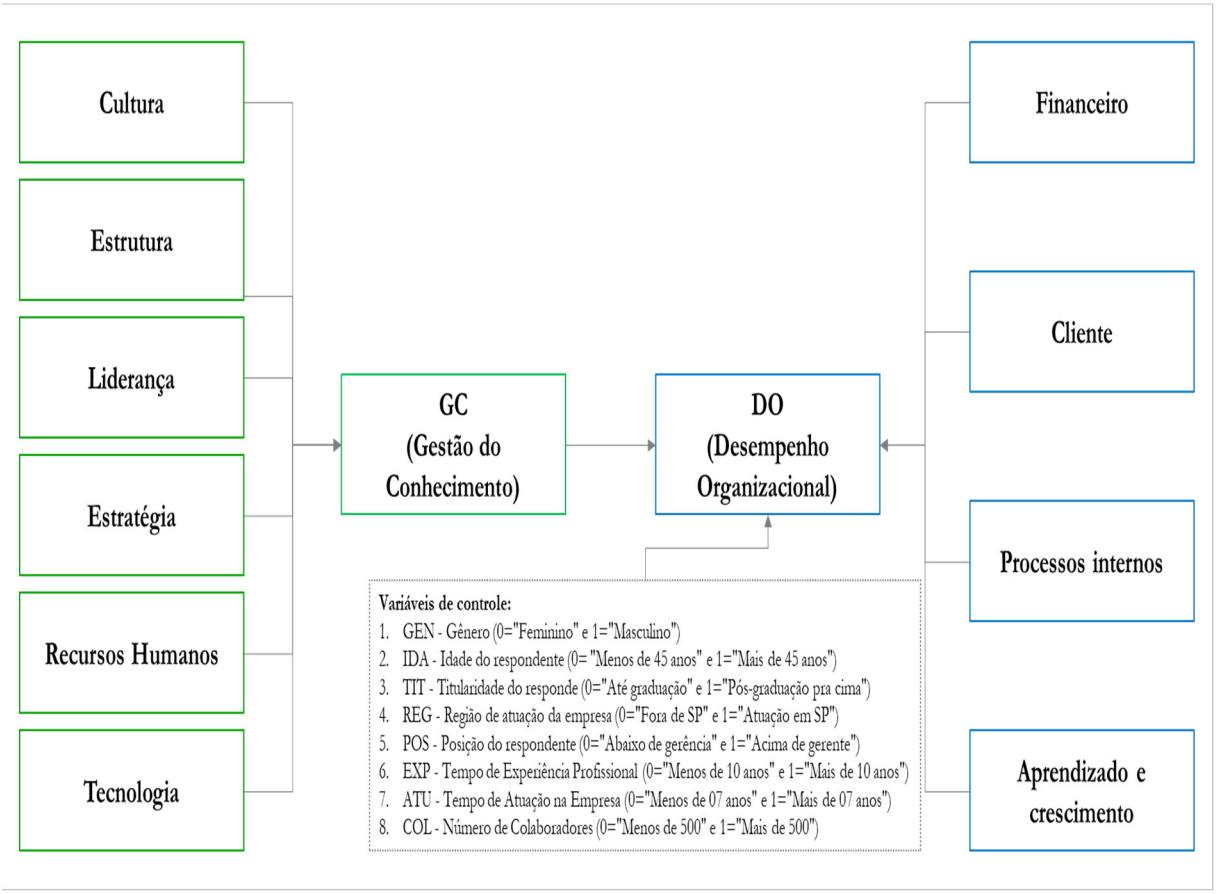

Figura 4 - Desenho da pesquisa
Nota. Elaboração própria baseado em Chopra e Gupta (2019).

Cada um dos itens apresentados no desenho da pesquisa, estão descritos nas tabelas a seguir, onde a Tabela 08 descreve o significado de cada uma das práticas de GC, e a Tabela 09 o significado de cada uma das perspectivas do *BSC*.

Tabela 8 - Práticas de GC

Prática	Descrição da prática
Cultura	Refere-se aos valores e normas existentes em uma organização, que foram desenvolvidos, compartilhados e transmitidos de uma pessoa para outra (Davenport e Klahr, 1998).
Estrutura	Relacionamento e ações tomadas dentro do sistema de organização ou hierarquia de uma empresa, onde os profissionais i) podem ou não tomar suas próprias decisões durante a execução de tarefas, ii) fornecem ou não informações para a tomada de decisões diárias todos os níveis, iii) têm liberdade sobre a maneira como fazem seu trabalho etc.
Liderança	Um líder tem forte influência à medida que cria, comunica e constrói a visão do conhecimento que determina o tratamento de dados, informações e conhecimento como ativos na organização. É responsável por criar um ambiente de confiança mútua e cooperação, motivando os colaboradores a trilharem novos caminhos e a alcançarem níveis mais elevados de excelência.
Estratégia	A liderança deve estabelecer uma visão e levar a organização na direção desejada, ouvindo, aprendendo, ensinando e compartilhando conhecimento com os profissionais (Holsapple e Singh, 2000).
Recursos Humanos	Inclui funções importantes de pessoal, como recrutamento, remuneração, treinamento e desenvolvimento. O objetivo é contratar pessoas talentosas, treiná-las, desenvolvê-las e capacitá-las para atingirem seu potencial.
Tecnologia	As organizações precisam ser beneficiadas e se tornarem mais eficazes, um fator de contribuição muito importante é o estabelecimento de uma infraestrutura de informação tecnológica sólida, capaz de compartilhar o conhecimento. Visa coletar informações internas e externas e usar essas informações para criar sistemas de comunicação contínuos e tomar melhores decisões.

Nota. Adaptado de Chopra e Gupta (2019).

Tabela 9 - Perspectivas do *BSC*

Perspectiva	Descrição da perspectiva
Aprendizagem e crescimento	Estuda o efeito sobre os ativos intangíveis de uma organização, como o conjunto de habilidades e competências dos profissionais para o desenvolvimento geral da organização.
Processo interno	Analisa as operações e processos organizacionais que auxiliam na criação e entrega de valor ao cliente.
Cliente	Valor do relacionamento e na entrega do serviço ao cliente.
Financeiro	Aspectos tangíveis, como aumento da participação de mercado e retorno do investimento.

Nota. Adaptado de Chopra e Gupta (2019).

