

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALISSON MARCELO LAURINDO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO: INVESTIGAÇÃO DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES DE
PLANEJAMENTO DE INDÚSTRIAS PARANAENSES**

CURITIBA

2013

ALISSON MARCELO LAURINDO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO: INVESTIGAÇÃO DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES DE
PLANEJAMENTO DE INDÚSTRIAS PARANAENSES**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Tecnologia e Inovação, do setor de tecnologia da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA

2013

Laurindo, Alisson Marcelo.

Gestão estratégica do conhecimento: investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses. / Alisson Marcelo Laurindo. – Curitiba, 2013.

251 f. : il.; 30 cm.

Orientador: Helena de Fátima Nunes Silva.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Gestão do conhecimento. 2. Estratégia organizacional. 3. Planejamento estratégico.

I. Laurindo, Alisson Marcelo. II. Silva, Helena de Fátima Nunes. III. Universidade Federal do Paraná – UFPR. IV. Título.

CDU 005.7

TERMO DE APROVAÇÃO

ALISSON MARCELO LAURINDO

GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO: INVESTIGAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS AÇÕES DE PLANEJAMENTO DE INDÚSTRIAS PARANAENSES

Dissertação julgada adequada para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Prof.ª Dr.ª Helena de Fátima Nunes Silva
Orientadora – Universidade Federal do Paraná



Prof. Dr. Ricardo Mendes Jr
Examinador – Universidade Federal do Paraná



Prof. Dr. Dalcio Roberto dos Reis
Examinador – Universidade Positivo



Prof.ª Dr.ª Sonia Regina Hierro Parolin
Examinadora – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - PR

Curitiba, 22 de março de 2013

RESUMO

Pesquisa quantitativa descritiva que visa investigar as práticas de gestão do conhecimento nos níveis de gestão (estratégico, tático e operacional) no setor industrial paranaense no ano de 2012. Objetiva investigar as práticas de gestão do conhecimento que se inserem no planejamento organizacional de indústrias paranaenses. Coleta dados entre os meses de julho a novembro de 2012 por meio de questionário submetidos a um grupo de colaboradores com poder de decisão (estratégico, tático, operacional) do setor industrial. A técnica de análise foi não probabilística, com amostra infinita e resultados não generalizados, sendo válidos somente para a amostra pesquisada. Descreve individualmente a aplicação e a importância das práticas. Analisa a aplicação das práticas de gestão do conhecimento utilizando análise descritiva e correlaciona as práticas com o nível de decisão utilizando o teste Qui-quadrado para identificar diferenças entre os níveis de decisão. Aborda também o grau de importância destas mesmas práticas descrevendo o resultado e utilizando o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para investigação da diferença entre grupos. Verifica dentre os resultados a análise do grau de importância das práticas de gestão do conhecimento e a identificação das práticas conhecidas e mais aplicadas nas indústrias sendo estes satisfatórios. Conclui que das práticas mais aplicadas nas indústrias como as mais importantes e que mais contribuem para a gestão industrial da amostra pesquisada são: *Benchmarking*, gestão de marcas e patentes e o *Balance Scorecard* e da mesma forma, as práticas que menos contribuem para a gestão industrial foram as Narrativas, o *Business Intelligence*, a Gestão de Conteúdo e os Fóruns e encontros para discussão.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático, Planejamento Operacional. Práticas de Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

Quantitative descriptive research that aims to investigate the practices of knowledge management in management levels (strategic, tactical and operational) in the industrial sector in the State of Paraná in the year 2012. Objective to investigate the knowledge management practices that fall within the organizational planning of industries of Paraná. Data collection between the months of July to November 2012 through a questionnaire submitted to a group of employees with decision-making power (strategic, tactical, and operational) of the industrial sector. The technique of non-probability analysis was, with infinite sample and results are not generalizable, valid only for the sample being investigated. Describes the application individually and the importance of practice. Analyses the application of knowledge management practices using descriptive analysis and correlates with the level of practices decision using the Chi-square test to identify differences between the levels of decision-making. Also addresses the degree of importance of these same practices describing the results and using the non-parametric test of Kruskal-Wallis for investigation of difference between groups. Checks among the results the analysis of the degree of importance of knowledge management practices and the identification of known and practices applied in the industries which are satisfactory. Concludes that most practices applied in the industries as the most important and who contribute the most to the industrial management of sample searched are: Benchmarking, management of trademarks and patents and the Balance Scorecard and the same way, that less contribute to the industrial management were the narratives, Business Intelligence, content management and forums and meetings for discussion.

Keyword: Strategic Planning, Tactical Planning, Operational Planning. Knowledge Management Practices.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O PLANEJAMENTO COMO BASE PARA ORGANIZAR, INFLUENCIAR E CONTROLAR	19
FIGURA 2 - AS TRÊS ORIENTAÇÕES DO PLANEJAMENTO	22
FIGURA 3 - AS SEIS ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO	24
FIGURA 4 - NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO	26
FIGURA 5 - OS PRINCIPAIS PARÂMETROS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
FIGURA 6 - RETROALIMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO	33
FIGURA 7 - HIERARQUIA DA GERAÇÃO DO CONHECIMENTO	37
FIGURA 8 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO COM O CONTEÚDO DOS QUATRO MODOS	41
FIGURA 9 – CHA - CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES	56
FIGURA 10 - IDENTIFICAÇÃO DO GAP DE COMPETÊNCIAS	58
FIGURA 11 - RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITOS DAS PERSPECTIVAS DE BSC ..	63
FIGURA 12 - INTEGRAÇÃO DAS LIÇÕES APREENDIDAS NO PROCESSO DE UM PROJETO	71
FIGURA 13 - GESTÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NO MERCADO	76
FIGURA 14 - O CICLO DO PROCESSO DE CRM	77
FIGURA 15 - NÍVEIS DE COACHING	87
FIGURA 16 - A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL VISTA POR MEIO DE PROCESSOS	101
FIGURA 17 - RESUMO EXPLICATIVO DA PESQUISA	103

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – O PLANEJAMENTO NOS TRÊS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.....	26
QUADRO 2 - TIPOS E NÍVEIS DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS.....	27
QUADRO 3 - TIPOS DE CONHECIMENTO - TÁCITO E EXPLÍCITO	40
QUADRO 4 - FASES DO CICLO DE VIDA DE UMA ORGANIZAÇÃO OU UNIDADE DE NEGÓCIOS	66
QUADRO 5 - REQUISITOS MÍNIMOS PARA UM PORTAL CORPORATIVO	93
QUADRO 6 - PORTE POR NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES	104
QUADRO 7 - OBJETIVO ESPECÍFICO 1	107
QUADRO 8 - OBJETIVO ESPECÍFICO 2	107
QUADRO 9 - OBJETIVO ESPECÍFICO 3	107
QUADRO 10 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E COEFICIENTE DE VARIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO QUANTO AO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA.....	119
QUADRO 11 - QUI-QUADRADO DAS PRÁTICAS DE KM PERANTE O NÍVEL DE DECISÃO	166
QUADRO 12 – RESULTADO DA PESQUISA – ANÁLISE GLOBAL	168
QUADRO 13 – RESULTADO DA PESQUISA – NÍVEL ESTRATÉGICO.....	168
QUADRO 14 – RESULTADO DA PESQUISA – NÍVEL TÁTICO	169
QUADRO 15 – RESULTADO DA PESQUISA – NÍVEL OPERACIONAL	169

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FREQUÊNCIA POR NÍVEL DE DECISÃO	110
TABELA 2 - FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES	111
TABELA 3 - NÍVEL DE DECISÃO X GRAU DE ENSINO.....	112
TABELA 4 - NÍVEL DE DECISÃO X TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	114
TABELA 5 - FREQUENCIA DO CARGO FUNCIONAL.....	115
TABELA 6 - NÍVEL DE DECISÃO X FREQUENCIA DO CARGO FUNCIONAL	116
TABELA 7 - GRAU DE CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	118
TABELA 8 – NÍVEL DE DECISÃO X CENTROS DE INOVAÇÃO.....	120
TABELA 9 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X CENTRO DE INOVAÇÃO	121
TABELA 10 - NÍVEL DE DECISÃO X <i>BENCHMARKING</i>	122
TABELA 11 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X <i>BENCHMARKING</i>	123
TABELA 12 - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL	124
TABELA 13 – FREQUÊNCIA – PROPRIEDADE INTELECTUAL	124
TABELA 14 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X PROPRIEDADE INTELECTUAL	124
TABELA 15 - NÍVEL DE DECISÃO X MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	125
TABELA 16 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	126
TABELA 17 – NÍVEL DE DECISÃO X MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	127
TABELA 18 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	128
TABELA 19 – NÍVEL DE DECISÃO X <i>BALANCE SCORECARD</i>	129
TABELA 20 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X <i>BALANCE SCORECARD</i>	130
TABELA 21 - FREQUÊNCIA - COACHING.....	131
TABELA 22 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X COACHING.....	132
TABELA 23 – NÍVEL DE DECISÃO X MÍDIAS SOCIAIS	133

TABELA 24 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MÍDIAS SOCIAIS	134
TABELA 25 – NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS.....	135
TABELA 26 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS	135
TABELA 27 – NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS.....	137
TABELA 28 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS.....	138
TABELA 29 – NÍVEL DE DECISÃO X PORTAIS DE CONHECIMENTO CORPORATIVO.....	139
TABELA 30 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X PORTAIS CORPORATIVOS	140
TABELA 31 – NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	140
TABELA 32 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	142
TABELA 33 – NÍVEL DE DECISÃO X CRM.....	142
TABELA 34 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X CRM.....	143
TABELA 35 – NÍVEL DE DECISÃO X REDE DE ESPECIALISTAS	143
TABELA 36 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X REDE DE ESPECIALISTAS	144
TABELA 37 – NÍVEL DE DECISÃO X UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	145
TABELA 38 - FREQUÊNCIA - UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	145
TABELA 39 - GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X UNIVERSIDADE CORPORATIVA	146
TABELA 40 – NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	146
TABELA 41 – FREQUÊNCIA - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	147
TABELA 42 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	147
TABELA 43 – NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS.....	147
TABELA 44 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS.....	148
TABELA 45 – NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	149
TABELA 46 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADE DE PRÁTICA.....	150

TABELA 47 – NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING	151
TABELA 48 - FREQUÊNCIA - MENTORING	151
TABELA 49 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING ...	152
TABELA 50 – NÍVEL DE DECISÃO X GED	153
TABELA 51 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X GED	154
TABELA 52 – NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS E/OU ENCONTROS PARA DISCUSSÃO	156
TABELA 53 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS/LISTAS DE DISCUSSÃO	156
TABELA 54 – NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	158
TABELA 55 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DO CAPITAL	159
TABELA 56 – NÍVEL DE DECISÃO X MAPAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	160
TABELA 57 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MAPAS DE CONHECIMENTO.....	160
TABELA 58 – NÍVEL DE DECISÃO X NARRATIVA	161
TABELA 59 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X NARRATIVA ...	162
TABELA 60 – NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE	162
TABELA 61 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE	163
TABELA 62 – NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE CONTEÚDO.....	164
TABELA 63 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE CONTEÚDO.....	164
TABELA 64 – NÍVEL DE DECISÃO X APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	165
TABELA 65 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	165

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – NÍVEL DE DECISÃO X FAIXA ETÁRIA	111
GRÁFICO 2 - NÍVEL DE DECISÃO X ESCOLARIDADE	112
GRÁFICO 3 - ÁREA DE FORMAÇÃO	113
GRÁFICO 4 - NÍVEL DE DECISÃO X TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA.....	113
GRÁFICO 5 - ATIVIDADE INDUSTRIAL.....	114
GRÁFICO 6 - CARGO FUNCIONAL	115
GRÁFICO 7 - PORTE DA EMPRESA SEGUNDO Nº DE FUNCIONÁRIOS.....	116
GRÁFICO 8 - NÍVEL DE DECISÃO X PORTE DA EMPRESA	117
GRÁFICO 9 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X CENTRO DE INOVAÇÃO	121
GRÁFICO 10 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	128
GRÁFICO 11 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X COACHING.....	132
GRÁFICO 12 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS	136
GRÁFICO 13 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS.....	138
GRÁFICO 14 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	141
GRÁFICO 15 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS	148
GRÁFICO 16 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADE DE PRÁTICA .	150
GRÁFICO 17 - MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING	152
GRÁFICO 18 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X GED	154
GRÁFICO 19 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS/LISTAS DE DISCUSSÃO	157
GRÁFICO 20 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE	163

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção
ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BI – *Business Intelligence*
BSC – Balance Scorecard
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COLD – *Computer Output to Laser Disk*
CoPs – Comunidades de Prática
CRM – *Customer Relationship Management*
EIP's – *Enterprise Information Portals*
EKO – *Effective Knowledge Organization*
ERM – *Enterprise Report Management*
ERP – *Enterprise Resource Planning*
GC – Gestão do Conhecimento
GED – Gestão Eletrônica de Documentos
GI – Gestão da Informação
IC – Inteligência Competitiva
IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
KBV – *knowledge based view*
MO – Memória Organizacional
MPs – Melhores Práticas
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PAM – Processo de Atendimento ao Mercado
PMBok – *Project Management Body of Knowledge*
PPV – Processo de Pós-Vendas
PRM – Processo de Relacionamento de Mercado
RIM – *Records and Information Management*
SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor
SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals*
SCM – *Supply Chain Management*
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
UC – Universidade Corporativa
UFPR – Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.1.1 A evolução do Planejamento	18
2.1.2 Conceituação de Planejamento	20
2.1.3 Subsistema do Processo de Planejamento	23
2.1.4 Benefícios do Planejamento	24
2.1.5 Níveis e Tipos de Planejamento	25
2.1.5.1 Planejamento Estratégico	28
2.1.5.1.1 Estratégia	28
2.1.5.1.2 Características do Planejamento estratégico	30
2.1.5.2 Planejamento Tático	32
2.1.5.3 Planejamento Operacional	34
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	35
2.2.1 Conhecimento	36
2.2.2 Criação do conhecimento	39
2.2.3 Gestão do conhecimento	42
2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	46
2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	48
2.4.1 Universidade Corporativa	49
2.4.2 Mentoring	53
2.4.3 Gestão de Competências	56
2.4.4 Gestão da propriedade intelectual	59
2.4.5 Centros de Inovação	61
2.4.6 BSC – <i>Balance ScoreCard</i>	62
2.4.7 Benchmarking	66

2.4.8 Inteligência Competitiva.....	69
2.4.9 Lições Apreendidas	70
2.4.10 Mapeamento de Processos	72
2.4.11 Narrativas	73
2.4.12 Gestão de Conteúdo.....	74
2.4.13 Gestão do Relacionamento com o cliente	75
2.4.14 Gestão Eletrônica de Documentos	78
2.4.15 <i>Business Intelligence</i> (Inteligência empresarial).....	79
2.4.16 Aprendizado Organizacional.....	81
2.4.17 Banco de Competências.....	83
2.4.18 Melhores Práticas	84
2.4.19 <i>Coaching</i>	86
2.4.20 Comunidades de Prática	88
2.4.21 Fóruns e Encontros para Discussões.....	91
2.4.22 Portais de Conhecimento Corporativo	91
2.4.23 Redes de Especialistas	94
2.4.24 Gestão de Capital Intelectual.....	95
2.4.25 Mapas do Conhecimento Organizacional	96
2.4.26 Mídias Sociais	98
2.4.27 Memória Organizacional.....	100
3 METODOLOGIA.....	102
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	102
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA	103
3.3 AMOSTRA	104
3.4 COLETA DE DADOS	105
3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE	108
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	109
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	110
4.1.1 Caracterização do respondente.....	110
4.1.2 Caracterização da indústria	114
4.1.3 Práticas de Gestão do Conhecimento	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	171
REFERÊNCIAS.....	175
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	187

APÊNDICE B – Tabelas e gráficos da questão 2 do bloco de Gestão do Conhecimento: Assinale quais práticas de gestão do conhecimento são inseridas em seu nível de gestão de acordo com questões de aplicabilidade e conhecimento pessoal.....	194
APÊNDICE C – Tabelas e gráficos da questão 3 do bloco de Gestão do Conhecimento: Assinale no quadro abaixo, em cada prática de gestão do conhecimento, o grau de importância que se percebe das práticas de para a gestão industrial.....	222
APÊNDICE D – Teste estatístico não-paramétrico de Kruskal-Wallis	250

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo nas organizações é marcado por rápidas mudanças e transformações decorrentes de novas metodologias de gestão e fenômenos da globalização da economia. No passado, as mudanças eram ditadas pelas grandes organizações e pelas suas práticas na formação da planta fabril e estruturas mercadológicas advindas de países estruturados industrialmente e com alto nível de desenvolvimento econômico e social. Atualmente, as organizações são mais abertas, aprendendo com seus clientes, e não se limitam a barreiras físicas (CHESBROUGH, 2006) sendo necessário repensar quais são as novas ameaças e como se dará a criação das estratégias.

Porter (1997) afirma que uma organização sem uma estruturação de dados e um planejamento estratégico bem estabelecido corre sérios riscos de fechar suas portas em face à concorrência agressiva existente. Este planejamento estratégico deve atender a realidade da estrutura organizacional buscando facilitar a qualidade de vida no trabalho com ações que desenvolvam as oportunidades de mercado e a melhoria interna dos colaboradores, com diretrizes, planos de ação e métricas para o crescimento organizacional.

Slack *et al.* (2009) apresentam a estratégia como um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem como objeto atingir seus objetivos. A falha no planejamento destas estratégias dentro das indústrias dispendem esforços para realizar atividades que poderiam ter sido previstas anteriormente. Na atual visão mundial, as empresas que não tiverem foco no mercado perderão competitividade. Este foco se dá a partir de um processo iniciado com o planejamento estratégico, tendo as ações desdobradas nos níveis táticos e operacionais, com estabelecimento de metas e operacionalização dos indicadores.

O planejamento tático por sua vez, visa aperfeiçoar a estratégia do negócio e o planejamento operacional considera a formalização das ações para o atingimento das metas propostas. Na realidade, os três níveis sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente (SLACK *et al.*, 2009).

Se utilizado adequadamente, o planejamento impulsionará toda empresa em direção ao crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação (OLIVEIRA, 2006).

Neste sentido, percebe-se que o planejamento organizacional é de vital importância para o futuro da organização, e a capacidade da indústria em gerar conhecimento nestas atividades permite que se obtenham diferenciais competitivos.

Busca-se então inserir neste contexto modelos e práticas que permitam uma resposta rápida ao mercado. Há uma necessidade de instrumentos, técnicas e metodologias que permitam a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis (dados, informações e conhecimento) com efetividade, eficácia e eficiência, gerando produtos e serviços com qualidade cada vez maior para seus clientes/usuários (FELIU; PERMANYER, 2004).

A gestão com ferramentas, métodos e processos condizentes com o nível organizacional cria condições para o posicionamento no mercado e busca antecipar as mudanças da sociedade e/ou crises, inserindo assim, conhecimentos úteis para o nível organizacional certo, sem desperdício de esforços na coleta dos dados.

O êxito da organização industrial, ou o crescimento do setor por assim dizer é proporcional ao capital intelectual investido no ambiente do negócio.

A estruturação destes processos, ferramentas e/ou métodos se dá com a incorporação das práticas de gestão do conhecimento (GC) neste cenário. Esta aplicabilidade é um fator decisivo para a organização, pois o conhecimento é a ferramenta estratégica que conduz ao incremento de benefícios, pela criação de vantagens competitivas realmente sustentáveis (CHOI *et al.*, 2008).

O conhecimento como recurso organizacional teve uma maior atenção nas duas últimas décadas, notadamente com o advento da visão baseada no conhecimento (KBV – *Knowledge Based View*), conforme Eisenhardt e Santos (2002), que mostram a mescla entre a gestão do conhecimento e a eficácia empresarial.

Harrison (2005) exemplifica que os recursos baseados em conhecimento representam mais de 50% do produto interno bruto das economias desenvolvidas, o que significa que o PIB é baseado em habilidades intangíveis das pessoas e em ativos intelectuais.

Considerando este contexto, percebeu-se um campo de pesquisa que possibilitasse investigar práticas de gestão do conhecimento e suas influências nas

ações dos diferentes níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional) dentro de indústrias paranaenses descrevendo suas possíveis influências nestes níveis de decisão.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O planejamento dentro de uma organização é um instrumento de gestão. Pelas ferramentas e processos criados para aprimoramento da organização industrial é que os gestores estabelecem os parâmetros para o crescimento organizacional. Estas atitudes norteiam a direção da empresa a curto, médio e longo prazo, bem como facilitam o controle das atividades e antecipam as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O gerenciamento das informações e do conhecimento explícito é apenas a ponta do *iceberg*. O conhecimento tácito, individual e ligado ao saber fazer e de difícil verbalização, necessita de condições facilitadoras que permitam o compartilhamento e seu registro. Portanto, a preocupação é com o conhecimento das pessoas e as diferentes práticas que possibilitem a troca, registro, uso e reuso pela organização como um todo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) “uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”. A criação deste conhecimento é tida por um ambiente propício com estímulos para que a interação entre os indivíduos possibilite o compartilhamento e a criação de conhecimento na organização. Chiavenato, (2003, p.292) completa que a própria gestão do conhecimento demanda de um planejamento estratégico para gerar e agregar valor a organização.