3.4.3 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 percentual de *score* obtido de cada variável, e cada dimensão das variáveis em relação ao *score* máximo que poderia ser atingido nas 253 respostas válidas. Para calcular o *score* obtido em cada questão utilizou-se a fórmula =SOMA. Para obter o *score* máximo de cada questão multiplicou-se 253 por 7 (hipótese em que todos os 253 respondentes tivessem assinalado o *score* máximo para a questão). Em seguida, comparou-se o *score* obtido ao *score* máximo para se conhecer o percentual de *score* obtido em cada questão. Essa análise demonstrou os pontos mais e menos desenvolvidos na percepção dos respondentes.

Também foi realizado o mesmo procedimento para as dimensões das variáveis de interesse. Por exemplo, a prática de "cultura", da variável "GC", é composta por 9 questões, portanto, o *score*

máximo que esta dimensão poderia obter era 15.939 (253 x 7 x 9), na hipótese em que todos os 253 respondentes, assinalassem 7 para todas as 9 assertivas acerca da cultura de GC. Todavia a somatória dos *scores* obtidos nessas 9 questões foi de 10.575, ou seja, as respostas nesta prática da GC atingiram 66% do *score* máximo (10.575 dividido por 15.939). Procedimento análogo foi efetuado com todas as práticas de GC e perspectivas de DO.

3.4.4 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 assertivas que mensuram o desempenho organizacional. A variável explicativa foi GC, obtida pela somatória das 33 assertivas que mensuram a presença de práticas de gestão do conhecimento. Também foram incluídas neste estudo 8 variáveis de controle (*dummies*), conforme demonstrado na Equação I:

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

(Equação I)

Onde:
DO = Desempenho Organizacional
GC = Gestão do Conhecimento
GEN = Gênero (0="Feminino" e 1="Masculino")
IDA = Idade do respondente (0= "Menos de 45 anos" e 1="Mais de 45 anos")
TIT = Titularidade 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 (0="Abaixo de gerente" 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).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo detalha as observações empíricas à teoria apresentadas nos capítulos anteriores desta dissertação. Conforme ilustrado na Tabela 10.

Tabela 10 - Perspectivas de discussão dos resultados

Análise e discussão dos resultados	
i.	Análise do perfil da amostra
ii.	*Score* das práticas de gestão do conhecimento
iii.	*Score* das perspectivas de desempenho organizacional
iv.	Análise da relação entre GC e DO

Nota. Elaboração própria.

4.1 Análise do perfil da amostra

Nesta seção são apresentadas as características dos respondentes e suas respectivas empresas da amostra, visando embasar a origem dos resultados encontrados na dissertação. O questionário *online* foi formalizado aos potenciais respondentes dos 27 estados brasileiros (incluindo o Distrito Federal), e nessa pesquisa foram obtidas 253 respostas de profissionais que atuam em 16 estados das 05 regiões no Brasil (Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul), ou seja, há participantes de todas as regiões do país, como demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 - Distribuição da amostra por localização

Região	Estado	Quantidade	Percentual (%)
Sudeste	São Paulo (SP)	216	85,4%
Sudeste	Rio de Janeiro (RJ)	9	3,6%
Sudeste	Minas Gerais (MG)	4	1,6%
Sudeste	Espírito Santo (ES)	1	0,4%
Sul	Rio Grande do Sul (RS)	4	1,6%
Sul	Paraná (PR)	3	1,2%
Sul	Santa Catarina (SC)	1	0,4%
Norte	Pará (PA)	3	1,2%
Norte	Rondônia (RO)	1	0,4%
Centro-Oeste	Distrito Federal (DF)	2	0,8%
Nordeste	Maranhão (MA)	2	0,8%
Nordeste	Paraíba (PB)	2	0,8%
Nordeste	Pernambuco (PE)	2	0,8%
Nordeste	Bahia (BA)	1	0,4%
Nordeste	Ceará (CE)	1	0,4%
Nordeste	Rio Grande do Norte (RN)	1	0,4%
05 regiões	**16 estados**	**253 respostas**	**100%**

Nota. Elaboração própria com dados da pesquisa.

Nota-se que o peso da participação de empresas da região sudeste, sobretudo do estado de São Paulo, representa 85,4% das respostas obtidas, sobrepõe-se ao peso da participação de empresas das demais regiões com 14,6%, totalizando 100% da amostra. 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 e/ou escritórios em diversas regiões do Brasil.

O questionário também possui questões que tinham como objetivo mapear o perfil do respondente e da empresa. A Figura 5 resume os principais resultados obtidos sobre as características da amostra.