Neste contexto, buscou-se investigar as características que fazem com que as práticas de gestão do conhecimento atuem no processo de planejamento para tomada de decisão no ambiente da gestão do negócio industrial. Pretende-se então analisar o planejamento nos níveis de gestão e as práticas de gestão do conhecimento aplicadas em cada nível, para então apresentar as práticas mais utilizadas em cada nível.

Neste sentido, levantou-se a seguinte questão: **Quais são as práticas de gestão do conhecimento que se inserem nas ações de planejamento organizacional na indústria paranaense?**

Para responder a questão de pesquisa foram delineados os objetivos da pesquisa de maneira que contribuísse para tal propósito.

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é investigar as práticas de gestão do conhecimento que se inserem no planejamento organizacional de indústrias paranaenses. Como objetivos específicos apresentam-se:

- a) identificar as práticas de gestão do conhecimento aplicadas nas indústrias pesquisadas;
- b) relacionar as práticas de gestão do conhecimento com os níveis de planejamento organizacional das indústrias pesquisadas;
- c) identificar o grau de importância das práticas de gestão do conhecimento nas indústrias pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância de um rápido crescimento, bem como manter-se competitivo acarreta nas indústrias a preocupação de um bom gerenciamento organizacional nesta era do conhecimento. O dinamismo dentro das organizações deve identificar os conhecimentos estratégicos para o crescimento e nortear de forma clara a tomada de decisão.

A relação das práticas de gestão do conhecimento aliadas ao planejamento organizacional da indústria e as reflexões de estudiosos e pesquisadores são datadas a partir do final do Século XX. A carência de estudos empíricos que busquem analisar este campo específico indica a relevância desta pesquisa.

A gestão do conhecimento é objeto de busca de definições por vários autores e sua base teórica ainda se encontra em construção.

Na pesquisa realizada para este estudo, observaram-se alguns trabalhos relacionando o tema de planejamento e gestão do conhecimento como, por exemplo, Del Tio (2006) que tratou da gestão do conhecimento aplicado ao planejamento estratégico de instituição de ensino superior. Aidemark (2007) em sua tese trabalhou a temática voltada ao planejamento estratégico em sistemas de gestão do conhecimento intitulado *Strategic Planning of Knowledge Management Systems - A Problem Exploration Approach* onde se baseia nos sistemas de informação para apoio ao processo decisório, e Melo (2010), que trata de condicionantes para integração estratégica da TI em organizações baseadas em conhecimento. Os temas em si propõem estudos relacionados a áreas organizacionais, porém, direcionados à Tecnologia da Informação e Educação, e nenhum diretamente apresenta uma pesquisa nos três níveis de decisão organizacional. Além destes trabalhos, foi realizado um levantamento na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações na data de 4/05/2012, utilizando as palavras chaves de gestão do conhecimento e planejamento, como resultado retornou 406 trabalhos. O resultado do levantamento realizado trouxe trabalhos de Gestão do Conhecimento e não práticas de gestão do conhecimento, e os trabalhos encontrados destacam o planejamento tecnológico, planejamento educacional, planejamento orçamentário, entre outros, ficando pouco caracterizado o planejamento organizacional como um todo. Percebe-se, portanto, que o foco desta dissertação traz contribuições para a área.

Também em relação aos níveis de planejamento, compreende-se que este é um referencial para que as organizações trilhem seus caminhos de maneira estruturada. O processo de busca de resultados deve ser desenvolvido de forma clara e objetiva no qual se destaca a definição de Stephanes e Ferreira (1978) que o fato do planejamento ser um processo contínuo e sistemático é necessário, e que, constantemente, seja revisto e aprimorado, sem perder o foco no resultado final para verificar se as fases estão sendo cumpridas de acordo com o estabelecido para alcançar os objetivos planejados. Robbins (2002) afirma que o planejamento dá direção, reduz impacto de mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle.

Tais mudanças neste processo geram práticas e metodologias das quais se busca descobrir quais as práticas de gestão do conhecimento são utilizadas nas organizações em cada nível organizacional.

Justifica-se a aplicação deste estudo pelo motivo de não ser explorado trabalhos que cite as práticas de GC junto às indústrias paranaenses, demonstrando carência do assunto no setor. Com este aporte, busca-se explicitar as práticas de GC no setor industrial dentro do planejamento estratégico e seus desdobramentos de ações em planos táticos e operacionais.

Para o programa de pós-graduação, área de concentração em Tecnologia e Inovação, na Linha de Pesquisa de Engenharia da Informação e Conhecimento este estudo visa contribuir com reflexões teóricas e empíricas sobre quais são os processos de gestão do conhecimento que influenciam no planejamento das indústrias estudadas.

De acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO (2008), a Engenharia de Produção é classificada em Áreas e Subáreas. O presente trabalho de pesquisa enquadra-se na Área da Engenharia Organizacional. Já as subáreas tratadas são Gestão Estratégica e Organizacional bem como Gestão do Conhecimento com suas respectivas correlações, contribuindo assim com a ampliação de estudos nesta área.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir com os estudos acadêmicos sobre o assunto pouco explorado na UFPR conforme busca realizada no sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Paraná.

As organizações podem aplicar, nos diferentes níveis de planejamento, a metodologia utilizada neste estudo. Os resultados deste estudo, estruturado a partir das práticas de gestão do conhecimento, devido ao tamanho da amostra, necessitam ser ampliados antes de serem aplicados em outros contextos. No entanto, para as indústrias estudadas é relevante.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

O presente estudo é composto por cinco capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

O primeiro capítulo apresenta uma visão geral da pesquisa proposta. Busca situar o leitor no contexto do tema abordado. Na introdução são apresentadas as subseções: problema de pesquisa, objetivos, justificativa e a organização do conteúdo.

O segundo capítulo traz o referencial teórico necessário para compreensão da pesquisa. Neste capítulo é apresentado um estudo teórico sobre o planejamento em todas as suas formas e a gestão do conhecimento.

O capítulo está subdividido em quatro seções: Planejamento, o qual aborda a evolução do planejamento, conceituação, subsistema do processo de planejamento, os benefícios e os níveis de planejamento. Gestão do Conhecimento, no qual são abordados temas como conhecimento, criação do conhecimento, a gestão do conhecimento organizacional. O entendimento da gestão do conhecimento com o planejamento organizacional e por fim as práticas de GC.

Ressalta-se que os conceitos de planejamento organizacional neste trabalho de pesquisa estão amplamente norteados pela visão de Chiavenato (2004), Oliveira (2006) e Slack *et al.* (2009). Quanto ao conceito de gestão do conhecimento o norte do estudo é o embasamento na literatura de diversos autores que tratam as práticas de gestão do conhecimento.

O terceiro capítulo é relacionado à metodologia empregada nesta pesquisa. Apresenta-se a caracterização, a forma de coleta de dados, o ambiente da pesquisa, a amostra e como se realizou a coleta e sistematização e análise dos dados.

O quarto capítulo é reservado para a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa e o quinto capítulo trata das considerações finais e atividades futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda os temas de gestão do conhecimento e níveis de planejamento organizacional. Busca-se evidenciar as práticas de gestão do conhecimento e os níveis do planejamento existentes para compreensão dos fatores estudados.

Estabelecido o âmbito teórico da pesquisa, ressalta-se que estas práticas de gestão do conhecimento inseridas no planejamento serão analisadas no contexto da indústria de transformação, que segundo o CNAE compreende as atividades que envolvem transformação física, química e biológica de materiais, substâncias e componentes para obter produtos novos.

2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Esta subseção apresenta os conceitos, definições e estruturas sobre o planejamento organizacional e suas inter-relações. Descreve o planejamento com seus métodos e processos dentro de uma organização apresentando uma visão sistêmica do assunto.

2.1.1 A evolução do Planejamento

A formação de grupos organizados em busca de um mesmo objetivo vem desde os primórdios, na figura das tribos, grupos familiares e a igreja. Estes “grupos” por assim dizer, influenciaram as estruturas de relacionamentos em busca do atingimento de seus objetivos.

Chiavenato (2004) referencia as construções do antigo Egito, Mesopotâmia e Assíria, onde existiram dirigentes capazes de planejar o trabalho de milhares de pessoas, otimizando os esforços de monumentos que penduram até hoje, como as pirâmides do Egito. Entretanto, a harmonia destes grupos dependia da existência de

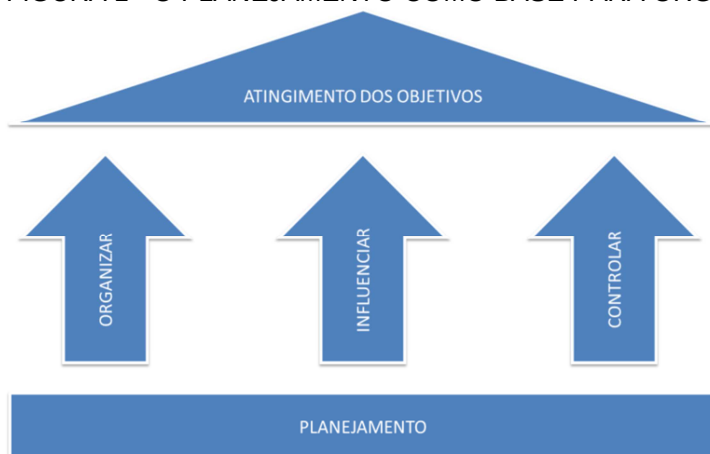
uma organização forte e capaz de influenciar, pois as pessoas apresentam graus de satisfação diferentes. Baseado neste ponto surge à necessidade de organizar as relações existentes da sociedade.

Conforme Silva (2001, p. 37) “o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”. O autor mostra que por meio do planejamento, as pessoas aprendem a traçar suas metas para diversas finalidades, ficando atentas para obter sucesso em função das novas oportunidades e preparadas para eventuais ameaças.

No âmbito industrial, no início do Século XX, Frederick Winslow Taylor e Jules Henri Fayol iniciaram o aperfeiçoamento de práticas produtivas dando o *input* que movimentava as indústrias até os dias atuais com a conceituação do planejamento administrativo das organizações. Na perspectiva industrial, as empresas, durante o Século XX, sofreram alterações significativas no comportamento e na forma de se relacionar, aperfeiçoando assim, as formas de planejar e se organizar.

Certo (2003) define planejamento como a função gerencial básica, a primeira a ser desempenhada. Organizar, influenciar e controlar baseia-se nos resultados do planejamento. A Figura 1 mostra esse inter-relacionamento que pode ser aprimorado com a definição de King (2003), na qual o autor contextualiza a organização que faz uso efetivo do conhecimento organizacional (*Effective Knowledge Organization – EKO*) como uma organização que cria, explica e comunica o conhecimento e o aplica para desenvolver melhores processos de tomada de decisão e comportamentos organizacionais que influenciam positivamente o desempenho global da empresa.

FIGURA 1 - O PLANEJAMENTO COMO BASE PARA ORGANIZAR, INFLUENCIAR E CONTROLAR



FONTE: CERTO (2003)

Havendo esta referência de como atingir os objetivos, a seguir conceitua-se o planejamento como a raiz deste estudo e suas formas de ação.

2.1.2 Conceituação de Planejamento

O planejamento é um conceito de gestão amplamente utilizado nas organizações. Oliveira (2006) discorre sobre o planejamento e apresenta o mesmo como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e eficaz, concentrando esforços e recursos.

O processo de planejar necessita do exercício de tomada de decisões que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação, sendo que a sistematização dessa ação de planejar tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance das metas e desafios estabelecidos. (OLIVEIRA, 2006)

Stoner e Freeman (1995) apresentam o planejamento com dois aspectos vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Estes aspectos são norteados por métodos, planos, ferramentas ou lógica, não sendo, de forma alguma, pressupostos intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

A necessidade de organizar as relações existentes, de forma geral, definiu a estrutura do planejar como um instrumento utilizado para nortear onde estamos atualmente e até onde pretendemos, ou queremos chegar.

As estratégias adotadas pelas organizações em relação ao seu negócio define o planejamento como ponto de partida, tendo assim, como norte, o planejamento estratégico que nada mais é uma visão complexa do ambiente interno e externo para entender o mercado em que a organização está inserida.

Bateman e Snell (1998 p.28) exemplificam o ato de planejar como a forma de especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos.

Mintzberg (2004, p.34) define a estratégia sob a perspectiva de tempo e propõe que o planejador a entenda como um plano “uma direção, um guia um curso

de ação para o futuro, um caminho para daqui até ali” e sob a perspectiva de um padrão “consistência em comportamento ao longo do tempo”. Na estrutura destas duas perspectivas é possível analisar padrões passados e criar perspectivas para o futuro.

Chiavenato (2004, p.209) reforça as definições dizendo que “as organizações não operam na base da improvisação e nem funcionam ao acaso. Nada é deixado para trás. Elas requerem planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando estão inseridas em ambientes dinâmicos e competitivos. O planejamento é um importante componente da vida organizacional capaz de dar-lhe condições de rumo e continuidade em sua trajetória em direção ao sucesso. O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência”.

Slack *et al.* (2009) apresentam uma hierarquia dentro das indústrias, e esta deve ser compreendida por todos desde a estratégia corporativa (nível de decisão estratégico), passando pela estratégia do negócio (nível de decisão tático) até as estratégias funcionais (nível de decisão operacional).

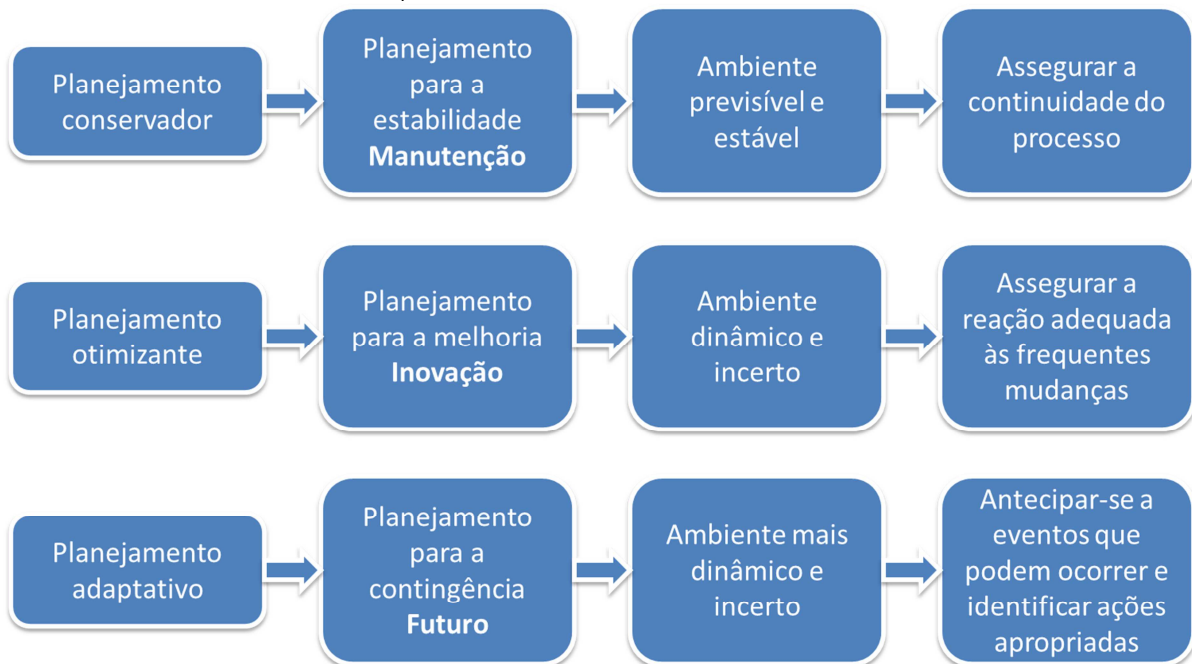
Slack *et al.* (1997) também abordam o assunto apresentando que na organização cada função precisa declarar qual o seu papel em termos de contribuição para os objetivos. Devido a isso, a estratégia funcional está diretamente relacionada à estratégia do negócio e contribui dando apoio e impulsionando a estratégia corporativa.

Bateman e Snell (1998, p.125) afirmam que os planos táticos “focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do planejamento estratégico”. Esse planejamento resulta em ações que abrangem todas as áreas do negócio.

Silva (2001, p.37) diz que “o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”. Ele afirma que, pelo planejamento, o ser humano cria metas, se prepara para ameaças e busca obter sucesso em função das novas oportunidades decorrentes do meio onde vive. Esse resultado é obtido perante a estratégia criada e planejada dentro do relacionamento com o ambiente.

Como todo planejamento parte de um método de ação, Ackoff (1978), professor da Wharton School, USA , apontou três classificações de planejamento, considerando o ambiente em que ele é estruturado. Há planejamentos conservadores, otimizantes e adaptativos conforme a Figura 2.

FIGURA 2 - AS TRÊS ORIENTAÇÕES DO PLANEJAMENTO



FONTE: ACKOFF (1978)

O planejamento conservador é retrospectivo a fim de aproveitar as ações passadas e suas melhores experiências para projetar o futuro. O planejamento otimizante busca melhorar ciclicamente o processo de tomada de decisão melhorando assim as operações da organização, e o planejamento adaptativo se ajusta ao ambiente em que está inserido se preparando para os riscos possíveis de acontecer.

Em todos os casos o planejamento é uma tomada antecipada de decisão que produzirá efeitos futuros.

Steiner (1969, apud OLIVEIRA, 2006), mostra que o planejamento pode ser visto por vários aspectos, e que existem cinco dimensões. Ele reforça que estes aspectos não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Contudo, as cinco dimensões abordadas permitem visualizar o tamanho e complexidade que o assunto sugere.

- a) a primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações ou recursos humanos;
- b) a segunda corresponde aos elementos constitutivos do planejamento, que são os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, dentre outros;
- c) a terceira dimensão corresponde aos níveis de planejamento numa menção ao tempo, que pode ser de longo, médio ou curto prazo;
- d) a quarta corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos ou de produtos;
- e) a última dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Considerando os elementos de cada dimensão observa-se que o planejamento deve ser visto como atividade constante, pois busca estabelecer providências a serem tomadas pela organização. O propósito do planejamento deve levar em consideração o desenvolvimento de ações que proporcionem uma situação viável de alcançar os objetivos pretendidos pela empresa.

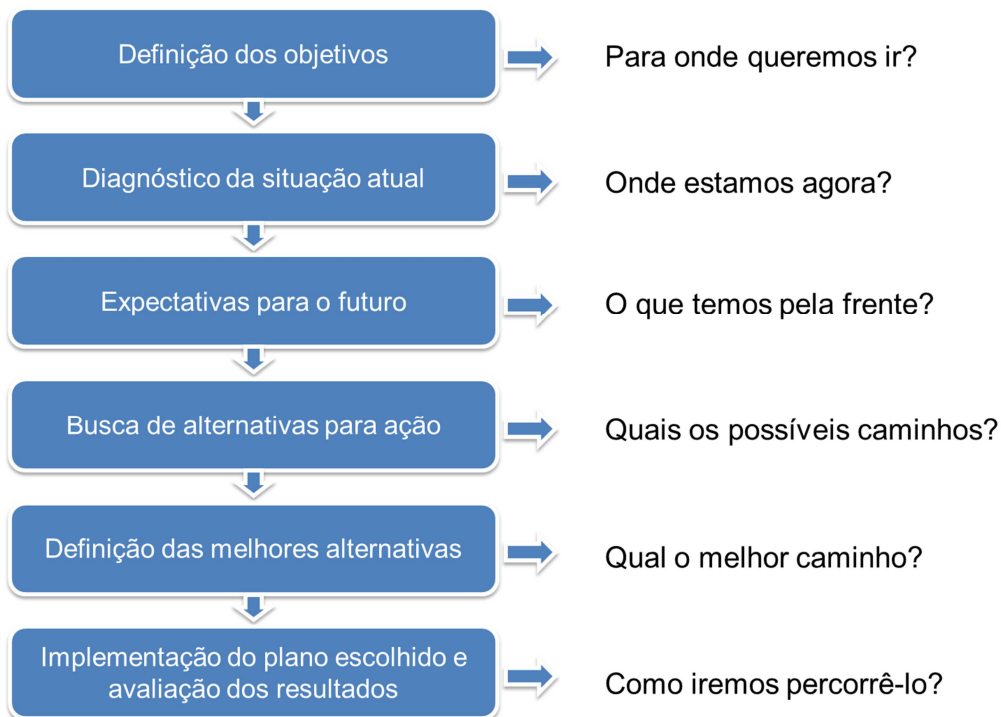
2.1.3 Subsistema do Processo de Planejamento

Para criar o planejamento, é necessário que se conheça o contexto em que a organização está inserida. Em termos do processo de planejamento, são definidas seis etapas sequenciais para transformar todo este entendimento em ações apropriadas, o que pode ser observado na Figura 3.