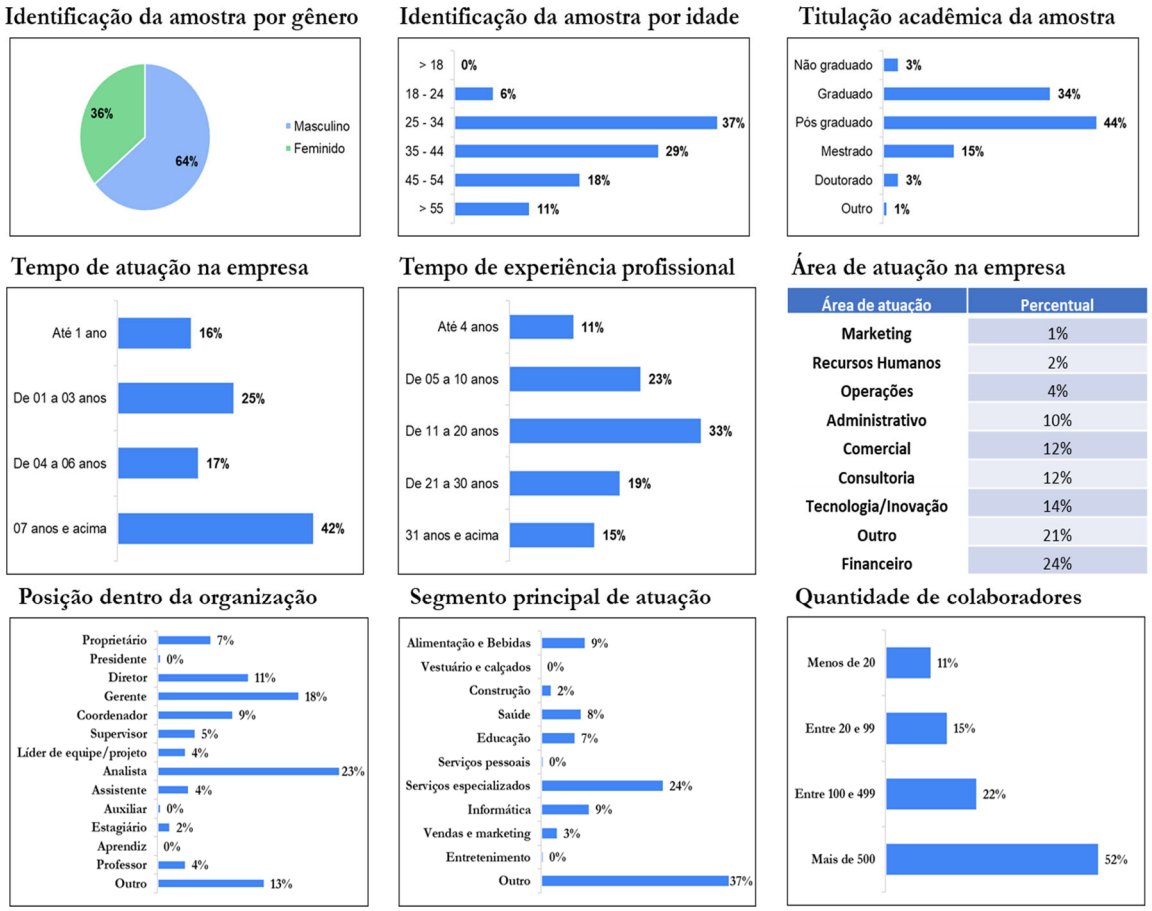

Figura 5 - Características da amostra
Nota. Elaboração própria com dados da pesquisa.

Conforme ilustrado na Figura 05, percebe-se que a maior parte dos respondentes é do gênero masculino, totalizando 64%, enquanto o público feminino foi de 36%. Todavia, não foi percebido que essa diferença percentual do total entre homens e mulheres é relevante e significante 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, onde 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 significante 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 é positivamente significante 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 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, que ocupam posição como analista ou gerente, com mais de 10 anos de experiência na carreira profissional e que atuam há 7 (sete) anos ou mais na mesma empresa, e a empresa é de grande porte (com mais de 500 profissionais).

4.2 *Score* das práticas de gestão do conhecimento

Conforme procedimento apresentado na seção 3.4.3 (tratamento realizado para análises descritivas de GC e DO), foram calculados os *scores* obtidos em cada prática da GC para comparação com o *score* máximo e assim determinar quais são mais e menos desenvolvidas. Os resultados estão nas Tabelas 12 e 13.

Tabela 12 - Mensuração da GC por prática

Quantidade de questões	Prática	*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. Elaboração própria com dados da pesquisa.

Tabela 13 - Mensuração da GC por questão

Questões GC	*Score*	Máximo	% *Score*
1. Disposição para cooperar	1.266	1.771	71%
2. Colaboradores apoiam uns aos outros	1.245	1.771	70%
3. Cooperação entre áreas da empresa	1.185	1.771	67%
4. Honestidade e sinceridade	1.193	1.771	67%
5. Confiança entre colaboradores	1.200	1.771	68%
6. Decisões visam o benefício da empresa	1.176	1.771	66%
7. Relações baseadas em confiança mútua	1.184	1.771	67%
8. Há esforços para trocar conhecimentos	1.129	1.771	64%
9. Satisfação com programas de educação	997	1.771	56%
10. Autonomia para tomar decisões	1.090	1.771	62%
11. Suporte de informações para decisões	1.072	1.771	61%
12. Liberdade para execução dos trabalhos	1.112	1.771	63%
13. Objetivos e requisitos desestruturados	1.062	1.771	60%
14. Colaboradores são discretos	1.145	1.771	65%
15. Valorização da GC	1.210	1.771	68%
16. Recursos financeiros para GC	1.084	1.771	61%
17. Recursos humanos para GC	1.073	1.771	61%
18. Relevância da GC para atingir excelência	1.186	1.771	67%
19. Conhecimento é recurso fundamental	1.347	1.771	76%
20. Há uma visão comum para GC	1.139	1.771	64%
21. Há objetivos claros para GC	1.066	1.771	60%
22. Conhecimentos e estratégia declarados	1.058	1.771	60%
23. Alinhamento das estratégias e GC	1.038	1.771	59%
24. Identificação do potencial da GC	1.078	1.771	61%

25. Ênfase no recrutamento de pessoas	1.131	1.771	64%
26. Há sistema de mentoria e treinamento	1.035	1.771	58%
27. Incentivos para criar conhecimento	934	1.771	53%
28. Incentivos para compartilhar conhecimento	920	1.771	52%
29. Oportunidade para desenvolver habilidades	1.047	1.771	59%
30. Uso de tecnologia da informação	1.224	1.771	69%
31. Tratamento e acesso a informações	1.194	1.771	67%
32. Compartilhamento de informações em tempo hábil	1.256	1.771	71%
33. Tecnologia como suporte a decisões	1.244	1.771	70%

Nota. Elaboração própria com dados da pesquisa.

Sobre GC o *score* médio foi de 64% do máximo. A prática de GC mais desenvolvida é "tecnologia da informação e comunicação para gestão do conhecimento" e a menos desenvolvida é "gestão de recursos humanos baseada em conhecimento". Analisando as 33 questões de GC, as que tiverem maiores *scores* foram as questões 1 (os profissionais da organização estão dispostos a cooperar uns com os outros) com 71%, 19 (o conhecimento é reconhecido como um recurso fundamental na empresa) com 76% e 32 (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 as questões com menor *score* foram a 28 (há incentivos para compartilhar conhecimento) e 27 (há incentivos para criar conhecimento) com 52% e 53%, respectivamente.

Os resultados encontrados estão em concordância 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. Todas as questões foram percebidas com *score* acima de 50%, ou seja, as práticas 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 GC (Dalkir, 2005).

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 a 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 nas práticas de GC de organizações de diferentes tamanhos ou regiões.

4.3 *Score* das perspectivas de desempenho organizacional

Conforme apresentado nas Tabelas 14 e 15, é possível verificar na coluna % *Score*, a intensidade de aplicação de cada uma das perspectivas de DO sob o ponto de vista dos respondentes.

Tabela 14 - Mensuração do DO por perspectiva

Quantidade de questões	Perspectiva	*Score*	Máximo	% *Score*
5	**Aprendizado e crescimento**	6.279	8.855	71%
3	**Processos internos**	3.295	5.313	62%
4	**Cliente**	4.951	7.084	70%
5	**Financeiro**	6.424	8.855	73%

Nota. Elaboração própria com dados da pesquisa.

Tabela 15 - Mensuração da DO por questão

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

Nota. Elaboração própria com dados da pesquisa.

Com relação ao DO, 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 Processos internos com 62%. A questão com menor *score* foi a 7 (tempo na transformação de ideias e pesquisas em inovações). Esses *scores* foram criados para GC e DO para as 253 respostas válidas.

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. 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; Sharma et al., 2007; 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.

4.4 Análise da relação entre GC e DO

O R^2 ajustado foi 0,61, representando que o modelo é capaz de explicar 61% da variação do DO. A estatística ANOVA indica que o modelo é estatisticamente significativo ao nível de 99% de confiança e o mais relevante, a variável GC é estatisticamente significativa e positiva para DO, o que significa que há evidências de que quanto maior o nível de GC, maior o DO. A outra variável significativa foi EXP (tempo de experiência profissional), 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 da empresa, processos e diretrizes, por conta disso, menor pode ser sua percepção de que o GC é relevante para estes profissionais.

Uma das variáveis explicativas do DO é a GC, como aventado nesta dissertação. Ela tem o menor p-valor da regressão realizada, indicando que na análise estatística a correlação entre DO e GC é altamente significativa (p-valor = 5,64e-049). A segunda variável mais relevante foi a EXP (tempo de experiência profissional), que ficou com p-valor < 0,05, o que é um bom indicador de correlação explicativa (p-valor = 0,0392). As demais variáveis não são significativamente relevantes por apresentarem um p-valor > 0,05, estatisticamente indica que não são influenciadas pelo DO.

O R^2 de 0,622500 indica que o modelo explica 62,25% da variabilidade dos dados de resposta ao redor da média. Em geral, quanto maior o R^2, melhor o modelo se ajusta aos seus dados. Desta forma, a regressão feita com as variáveis elencadas explica bem a correlação entre DO e as demais variáveis.