Dentre estas etapas, tem-se a definição dos objetivos que se pretende alcançar, as especificações dos resultados desejados e até onde se pretende chegar, para se conhecer os passos intermediários. Busca-se após, analisar a situação atual em contraposição aos objetivos desejados. É visto onde a organização se encontra e o que precisa ser realizado ainda. Na terceira etapa se

desenvolvem premissas em relação ao futuro gerando cenários alternativos e analisando os prós e contras. Após esta verificação avaliam-se as ações que devem ser tomadas, e tende-se a escolher uma para buscar atingir um ou mais objetivos. Neste ponto se realiza o plano de alcance dos objetivos. Na escolha da alternativa é viável selecionar o curso de ação caso haja desvio de estratégia ou falha no cumprimento das ações propostas anteriormente adequado para alcançar os objetivos propostos. E por fim implementa-se o plano escolhido realizando o que é determinado e avalia-se os resultados para alcançar os objetivos propostos tendo a certeza de que o que foi planejado está sendo cumprido.

FIGURA 3 - AS SEIS ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO



FONTE: CHIAVENATO (2004)

2.1.4 Benefícios do Planejamento

O planejamento é vantajoso para a organização. Além de estabelecer métodos que elevam o índice de sucesso, faz com que seus gestores identifiquem problemas antes que os mesmos causem sérios efeitos.

Há quatro fortes razões para aplicar o planejamento: Dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle.

Planejar viabiliza uma série de vantagens, dentre elas destaca-se:

- Foco e Flexibilidade – uma organização com foco conhece suas metas, sabe o que ela faz de melhor e conhece as necessidades de seus clientes. “O foco é o ponto de convergência dos esforços” (CHIAVENATO, 2004).
- A organização flexível é dinâmica, rápida e ágil. Com isso pode melhorar o tempo de resposta ao mercado antecipando a problemas ou aproveitando novas oportunidades. “Flexibilidade é a maleabilidade e facilidade de sofrer adaptações e ajustamentos à medida que o processo o requeira” (CHIAVENATO, 2004).
- Melhoria na coordenação – Os diversos níveis hierárquicos promovem objetivos com prazos diferentes. Os diferentes grupos na organização buscam objetivos em prazos que precisam ser adequadamente coordenados. Para isso, desenvolve-se uma habilidade de coordenação dos diversos atores envolvidos.
- Melhoria no controle – O controle envolve medições e avaliações de resultados de desempenho. Estas medições ajudam a elaborar ações corretivas para realinhar as metas quando necessário, pois o progresso das ações em relação ao objetivo é sempre medido.
- Administração do tempo – o planejamento aprimora a administração do tempo por consequência de todo o processo de planejamento existente visto que há uma cobrança no foco, na coordenação e no controle viável de uma forma eficiente de administrar o tempo.

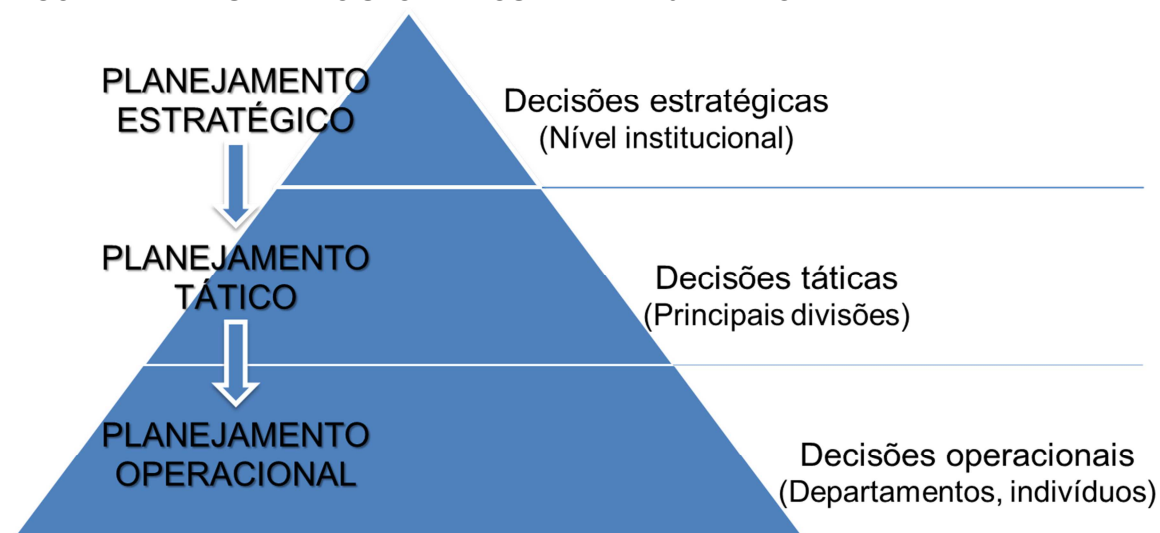
2.1.5 Níveis e Tipos de Planejamento

A organização deve saber lidar com os diversos tipos de planejamento nos diversos níveis organizacionais. Estes planos podem incluir períodos de longo e curto prazo e envolvem diversos atores. Embora o conceito de planejar não mude, o

planejamento apresenta diversas características diferentes em cada nível organizacional.

De forma genérica, os relacionamentos dos tipos de planejamento aos níveis de decisão podem ser vistos numa “pirâmide organizacional” conforme mostrado na Figura 4.

FIGURA 4 - NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO



FONTE: ADAPTADO DE OLIVEIRA (2006, p. 45)

Ressalta-se que o relacionamento dos níveis de decisão e tipos de planejamento proposto por Oliveira contemplam um modelo básico nesta economia do conhecimento, sendo apresentado para fácil entendimento no processo de decisão. Chiavenato (1983) apresentou anteriormente um modelo onde há inserção do conteúdo, tempo e amplitude dentro dos níveis de planejamento, o qual pode ser visto no Quadro 1.

QUADRO 1 – O PLANEJAMENTO NOS TRÊS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sistêmico	Longo prazo	Orientado ao macroambiente
Intermediário	Tático	Mais detalhado	Médio prazo	Orientado a unidade organizacional
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Orientado ao microambiente

FONTE: CHIAVENATO (1983)

O Quadro 1 apresenta de forma ampla o modelo de planejamento organizacional, posicionando assim os gestores em sua área de amplitude. Baseado neste modelo pode-se então melhor exemplificar os tipos de gestão dentro das atribuições de cada nível de planejamento com o modelo de Oliveira (2006), apresentado de forma explicativa alguns tipos de planejamento, os quais são demonstrados no quadro 2.

QUADRO 2 - TIPOS E NÍVEIS DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS

Tipo					Nível
Planejamento institucional					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

FONTE: OLIVEIRA (2006)

Pelo quadro 2 percebe-se que o planejamento estratégico aborda a empresa como um todo. Como seus objetivos se estabelecem em longo prazo, ele não gera nenhum resultado expressivo sozinho. Esta carência de resultados é resguardada com os planos táticos e operacionais integrando todos em um ambiente sistêmico. Este princípio do planejamento integrado mostra que os vários escalões de uma organização trabalham de forma cíclica em torno do mesmo objetivo, porem com planos diferentes para atingirem os resultados.

Slack *et al.* (1997) apresentam os níveis de planejamento na organização como estratégias corporativas, estratégias do negócio e estratégias da função. Estes três níveis de estratégias formam uma hierarquia na qual a estratégia do negócio é

primordial para a estratégia da função, e a estratégia corporativa é o elemento que deriva a estratégia do negócio. Com isso percebe-se que tanto as estratégias apresentadas por Slack *et al.* (1997) quanto os níveis de planejamento nas empresas de Oliveira (2006) e Chiavenato (2004), por exemplo, fazem parte do contexto planejamento organizacional.

2.1.5.1 Planejamento Estratégico

Durante o Século XX e este início de Século XXI a estratégia é uma das principais preocupações organizacionais. O Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – definindo a relação entre a organização e o ambiente.

Este processo compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2006).

O planejamento busca antecipar as situações futuras dando respostas que contribuem para tomada de decisão mitigando os riscos e problemas futuros. Resumidamente a gestão estratégica busca definir o padrão da organização em determinar as ações futuras.

Baseado nisso, busca-se antes de explicar o planejamento estratégico, o desenvolvimento da estratégia como um todo para melhor entendimento.

2.1.5.1.1 Estratégia

O conceito de estratégia é visto de diversas formas em vários contextos. Sejam este na área organizacional, militar ou acadêmica o que se busca é a forma de chegar a um objetivo traçado.

A estratégia é uma prática conhecida, desde os primórdios dos tempos, de forma a se obter sucesso para os objetivos traçados. O general chinês Sun Tzu escreveu um tratado há mais de 2.000 anos sobre a arte da guerra que foi utilizado militarmente pelo exército romano e por Napoleão Bonaparte. Este general foi

considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos. Neste tratado, a estratégia era vista como uma definição de Arena, Armas e Tática. Nos dias atuais pode-se transportar este conceito de Arena como sendo o mercado, as armas os produtos e a tática, como a forma como atingir os clientes.

Na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, o planejamento estratégico deixou de ser estritamente militar e começou a ser incorporado pelas organizações surgindo o modelo de análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

Esta análise organizacional teve como apoio a passagem de Sun Tzu (500 a.C.) que diz: "concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças", mas seus créditos técnicos neste ambiente ainda se encontram indefinidos, pois não há dados confiáveis sobre o efetivo criador da matriz.

De acordo com Porter (1997), toda a organização que compete em uma indústria deve possuir uma estratégia competitiva. Na visão do autor, a criação de uma estratégia competitiva determina como a empresa irá competir, suas metas e quais políticas serão necessárias para realizá-las.

Greenwald e Kahn (2006) definem que a estratégia é algo grande, bem diferente das escolhas táticas. As decisões estratégicas devem ser baseadas no comprometimento em longo prazo, e são necessários grandes recursos alocados. Greenwald e Kahn (2006) vão mais além dizendo que as decisões estratégicas são aquelas cujos resultados dependem de ações e reações de outras entidades. Decisões táticas são as que podem ser tomadas em isolamento e que dependem, em grande parte, de uma implementação competente. Entender essa diferença é a chave para o desenvolvimento da estratégia eficaz.

A estratégia deve ser direcionada para o mercado, ou para um melhor entendimento, o campo de batalha. Definindo este mercado é possível determinar os fatores externos que poderão impactar na organização. Após isso, é necessário interagir com os agentes externos. Estas interações são incertas, mas, a tentativa de controlar as respostas destes agentes poderá resultar em um índice de acerto maior.

Para Porter (1997), a estratégia significa criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Uma estratégia implica criar uma posição única e diferenciada para a companhia.

Mintzberg *et al.* (2000 p.13) apresentam 10 escolas que abordam a estratégia mostrando suas contribuições e limitações. Eles ramificam estas escolas em três agrupamentos, sendo o de natureza prescritiva, descritiva e configurativa.

Os de natureza prescritiva são mais preocupados em como as estratégias devem ser formuladas do que em como são efetivamente formuladas. Este grupo é formado pelas escolas de design, planejamento e posicionamento.

Os de natureza descritiva trabalham com questões específicas na formulação das estratégias. Eles buscam uma maior descrição de como as estratégias são de fato desdobradas. Este grupo é formado pela escola empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultura e ambiental.

Por último há o grupo de natureza configurativa composto por uma única escola que reúne a combinação de várias outras. Ele descreve o processo de configuração, que aplica o processo de formulação estratégica e a transformação que é o processo de geração da estratégia.

Não é o objetivo neste estudo demonstrar estas escolas que surgiram em momentos diferentes do desenvolvimento da administração estratégica, mas sim, ampliar a visão sobre o desenvolvimento das organizações no decorrer dos tempos.

Em um ambiente organizacional Ansoff (1965) formulou umas das primeiras definições sobre o tema, e explica a estratégia de forma mais técnica, como sendo “o negócio em que estamos; as tendências que se verificam; decisões heurísticas de primeira ordem; nicho competitivo; e características de portfólio”. Drucker (1980) viu a estratégia como novas combinações que objetivam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro.

Senge (2003) busca compreender o tema de forma mais colaborativa vendo a era do conhecimento e as economias globais, e afirma que a estratégia é um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo, ou seja, a estratégia pode fazer com que a organização aprenda ao longo do tempo.

2.1.5.1.2 Características do Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é reconhecido como um processo organizacional com a finalidade de estabelecer o rumo da organização em longo prazo.

Este planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivo quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2006 p.46). Ele tem uma relação orientada para o futuro além de ser uma forma de aprendizagem organizacional e um processo de construção de consenso que compreende toda a organização.

O planejamento estratégico segundo Chiavenato (2004 p.226) apresenta cinco características fundamentais:

a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.

c) O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.

e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem por estar orientado à adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento

constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

O autor ainda coloca o planejamento estratégico assentado sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos vistos na Figura 5.

FIGURA 5 - OS PRINCIPAIS PARÂMETROS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: CHIAVENATO (2004)

O planejamento estratégico tem início com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: é a visão que descreve o mundo em um estado ideal. A partir daí, examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização (CHIAVENATO, 2004).

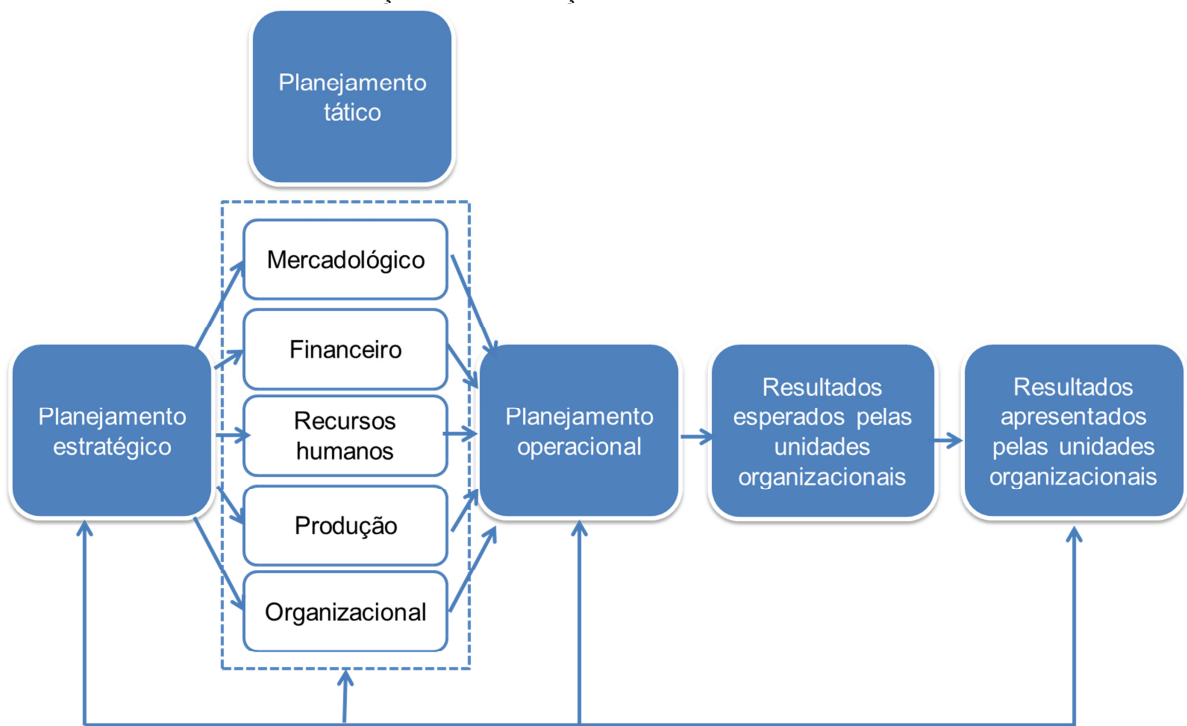
2.1.5.2 Planejamento Tático

Este nível de planejamento tem por objetivo melhorar os resultados de determinada área, e se norteia pela decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico sob a responsabilidade dos gerentes ou responsáveis por decisões táticas da organização.

Bateman e Snell (1998 p. 125) argumentam que os objetivos e os planos tornam-se mais específicos neste nível e envolvem períodos de tempo menores que os do planejamento estratégico. Os autores enfatizam que os planos táticos “focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do planejamento estratégico”.

Oliveira (2004), por sua vez, apresenta uma sistemática de desenvolvimento do planejamento tático básico que pode ser visualizada na Figura 6.

FIGURA 6 - RETROALIMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO



FONTE: OLIVEIRA (2004)

O planejamento tático tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, seguindo uma estratégia determinada, bem como políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2004).

Ressalta-se que este plano examina condições de mercado, orçamentos, objetivos financeiros, pessoas e todos os recursos necessários para realização da missão.

Maximiano (2006) conceitua o planejamento intermediário de uma organização como planejamento administrativo ou funcional e que os planos definem as ações específicas nas áreas funcionais da empresa. Ele afirma que o

planejamento nas áreas funcionais “define as linhas de ação que colocam em prática os objetivos estratégicos da organização”.

Chiavenato (2004) sintetiza o planejamento tático em médio prazo e enfatiza que as atividades correntes das várias unidades ou departamentos da organização devem fazer que a organização alcance sucesso no decorrer do período do seu exercício.

2.1.5.3 Planejamento Operacional

Segundo Slack et. al (2009), as diversas gerencias, coordenações e demais órgãos que integrem a empresa têm um papel a desempenhar para atingir um resultado final. Assim, no nível operacional, o papel de cada função é relacionado a seu nome. A função do *marketing*, por exemplo, deve posicionar os produtos da empresa no mercado. Já a área financeira deve monitorar e controlar os recursos financeiros da empresa, e a função de produção devem elaborar os bens demandados pelos consumidores.

O planejamento operacional se caracteriza por ter um curto prazo de execução e é o detalhamento do plano estratégico. Este plano reflete as políticas, diretrizes e metas que viabilizarão os objetivos da organização (LOBATO, 1997).

O plano operacional abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente e se direciona a otimização e maximização dos resultados operacionais da organização.

O gestor operacional deve estar bem alinhado as práticas de gestão do conhecimento, pois o plano proposto é transformado em tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, a fim de que esta possa alcançar os seus objetivos.

Nesta situação, têm-se os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do Planejamento Tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter:

- a) os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- b) os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) os produtos ou resultados finais esperados;

- d) os prazos estabelecidos;
- e) os responsáveis pela sua execução e implantação.

Os recursos são figurados como orçamento dentro de um determinado período de tempo, os procedimentos são a sequência de etapas que deve ser rigorosamente seguida para a execução dos planos. Os prazos são determinados pelo tempo e pela atividade a ser executada, e por fim os responsáveis fazem parte da equipe do plano de ação.

Todo plano operacional é focado nos meios, devendo ser eficiente, mesmo apesar de se mostrar heterogêneo e diversificado ao mesmo tempo.

O planejamento operacional tem como resultado os cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis definidos pelos gerentes.

Para Slack *et al.* (2009) o planejamento e controle de curto prazo usam previsões de demandas desagregadas ou reais. Este faz intervenções nos recursos para corrigir desvios e pratica considerações de objetivos operacionais caso a caso. No planejamento e no controle em curto prazo, os recursos são definidos, havendo dificuldades em fazer mudanças de grande escala nos recursos. Todavia, as mudanças em curto prazo são possíveis caso os objetivos não atinjam os resultados.

O planejamento organizacional consistente no estabelecimento de objetivos de curto, médio e longo prazo aplicado por todos os níveis de gestão por meio da adoção de ações adequadas e aplicação de recursos necessários. Estas metas e/ou formas de alcançar os objetivos tendem a ser cada vez mais dinâmicas devido às mudanças constantes do mercado tornando a gestão do conhecimento vital para dar suporte aos gestores. A combinação deste planejamento organizacional com a gestão do conhecimento faz com que a indústria alcance resultados positivos e obtenha sucesso.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção são apresentados os conceitos, definições e estruturas sobre o conhecimento e suas articulações com o ambiente organizacional. Busca-se então apresentar ao leitor a estrutura de formação do conhecimento, como ele se

posiciona como fator de competitividade e como é compartilhado. Ainda são apresentadas as práticas de gestão do conhecimento, bem como as considerações a respeito de um ambiente propício à Gestão do Conhecimento.

2.2.1 Conhecimento

O conhecimento é um termo que vem deste a filosofia antiga. Platão, filósofo grego, definia o conhecimento como a crença verdadeiramente justificada.

Porém, para chegar ao conceito de conhecimento é necessário apresentar a distinção de dados e informações.