As análises não apresentam problema de colinearidade entre as variáveis analisadas. 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. Não há heterocedasticidade dos dados computados, indicando que não há dispersão das variáveis/dados perante o modelo matemático adotado. Isso é positivo, pois mostra que eles apresentam variâncias próximas: os dados regredidos encontram-se mais homogêneos e menos dispersos (concentrados) em torno da reta de regressão do modelo.

```
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 6 - Relação entre DO e GC
Nota. Elaboração própria com dados da pesquisa.

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 DO 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; Zheng et al., 2010; Mills & Smith, 2011; Jain & Moreno, 2015).

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 profissionais 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).

O efeito das práticas de recursos humanos no DO, é fortemente suportado (Chopra e Gupta, 2019). A utilização de práticas de RH também mostra um efeito 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; Lu et al., 2008; Andreeva & Kianto, 2012; Wu & Chen, 2014).

Com o advento dos intangíveis nos portfólios de produtos e na indústria de serviços, tornando-se um importante contribuidor para os resultados financeiros da organização, o conhecimento tornou-se um recurso indispensável para as organizações e as pessoas que são criadores, usuários e disseminadores dele se tornaram a essência das 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, 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). 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 dos profissionais e são fundamentais para o desenvolvimento de uma atmosfera onde a criatividade é valorizada e nutrida, o profissional cresce mais rapidamente (Chopra e Gupta, 2019).

Os dados desta pesquisa também suportam que as práticas de liderança e estratégia afetam positivamente a perspectiva de Processos Internos do *BSC*, representaram *scores* de 64% e 63%, respectivamente. 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 não refutam a proposição desenvolvida nesta pesquisa de que as práticas de GC impactam positivamente no DO em suas múltiplas perspectivas. 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, consequentemente o objetivo geral e específicos da pesquisa foram atingidos.

Através deste estudo, foi possível constatar que há relação positiva significativa entre 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 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, foram aplicadas 06 práticas, sendo i) cultura, ii) estrutura, iii) liderança, iv) estratégia, v) recursos humanos, e vi) tecnologia da informação. Em relação ao *Balanced Scorecard* foram aplicadas 04 perspectivas, sendo i) aprendizagem e crescimento, ii) processo interno, iii) cliente e iv) financeiro.

Os resultados das análises revelaram que quanto maior a aplicação e utilização das 06 práticas de GC nas organizações que atuam no Brasil, maior é o DO 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 GC e DO, demonstrando que quanto maior a aplicação de conhecimento nas organizações, melhores são os resultados alcançados. Também 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 de GC em outros países, além de ampliar a análise realizada pelos autores citados, pois eles analisaram o efeito da GC sobre o DO, e este estudo também avaliou outras variáveis de controle que podem influenciar a intensidade de práticas de GC, visando avançar o estudo realizado por Chopra e Gupta (2019).

Além disso, esse estudo oferece múltiplas contribuições, que pode interessar às organizações e academia. Nas organizações, reforça a importância da adoção de práticas de GC, ao trazer evidências de que elas contribuem positivamente para o DO, em suas múltiplas perspectivas. Quanto a contribuição para a academia, este estudo fornece evidências que podem subsidiar novas pesquisas, métodos de ensino e explica fatores que podem estar associados a melhoria de DO.

Este estudo analisou a relação entre GC e DO em organizações de diferentes regiões do Brasil, segmentos de atuação, níveis hierárquicos etc. Neste sentido, este modelo proposto e os resultados obtidos podem ajudar as organizações a identificar os mecanismos por meio das práticas de GC, visando melhorar o DO. Também possibilitou analisar que as organizações no Brasil precisam ampliar seu enfoque no desenvolvimento das práticas de GC, principalmente relacionadas a pessoas (57%) e estrutura organizacional (61%). E em relação ao DO, nas perspectivas do *BSC*, principalmente Processos Internos (62%).

O estudo apresenta como limitações, o fato de se trabalhar com as percepções de profissionais de diferentes níveis hierárquicos, 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.

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

Abualoush, S., Masadeh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 13*, 279-309. https://doi.org/10.28945/4088

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107-136.

Allard, S., & Holsapple, C. W. (2002). Knowledge management as a key for e-business competitiveness: from the knowledge chain to KM Audits. *Journal of Computer Information Systems, 42*(5), 19-25.

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

Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management, 15*(6), 1016-1034.

Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, *16*(4), 617-636. http://dx.doi.org/10.1108/13673271211246185

Arora, R. (2002). Implementing KM–a balanced score card approach. *Journal of Knowledge Management, 6*(3), 240-249. http://dx.doi.org/10.1108/13673270210434340

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

Bennett, R., & Gabriel, H. (1999). Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of Knowledge Management, 3*(3), 212-225. https://doi.org/10.1108/13673279910288707

Bigliardi, B., & Bottani, E. (2010). Implementing the balanced scorecard in the mechanical industry: evidence from a case study. *International Journal of Management and Decision Making, 11*(2), 140-162.

Bigliardi, B., & Dormio, A. I. (2010). A balanced scorecard approach for R&D: evidence from a case study. *Facilities 28*(5/6), 278-289. https://doi.org/10.1108/02632771011031510

Bigliardi, B., Galati, F., & Petroni, A. (2014). How to effectively manage knowledge in the construction industry. *Measuring Business Excellence, 18*(3), 57-72. https://doi.org/10.1108/MBE-10-2013-0055

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

Carlucci, D., Marr, B., & Schiuma, G. (2004). The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management, 27*(6-7), 575-590.

Carrillo, P. M., & Anumba, C. J. (2005). *Knowledge management in construction.* (London, Oxford).

Castells, M. (1999). A sociedade em rede. *A era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura.* (São Paulo, Paz e Terra).

Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review*, *7*(1), 295-301.

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 organizational business performance. *Journal of Engineering, Design and Technology, 6*(3), 269-285.

Chen, M. Y., Huang, M. J., & Cheng, Y. C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert systems with applications*, 36(4), 8449-8459.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), 1-19.

Chong, S. C., 2006. KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. *The Learning Organization, 13*(3), 230-256. https://doi.org/10.1108/09696470610661108

Chopra, M., & Gupta, V. (2019). Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach. *Kybernetes, 49*(1), 88-115. https://doi.org/10.1108/K-04-2019-0295

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. https://doi.org/10.1177/2277977917730446

Cole, R. E. (1998). Introduction: special issue on knowledge and the firm. *California Management Review, 40*(3), 15-21.

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

Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management, 7(*5), 41-54. https://doi.org/10.1108/13673270310505377

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management, 9*(3), 101-115. https://doi.org/10.1108/13673270510602809

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

De Sordi, J. O. (2017). *Administração da Informação: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento.* (São Paulo, Saraiva Educação S.A.).

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. Gestão do conhecimento.* (Rio de Janeiro: Campus, Harvard Business Review).

Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital.* (New York, Harper Business).

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, 41(*12), 1358-1374. https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0007