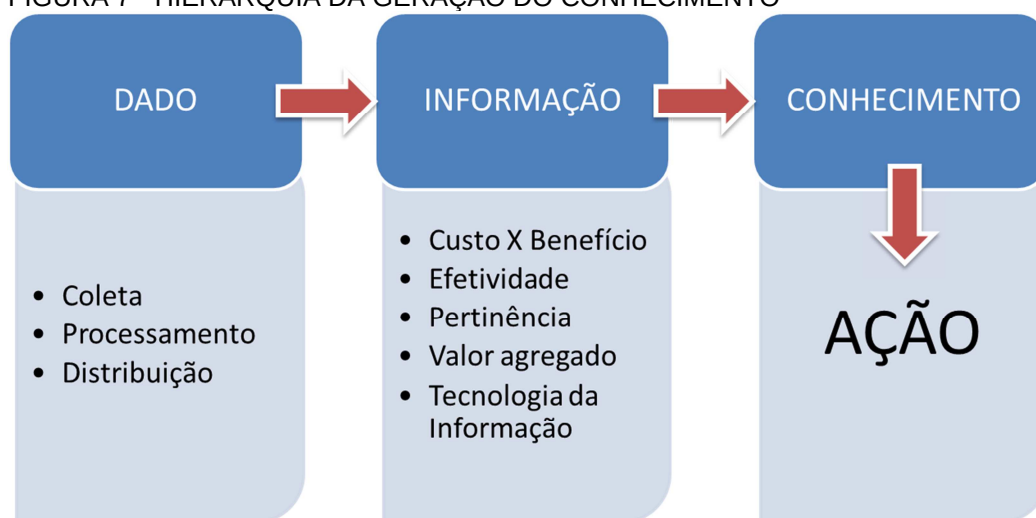
É a partir dos dados que se obtêm as informações, e estas são frutos dos dados dentro de um contexto específico.

Os dados são um conjunto de fatos isolados referentes a determinados eventos. Descrevem apenas aquilo que já aconteceu. Não fornecem julgamento para a tomada de decisões, mas são essenciais para as organizações, pois são a matéria prima que conduz a informação. A informação se dá quando se agrega valor aos dados. Para tal, eles devem ser categorizados, analisados e condensados. Os erros são eliminados e, na medida do possível, devem ser resumidos para que a informação extraída possa ser precisa. A partir da análise e interpretação destas informações é que surge o conhecimento. O conhecimento então é a informação trabalhada segundo critérios específicos (DAVENPORT *et al.*, 2001). O valor do conhecimento está ligado à forma como as informações foram interpretadas e a tecnologia da informação pode oferecer suporte para esse processo (SVEIBY, 1998).

Probst, Raub e Romhardt (2002) alertam para a necessidade do desenvolvimento de uma abordagem integrada entre dados, informações e conhecimento, reconhecendo a relação entre esses elementos. Destacam que o conhecimento é adquirido com o tempo, quando a soma das informações é reunida e interpretada. Nesse contexto, é necessária uma boa estruturação dos dados para que assim, possa ser extraída a informação e gerar conhecimento.

A Figura 7 propõe uma visão hierárquica em torno da relação: dado, informação, conhecimento.

FIGURA 7 - HIERARQUIA DA GERAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: ADAPTADO DE TJADEN (1996)

Esta hierarquia entre dados, informação e conhecimento foi apresentada por Tjaden (1996) onde o autor mostra que os dados são componentes para gerar informação, e que a informação está presente nos dados coletados pela organização, enquanto que o conhecimento aparece a partir da experiência, do raciocínio e da intuição. O conhecimento está diretamente associado à ação.

Na era da informação, o conhecimento é ainda associado somente ao estudo. No entanto, Nonaka e Takeuchi (1997) mostram que apenas o conhecimento pode ser uma fonte segura para a vantagem competitiva neste mercado de grandes incertezas. Esta afirmação é complementada, posteriormente por Davenport e Prusak (1999), que dizem que organizações saudáveis geram e usam o conhecimento à medida que interagem com seus ambientes. Elas captam informações, transformam em conhecimento e tomam ações baseadas na combinação desse conhecimento com seus valores, experiências e regras organizacionais.

Choo (2002) mostra que o conhecimento é a informação transformada pelo uso da razão e da reflexão em crenças, e se constrói pelo acúmulo da experiência. Davenport e Prusak (1999, p.6) ainda conceituam o conhecimento como:

Uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Observa-se que o conhecimento possui diversas definições na literatura, sendo a de Probst, Raub e Romhardt (2002) a que mais reflete a importância do conhecimento para as organizações. Os autores conceituam o conhecimento como o conjunto de cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Neste conceito se insere a teoria, a prática, as regras diárias e as instruções sobre como agir. Eles mostram que o conhecimento baseia-se em dados e informações, mas também está ligado a pessoas e é construído por indivíduos que representam suas crenças sobre relacionamentos causais.

Porém, a criação de conhecimento trata-se de um evento complexo. Este é um processo delicado e não se submete às técnicas tradicionais de gestão. Organizações tornam-se arenas onde se constitui em grande desafio para criar-se novos conhecimentos (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Esta complexidade para a criação do conhecimento decorre da dificuldade de relação dos colaboradores. Por isso, para que os colaboradores possam gerar conhecimento, a cultura organizacional torna-se um diferencial necessário para que estas consigam suplantar as dificuldades inerentes à criação do conhecimento.

Para Terra (2005), o conhecimento é a informação interpretada, de tal forma que a transferência simples de informação não configura em aumento de conhecimento ou competência. Sem o conhecimento não há inovação, e sem inovação, não há êxito no meio organizacional. Percebe-se então que ambos são interdependentes e necessários para agregar valor à indústria.

Brown e Duguid (2001), dizem que as relações que se estabelecem entre organização e conhecimento devem ser estudados na sua dimensão social e na perspectiva de sua aplicação prática. E para a criação de planos de ação é necessário o desenvolvimento do conhecimento.

O desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas (PROBST *et al.*, 2002, p. 34).

Por fim, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está relacionado à ação, isto é, o conhecimento visa algum fim.

2.2.2 Criação do conhecimento

Para definir a criação do conhecimento, é necessário se fazer antes a apresentação dos tipos de conhecimento existente, pois ele está presente tanto nas organizações, quanto nas pessoas. Neste sentido, aborda-se o conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento tácito se refere ao informal, presente nas pessoas, e o conhecimento explícito é o formal, mantido e compartilhado por diversas formas.

Polanyi (1967) o precursor dos estudos na área define o conhecimento tácito como pessoal, intransferível e específico a um contexto, sendo este de difícil formulação e comunicação.

Com base em Polanyi, Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) compreendem o conhecimento tácito da seguinte forma:

O conhecimento tácito, [...] não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA e TAKEUCHI 1997, p.67).

O conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões, técnica e cognitiva. A técnica compreende um tipo de capacidade informal e difícil de definir. É aquilo que se sabe fazer e se tem experiência por meio do tempo. Já a dimensão cognitiva consiste em modelos mentais, crenças, esquemas e percepções tão habituais que são tomadas como certas. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete a imagem que temos da realidade e a nossa visão do futuro. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Sveiby (1998) complementa que o conhecimento prático é, em grande parte, tácito e Choo (2002) afirma que o conhecimento tácito é um conhecimento não codificável e de difícil difusão. O autor mostra ainda que esse conhecimento é vital para as organizações, visto que as organizações só aprendem a inovar pela bagagem do conhecimento implícito dos seus colaboradores.

Já o conhecimento explícito é visto como expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas

de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Este conhecimento pode ser facilmente processado, compartilhado, conduzido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados e aplicado.

O modelo de Nonaka e Takeuchi pode ser visualizado no Quadro 3.

QUADRO 3 - TIPOS DE CONHECIMENTO - TÁCITO E EXPLÍCITO

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (Corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (agora)	Conhecimento sequencial (então)
Conhecimento analógico (prática)	Conhecimento digital (teoria)

FONTE: ADAPTADO DE NONAKA E TAKEUCHI (1997)

Santos et. al. (2001) observam que o modelo criado por Nonaka e Takeuchi se preocupa com a criação do conhecimento organizacional ressaltando os níveis de entidades criadoras de conhecimento individual, grupal, organizacional e Inter organizacional.

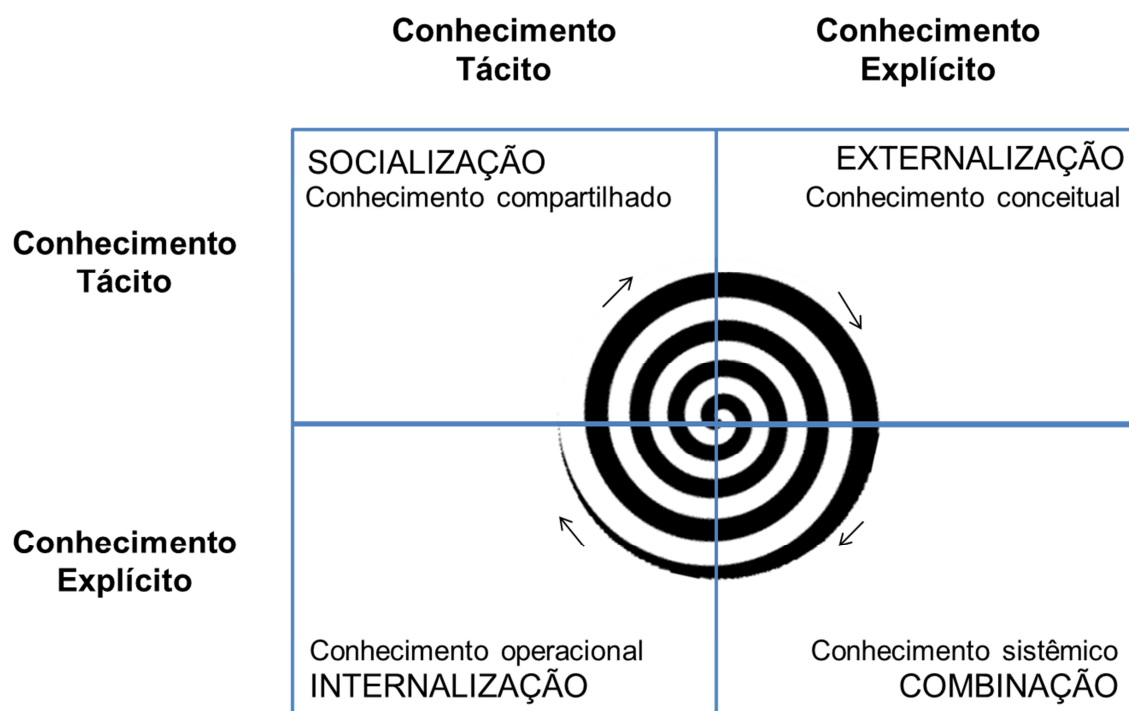
Nonaka e Takeuchi (1997) mostram também com uma visão mais ontológica de que o conhecimento, só existe, reside e é criado por indivíduos, afirmando então que a criação do conhecimento organizacional não se faz sem indivíduos. Desta forma, acredita-se que o conhecimento é individual, mas que a sua construção acontece quando há interação em uma dada coletividade.

É oportuno então, iniciar a discussão sobre a criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Os autores dizem que esta criação se dá pela interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito, e vice-versa, e que também nesta interação são identificados quatro modos de conversão de conhecimento organizacional diferentes entre si apresentados na Figura 8.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os conteúdos de conhecimento interagem entre si articulando o que denominam de “espiral de criação do conhecimento”. A diferenciação está na mobilização do conhecimento tácito criado e acumulado em cada colaborador da organização e a sua consequente ampliação na organização pelos quatro modos de conversão de conhecimento. Assim, a criação

do processo do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

FIGURA 8 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO COM O CONTEÚDO DOS QUATRO MODOS



FONTE: ADAPTADO DE NONAKA E TAKEUCHI (1997)

A socialização corresponde a um processo de compartilhamento de experiências, como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. Esta socialização corresponde a um processo de conversão do conhecimento em que um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito de outros indivíduos, sem usar a linguagem, por meio de observação, imitação e prática, gerando assim a experiência. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Esse processo de articulação se dá na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização perante os quatro modos de conversão do conhecimento é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

A combinação corresponde na sistematização e aplicação do conhecimento explícito. Na combinação os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através

de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

A internalização então se refere ao processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito, referindo-se ao aprender fazendo.

2.2.3 Gestão do conhecimento

A transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento transformou os valores sociais e seus modos de produção. O trabalhador passou de um ser dispendioso para um colaborador produtivo gerador de ideias e respostas indispensáveis à dinâmica organizacional. Busca-se então a qualidade de vida e a participação do colaborador nas decisões do dia a dia, estabelecendo um relacionamento de parceria que muitas vezes estende-se além das fronteiras físicas da organização.

Nesse mesmo sentido, Drucker (2001) discorre sobre o trabalho na sociedade do conhecimento e sua produtividade, que passam a constituir os ativos mais valiosos para a organização. O trabalhador do conhecimento fica sendo a nova fonte de riqueza, pois apresenta pró-atividade que permite interagir com todos os elementos ao seu redor, criando um ambiente propício ao aprendizado e surgimento de novas ideias. No que se refere à sua produtividade, Drucker (2001) elenca a existência de seis fatores que são determinantes para sua composição:

1. definir qual é a tarefa bem como a melhor forma de desempenhá-la;
2. autonomia para o desenvolvimento das atividades;
3. a inovação continuada tem de fazer parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento;
4. aprendizado contínuo e ensino contínuo;
5. a qualidade deve ser tão importante quanto a quantidade produzida;
6. motivação do trabalhador, que deve ser visto como um “ativo” e não como “custo”.

A gestão do conhecimento refere-se à criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito da organização. Como toda área em expansão, a gestão do conhecimento recebe diversas definições baseados em modelos, ou

referenciados em estudos de casos existentes. Ressalta-se que, a Gestão do conhecimento (GC) se diferencia do conceito de Gestão da informação (GI).

Cianconi (2003) coloca que muitas organizações implantam a GI sob a denominação de Gestão do conhecimento. O autor demonstra que isto se dá pelo fato de que as organizações estão focadas apenas na captura, registro e acesso do conhecimento explícito, excluindo os aspectos relacionados ao conhecimento tácito e a criação do conhecimento.

Alvarenga Neto (2008) vê a gestão da informação como um componente da gestão do conhecimento, uma vez que este conceito apresenta outros aspectos, temas, abordagens e preocupações como a criação, utilização e partilha da informação e do conhecimento do contexto organizacional.

Por fim, tem-se a gestão da informação como “o guia para a tomada de decisão gerencial. Sua qualidade reflete diretamente na qualidade da decisão. O bom gerente toma sua decisão pautada nas informações. Quanto melhores forem as informações, menores serão os riscos provenientes da decisão tomada”. (MOREIRA; NUNES, 2004, p.4). A GI refere-se ao conhecimento que pode ser coletado, processado e administrado, por isso foi incorporada às amplas questões que a gestão do conhecimento contempla.

Neste sentido, serão apresentados alguns conceitos que caracterizam a gestão do conhecimento. Davenport e Prusak (1999, p.196) afirmam que a gestão do conhecimento baseia-se em recursos, uma boa gestão de sistemas de informações, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Os autores objetivam a capacitação das organizações para atingimento dos resultados por meio de ações que compartilham o conhecimento entre os indivíduos.

A gestão do conhecimento para Kidwell, Linde e Johnson (2000) compreende o processo de transformar o conhecimento em ativos intelectuais duradouros, conectando as pessoas ao conhecimento de que precisam para tomada de decisão.

Para Teixeira Filho (2000, p.22), “a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de práticas que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. Paralelo a esta definição, Moresi (2006) mostra que “a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de

conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos”.

Na mesma direção, Rossatto (2002) diz que as organizações devem inserir a gestão do conhecimento como um processo estratégico, contínuo e dinâmico que tem como objetivo a gestão do capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, estimulando a conversão do conhecimento indo ao encontro da visão de Malhotra (2005) que remete a aspectos críticos da adaptação organizacional, sobrevivência e competência contra descontínua mudança ambiental. O autor afirma que a GC envolve processos organizacionais em torno de uma eficaz combinação de dados e capacidade de transformação das tecnologias de informação ao mesmo tempo em que incentiva a criatividade e a capacidade inovadora dos seres humanos.

O'Dell e Grayson (2000), no entanto, mostram que a gestão do conhecimento deve ser uma estratégia consciente de: conseguir o conhecimento certo, das pessoas certas, no momento certo e de auxiliar as pessoas a compartilharem e colocarem informação em ação de um modo em que elas se empenhem em melhorar o desempenho da empresa.

Baroni e Tavares (2007), dizem que a GC deve ser entendida como uma ação sistemática, consciente e planejada, aproximando assim, o tema conhecimento mais próximo da realidade. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento, uma vez que este não pode ser controlado ou se o for pode ser sufocado por um gerenciamento mais intenso.

Garvin (2001) mostra que a gestão do conhecimento organizacional reconhece o conhecimento como um recurso estratégico. Segundo este mesmo autor, esse conhecimento é criado e processado internamente e utilizado externamente.

Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002) para sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento”, as empresas devem saber administrar seus ativos intelectuais, pois o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso. Em virtude disso, as organizações necessitam descobrir maneiras de identificar, captar e usufruir do conhecimento existente na mente dos seus colaboradores, convertendo-o em resultados para a organização.

Percebe-se então que o capital intelectual está acima dos ativos tangíveis, e neste sentido, Stewart (1998) afirma que a organização do conhecimento é aquela capaz de fazer o uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações, e os ativos fixos pelo conhecimento.

Com base nesta afirmativa, Alvarenga Neto (2008) diz que o conhecimento organizacional se dá por profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade e, dentre suas habilidades, destacam-se a capacidade de desenvolvimento e consolidação de novas habilidades, conhecimento em tecnologia de informação e capacidade analítica de resolução e solução de problemas.

A GC então, se faz transversal nas mais diversas áreas da indústria, pois as competências são diversas, como inteligência de mercado, marketing, logística, planejamento, produção, etc, sendo necessário compor este conjunto para apresentar a organização sua vantagem competitiva.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento organizacional é dada pela capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Esta capacidade deve ser atrelada ao contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual.

Além disso, existem cinco condições que podem capacitar à organização na criação do conhecimento organizacional tidas como pré-requisitos como:

- Intenção - exigência de que a empresa tenha uma visão e metas que norteem às suas diretrizes;
- Autonomia - em um ambiente que contemple a liberdade de criação;
- Flutuação e caos criativo – deve apresentar a articulação com o ambiente externo;
- Redundância – como fator de disponibilidade plena de informação além da necessidade imediata
- Variedade de requisitos – que é alcançada quando todos os colaboradores da organização detêm acesso rápido as informações refletindo no ambiente interno a variedade encontrada no ambiente externo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Pelo que foi abordado até aqui é possível perceber que os gerentes de nível tático são colocados no centro da gestão do conhecimento, posicionando-se na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa, servindo como ponto estratégico entre o planejamento de nível estratégico e o planejamento de nível operacional e, assim, apresentando condições de abordar os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O aprendizado com as próprias experiências conduz o gerente a analisar os sucessos e fracassos da organização, avaliando-os sistematicamente e disseminando amplamente os ensinamentos resultantes desse processo para os colaboradores.

2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento é uma estratégia para o desenvolvimento do negócio. Porém, os conceitos das práticas de gestão do conhecimento são tratados de forma isolada. Percebido isso, é necessária uma contextualização entre a gestão do conhecimento e o planejamento organizacional para que, assim, haja uma sinergia no assunto e que os resultados aplicados nos diversos níveis de planejamento organizacional sejam percebidos de uma forma satisfatória.

Em 1987, foi levada em consideração a cultura organizacional no processo de planejamento organizacional aliado ao conhecimento. Applegate *et al.* (1987) resumiram em seu artigo que várias representações de conhecimento são aplicáveis na gestão e comunicação do conhecimento associado ao planejamento organizacional. Porém este é um problema clássico enfrentado pelas organizações. Os autores descrevem os requisitos para a gestão do conhecimento no planejamento organizacional e apresentam um sistema baseado no conhecimento que foi aplicado pelos autores. O sistema integra dados de gestão, modelo de gestão e sistemas de gestão de processos dentro de um grupo no ambiente do sistema de apoio à decisão. As ferramentas de gestão do conhecimento são utilizadas para descrever, classificar e armazenar a saída do processo deste planejamento descrito.

Neste início do século XXI, os gestores e executivos reconhecem o valor do conhecimento para tomada de decisão. Executivos e estrategistas há muito tempo têm reconhecido o valor do conhecimento como principal ativo intangível para manter a vantagem competitiva sustentável das empresas e organizações.

O planejamento organizacional contribui com a gestão do conhecimento no sentido de que as estratégias propostas no nível estratégico da instituição se desdobrem em planos no nível tático e ações nos níveis operacionais, sendo que, em cada momento, haja uma prática de gestão do conhecimento adequada para a aplicação de um resultado satisfatório.

Aidemark (2007) propõe uma temática direcionada ao planejamento estratégico em sistemas de gestão do conhecimento a qual tem por base os sistemas de informação para apoio ao conhecimento organizacional. O autor, nesta pesquisa, realizou um estudo de caso interpretativo abordando o problema com uma visão sócio técnica. Foi objetivada uma abordagem do planejamento que se subsidia a criação de um portfolio estruturado de sistemas de informação que pudessem ser aplicados em uma unidade organizacional.

Esta abordagem consiste em cinco quadros que compilam informações dos diferentes aspectos da organização examinados ao final que resultam em sugestões para a criação do planejamento estratégico da organização. Uma grande contribuição nesta tese é o modelo de planejamento estratégico baseado em práticas de gestão do conhecimento, reforçada pelo sistema de informação e a inteligência empresarial.