Fleck, J. (1997). Contingent knowledge and technology development. *Technology Analysis & Strategic Management, 9*(4), 383-398.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 35*(3), 105-112.

Gaspar, M. A., Santos, S. A. dos, 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). https://periodicos3.ufpb.br/index.php/ies/article/view/16360

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social.* (São Paulo, Editora Atlas S.A.)

Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management, 15*(5), 402-409. https://doi.org/10.1108/17410380410540390

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

Gonzalez-Padron, T. L., Chabowski, B. R., Hult, G. T. M., & Ketchen Jr, D. J. (2010). Knowledge management and balanced scorecard outcomes: exploring the importance of interpretation, learning and internationality. *British Journal of Management, 21*(4), 967-982.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(2), 109-122.

Greco, M., Grimaldi, M. & Hanandi, M. (2013a). How Selecting Knowledge Management Systems: a framework to support managers. *International Journal of Engineering Business Management, 5*(5), 1-11.

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, 48*(1), 21-46. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2016-0038

Han, B.M. & Anantatmula, V.S. (2007). Knowledge sharing in large IT organizations: a case study. *VINE, 37*(4), 421-439. https://doi.org/10.1108/03055720710838506

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *The Knowledge Management Yearbook, 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, 18*(4), 904-922. https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116

Jain, A.K. & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization, 22*(1) 14-39. https://doi.org/10.1108/TLO-05-2013-0024

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

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 into Action: The Balanced Scorecard.* (Boston, Harvard Business School Press)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons, 15*(1), 87-104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review, 82*(2), 52-63.

Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes.* (Boston, Harvard Business School Press)

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

Kianto, A. (2011). The influence of knowledge management on continuous innovation. *International Journal of Technology Management, 55*(1/2), 110-121.

Kianto, A., Ritala, P., Spender, J. C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital, 15*(3), 362-375. https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0059

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, *20*(1), 179-228.

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

Lin, H. F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management, 19*(6), 1224-1249. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0132

Lu, Y., Tsang, E. W., & Peng, M. W. (2008). Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific: Toward an institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management, 25*(3), 361-374.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19*(4), 287-300.

Marques, D. P., & Simón, F. J. G. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management, (10)*3, 143-156. https://doi.org/10.1108/13673270610670911

Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação cientifica.* (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.* (Berlin, Springer-Verlag).

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

Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management, 15(*1), 156-171. https://doi.org/10.1108/13673271111108756

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.

Mundo Educação. (2022). Geografia humana do Brasil, um país emergente. Recuperado de https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/brasil-um-pais-emergente.htm

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

Nonaka, I., & Takeuchi, I. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* (Rio de Janeiro, Campus).

Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* (New York, Oxford University Press).

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

Perez, J. R., & de Pablos, P. O. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge management, 7*(3), 82-91. https://doi.org/10.1108/13673270310485640

Perez-Arrau, G., Suraj, O.A., Heisig, P., Kemboi, C., Easa, N. & Kianto, A. (2014). *Knowledge management and business outcome/performance: results from a review and global expert study with future research.* (Belfast, BAM2014-The Role of the Business School in Supporting Economic and Social Development, British Academy of Management Conference).

Pillania, R.K. (2009), Demystifying knowledge management. *Business Strategy Series, 10*(2), 96-99. https://doi.org/10.1108/17515630910942223

Polanyi, M. (1964). *The tacit dimension.* (London, Rotledge/Kegan Paul).

Prahalad, C.K., Hamel, G. (1997). *The Core Competence of the Corporation.* In: Hahn, D., Taylor, B. (eds) Strategische Unternehmungsplanung Strategische Unternehmungsführung. (Heidelberg, Physica). https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46

Prusak, L. (1996), The knowledge advantage. *Planning Review, 24*(2), 6-8. https://doi.org/10.1108/eb054546

Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, 14*(2), 147.

Roth, A.V. (1996). Achieving strategic agility through Economies of Knowledge. *Planning Review, 24*(2), 30-36. https://doi.org/10.1108/eb054550

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE/SP (2016). *Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.* Recuperado em http://www.sebrae-esp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/M PE_conceito_empregados.pdf

Sharma, R.S., Teng Yu Hui, P. & Tan, M. (2007). Value-added knowledge management for financial performance: The case of an East Asian conglomerate. *VINE, 37*(4), 484-501. https://doi.org/10.1108/03055720710838542

Sinha, N., Kakkar, N. K., & Gupta, V. (2015). Harnessing the power of knowledge management for innovation. *International Journal of Knowledge and Learning, 10*(2), 124-146.

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.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(2), 45-62.

Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management, 9*(1), 63-78. https://doi.org/10.1108/09534819610156813

Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal, 17*(2), 5-9.

Starns, J., & Odom, C. (2006). Using knowledge management principles to solve organizational performance problems. *Vine, 36*(2), 186-198. https://doi.org/10.1108/03055720610682997

Stewart, T. A. (1997) *Capital Intelectual.* (Rio de Janeiro, Campus).

Takeuchi, H., & Nonaka I. (1998) *Criação do conhecimento na empresa.* (Rio de Janeiro, Campus).

Tanriverdi, H. (2005). Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *MIS Quarterly, 29*(2), 311-334. https://doi.org/10.2307/25148681

Tapscott, D. (1997). *Economia digital.* (São Paulo, Makron Books)

Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change, 77*(7), 1076-1089.

Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management, 28*(1), 131-159. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066

Vătămănescu, E. M., Andrei, A. G., Dumitriu, D. L., & Leovaridis, C. (2016). Harnessing network-based intellectual capital in online academic networks. From the organizational policies and practices towards competitiveness. *Journal of Knowledge Management, 20*(3), 594-619. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0208

Wake, N. J. (2015). The use of the balanced scorecard to measure knowledge work. International *Journal of Productivity and Performance Management, 64*(4), 590-602. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2012-0091

Wang, K. L., Chiang, C., & Tung, C. M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation, 5*(1), 109.

Wu, L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management, 18*(6), 1141-1164. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192

Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management, 13*(6), 392-409. https://doi.org/10.1108/13673270910997088

Zaim, H., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis. *Journal of Knowledge Management, 11*(6), 54-67. https://doi.org/10.1108/13673270710832163

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research, 63*(7), 763-771.

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.

APÊNDICE A - *E-mail* de solicitação e retorno do questionário de pesquisa original

JESSICA VASCONCELOS GUEDES

De:	Meenu Chopra <mchopra2002@gmail.com>
Enviado em:	sexta-feira, 9 de julho de 2021 03:59
Para:	JESSICA VASCONCELOS GUEDES
Assunto:	Re: FIPECAFI | Article - Knowledge Management - Request for a research instrument
Anexos:	Questionnaire.docx

PFA the questionnaire.All the best for your research.

Regards
Meenu Chopra
Assistant Professor
Department of Business Economics and Management Studies
Sri Guru Gobind Singh College of Commerce
Delhi

On Fri, Jul 9, 2021 at 11:24 AM JESSICA VASCONCELOS GUEDES <jessica.guedes@fipecafi.edu.br> wrote:

Dear Meenu Chopra, good afternoon. How are you doing?

I am Jéssica Guedes, master's student in the Controllership and Finance course at FIPECAFI faculty.

I would like to congratulate you and your team for the elaboration of the attached article, it is a high-level content that is supporting me in master's dissertation.

In this sense, please, I would like to know if you can make available the interview script and/or research instrument used to prepare this article? This content will contribute significantly to my dissertation.

I thank you for your attention and any questions I am at your disposal,

Jéssica Guedes

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-04-2019-0295/full/html

Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach | Emerald Insight

APÊNDICE B - Questionário de pesquisa original fornecido em inglês

Introduction

This survey is part of my doctoral research work and focuses on Knowledge Management (KM) Practices in organizations and their effect on Organizational Performance. The information you provide will be kept strictly confidential and used for research purpose only.

Any queries may be sent at mchopra2002@gmail.com

Demographic information

Name

Gender: Male / Female

Age

Educational qualification: Graduate/ Post graduate/ PhD

Organization

Position: Entry level/ Middle level/ Senior level

Total experience: 5-10 years/ 11-20 years/ 21-30 years/ 31 years and above

Experience with existing organization: less than 5 years/ 5 years - 10 years/ more than 10 years

Knowledge Management Practices

Please mark your level of agreement on the following statements with reference to your organization

Knowledge sharing culture	*Disagree Strongly*	*Disagree Moderately*	*Disagree Slightly*	*Average - neither agree nor disagree*	*Agree Slightly*	*Agree Moderately*	*Agree Strongly*
[The members of the organization are willing to cooperate with each other]							

[The members of the organization are supportive for each other]							
[Different units in our organization work in a cooperative way to accomplish a task]							
[The members of our organization treat each other honestly and truthfully.]							
[The members of our organization have trust in each other's capability to perform tasks.]							
[The members of our organization believe that all decisions are made for the benefit of the entire organization not individuals]							
[Relationships between members of our organization are based on mutual trust]							
[In our organization, there is a continuous effort to enhance organizational knowledge through knowledge exchange programs.]							

[In our organization, members are generally satisfied with education and career development programs.]							
Structure and Decentralization							
[In our organization, employees can make their own decisions while performing tasks]							
[In our organization, employees at all levels provide input in everyday decision-making]							
[In our organization, employees have freedom in how they do their work]							
[In our organization, job behaviours are relatively unstructured]							
[In our organization, members are allowed to use discretion while performing tasks]							
Knowledge-based leadership							
[Top management of our organization understands							

the value of knowledge management]							
[Top management of our organization provides adequate financial resources for knowledge management]							
[Top management of our organization provides adequate human resources for knowledge management]							
[Top management of our organization lays stress on the importance of knowledge management for achieving excellence in organizational activities]							
Knowledge management strategy							
[Knowledge is recognized as a key resource in the organization.]							
[The organization has a common vision for KM that people at all levels support]							
[The organization has clear objectives for KM]							
[The organization's knowledge and competence							

strategy are clearly stated at all levels of the organization.]							
[There is high degree of alignment of KM strategy with organizational strategy.]							
[There is clear identification of the potential value to be achieved from KM]							
Knowledge-based HRM							
[Our organization lays a lot of stress on recruitment practices and policies]							
[There is a system of mentoring and training in the organization]							
[Our organization rewards knowledge creation with incentives]							
[Our organization rewards knowledge sharing with incentives]							
[Our organization provides opportunities for training and skill development as incentives for knowledge sharing]							

Information and Communication technology for KM							
[ICT in our organization is utilized to gather information about internal and external stakeholders.]							
[ICT in our organization facilitates systematic processing of useful information and provides unrestrained access to this information independent of time and location.]							
[Our organization's ICT architecture is capable of timely sharing of information with all stakeholders in the organization]							
[ICT in our organization supports various software tools for managerial decision making]							
In your view, how much is the effect of application of the above KM practices on the following measures in your organization?							
Learning and Growth	*Extremely low*	*Moderately low*	*Slightly low*	*Average*	*Slightly high*	*Moderately high*	*Extremely high*
[Professional ability of employees]							
[Productivity of employees]							

[Knowledge sharing behaviour of employees]							
[Ability of the employees to handle emergency situations]							
[Ability of the employees to effectively use organization's IT resources]							
Internal Process							
[Time reduction in handling customer inquiries and complaints]							
[Time reduction in commercializing innovations]							
[Effective problem-solving percentage]							
Customer satisfaction							
[Better customer service through new products and services]							
[Increase in market share]							
[Increased customer retention]							
[Increase in rate of acquisition of new customers]							
Financial performance							
[Increase in size of business]							

[Positive effect on return on investment]							
[Positive effect on return on assets]							
[Positive effect on average profit]							
[Positive effect on revenue growth rate]							

APÊNDICE C - Questionário de pesquisa

Segue o *template* do questionário de pesquisa enviado aos profissionais de empresas no Brasil para coletar os dados desta dissertação, também pode ser acessado de forma *online* através do *link* da plataforma *Google Forms*: https://forms.gle/oNgFXzwTQFnB6RSD7

SESSÃO 01 - Introdução a pesquisa

PARTE I - Relação entre as práticas de gestão do conhecimento organizacional e o desempenho percebido por profissionais de empresas no Brasil

Prezado(a) respondente,

Você foi selecionado para participar de uma pesquisa de mestrado, que tem como objetivo analisar as Práticas de Gestão do Conhecimento das organizações no Brasil e seus efeitos no Desempenho Organizacional.

Sua participação é voluntária e os dados enviados serão tratados com rigor metodológico que requer a pesquisa científica. As informações que você fornecer serão mantidas estritamente confidenciais e usadas apenas para fins de pesquisa. Caso aceite participar, você terá acesso ao relatório completo dos resultados da pesquisa, se desejar receber essa informação.

Qualquer dúvida pode ser enviada ao e-mail jessica.guedes@fipecafi.edu.br

Agradeço pela atenção e cooperação.

Atenciosamente,

Jéssica Guedes
(Mestranda)

Prof. Dr. Rodrigo Paiva
(Orientador)

Aceita participar da pesquisa?

( ) Sim

( ) Não

Como você foi selecionado para participar desta pesquisa?

( ) Sou aluno ou egresso da FIPECAFI

( ) Fui selecionado pelo LinkedIn

( ) Recebi convite por WhatsApp

( ) Outro

SESSÃO 02 – Questões sobre Práticas de Gestão do Conhecimento

PARTE II - Práticas de Gestão do Conhecimento							
Marque o seu nível de concordância, considerando a organização que você trabalha ou trabalhou nos últimos 05 anos.							
Escala	**Discordo totalmente**	**Discordo moderadamente**	**Discordo ligeiramente**	**Não concordo nem discordo**	**Concordo ligeiramente**	**Concordo moderadamente**	**Concordo plenamente**
Cultura de compartilhamento de conhecimento	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Os profissionais da organização estão dispostos a cooperar uns com os outros.							