Melo (2010) trata de condicionantes para integração estratégica da TI em organizações baseadas em conhecimento em sua dissertação. Embora ele tenha aplicado esta temática em um ambiente de TI, o autor traz como contribuição a proposta de verificar a aplicabilidade da governança de TI nas organizações identificando atividades de planejamento estratégico, tático e operacional desenvolvidas pelas unidades de gestão de TI também identificando as atividades de natureza estratégica desenvolvidas nas organizações estudadas, como por exemplo, apoio de TI para programas, projetos ou atividades de gestão do conhecimento; Inteligência competitiva, inteligência empresarial e apoio à gestão de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Esta pesquisa investigou os condicionantes que influem na integração da TI na vida das organizações baseadas em conhecimento, independentemente dos modelos de gestão e esquemas de trabalho

adotados. Como resultado favorável com relação aos condicionantes que influem na integração da gestão de TI nos processos estratégicos para qualquer tipo de organização foi destacado o apoio e envolvimento da alta direção à área de TI e a participação do gestor de no planejamento estratégico, porém nenhuma das organizações investigadas, apesar de claramente baseadas em conhecimento, mostraram condições para implantação de processo sistemática de Governança de TI, embora praticamente todas adotem práticas convergentes com as recomendadas.

Com base nestas discussões é possível realizar o processo de contextualização. Percebe-se que a gestão do conhecimento está inserida no planejamento organizacional, e que o foco das ações é direcionado para cada área.

2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na percepção de Probst, Raub e Romhardt (2002), as melhores práticas “Só podem ser disseminadas através de diferentes áreas da empresa se houver compartilhamento e distribuição sistemáticas de conhecimento”. É necessário sistematizar este processo, identificando, registrando e posteriormente disseminando as melhores práticas.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a real efetivação da criação do conhecimento se dá pela adoção práticas gerenciais.

Pereira e Bax (2002) mostram que para conseguir capturar, organizar, disseminar, avaliar e mensurar o conhecimento são necessárias algumas práticas de Gestão do Conhecimento que são contextualizadas com alguns exemplos como: memória organizacional, mapa do conhecimento, educação corporativa, comunidades de prática, portal de conhecimento corporativo, gestão de pessoas alinhada à criação de conhecimento e benchmarking.

E, de acordo com Batista (2004, p.8), práticas de gestão do conhecimento “são práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”.

De modo geral, diversas empresas estão se adequando à aplicação destas práticas de gestão organizacional, podendo ser traduzido estas como ferramentas, processos ou métodos de gestão para um bom relacionamento organizacional. Destacando-se então 27 práticas pesquisadas com o cunho de melhorar a gestão organizacional nos pontos de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Canongia *et al.* (2004), também mostram uma evolução das práticas de gestão do conhecimento no momento em que houve um deslocamento do eixo de produção de setores industriais tradicionais, no qual se encontram os setores intensivos em mão de obra, matéria-prima e maquinaria, para setores onde os processos e produtos são representados pelo uso de tecnologias.

2.4.1 Universidade Corporativa

As mudanças industriais geradas no Século XX buscaram complementar suas ações estratégicas de diversas formas. A velocidade destas mudanças mobilizaram pesquisadores e profissionais na reflexão das necessidades da organização. O conceito de treinar e aperfeiçoar seus colaboradores foram uma destas mudanças, mantendo o processo de aprendizado contínuo, e, o conceito de aprendizagem organizacional respondeu a essa demanda no contexto da Universidade Corporativa (UC). Meister (1999), Allen (2002) e Eboli (2004) mostram que a educação nas empresas pode e deve ser compreendida como elemento chave para a competitividade e para a consecução das estratégias de negócios.

O termo Universidade Corporativa é atribuído a Jeanne Meister, presidente da Corporate University Xchange, empresa americana de consultoria em educação corporativa. Meister define desta forma universidade corporativa como:

Um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente (MEISTER, 1999, p.8)

A educação corporativa representa um diferencial na indústria moderna, capaz de articular criticamente sobre a realidade atual, se posicionar e modificá-la ciclicamente. A educação corporativa contribui com o alto desempenho da indústria

se bem empregada, sempre focando resultados favoráveis. Devido a isso o tema “Universidades Corporativas” se tornou uma prática em diversas indústrias, pois as UC se mostram como uma estratégia eficiente para o alinhamento e desenvolvimento organizacional e de talentos humanos para gestão como um todo. Por isso, sabe-se que atualmente, é preciso mais do que simples treinamentos para atingir grandes metas corporativas. É preciso envolver os colaboradores dentro da organização com plano de médio e longo prazo dentro de programas contínuos de aperfeiçoamento.

Eboli (2004) descreve a universidade corporativa como um processo baseado em uma mentalidade que permeia toda a organização, e esta mentalidade precisa estimular pessoas a compartilhar os conhecimentos tidos como críticos para o negócio da empresa, formando e revigorando uma rede interna e externa de relacionamentos. Esta descrição é também apontada por Batista *et al.* (2005) que mostram a Universidade Corporativa como um processo de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.

Meister (1999) indica que a tendência é que as UC sejam similares entre, e que elas compõem-se de princípios e objetivos parecidos para atingir o objetivo fundamental, ou seja, tornar-se uma instituição em que o aprendizado seja constante.

A Missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). Seu principal objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso. (EBOLI, 1999).

Meister (1999, p.30-31) apresenta dez princípios para a formação da base das uc's. A mobilização dos colaboradores para a formação de uma força de trabalho com qualidade dentro das organizações para obter sucesso no mercado global são articuladas dentre os princípios listados:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
2. Considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
3. Preparar um currículo que agregue os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio.
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
9. Criar um sistema de avaliação de resultados e também dos investimentos.
10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

As empresas que aplicam estes princípios buscam além de programas de educação. Elas buscam o aperfeiçoamento constante de toda a sua cadeia produtiva.

Eboli (2004) contribui com o tema apresentando ações pertinentes à educação corporativa que constroem o conhecimento e geram troca de experiências ligada diretamente com o modelo de gestão do conhecimento, como:

- a) instituir um ambiente e um processo de trabalho que incentivem a criação de novos conhecimentos e novas conexões e utilização de conhecimento já existentes;
- b) usar de modo intensivo e perspicaz a tecnologia aplicada à gestão do conhecimento convertendo-a numa prática social saudável e moderna que comporte a união do universo técnico e cultural;

- c) aumentar a rede de relacionamentos e estruturar processos que permitam a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimentos com o público interno e externo;
- d) estruturar processos para tornar viável a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- e) imputar responsabilidade aos líderes e gestores, por processos de gestão do conhecimento e de aprendizagem.

Allen (2002) afirma que além de treinamentos, a organização necessita de um programa de desenvolvimento estruturado como requisito mínimo para criação de uma universidade corporativa. Porém, mesmo desta forma, a organização necessitará de algo a mais para criar a sua universidade corporativa como as atividades educacionais ligadas com a estratégia corporativa.

Segundo Rademaker e Huizinga (2000), há três estágios no desenvolvimento da universidade corporativa:

Operacional - Representa um pouco mais do que as atividades tradicionais do departamento de Treinamento e Desenvolvimento, com módulos presenciais, direcionados especificamente a interesses institucionais. A ênfase é a aquisição de valores corporativos; também considera as atividades de treinamento corporativas fragmentadas entre diversas áreas, são juntadas sob um mesmo guarda-chuva. A coordenação das atividades de treinamento objetiva aumentar a eficiência operacional e a impulsionar a educação;

Tático - reflete uma orientação estratégica mais abrangente para o aprendizado organizacional, e tende a ser oferecida em lugares especificamente designados, organizacionais e acadêmicos; este estágio acontece quando a universidade corporativa determina as prioridades no currículo. O objetivo maior é reproduzir e disseminar conhecimento de tal forma que os objetivos individuais e os da corporação sejam compatibilizados. Neste estágio a universidade corporativa funciona como a espinha dorsal do conhecimento corporativo, desenvolvendo a socialização e alavancando o conhecimento;

Estratégico - possui elementos virtuais para o processo de aprendizado e abrange uma grande variedade de estratégias para o desenvolvimento do capital intelectual.

Neste estágio, os professores e alunos da universidade corporativa estão envolvidos

em programas de pesquisa para criar conhecimento estratégico novo e relevante gerando assim, vantagem competitiva.

Eboli (2004) mostra que a cultura organizacional é decisiva para a educação corporativa, e que os gestores são decisivos neste ponto. A diferenciação de uma indústria com treinamento tradicional para uma indústria do conhecimento, que aplica o sistema de educação corporativa é a concepção de um projeto a partir do foco estratégico. Para tal, a autora apresenta quatro pontos necessários:

- a) obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula;
- b) alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio;
- c) implantar um modelo de gestão de pessoas por competência;
- d) conceber programas educacionais alinhados à estratégia do negócio.

O sucesso da universidade corporativa é visto no ambiente profissional, com pessoas qualificadas e motivadas contribuindo na qualidade dos serviços e no atingimento de metas.

Por fim, percebe-se que a UC parte do desenvolvimento das competências individuais, que assim formam as competências empresariais. Este cenário tem como base o planejamento organizacional e visa o alinhamento com os objetivos e as metas da indústria para assim, alcançar o lucro esperado.

2.4.2 Mentoring

Atualmente, as indústrias se destacam buscando diferenciais competitivos. Este diferencial vem do conhecimento de pessoas que, inicialmente, atuam na gestão destas indústrias. A mentoria, ou *mentoring* está presente em toda a evolução da humanidade (VAN COLLIE, 1998). Sabe-se que, ao aprender por imitação, o ser humano necessita de um modelo para nele se espelhar. A prática de *Mentoring* tem como objetivo o desenvolvimento humano, tanto de níveis estratégicos, quanto no tático e operacional.

Mentoring consiste em reunir uma pessoa experiente e hábil, em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo de que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas. (HILLESHEIM, 2006).

A figura do mentor é tida geralmente, como um executivo sênior, com grande reconhecimento profissional e liderança. Este mentor, então busca trabalhar um colaborador, de menor cargo, porém com grande potencial, desenvolvendo sua carreira, dispondo há ele tempo e energia para transferir seus conhecimentos e direcionando ele perante suas atitudes positivas como compromisso e perseverança.

Hillesheim (2006) apresenta a prática de *Mentoring* no que tange os aspectos de carreira e apoio psicológico, mesmo que sob a forma de atenção e amizade. Esta prática deve ser conduzida com uma perspectiva de longo prazo visando o desenvolvimento e progresso gradativo, sem manter uma relação direta com a hierarquia. Ela se destaca com maior eficácia quando o relacionamento cresce ao longo do tempo de modo informal e, quando as comunicações entre o mentor e seu protegido focam em objetividade e clareza.

Os objetivos das indústrias com a prática de *mentoring* podem ser diversos. A grande maioria destes objetivos está associada às necessidades de desenvolvimento e desempenho do mentorado em resultados. Para Russell e Adams (1997) deve o programa evidenciar e promover, por meio do mentor e respectivos *feedbacks*, a elaboração e consecução do plano de carreira do mentorado e seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesse sentido, Russell e Adams (1997) enfatizam que duas das principais funções do *mentoring* são as relacionadas à carreira e à postura no contexto organizacional. Estes mesmos autores adicionam uma terceira função relacionada à referência de carreira do mentor para o mentorado, dado a representatividade da trajetória do primeiro na construção de uma visão tangível e objetiva de futuro para o segundo.

Eby e Lockwood (2005) reforçam a ideia de Russell e Adams (1997) no que tange a influência dos programas de *mentoring* no ambiente organizacional com o intuito de valorizar a relação entre os profissionais de diferentes gerações. Higgins e Kram (2001) afirmam que o aparecimento desta proposta cresce com grande importância nas organizações e passa a estar sujeitas aos desafios e às oportunidades oferecidas pelo próprio contexto organizacional ao qual se submetem.

Robbins (2002) reforça que nos programas de *mentoring* é o mentor deve seguir três papéis: a instrução, o aconselhamento e o patrocínio. No papel de instrutores, os mentores auxiliam a melhorar as habilidades de seus protegidos.

No papel de conselheiros, eles assistem ao protegido para aumentar sua autoconfiança. E por fim, no papel de patrocinador, eles procuram destacar o mentorado utilizando de políticas para pleitear promoções e aumentos salariais.

É percebido então que o mentor deve ajudar no desenvolvimento de uma pessoa seguindo três dimensões: o desenvolvimento pessoal, o profissional e o de carreira.

O desenvolvimento pessoal é focado no aconselhamento, na tutoria. Nesta dimensão o mentor busca ouvir, ser um confessor, e responder com base nas suas reflexões. O desenvolvimento profissional é focado no *Know-how* da especialidade em si. Nesta dimensão, são apresentadas as questões éticas e de atualização no campo de formação. O desenvolvimento de carreira, talvez seja o mais almejado, pois, a partir da confiança entre o mentor e o colaborador é que se desenvolverá todo perfil de liderança e controle para uma gestão participativa e impactante focando o crescimento dentro da indústria.

Seguindo a plenitude de desenvolvimento de alto desempenho e liderança Dellcorso (2005) mostra que, por hábito, os mentorados devem dispender especial atenção nas seguintes atitudes:

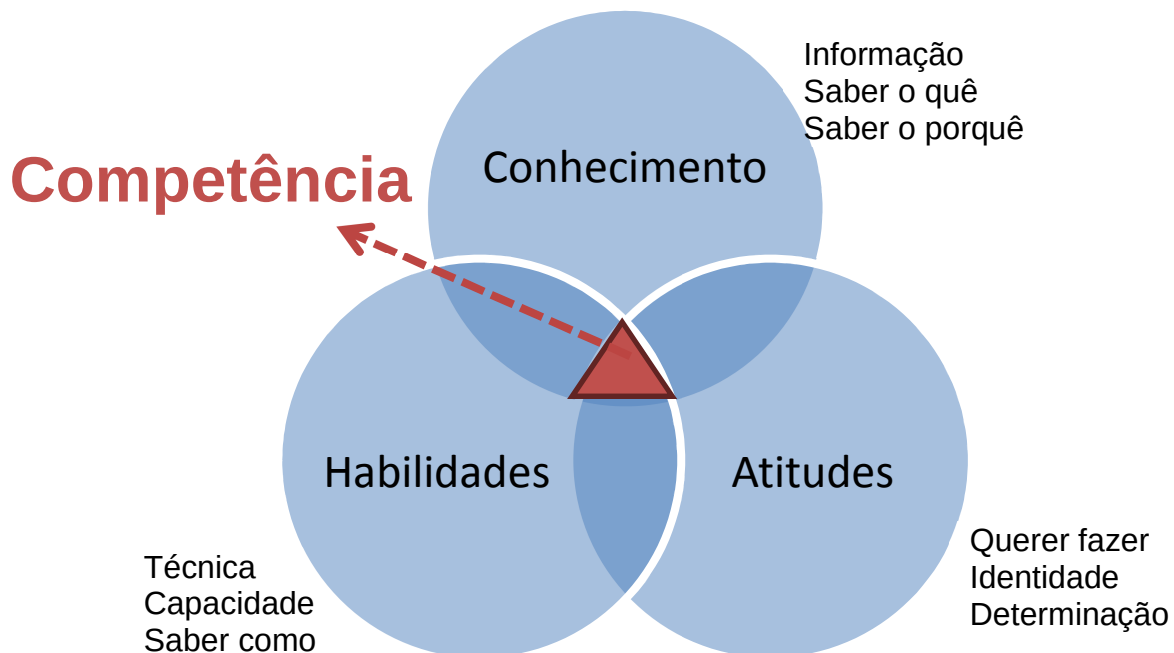
- a) vitória, espírito empreendedor;
- b) pró-atividade ante as circunstâncias;
- c) mente aberta frente ao novo e as mudanças;
- d) sabedoria diante do poder;
- e) disponibilidade para servir;
- f) integridade
- g) comprometimento com a equipe e com a organização.

Liderança sem este conjunto de atitudes nada mais é que chefia: um cargo burocrático, porém, sem comprometimento com a organização ou com o seu tempo (DELLCORSO, 2005). O mentor é a aquele que apoia ou facilita a exposição e a visibilidade organizacional do mentorado, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento, orientação e aconselhamento do jovem profissional (KRAM e ISABELLA, 1985)

2.4.3 Gestão de Competências

A gestão de competências é vista com diferentes concepções. Durand (1998), seguindo o conceito de aprendizado individual de Pestalozzi, formulou um modelo de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes que pode ser visto na Figura 9. Este apresenta questões técnicas, cognitivas e atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à finalização de um determinado propósito.

FIGURA 9 – CHA - CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES



FONTE: DURAND (1998)

Com base em tal definição, pode-se refletir que as indústrias cotam com indivíduos capacitados para desempenhar funções com seus conhecimentos e habilidades portando atitudes condizentes com a cultura organizacional.

Taylor (1970) percebeu a necessidade das empresas contarem com colaboradores eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Nesta época, as indústrias procuravam somente aperfeiçoar em seus empregados as habilidades pertinentes ao exercício das atividades, restringindo-se às questões técnicas pertinentes ao cargo.

Posteriormente, com o aumento das funções de extrema complexidade, as indústrias passaram a avaliar no seu processo de desenvolvimento profissional questões sociais e comportamentais, e não somente questões técnicas relacionadas ao trabalho.

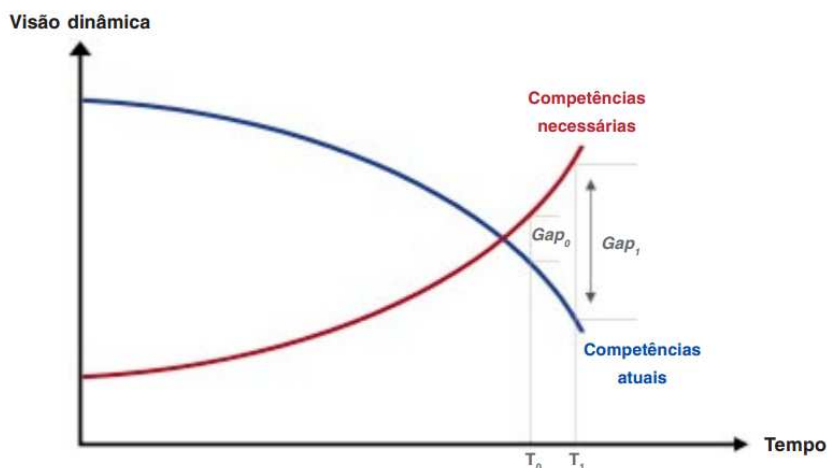
Nem todos os autores definem competência somente relacionada a atitudes. De acordo com Zarifian (1996), a competência faz alusão à metacognição e aí sim, as atitudes relacionadas ao trabalho. Ele se baseia na premissa de que em um ambiente dinâmico e competitivo não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para Zarifian (1996) a competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Zarifian (2001) complementa que a competência está no indivíduo e não no cargo que ele ocupa, e ela somente se revela na atividade prática e é na decorrência dessa atividade que se pode avaliar as competências utilizadas.

Sparrow e Bognanno (1994), ao tratar do mesmo tema, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável. Segundo os autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Grandes indústrias buscam utilizar modelos de gestão de competências objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio. Ienaga (1998) sugere um modelo que tem como primeiro atributo identificar o gap (lacuna) de competências da organização, como mostra a Figura 10.

Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização. Os próximos passos são o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, focando diminuir a lacuna citada, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho e gestão de carreira.

FIGURA 10 - IDENTIFICAÇÃO DO GAP DE COMPETÊNCIAS



FONTE: ADAPTADO DE IENAGA (1998)

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito dentro do nível organizacional, referenciando à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Esta afirmação vai ao encontro de Brandão e Guimarães (2001), que mostram a gestão de competências fazendo parte de um sistema maior da gestão organizacional. Os autores colocam que a gestão de competências é um processo ininterrupto e leva em conta a estratégia da indústria. Dessa forma, orienta as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para atração e desenvolvimento das competências necessárias para alcançar seus objetivos. Este processo pode ser desenvolvido com o envolvimento de acionistas, empregados, executivos, clientes e até mesmo fornecedores.

Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Para Rossetti (2005) o mapeamento de competências organizacionais deve agregar o conhecimento da organização para a própria organização, servindo de apoio a construção de padrões para a estruturação da memória organizacional, oferecendo um processo de gestão do conhecimento com diversas alternativas que auxiliem a construção desta base.

É importante que a gestão de competências fique em sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão e objetivos). Um eficaz processo eleva a

capacidade de gestão dos ativos tangíveis e intangíveis, e garantem destaque diversos segmentos e indústrias.

2.4.4 Gestão da propriedade intelectual

A inovação e o conhecimento são os principais fatores que determinam a competitividade de setores, países e empresas.

Em 1934, Schumpeter já influenciava nas teorias de inovação propondo cinco tipos de inovação:

- a) introdução de novos produtos;
- b) introdução de novos métodos de produção;
- c) abertura de novos mercados;
- d) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos;
- e) e criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Esta assertiva é ampliada no contexto da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (1997) onde se apresenta o desenvolvimento econômico conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, e que inovações “radicais” engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança.