Os profissionais da organização apoiam uns aos outros.							
Diferentes áreas na empresa trabalham de forma cooperativa na realização de tarefas.							
Os profissionais da empresa tratam uns aos outros com honestidade e sinceridade.							
Os profissionais da empresa confiam na capacidade uns dos outros para executar tarefas.							
Os profissionais acreditam que todas as decisões são tomadas visando o benefício de toda empresa e não apenas de cada indivíduo.							
As relações entre os profissionais da empresa são baseadas na confiança mútua.							
Na empresa há um esforço contínuo para aprimorar o conhecimento organizacional por meio de programas de troca de conhecimento.							
Na empresa os profissionais estão satisfeitos com os programas de educação e desenvolvimento de carreira.							
Estrutura e descentralização	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Na empresa os funcionários podem tomar suas próprias decisões durante a execução de tarefas.							
Na empresa os funcionários em todos os níveis fornecem informações para a tomada de decisões diárias.							
Na empresa os funcionários têm liberdade sobre a maneira como fazem seu trabalho.							

Na empresa os objetivos e requisitos do trabalho são relativamente desestruturados.							
Na empresa os profissionais executam as tarefas com discrição.							
Liderança baseada no conhecimento	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
A alta administração da empresa reconhece o valor da gestão do conhecimento.							
A alta administração da empresa fornece recursos financeiros adequados para a gestão do conhecimento.							
A alta administração da empresa fornece recursos humanos adequados para a gestão do conhecimento.							
A alta administração da empresa enfatiza a importância da gestão do conhecimento para alcançar a excelência nas atividades organizacionais.							
Estratégia de gestão do conhecimento	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
O conhecimento é reconhecido como um recurso fundamental na empresa.							
A empresa tem uma visão comum para gestão do conhecimento e é apoiada pelos profissionais de todos os níveis.							
A empresa tem objetivos claros para a gestão do conhecimento.							
O conhecimento e a estratégia de competência da empresa são claramente declarados em todos os níveis.							
Há um alto grau de alinhamento entre a estratégia de gestão de conhecimento e a estratégia organizacional.							
Há uma identificação clara do valor potencial a ser alcançado com gestão do conhecimento.							
Gestão de Recursos Humanos baseado em conhecimento	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
A empresa dá muita ênfase às práticas e políticas de recrutamento.							
A empresa possui um sistema de mentoria e treinamento.							

A empresa recompensa a criação de conhecimento com incentivos.							
A empresa recompensa o compartilhamento de conhecimento com incentivos.							
A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento de habilidades, a partir de incentivos para o compartilhamento de conhecimento.							
Tecnologia da informação e comunicação para gestão do conhecimento	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para coletar informações sobre as partes interessadas internas e externas.							
A tecnologia da informação e comunicação facilita o processamento sistemático de informações úteis e fornece acesso irrestrito a essas informações, independentemente de hora e local.							
A arquitetura de tecnologia da informação e comunicação é capaz de compartilhar informações em tempo hábil com todas as partes interessadas na empresa.							
Na empresa a tecnologia da informação e comunicação oferece suporte a várias ferramentas de software para tomada de decisão gerencial.							

SESSÃO 03 – Questões sobre percepção do desempenho organizacional

PARTE III - Desempenho Organizacional							
Em sua opinião aponte o desempenho dos colaboradores e da empresa que você trabalha ou trabalhou nos últimos 05 anos. Marque de 01 (Extremamente baixo) a 07 (Extremamente alto).							
Escala	**Extremamente baixo**	**Moderadamente baixo**	**Ligeiramente baixo**	**Média**	**Ligeiramente alto**	**Moderadamente alto**	**Extremamente alto**
Aprendizagem e crescimento	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Capacidade profissional dos funcionários							
Produtividade dos funcionários							
Engajamento dos profissionais no compartilhamento de conhecimento							
Capacidade dos profissionais para lidar com situações de emergência							

Capacidade dos profissionais de utilizar de forma eficaz os recursos de tecnologia da informação da empresa.							
Processo interno	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Tempo no manuseio de consultas e reclamações de clientes.							
Tempo na transformação de ideias e pesquisas em inovações.							
Porcentagem efetiva de resolução de problemas.							
Satisfação do cliente	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Atendimento ao cliente por meio de novos produtos e serviços.							
Aumento da participação de mercado.							
Retenção de clientes.							
Taxa de conquista de novos clientes.							
Desempenho financeiro	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Aumento do tamanho do negócio da empresa.							
Retorno do investimento.							
Retorno sobre os ativos.							
Lucro médio.							
Taxa de crescimento da receita.							

SESSÃO 04 – Questões sociodemográficas

PARTE IV - Caracterização do respondente e empresa			
As informações fornecidas serão mantidas estritamente confidenciais e usadas apenas para fins de pesquisa.			
Gênero:	( ) Masculino ( ) Feminino	( ) Outro	
Idade:	( ) Menor de 18 anos ( ) 18 a 24 anos	( ) 25 a 34 anos ( ) 35 a 44 anos	( ) 45 a 54 anos ( ) Acima de 55 anos
Estado civil:	( ) Solteiro	( ) Casado	( ) Outro
Educação:	( ) Não graduado ( ) Graduado	( ) Pós graduado ( ) Mestrado	( ) Doutorado ( ) Outro
Estado onde trabalha:	( ) Acre (AC) ( ) Alagoas (AL) ( ) Amapá (AP) ( ) Amazonas (AM) ( ) Bahia (BA) ( ) Ceará (CE) ( ) Distrito Federal (DF) ( ) Espírito Santo (ES) ( ) Goiás (GO) ( ) Maranhão (MA) ( ) Mato Grosso (MT) ( ) Mato Grosso do Sul (MS) ( ) Minas Gerais (MG) ( ) Pará (PA)	( ) Paraíba (PB) ( ) Paraná (PR) ( ) Pernambuco (PE) ( ) Piauí (PI) ( ) Rio de Janeiro (RJ) ( ) Rio Grande do Norte (RN) ( ) Rio Grande do Sul (RS) ( ) Rondônia (RO) ( ) Roraima (RR) ( ) Santa Catarina (SC) ( ) São Paulo (SP) ( ) Sergipe (SE) ( ) Tocantins (TO)	

Cargo ou função exercida:	( ) Proprietário	( ) Analista	
	( ) Presidente	( ) Assistente	
	( ) Diretor	( ) Auxiliar	
	( ) Gerente	( ) Estagiário	
	( ) Coordenador	( ) Aprendiz	
	( ) Supervisor ( ) Líder de equipe/projeto	( ) Professor ( ) Outro	
Sua área de atuação:	( ) Financeiro		
	( ) Comercial		
	( ) Operações		
	( ) Tecnologia/Inovação		
	( ) Administrativo		
	( ) Recursos Humanos		
	( ) Marketing		
	( ) Consultoria ( ) Outro		
Tempo de atuação na empresa:	( ) Até 1 ano		
	( ) De 01 a 03 anos		
	( ) De 04 a 06 anos ( ) 07 anos e acima		
Tempo de experiência total de carreira profissional:	( ) Até 4 anos ( ) De 05 a 10 anos ( ) De 11 a 20 anos		
	( ) De 21 a 30 anos ( ) 31 anos e acima		
Segmento de atuação da empresa:	( ) Alimentação e Bebidas	( ) Serviços pessoais	( ) Outro
	( ) Vestuário e calçados	( ) Serviços especializados	
	( ) Construção	( ) Informática	
	( ) Saúde ( ) Educação	( ) Vendas e marketing ( ) Entretenimento	
Quantidade de empregados:	( ) Menos de 20 ( ) Entre 20 e 99	( ) Entre 100 e 499 ( ) Mais de 500	

APÊNDICE D - Modelo de convite formalizado por *e-mail* aos respondentes

Título do *e-mail*:

FIPECAFI | Pesquisa - Práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional

---

Conteúdo do e-mail (obs.: os textos sublinhados são informações variáveis):

Olá (Nome do Respondente), tudo bem?

Feliz 2022 a você e sua família.

Você foi selecionado para participar da minha pesquisa de mestrado, que tem como objetivo analisar as práticas de gestão do conhecimento das organizações no Brasil e seus efeitos no desempenho organizacional. A gestão do conhecimento é reconhecidamente uma fonte de vantagem competitiva das empresas modernas.

Sua participação é voluntária e os dados enviados serão tratados com rigor metodológico que requer a pesquisa científica.

Caso aceite participar, você terá acesso ao relatório executivo dos resultados da pesquisa, se desejar receber essa informação.

O tempo para responder esse questionário é de aproximadamente 15 minutos. Caso responda pelo celular, favor posicioná-lo na horizontal para visualização do conteúdo completo.

Peço a gentileza de submeter suas respostas até xx/xx/2022 (dia da semana).

Segue link de acesso: https://forms.gle/oNgFXzwTQFnB6RSD7

Agradeço a atenção e cooperação.

Atenciosamente,

Jéssica Guedes

(Mestranda)

Prof. Dr. Rodrigo Paiva

(Orientador)