Tanta influencia nos processo de inovação transformaram as organizações em detentoras de diversas marcas e patentes e, para tal, se buscou a necessidade de gerir todo este processo de propriedade intelectual.

Propriedade intelectual pode ser compreendida como o direito de pessoa, física ou jurídica, sobre um bem incorpóreo móvel (Di BLASI, 2005). Assim, a propriedade intelectual corresponde ao direito sobre criações intelectuais, por determinado período de tempo, estabelecido de acordo com os preceitos legais. Esse direito exclusivo, advindo da propriedade intelectual, abrange as criações artísticas, literárias, tecnológicas e científicas.

A propriedade intelectual por consequência se resume no conjunto de direitos relativos à proteção das criações resultantes da atividade intelectual nos diversos

âmbitos do conhecimento tais como o industrial, o científico, o literário e o artístico os quais compõem os ativos intangíveis das empresas.

Este conjunto abrange as patentes, desenhos industriais, marcas, indicações geográficas e direitos autorais.

- a) Patente é um privilégio legal, outorgado por força de lei pelo Estado aos inventores/autores, ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação, que lhes confere a exclusividade de exploração do objeto de uma invenção patenteada. Esse privilégio é concedido por determinado período de tempo, em contrapartida pelo acesso do público ao conhecimento detalhado de todo o conteúdo técnico da matéria protegida pela patente.
- b) Desenho Industrial é a forma plástica ornamental de um objeto, ou o conjunto ornamental de linhas e cores, que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original na sua configuração externa, e que possa servir de tipo de fabricação industrial.
- c) Marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.
- d) Indicações Geográficas podem ser definidas de dois modos, indicação de procedência ou denominação de origem. Indicação de procedência é o nome geográfico de um país, cidade, região ou uma localidade de seu território, que se tornou conhecido como centro de produção, fabricação ou extração de determinado produto ou prestação de determinado serviço. Denominação de origem é o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos.
- e) Direito autoral constitui a proteção legal relativa às criações expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível, conhecido ou que se invente no futuro (art. 7.º da Lei n.º 9.610/98). Abrange as obras literárias e artísticas, incluindo os programas de computador.

Dentre as características da propriedade intelectual, tem-se a proteção do conhecimento. O titular do conhecimento tem seus direitos resguardados podendo

proibir terceiros de produzir e utilizar sem seu consentimento seu modelo de utilidade, marca, patente ou desenho industrial. Podem-se tomar medidas contra aqueles que estejam fabricando, importando, exportando, vendendo, expondo, oferecendo à venda ou mantendo em estoque produto que apresente falsa indicação geográfica; entre outros.

Além de garantir o direito de propriedade e exclusividade ao titular da criação intelectual, proporcionando-o os meios de defesa contra apropriação indevida do seu conhecimento por parte de terceiros e o privilégio da exclusividade na exploração da criação, esta gestão permite que uma indústria promova a inovação e a divulgação dos conhecimentos.

A gestão de marcas busca inserir uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo e a gestão de patentes busca proteger os registros de patentes de invenção e de modelos de utilidade ou desenho industrial da indústria.

Neste sentido, a Propriedade Intelectual é estratégica no cenário globalizado e competitivo, no qual o conhecimento e a capacidade de inovar têm papel importante para o desenvolvimento de um país.

2.4.5 Centros de Inovação

O conhecimento é um dos insumos para os centros de inovação e a gestão do conhecimento contribui muito com a inovação organizacional.

Ressalta-se que as inovações não são boas ideias, e sim recursos alinhados, com riscos planejados que geram resultados financeiros para a indústria perante algum produto/processo/serviço apresentado ao mercado.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) apresentam o ativista do conhecimento como um dos integrantes dos centros de inovação dentro das indústrias. Os autores mostram que hoje, muitos desses centros coordenam e integram as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D ao invés de executá-las. A vantagem dos centros serem ativistas é que eles são representantes da estratégia corporativa. A desvantagem é que a visão de conhecimento desse ativista pode ser conflitante com a visão das comunidades.

Antigamente os parques tecnológicos eram criados por organizações governamentais para gerar centros de tecnologia cujos objetivos eram a atração de capital, conhecimento e empregos tendo como principal foco atrair grandes centros de pesquisas de multinacionais. A colaboração se dava principalmente entre empresas e universidades, mas na grande maioria dos casos, o relacionamento parava por aí. As empresas não buscavam interação com outras empresas e muitas delas, mesmo fazendo parte do mesmo parque, não trabalhavam juntas. Elas utilizavam o mesmo pool de pesquisadores, os mesmos fornecedores e trabalhavam junto com as mesmas universidades, mas havia pouco trabalho em conjunto. (TERRA, 2009)

Antigo o modelo antigo dá lugar a mudança, em algumas empresas, e investimentos para expansão e implementação de uma série de mudanças pragmáticas e visionárias. O objetivo visa aumentar a diversidade e complementaridade dos participantes, sempre buscando níveis mais elevados de interação e geração de valor, tanto para a organização quanto para os demais participantes do parque, transformando assim, parques tecnológicos em centros de inovação para diversas indústrias se manterem competitivas no mercado (TERRA, 2009).

2.4.6 BSC – *Balance ScoreCard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Estas perspectivas estão alinhadas em uma cadeia de causa e efeito que por fim efetiva o sucesso.

O termo utilizado reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 7).

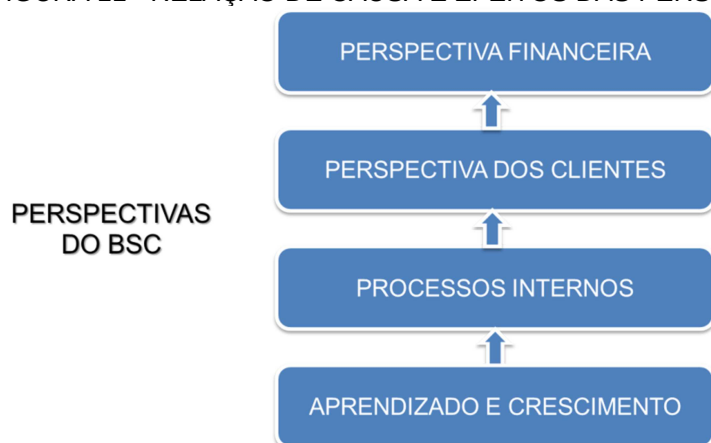
O BSC é uma ferramenta de gestão usada para definição de indicadores de desempenho baseada no pressuposto de que a estratégia de uma organização deve ser traduzida em indicadores que possam ser entendidos e trabalhados pelos seus

membros e que tenham relacionamento direto e objetivo com a criação de valor dos ativos tangíveis e intangíveis das empresas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o conjunto de indicadores deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégias organizacionais da indústria, em um processo de desdobramento hierárquico (*top down*). Este modelo é orientada à estratégia da organização e se faz como um importante instrumento de gestão. O BSC ajuda a esclarecer e traduzir a visão da indústria perante suas estratégias; a comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; a planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e por fim melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Arveson (2002) preconiza que esta hipótese de causa e efeito é essencial para o entendimento da métrica que o BSC prescreve e pode ser vista na Figura 11.

FIGURA 11 - RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITOS DAS PERSPECTIVAS DE BSC



FONTE: ADAPTADO DE ARVESON (2002)

A causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento. Devem-se contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo. A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazer sugestões e questionar o status quo, gerando um fluxo contínuo de sugestões e ideias que permitirão o melhoramento dos processos internos. Os melhoramentos dos processos internos, por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitam a elevação da satisfação dos clientes. Finalmente, a melhoria na satisfação dos clientes os torna leais e aumenta a fatia de mercado da empresa,

o que afeta diretamente os resultados financeiros, como lucro, receita e retorno sobre o investimento (ARVESON, 2002).

A perspectiva de aprendizado e crescimento de acordo com Kaplan e Norton (1997 p.134) mostra que uma das mudanças mais impactantes no pensamento gerencial foram a transformação do papel dos colaboradores, que passaram de provedor de força física a analistas de dados. Esta perspectiva é reforçada por Sveiby (1998 p.33), quando expõe as diferenças dos paradigmas industriais e do conhecimento e Stewart (1998), quando descreve os trabalhadores do conhecimento. Esta mudança de perspectiva visa então obter funcionários com maior capacidade analítica. Além disso, a mudança de perspectiva cria uma sinergia organizacional capaz de alinhar os colaboradores com os objetivos organizacionais. São três as principais categorias de indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento, de acordo com a experiência dos idealizadores do BSC: a) capacidades dos funcionários; b) capacidades dos sistemas de informação; c) motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN e NORTON, 1997 p.132). Um grupo essencial de indicadores focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores destes resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do BSC. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos. Nonaka e Takeuchi (1997) e Edvinsson e Malone (1998) alertam ainda para o fato de que a diversidade de funcionários é um fator importante de competitividade.

Uma política adequada de Gestão do Conhecimento deve ter por objetivo alinhar as necessidades de crescimento do capital humano determinadas pela identificação das competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

A perspectiva dos processos tem como objetivo identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e tratar esses processos adequadamente.

Enquanto nos modelos tradicionais as medições de desempenho são focadas na estrutura produtiva como os centros de responsabilidade, no BSC há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo

inovação/operação/pós-venda, atravessando toda cadeia de valor (KAPLAN e NORTON, 1997).

A perspectiva do cliente busca identificar os melhores segmentos para competir. Como regra geral, é possível dizer que as organizações devem focar os segmentos de clientes que proporcionam as melhores margens de lucro em detrimento dos segmentos menos lucrativos.

Para avaliar a perspectiva do cliente, Kaplan e Norton (1997) sugerem um grupo de medidas essenciais que incluem participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. Uma dimensão básica no relacionamento dos clientes com seus fornecedores é a proposta de valor, que se refere a um conjunto de atributos dos produtos ou serviços da organização capazes de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas acima mencionadas.

A percepção dos clientes em relação à proposta de valor da organização é influenciada por: fatores culturais do cliente, status socioeconômico, sensibilidade aos instrumentos de marketing e suas necessidades prioritárias no momento da compra. Esta relação cria uma sinergia entre a organização e o cliente, fazendo com que o mesmo evidencie dados para a organização monitorar a percepção de determinado produto. Tendo maior capacidade para responder as novas demandas. Alguns indicadores plausíveis nessa área são: volume de contribuições da clientela para a base de conhecimento da organização a respeito de seus produtos e de suas demandas, e volume de consultas realizadas à base de conhecimento.

Dentro da perspectiva financeira o BSC deve servir de incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro.

Kaplan e Norton (1997) mostram que ao selecionar indicadores financeiros deve-se ter em mente dois objetivos:

- a) definir o desempenho financeiro esperado da estratégia;
- b) servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

A escolha dos indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra (KAPLAN e NORTON, 1997 p.53).

As fases são definidas como: crescimento, sustentação e colheita. No crescimento sé necessário investimento em infraestrutura e implantação de processos para o bom funcionamento da indústria. A fase de sustentação objetiva o lucro e o retorno do investimento, bem como as melhorias dos processos internos. O último ciclo, o da colheita, busca maximizar o fluxo de caixa operacional em benefício da empresa diminuindo assim o capital de giro. O Quadro 4 apresenta os ciclos com maior detalhamento.

QUADRO 4 - FASES DO CICLO DE VIDA DE UMA ORGANIZAÇÃO OU UNIDADE DE NEGÓCIOS

FASE	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS FINANCEIROS
Crescimento	Investimentos elevados em infraestrutura Criação dos processos internos Desenvolvimento da base de clientes	Velocidade de crescimento da receita em mercados determinados.
Sustentação	Retorno sobre o capital investido investimentos buscando melhorias ampliação da capacidade de produção	lucratividade aumento da receita operacional aumento da razão receita contábil sobre o capital investido retorno sobre o investimento aumento do valor agregado
Colheita	Recebimento dos investimentos realizados nas etapas anteriores Realização de investimentos de manutenção Investimentos de rápido retorno	Maximizar o fluxo de caixa diminuir a necessidade de capital de giro

FONTE: KAPLAN e NORTON (1997)

2.4.7 Benchmarking

O benchmarking é uma prática fundamental para as indústrias. Esta prática tem por objetivo promover a inovação, o conhecimento e a mudança dentro do ambiente de trabalho, aperfeiçoando os processos, produtos e serviços, além de exigir comprometimento e tomada de decisões.

De acordo com o pensamento de Garvin (2001) benchmarking é um processo de aprendizado com os outros, possibilitando assim o estudo dos processos do modo como são realizados. Tal prática baseia-se na identificação das organizações que possuem as melhores práticas e na análise comparativa de desempenho destas práticas com as desenvolvidas dentro da própria empresa.

Spendolini (2005) entende o benchmarking como uma ferramenta que contribui para que as indústrias identifiquem as melhores práticas dos concorrentes e que assim, traduzam estes resultados em melhorias para si. Esta ferramenta consiste em medir os processos, produtos e serviços de uma organização e compará-los com os de outras empresas.

Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho, de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. (SPENDOLINI, 2005).

Benchmarking é um procedimento de pesquisa, contínuo e sistemático, pelo qual se realizam comparações entre organizações, objetos ou atividades, criando-se um padrão de referência. A técnica de benchmarking visa, portanto, à procura de pontos de referência que comparem o desempenho com a concorrência, com o objetivo de melhorar o rendimento naquele aspecto que se quer medir. O benchmarking sugere um processo estruturado de identificação daquilo que se deseja aperfeiçoar, um processo de investigação de oportunidades de melhoria interna e um processo de aprendizagem, uma vez que não se trata de aplicar nada diretamente, mas sim adaptar as melhores práticas do processo à mentalidade e cultura da própria empresa.

Araújo (2001) completa que o benchmarking é uma poderosa ferramenta de gestão que oferece alternativas para aperfeiçoar processos organizacionais, produtos e serviços. Esta prática é extremamente flexível e pode ser utilizada por qualquer organização, sendo um processo de investigação, exploração desconhecido e converte o resultado em ação empreendedora. O mesmo autor complementa que o benchmarking proporciona a empresa informações que lhe servirão de referencial em sua trajetória de busca pela qualidade.

Ainda de acordo com Camp (1998) existem 10 passos para o processo de benchmarking: identificar o que marcar para referência, identificar empresas comparativas, determinar método de coleta de dados e efetuar a coleta, determinar a lacuna competitiva correta, projetar futuros níveis de desempenho, comunicar descobertas de marcos de referência e obter aceitação, estabelecer metas funcionais, desenvolver planos de ação, implementar ações específicas e monitorar progressos, e recalibrar marcos de referência.

Visto estes passos para o processo de benchmarking, pode-se complementar com a visão de Araújo (2001), que apresenta três tipos de benchmarking:

a) interno: atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países, etc. Neste tipo, o benchmarking pode ser em uma unidade de negócio de outro país. É apresentado como vantagens os dados quase sempre fáceis de coletar e os bons resultados para companhias diversificadas com práticas excelentes. Como desvantagem está o foco limitado e a visão tendenciosa por parte da organização;

b) competitivo: concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes. Neste tipo pode-se espelhar nas principais informações relevantes para os resultados de negócios, práticas e tecnologias comparáveis, como também o histórico da coleta de informações. A desvantagem é a dificuldades de coleta de dados com os concorrentes do mesmo segmento, onde se apresentam questões éticas do negócio;

c) funcional ou genérico: organizações reconhecidas com os mais avançados produtos, serviços e processos. As vantagens visam em torno do potencial para descobrir práticas inovadoras, tecnologias de fácil transferência, desenvolvimento de redes de contatos profissionais, acesso a banco de dados relevantes e resultados estimulantes. As desvantagens são as dificuldades na transferência de práticas para diferentes ambientes de negócios.

Por fim, pode-se aplicar de diferentes modos o benchmarking atendendo as necessidades das indústrias tendo esses processos elaborados e executados de acordo com as necessidades de cada contexto.

Deve-se saber fazer e adaptar o benchmarking no processo da organização permitindo vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo a excelência, com a utilização de todo um trabalho intelectual acumulado por outras organizações evitando erros e armadilhas de percursos.

2.4.8 Inteligência Competitiva

Segundo Romani *et al.* (2001, p.03) “a Inteligência Competitiva atua como um radar monitorando constantemente o ambiente externo das organizações em busca de informações valiosas à atividade estratégica.”

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), organização global, sem fins lucrativos define a inteligência competitiva (IC) como “o processo da coleta, análise e disseminação ética de inteligência relevante, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si” (1999, apud MILLER, 2002, p.35).

Riccardi e Rodrigues (2003) comentam que a inteligência competitiva auxilia no processo de coleta, processamento e distribuição das informações para pessoas de confiança que detêm competências especiais e críticas dentro da organização.

Wanderley (1999) busca evidenciar uma visão puramente mercadológica para o tema explicando que a inteligência competitiva surgiu da necessidade de obtenção de vantagem no mercado. Esta vantagem se resume em manter monitorado permanentemente o ambiente de atuação, mediante coleta, análise e validação de informações sobre concorrentes, clientes, parceiros, e busca diminuir os riscos na tomada de decisão.

Miller (2002) mostra que os dados organizados se transformam em informações, e que, estas informações uma vez analisadas, se convertem em inteligência. O autor ainda apresenta um modelo baseado na política da SCIP que inclui quatro fases da inteligência:

1. identificação dos profissionais responsáveis pelas decisões e por suas necessidades em matéria de inteligência;
2. coleta de informações;
3. análise da informação e sua transformação em inteligência; e
4. disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões.

O mesmo preconiza as quatro fases do processo, mesmo que esta estrutura implica em mudanças comportamentais, culturais e estruturais da organização (Miller, 2002, p. 54).

Barbieri (2001) contribui com o tema mostrando que a inteligência competitiva é considerada um guarda-chuva conceitual, visto que busca captura de dados,

informações e conhecimentos que permitam às empresas competir com maior eficiência em uma abordagem evolutiva de modelagem de dados, capazes de promover a estruturação de informações em depósitos retrospectivos e históricos, possibilitando sua modelagem por ferramentas analíticas. Seu conceito é abrangente e abarca todos os recursos necessários para o processamento e a disponibilização da informação ao usuário. Vale lembrar a contribuição de Maturana (1998) que questiona a visão da inteligência como um atributo e propõe que se estude como se gera o comportamento inteligente e a preocupação do comportamento com a ética.

2.4.9 Lições Apreendidas

Como já visto, o conhecimento é fator determinante para a competitividade e o contingenciamento do retrabalho potencializa a indústria. O registro das lições aprendidas para uso posterior se mostram fundamentais para que as indústrias possam utilizar este conhecimento para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros.

A coleta e documentação de lições aprendidas é de grande importância para a gestão industrial na busca da qualidade e conhecimento.

SOUZA *et al.* (2005), Entendem por lições aprendidas um conjunto de recomendações geradas a partir de reflexões e aprendizados sobre uma determinada experiência vivida. Estas recomendações visam melhorar as práticas dentro da organização e podem ser positivas, relacionadas às satisfatórias, ou negativas, relacionadas a experiências não satisfatórias.

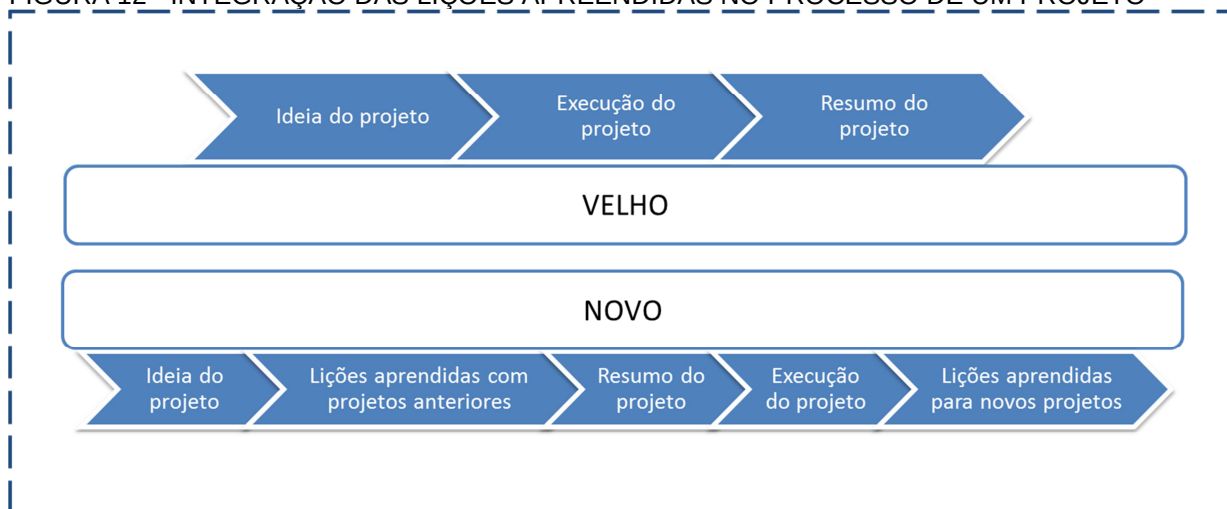
De acordo com STEWART (1998, P.104), lição aprendida é uma das melhores formas de aumentar o capital intelectual de uma organização. O autor referencia a utilização de *checklists* do que já foi praticado, juntamente com diretrizes, para que outros possam realizar projetos similares compreendendo o que foi positivo e o que foi negativo. Stewart exemplifica que o conhecimento adquirido com dificuldade por um grupo de profissionais pode ser reconhecido por outra equipe que aborda problemas semelhantes. A forma de evitar este *gap* de

conhecimento se dá pelo registro das lições aprendidas que possibilitam nortear às equipes futuras a fazer um melhor trabalho em menor tempo.

A sistematização e disponibilização das lições aprendidas permitem o compartilhamento desse aprendizado na organização.

“As lições aprendidas representam à essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.130). Estes autores consideram que as lições aprendidas, muitas vezes, se não analisadas metodicamente podem se perder. Devido a isso, eles propõem um fluxo, no qual as lições aprendidas, na execução de projetos, são incorporadas a um processo de aprendizado, conforme demonstra a Figura 12.

FIGURA 12 - INTEGRAÇÃO DAS LIÇÕES APREENDIDAS NO PROCESSO DE UM PROJETO



FONTE: ADAPTADO DE PROBST; RAUB; ROMHARDT, (2002)

Este método mostra que deve existir uma etapa de leitura das lições aprendidas em projetos anteriores e disponibilizar as lições aprendidas no projeto atual para futura análise e reflexão, sendo um ciclo contínuo e retroalimentado.

Para uma melhor contextualização, o PMBoK (2008) apresenta as lições aprendidas como ativo do processo organizacional. O guia exemplifica isso como registros e documentos de projetos, todas as informações e documentação de encerramento dos projetos, informações sobre os resultados de decisões de seleção de projetos anteriores e do desempenho de projetos anteriores, assim como informações do esforço de gerenciamento de riscos. O PMBoK (2008) também afirma que as lições aprendidas devem ser documentadas durante todo ciclo de vida

do projeto e que o motivo por trás das ações corretivas e as variações e ações de escolha de outros tipos de lições devem ser incluídas neste documento.

2.4.10 Mapeamento de Processos

Processos são atividades interligadas sistematicamente e que utilizam recursos da organização para gerar resultados preestabelecidos.

O mapeamento de processos apresenta, de forma clara, como são realizadas as operações, negócios e atividades. Chiavenato (2003) diz que o mapeamento de processos é a transformação de um conjunto de entradas – como ações, métodos e operações – em saídas que satisfazem às necessidades e expectativas do cliente, na forma de resultados, como produtos, informação ou serviços.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que estuda as atividades e analisa os processos permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos ou serviços e das falhas de integração entre sistemas. Além disso, é uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais, eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças e a melhoria dos serviços, pois permite que as pessoas envolvidas reflitam de maneira sistemática e estruturada sobre as práticas do dia a dia (HUNT, 1996).

Davenport e Prusak (1999) afirmam que o mapeamento é a criação de uma ordem específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, trazendo *inputs* e *outputs* claramente identificados.

Dentro da engenharia do conhecimento, o mapeamento de processos contribui para identificar as fontes de desperdício, fornecendo uma linguagem comum e tornando as decisões sobre o fluxo visíveis para uma melhor discussão.

2.4.11 Narrativas

A narrativa é registrar conhecimentos de maneira mais próxima dos padrões naturais, caracterizando melhor o seu próprio contexto e com alto nível de ambiguidade.

A narrativa é uma técnica de gestão do conhecimento utilizada no ambiente organizacional. Ela é também um tipo de discurso que pode ser analisado para a identificação de ideologias e estrutura de poder presentes na organização e se destaca por ser um processo natural das pessoas e menos onerosa para a organização possibilitando a utilização de diferentes tipos de mídias.

A narrativa de história é uma técnica que visa o compartilhamento de experiências, pensamentos e valores no ambiente organizacional.

Narrar histórias é uma abordagem bastante poderosa para comunicar iniciativas de mudança, de modo que as pessoas envolvidas sintam-se parte de uma empresa que está tentando chegar a um lugar melhor (TERRA, 2005).

Nonaka e Takeuchi (1997) mostram que ouvir histórias é um processo tácito de socialização de conhecimento. Os autores ilustram esta ideia trazendo à mente a metáfora de uma reunião tribal em que um grupo de pessoas em torno de uma fogueira, cada qual com sua própria visão dos acontecimentos, compartilham seus próprios estilos de narrativas.

As indústrias japonesas obtiveram sucesso devido à capacidade de criação de conhecimento organizacional. Observadores ocidentais tendem a considerar a importância apenas do conhecimento explícito (documentado), enquanto empresas orientais percebem o conhecimento como sendo essencialmente tácito. A habilidade de contar e ouvir histórias são um processo socializador, que desenvolve um campo de interação e atua como um facilitador do compartilhamento de experiências e modelos mentais do grupo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

Na descrição da codificação do conhecimento, Davenport e Prusak (1999) incluem, também, o valor das narrativas -- contos de episódios que marcaram a criação de produtos e/ou serviços de sucesso da empresa.

Contudo, as indústrias tendem a estudar eventos passados para criar modelos para tomada de decisão. No contexto das narrativas, é importante então

criar um banco de narrativas dentro da indústria adotando procedimentos como manter a forma original e indexar o material com base na história original.

2.4.12 Gestão de Conteúdo

Segundo Lapa (2004), a gestão de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas, modelos, definições e procedimentos de ordem estratégica e tecnológica visando integração e automatização de todos os processos relacionados à criação, agregação, personalização, entrega e arquivamento de conteúdo de uma organização.

A Gestão de conteúdo foca a captação, ajustes, distribuição e gerenciamento de todos os conteúdos para apoio ao processo de negócios da indústria. Esses conteúdos podem ser estruturados ou não, procedentes de sistemas de Imagem, COLD, Gerenciamento de Documentos, sistemas legados, bancos de dados, arquivos nos diretórios e de qualquer outro arquivo digital como som ou vídeo.

Pereira e Bax (2002) definem os sistemas de gestão de conteúdos como sistemas que proporcionam meios de gerenciamento, publicação e manutenção de informações.

Os sistemas de conteúdo dão suporte à combinação de diversos conjuntos de conhecimento, via criação de relações entre os documentos, artefatos e outros. Estes sistemas compõem boa parte do capital estrutural, pois oferecem a estrutura para a criação de outros tipos de capital estrutural, como manuais, documentos, código-fonte entre outros. (PARREIRAS e BAX, 2003)

De acordo com Rossetti e Morales (2007) as empresas hoje necessitam ter seus sites atualizados, frequentemente, para obtenção de vantagem competitiva. Os mesmos autores afirmam que a área de tecnologia deixou de ser a responsável pela inserção de conteúdo referente ao negócio da organização. Esta função agora é de quem possui a informação que deve ser disponibilizada, sendo assim, necessária a interface de ferramentas de fácil aprendizagem e com alto grau de usabilidade para que esses novos agentes possam interagir facilmente.

Neste momento, portanto, o papel a ser desempenhado pela tecnologia da informação deve ser estratégico: ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo

e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções (ROSSETTI e MORALES, 2007). Entre as vantagens da gestão de conteúdo têm-se: pesquisas contínuas de conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento e redes humanas; preservação da memória institucional; e apresentação em curto prazo de resultados evidentes.

2.4.13 Gestão do Relacionamento com o cliente

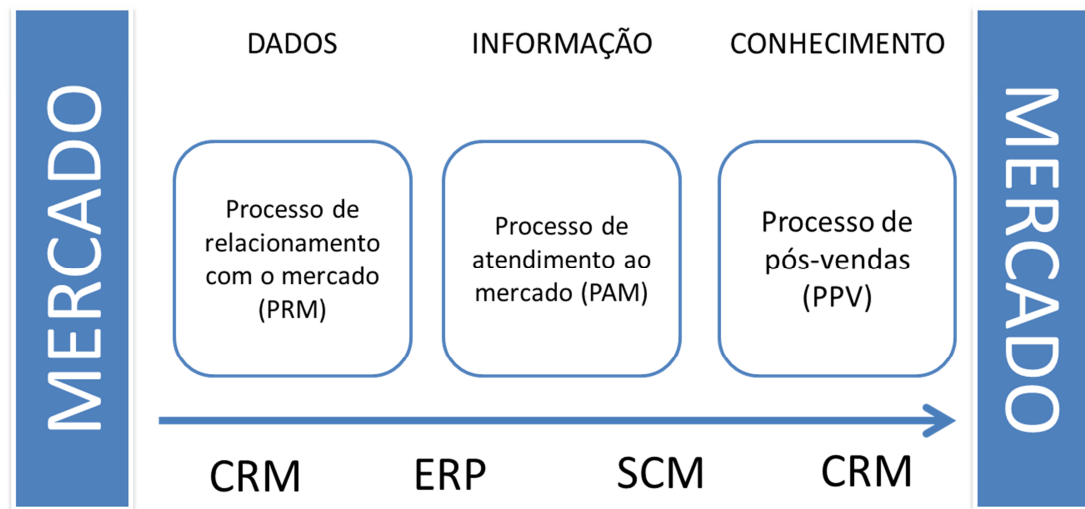
Davenport *et al.* (2001) mostram que a indústria precisa ter o conhecimento a respeito de seus clientes de modo a criar condições de oferta de produto e serviços adequados as suas necessidades.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), algumas empresas estão elevando expectativas e encontrando formas de garantir seu desempenho superior por meio da satisfação dos clientes. Devido a isso, se faz necessário identificar eventos que determinem as mudanças nas necessidades, para que cada vez mais a indústria possa participar da vida de cada um dos clientes atendendo seus objetivos.

Zenone (2007) apresenta a gestão organizacional com foco no cliente dividida em três processos: PRM – Processo de Relacionamento de Mercado; PAM – Processo de Atendimento ao Mercado; PPV – Processo de Pós-Vendas. Nestes processos o autor aplica o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), ERP (*Enterprise Resource Planning*) e SCM (*Supply Chain Management*) que podem ser mais bem visualizados na Figura 13.

O processo de relacionamento com o mercado é à base de informação para o marketing de relacionamento. Este se compõe da união da estratégia de relacionamento e a tecnologia. O processo de atendimento ao mercado transforma as informações em conhecimento, e, conseqüentemente, em valor agregado ao mercado. E por fim o processo de pós-venda se entende como o serviço de atendimento ao cliente (SAC). Nesta fase a empresa coloca em prática todas as atividades definidas no desenvolvimento da estratégia de relacionamento.

FIGURA 13 - GESTÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NO MERCADO.



FONTE: ADAPTADO DE ZENONE (2007)

Bretzke (2000) afirma que CRM é uma estratégia baseada em um conjunto de conceitos, ferramentas, processos, softwares e hardwares que subsidiam meios para que a indústria atenda seus clientes em tempo real, com a informação disseminada em todos os departamentos, para que o cliente possa ter um tratamento diferenciado em qualquer setor em que for atendido.

O CRM é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade. O autor também apresenta o processo de CRM de forma interativo onde se transforma e manipula as informações sobre clientes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações. O ciclo do processo de CRM é formado por quatro fases conforme demonstrada na Figura 14 (SWIFT, 2001).

Descoberta do Conhecimento: Processo de análise das informações dos clientes para identificar oportunidades de mercado e estratégias de investimentos específicos, feitos por meio de um processo de identificação, segmentação e predição de clientes.

Planejamento de Mercado: Permite o desenvolvimento de planos e ou programas de comunicações estratégicas e definem previamente os tipos de campanhas específicas, as ofertas específicas para o cliente, preferências de canais de distribuição e outros.

Interação com Clientes: É a fase em que se estabelecem e se gerenciam comunicações com os clientes existentes e em potencial com informações e ofertas

relevantes e convenientes, criadas com base na descoberta do conhecimento e no planejamento de mercado.

Análise e Refinamento: Fase do processo de aprendizagem contínua no qual se capturam e analisam dados de interações de clientes, refinando-se mensagens, comunicações, preços, volumes, localizações, abordagens e cronogramas e procura-se entender as respostas específicas aos estímulos dados aos clientes.

FIGURA 14 - O CICLO DO PROCESSO DE CRM



FONTE: ADAPTADO DE SWIFT (2001)

A gestão de relacionamento com os clientes, conforme Plata (2001), não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas.

A base de dados referente ao conhecimento das necessidades dos clientes deve ficar disponível a todos na organização. O compartilhamento e o fácil acesso ao conhecimento fará com que esta gestão se torne simples, tendo a participação de todos na realimentação dessa base de conhecimento, criarão assim uma condição para canalizar esforços que sempre visem ao cliente e às suas necessidades (CARBONAR NETO, 2002).

Segundo NEWEL (2000), o segredo do CRM é ouvir e aprender, e não dizer e vender. O CRM trata de dar poder ao cliente, encantá-lo e deixar que ele sinta como se sua interação com a marca estivesse sob seu controle.

De acordo com o contexto apresentado, pode-se definir a gestão do conhecimento como um processo de utilização das informações relevantes que atualiza o conhecimento já presente na organização e que, se aplicado, ajuda a gerar vantagens em relação ao concorrente e a satisfazer o cliente.

Por isso, pode-se afirmar que a gestão de relacionamento com o cliente eficiente na organização poderá conduzi-la ao êxito.

2.4.14 Gestão Eletrônica de Documentos

A gestão eletrônica de documentos também é conhecida como GED. “A GED visa gerenciar o ciclo de vida das informações desde sua criação até o seu arquivamento. As informações podem, originalmente, estar em mídias analógicas ou digitais em todas as fases de sua vida. Podem ser criadas em papel, revisadas no papel, processadas a partir de papel e arquivadas em papel” (KOCH, 1998).

A GED envolve todas as atividades relacionadas ao controle e acesso do acervo documental da indústria.

Baldam *et al.* (2002) classificam os sistemas de GED em seis tecnologias:

- a) Processamento, arquivamento e recuperação de documentos (*Document Imaging*);
- b) Processamento de formulários (*Forms Processing*);
- c) *Workflow*;
- d) Gerenciamento de Documentos (*Document Management*);
- e) RIM- *Records and Information Management*;
- f) ERM (*Enterprise Report Management*) / COLD (*Computer Output to Laser Disk*);

Davenport e Prusak (1999) afirmam que a gestão eletrônica de documentos são repositórios de conhecimento explícitos e estruturados.

Todos os sistemas de GED dedicam-se à dimensão explícita do conhecimento, concentrando-se na sua codificação e transferência (CARVALHO 2000).

2.4.15 *Business Intelligence* (Inteligência empresarial)

Business Intelligence, Inteligência de Negócios ou Inteligência Empresarial, é uma metodologia de gestão aplicada por ferramentas de software, com o objetivo de gerar ganhos nos processos decisórios em todos os níveis de gestão da indústria. Baseando-se principalmente na capacidade analítica das ferramentas que integram em um só lugar todas as informações necessárias ao processo decisório.

Este termo, *Business Intelligence* (BI), foi cunhado pelo *Gartner Group* (consultoria de pesquisa de mercador na área de tecnologia da informação) nos anos 80 para descrever as habilidades existentes nas organizações no quesito de explorar informações usualmente contidas em um *Data Warehouse/Data Mart*. A análise e a percepção dos resultados fizeram da tomada de decisão uma questão mais analítica.

Atualmente, as organizações coletam dados e informações para avaliar como um todo o ambiente do negócio. A análise de vendas e dos competidos são acumuladas para obtenção de vantagem competitiva gerando assim, um núcleo de competência.

Dentro deste contexto, na gestão organizacional, Cavalcanti (2007) define como:

Um conceito *updated* que vai além da gestão empresarial. Envolve a utilização de produtos e soluções com tecnologias analíticas de ponta que permitem transformar dados em informações que auxiliam os diversos níveis de uma empresa na tomada de decisões, além de outras contribuições, quase todas na análise de estratégias. (CAVALCANTI, 2007)

As informações vitais para tomadas de decisões estratégicas estão escondidas em milhares de tabelas e arquivos, ligadas por relacionamentos de correlações transacionais, em uma organização inadequada para o estabelecimento de decisões. O objetivo maior das técnicas de BI, neste contexto, está exatamente

na definição de regras e técnicas para a formatação adequada destes volumes de dados, com a finalidade de transformá-los em depósitos estruturados de informações, independentemente da sua origem.

Os envolvidos no BI utilizam softwares, entre outras tecnologias para capturar, armazenar, analisar e gerar informação ou conhecimento. Estas ferramentas, geralmente *softwares*, contribuem para chegar ao ponto ótimo da decisão quando elas assim necessitarem. O conceito de BI se sustenta em *softwares* e aplicativos para tais, cada vez mais velozes capazes de auxiliar as indústrias a tomarem as melhores decisões nos negócios se baseado em fatos reais e com extrema profundidade, sendo assim, suficiente para descobrir as causas de uma tendência ou de um problema.

O BI tem como principais características:

- a) a valorização da experiência;
- b) a análise de dados contextualizados;
- c) a capacidade de extrair e integrar dados de múltiplas fontes;
- d) a transformação dos registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial;
- e) a procura de relações de causa e efeito, trabalhando com hipóteses e desenvolvendo estratégias e ações competitivas.

Por fim, conforme Santos e Ramos (2006) os sistemas de BI contribuem para:

(1) aumentar a inteligência coletiva da organização na medida em que facilitam a construção do conhecimento necessário para planejar e implementar soluções para problemas e desafios percebidos como podendo ameaçar a sobrevivência e bem-estar da organização; (2) aumentar a capacidade de aprendizagem da organização na medida em que contribuem para alterar e sofisticar a forma como coletivamente os agentes organizacionais captam, entendem e se comportam com o intuito de se acomodarem a uma experiência de trabalho em contínua remodelação, e (3) aumentar a criatividade organizacional ao apoiar a produção de novas ideias, e produtos ou serviços que permitam à organização adaptar-se de forma dinâmica aos desafios e oportunidades internos e externos.

2.4.16 Aprendizado Organizacional

O aprendizado organizacional visa promover a criação, aquisição e transferência de informações possibilitando que a indústria modifique seu comportamento de modo a refletir novos conhecimentos e ideias.

Uma das primeiras abordagens sobre o tema foi discutida por Nolan *et al.* (1993), onde se discutiu que, perante um cenário de mudanças constantes era necessário desenvolver programas que permitissem a organização aprender de maneira eficiente e constante. Os mesmos autores difundiram o conceito de que o processo de aprendizagem organizacional quando bem conduzido, despertava nos colaboradores a motivação em aprender cada vez mais e melhor o seu trabalho.

“A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias” (GARVIN, 2001). Contudo, o processo para se transformar em uma organização que aprende é lento, e acontece pelas atitudes cultivadas com dedicação e comprometimento de processos gerenciais que aumentem os resultados gradativamente e com segurança.

Garvin (2001, p.54) apresenta cinco atividades principais das organizações que aprendem:

- a) solução de problemas de modo sistemático;
- b) experimentação de novas abordagens;
- c) aprendizado com as próprias experiências e antecedentes;
- d) aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias;
- e) transferência rápida e eficiente de conhecimento em toda organização.

Senge (2003), em sua obra *A Quinta Disciplina*, propõe o aprendizado organizacional com base no pensamento sistêmico e nos modelos mentais e Terra (2005), mostra que a aprendizagem organizacional é tida como um dos pilares da gestão do conhecimento, levando à promoção, interligação e apoio de variadas formas de aprendizagem, superando assim o tradicionalismo dos treinamentos e ensino formal. Ele afirma que as experiências ensinam continuamente, havendo sempre alguém que deve estar aprendendo. A troca de opiniões, critérios, e apreciação constituem o conhecimento, e isso implica em agir ativamente perante os desafios, caracterizando o comportamento inteligente. Senge (2003) também coloca

o imperativo “aprender a aprender”, que caracteriza a organização como organismo vivo, apta e capaz. Caso não revejam suas condutas e técnicas de registro as organizações podem falhar. “As pessoas aprendem no dia a dia, ao longo do tempo” afirma Senge (2003), colocando as pessoas no centro do processo.

As “organizações que aprendem” ou “organizações baseadas no conhecimento” são mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de se reinventarem.

O autor explica que para construir uma organização que aprende é preciso assimilar um processo de cinco disciplinas que se intitulam: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Domínio pessoal é relacionado com a tomada de consciência e desenvolvimento das nossas capacidades para obter aquilo que desejamos para nós.

Modelos mentais são relacionados à reflexão, esclarecimentos e melhorias da imagem que temos do mundo.

O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprender a desenterrar as nossas imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise [...] Implica também a capacidade de realizar conversas [...] que equilibrem indagação com argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz os próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros (SENGE, 2003, p. 42).

Visão compartilhada se relaciona ao engajamento do grupo em relação ao que se busca no futuro.

Aprendizagem em grupo está relacionada ao saber ouvir, expor seus pontos de vistas, diminuir o grau de defesa entre outras coisas. Busca a soma das capacidades individuais para o desenvolvimento da inteligência coletiva.

Pensamento sistêmico é tido como um conjunto integrado de acontecimentos e relações. Esta disciplina permite a ação eficaz de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

Para alcançar uma situação de aprendizagem organizacional contínua, devem-se ter as cinco disciplinas trabalhando em conjunto, norteadas pelo pensamento sistêmico. (SENGE, 2003, p. 42).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o aprendizado generativo, na criação do conhecimento, não é uma tarefa fácil ou difícil, mas uma tarefa cotidiana para a

organização. E afirmam que “o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta”, sendo a tentativa e o erro os elementos constitutivos do aprendizado, mesmo nas organizações.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.30) afirmam que “A aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de detectar e corrigir erros (ARGYRIS e SCHÖN,1996). Neste quesito, os erros significam aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. Isso programa um mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. Cria-se a organização que aprende e que gera conhecimento.

2.4.17 Banco de Competências

As competências combinam conhecimento e habilidade. Elas representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários para realização de ações produtivas (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

O banco de competências é definido com uma ferramenta gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional (CEZAR, 2002).

O fator competitivo passa a ser o conhecimento e as competências das pessoas de cada organização. Dessa forma, muitas organizações perceberam a importância de ações sistemáticas facilitadoras para identificar, desenvolver, compartilhar, utilizar e reter o conhecimento (MULLER, 2003). A visualização do quadro de funcionários e seus potenciais servem como base de referência para diversas ações dentre as áreas da organização. É do banco de competências que se pode elaborar planos de treinamento e desenvolvimento de pessoas com base no *déficit* percebido.

Os benefícios gerados pelo banco de competências podem ser evidenciados tanto para a organização, bem como para o colaborador (CEZAR, 2002).

Os benefícios gerados para a organização são:

- a) alinhamento das competências individuais com as estratégias da organização;
- b) aproveitamento e reconhecimento dos talentos internos principalmente no preenchimento de vagas internas, e
- c) colaborador preparado para assumir funções futuras.

Já para o colaborador os benefícios obtidos são:

- a) transparência nos critérios de escolha de profissionais para a participação em programas de treinamento e desenvolvimento;
- b) planejamento de seu desenvolvimento, apoiado pelo gestor;
- c) desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento, e
- d) criação de horizontes profissionais compatíveis com a capacidade de desenvolvimento das pessoas, provendo maior qualidade e produtividade.

Ressalta-se que o banco de competências deve atender um projeto lógico esboçado em um sistema informatizado. Pelo sistema de apoio a decisão é que será possível, de maneira rápida, evidenciar os dados dos colaboradores, avaliando suas competências e seus desempenhos, criando assim, o perfil profissional. Com este banco é possível então, estabelecer critérios para o desenvolvimento do colaborador, ou o compartilhamento do seu conhecimento para os demais colaboradores.

2.4.18 Melhores Práticas

Dentre as organizações modernas, há a necessidade primária de cooperação (CHIAVENATO, 2000). É por meio da interação e cooperação com as organizações que os seres humanos conseguem se superar e atingir os objetivos comuns.

Uma melhor prática é, simplesmente, o método ou processo que representa a forma mais eficaz de se atingir um objetivo.

Bolton (1993, apud DREW, 1997) descreve como as indústrias americanas alavancaram sua economia ao aproveitar o conhecimento britânico em metalurgia e máquinas a vapor nos meados de 1880. O autor relata que os engenheiros americanos visitaram as fábricas britânicas, copiaram, e fizeram mudanças nessas máquinas para adaptá-las aos diferentes preços de combustíveis e às características dos rios norte-americanos, aproveitando assim as melhores práticas britânicas.

Prochno (2004) evidencia o crescimento dos estudos de transferência das melhores práticas nos últimos anos. Essa ocorrência se deu a partir de fenômenos como o aumento da importância das redes organizacionais, a expansão geográfica das organizações, e o uso disseminado do *benchmarking* como uma fonte de melhoria do desempenho.

As Melhores Práticas (MPs) são uma evolução do *Benchmarking*, elas são o *benchmarking* interno - o processo de identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização (O'DELL e GRAYSON, 2000).

As MPs vieram para instrumentalizar os conceitos de uma organização manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência. Dessa maneira, se tem um forte relacionamento com os processos de GC que compreendem as atividades de identificação, aquisição, disseminação, utilização e manutenção do conhecimento organizacional de forma sistemática.

Brown e Duguid (2001) mostram que identificar as melhores práticas de uma organização é complicado por duas razões. Primeiro, porque há uma lacuna entre a tarefa contida e a realidade. Segundo, há uma lacuna entre o que as pessoas acham que fazem e o que fazem de fato. As práticas de trabalho reais estão repletas de improvisações onde os colaboradores que as desempenham têm dificuldade de articulá-las. O gestor que deseja entender as melhores práticas da empresa precisa fechar ambas as lacunas.

Porém, O'dell e Grayson (2000, p.30) não vêem dificuldade na identificação das melhores práticas, afirmando que elas absorvem as informações/dados e os estabelecem no contexto de pessoas e experiências reais no interior da empresa. As pessoas aprendem fazendo e vendo os outros fazerem, assim, a transmissão de melhores práticas auxilia outras pessoas a aprenderem melhor, mais rápido e com maior efetividade.

Por fim, as melhores práticas são “aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação” (O’DELL e GRAYSON, 2000, p.31).

2.4.19 Coaching

O *coaching* é um processo de treinamento diferenciado, o qual possibilita maiores oportunidades de aprendizado e um foco maior no trabalho, gerando benefícios para a organização e para o indivíduo. Esta prática se baseia na ideia de que para conseguir resultados as pessoas precisam do apoio de outras pessoas. Logo, o desenvolvimento de cada pessoa passa a ser visto como um processo contínuo e de responsabilidade de todos.

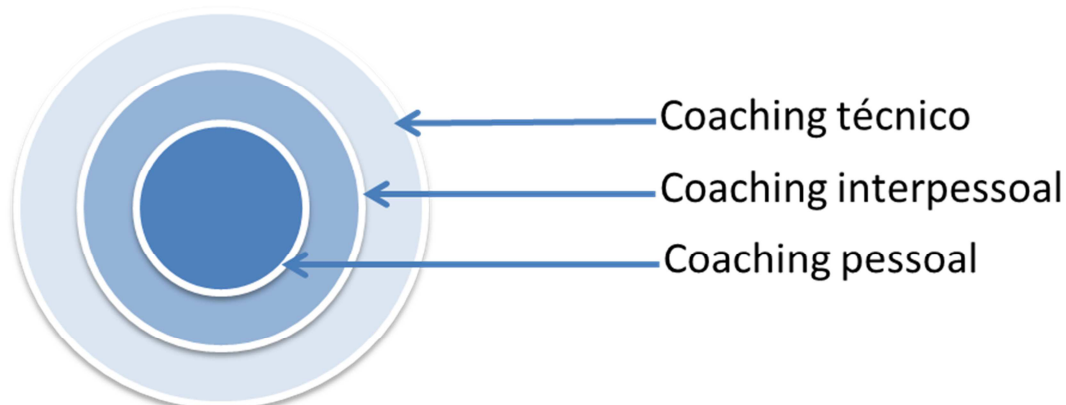
Segundo Hanashiro *et al.* (2008, p. 228) “O *Coaching* é uma ferramenta que ajuda as pessoas e as empresas a superar o grande desafio de serem líderes. Denomina-se “*coach*” o profissional e “*coachee*” o cliente. As empresas atualmente se vêem diante de desafios aparentemente intransponíveis como, por exemplo, o valor da criação (capital intelectual), crescimento, lucros, mudanças, eficiência, competitividade, com a necessidade de desenvolver uma liderança que atraia, selecione, alinhe e motive pessoas”.

Flaherty (apud LAGES e O’CONNOR, 2009) mostra que o “*coaching* não é dizer às pessoas o que fazer. É ajudá-las a reexaminar o que estão fazendo no sentido de suas intenções”. Devido a isso, no processo de *coaching* devem ser trabalhadas perguntas que levem à reflexão do indivíduo, ou seja, do *coachee*, para que ele descubra as respostas às suas metas. Neste processo, estão envolvidas as cinco disciplinas de Senge (2003) que são de vital importância para compreensão do *coaching*, conforme visto na prática de aprendizagem organizacional.

De acordo com Rosinski (2011), há três tipos de *coaching*: a) intervenção paga por um indivíduo na forma de contratação de serviço b) a contratação externa de uma organização/pessoa a qual deve atender aos requisitos específicos, com atividades confidenciais que garantem a honestidade e abertura do relacionamento dos diversos participantes do processo e sua organização, e c) equipes que buscam ajudar um grupo a alcançar um desempenho superior.

Quanto ao nível de *coaching* Cardona e Garcia (2009) afirmam que existem pelo menos três níveis diferentes, entre outros fatores, no grau de envolvimento do "coach". O nível mais externo é denominado de técnico. Este enfatiza as informações e tem, portanto, um impacto sobre o profissional com uma necessidade específica de aconselhamento com atuação pontual. O nível intermediário é denominado interpessoal, e tem um desempenho regular com uma atuação periódica e com maior ênfase no treinamento. Finalmente, o nível pessoal é tido como o mais interno. Neste há um desenvolvimento contínuo impactando no nível intrapessoal e buscando acima de tudo a autorreflexão. Estes níveis podem ser visualizados na Figura 15.

FIGURA 15 - NÍVEIS DE COACHING



FONTE: adaptado de CARDONA (2009)

O Instituto Europeu de *Coaching* (2011) afirma que os principais benefícios do "coaching", entre outros, são:

1. melhorar o desempenho e a produtividade;
2. desenvolver o pessoal;
3. melhorar a aprendizagem;
4. melhorar as relações;
5. melhorar a qualidade de vida dos indivíduos;
6. melhorar o uso das habilidades e recursos da pessoa;
7. oferecer respostas mais rápidas e mais eficazes
8. melhorar a flexibilidade e adaptabilidade à mudanças;
9. obter um pessoal mais motivada e criativa;
10. mudar a cultura da organização.

A adoção do *coaching* no ambiente organizacional levou à formação de profissionais na incorporação de novos hábitos que permitiram melhorar e potencializar o desempenho. O verdadeiro *coaching* apresenta a ideia de que todos podem mudar, crescer e aprender continuamente.

2.4.20 Comunidades de Prática

O termo Comunidade de Prática foi apresentado nos anos 90 a partir de estudos de aprendizado situacional e das maneiras de como compartilhar o conhecimento. Foi percebido que o aprendizado envolvia uma relação com toda uma comunidade de pessoas, com diferentes níveis de conhecimento e não apenas uma relação entre um mestre e seu aprendiz (WENGER, 1998).

Uma comunidade de prática é caracterizada, sobretudo, pela oportunidade de seus membros desenvolverem suas capacidades, construindo conhecimento por meio do intercâmbio mútuo de múltiplas experiências, bem como por meio da incorporação de uma competência socialmente legitimada (WENGER, 1998).

Ela Consiste em pessoas que estão ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação prática. O termo refere-se à maneira como as pessoas trabalham em conjunto ou se associam umas as outras, naturalmente.

As Comunidades de Prática (CoPs) existem desde a criação da sociedade. Wenger, McDermott e Snyder (2002) apresentam exemplos de como os caçadores pré-históricos trocavam entre si as melhores maneiras de abater uma presa, escritores que trocam ideias sobre suas obras, artistas que se reúnem para discutir uma nova técnica ou estilo de pintura, e mães que se reúnem nos jogos dos filhos e trocam dicas de paternidade.

Geralmente, as CoPs surgem espontaneamente, de maneira independente e são auto gerenciadas, possibilitando que qualquer um possa participar (WENGER, 1998). Elas mudam perante a movimentação dos membros, com as entradas e saídas, com a mudança da cultura organizacional e principalmente quando a estratégia de negócios da organização é alterada (DU PLESSIS, 2008).

Wenger (1998) vê “as comunidades de prática como uma condição intrínseca para a existência do conhecimento”. O autor mostra que a aprendizagem nas comunidades não é uma simples reprodução de conhecimento, e sim uma real aprendizagem com a participação de todos os membros.

Com uma visão mais amadurecida, pode-se perceber algumas características que mostram a formação de uma CoPs:

- a) relações mútuas contínuas – harmoniosas ou conflituosas;
- b) maneiras compartilhadas de se envolver em fazer coisas juntos;
- c) o fluxo rápido da informação e rápida propagação da inovação;
- d) anão necessidade de se ter que introduzir um assunto, as interações ocorrem como se fossem apenas continuação de um processo sem interrupção;
- e) rápida configuração de um problema a ser discutido;
- f) conhecimento do que as outras pessoas sabem e o que eles podem fazer, e como eles podem contribuir para a organização;
- g) identidades que se definem mutuamente;
- h) habilidade de avaliar o quão apropriado são ações e produtos;
- i) ferramentas específicas, representações, e outros artefatos;
- j) histórias compartilhadas, piadas internas;
- k) jargão e atalhos para comunicação e facilidade de se produzir novos;
- l) discurso compartilhado refletindo certa perspectiva do mundo.

Dentre as questões das características, Wenger (1998) apresenta três que são fundamentais para a existência das CoPs. A primeira é o domínio do conhecimento que é o que dá aos membros um senso de empreendimento comum e os mantém juntos. A segunda é a comunidade em si onde os membros participam de atividades conjuntas e discussões e ajudam uns aos outros e compartilham informações. E por último a prática que desenvolve um repertório compartilhado de experiências, histórias, ferramentas e maneiras de resolver problemas recorrentes da prática.

As características ajudam a nortear a formação das CoPs, mas estas são complementadas com a formação da estrutura das CoPs. Wenger, McDermott e Snyder (2002), apresentam algumas variações dentro da estrutura das CoPs que são tidas como:

- a) Dimensão – pequena (poucos especialistas), ou grande (centenas de especialistas);

- b) Tempo - vida útil curta (discussão da Copa do Mundo), ou com duração de séculos (rede de artesões);
- c) Localização - distribuída por diversos continentes (interações online, por telefone, com reuniões pré-agendadas ou simples troca de e-mails);
- d) Composição – homogênea (compostas apenas por pessoas de uma disciplina), ou heterogênea, (compostas por pessoas de diversas disciplinas e origens);
- e) Limites - apenas dentro de limites formais ou informais, como dentro de organizações tipos de negócios ou podem ter membros de dentro e fora de uma organização e ou de diversas organizações;
- f) Origem - espontânea, (iniciada sem qualquer esforço ou intervenção da organização) ou intencional, (a organização as inicia intencionalmente para desenvolver alguma capacidade específica);
- g) Reconhecimento – institucionalizadas ou não reconhecidas pela organização, dependendo do tipo de relação que cultivam com a organização, podendo estar em uma variedade de estados intermediários como informais, legítimas, suportadas.

Perante as características e a estrutura das comunidades de práticas, pode-se observar que elas agregam valor de diversas formas e que segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002) elas se destacam na ajuda do direcionamento estratégico, no início de uma nova linha de negócio, na resolução de problemas, na disseminação das melhores práticas, no desenvolvimento das habilidades profissionais e na ajuda a recrutar e reter talentos.

Por fim, as comunidades de práticas são grupos de indivíduos de uma determinada área de conhecimento que procuram dividir vivências e experiências para conseguir solucionar problemas e aperfeiçoar suas performances. Dessa forma as comunidades de práticas ajudam a disseminar o conhecimento existente e a criar novo conhecimento.

2.4.21 Fóruns e Encontros para Discussões

São espaços para compartilhamento de informações e discussões homogeneizadas de ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

É por si só, uma ferramenta aplicada para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando, de preferencia, uma mesma questão.

De acordo com Raupp e Beuren (2007) há uma grande preocupação das organizações, em particular as incubadoras, de gerar, difundir e compartilhar informações e conhecimentos. Os autores mostram, como resultado da pesquisa realizada nas incubadoras filiadas a Anprotec, que o maior grau de importância nas empresas são as palestras, reuniões, encontros e discussões. Os encontros são considerados de grande importância para a interação entre os colaboradores das empresas e que, normalmente, o compartilhamento do conhecimento adquirido ajuda na disseminação do conhecimento para todos.

Por fim, foram percebidas que os mediadores ou palestrantes são pessoas especializadas, e que a vinda de pessoas de fora do círculo de empresas incubadas é de grande importância para a troca de experiências.

2.4.22 Portais de Conhecimento Corporativo

Os portais corporativos são o ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores, parceiros e clientes.

Com o advento das tecnologias da informação e da Internet destaca-se o ambiente virtual, onde volumes imensos de informações ficam disponíveis. O portal empresarial é um dos primeiros pontos de acesso do usuário a organização.

Segundo Terra e Bax (2003), os portais de conhecimento corporativos, também chamados de EIP's (*Enterprise Information Portals*), são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na Internet. Porém, estes portais se destacam devido às aplicações mais complexas que encontram justificativa no apoio

à missão, às estratégias e aos objetivos da organização colaborando assim para a criação e o gerenciamento de um modelo de negócios. O principal objetivo é promover a eficiência e vantagem competitiva para a organização. Busca-se então apresentar a informação por um único ponto de acesso, que lhe confere o signo de “portal”, disponibiliza aplicações e informação personalizadas, essenciais para a tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional.

Conectt (2001) coloca que o conceito de portal de conhecimento corporativo foi desenvolvido em função da rápida evolução da tecnologia relacionada às intranets e à gestão do conhecimento. Pode-se dizer que portal corporativo é um aliado da gestão do conhecimento, desenvolvido para alavancar nas organizações a dimensão do conhecimento enquanto um ativo empresarial.

O Portal deve ser um ambiente em que todas as informações necessárias aos processos estão disponíveis numa aplicação que integra todas as outras disponíveis na organização.

Um portal pode, ainda, agregar as informações de dentro (entre os departamentos) e fora da empresa (clientes, parceiros, fornecedores), otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos.

De acordo com Dias (2001), são requisitos mínimos de um portal de conhecimento corporativo: fácil para usuários eventuais; classificação e pesquisa intuitiva; compartilhamento cooperativo; conectividade universal aos recursos informacionais; acesso dinâmico aos recursos informacionais; roteamento inteligente; ferramenta de inteligência de negócios integrada; arquitetura baseada em servidor; serviços distribuídos; definição flexível das permissões de acesso; interfaces externas; interfaces programáveis; segurança; fácil administração, fácil customização e personalização.

“Um usuário verifica seu e-mail, observa o valor atual do estoque da empresa, verifica seus dias de férias disponíveis e recebe um pedido de um cliente – tudo no navegador de seu computador de mesa. Esta é a intranet, também conhecida como portal corporativo de informação. Com ele, o navegador torna-se o painel para as tarefas diárias de negócios” (O'BRIEN, 2004, p.293).

Por fim, os portais de conhecimento corporativo com as 15 regras de Ekerson (1999, apud ANGELONI; TEIXEIRA e REIS, 2008, p.337) podem ser visualizadas no Quadro 5.

QUADRO 5 - REQUISITOS MÍNIMOS PARA UM PORTAL CORPORATIVO

Requisito	Descrição
Fácil para usuários eventuais	Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de capacitação, não importando o local de armazenamento dessa informação. Encontrar informações de negócios no portal deve ser tão simples quanto usar o navegador Web. O portal deve servir como uma ponte para os usuários migrarem de métodos básicos de acesso e análise de informação para métodos mais sofisticados.
Classificação e pesquisa intuitiva	O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da organização. Seu mecanismo de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras chave e operadores booleanos, e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão. Tanto usando um mecanismo de busca ou navegando em uma estrutura de classificação, os usuários devem poder visualizar descrições coerentes de objetos antes de recuperá-los.
Compartilhamento colaborativo	O portal deve permitir aos usuários publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários. Deve prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização. Na publicação, o usuário deve poder especificar quais usuários e grupos terão acesso a seus documentos/objetos.
Conectividade universal aos recursos informacionais	O portal deve prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos, tais como correio eletrônico, bancos de dados relacionais e multidimensionais, sistemas de gestão de documentos, servidores Web, groupware, sistemas de áudio, vídeo etc. Para isso, devem ser capazes de gerenciar vários formatos de dados estruturados e não estruturados.
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas. O portal deve prover também acesso dinâmico a objetos criados por fornecedores de ferramentas de administração de documentos e <i>business intelligence</i> . Este acesso requer o desenvolvimento de interfaces de integração.
Roteamento inteligente	O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados como parte de um processo bem definido de fluxo de informações.
Ferramenta de <i>business intelligence</i> integrada	Para atender às necessidades de informação dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de <i>business intelligence</i> .
Arquitetura baseada em servidor	Para suportar um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e seções concorrentes, o portal deve basear-se em uma arquitetura web.

Serviços distribuídos	Para melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores. Preferencialmente, os intra e interprocessos de comunicação devem ser gerenciados por protocolos-padrão (TCP/IP, CORBA, DCOM, etc) e em produtos baseados nesses serviços.
Flexibilidade na definição das permissões de acesso	O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso, por meio dos perfis de usuário. Essas permissões definem os tópicos ou categorias aos quais os usuários têm acesso, canais que podem subscrever funções que podem usar, dados que podem ver e nível de interatividade com relatórios.
Interfaces externas	O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas, sendo possível ler e sincronizar outros serviços de diretório e interagir com os demais repositórios de informação.
Interfaces programáveis	O portal também deve ser capaz de ser “chamado” por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável (API – <i>Application Programming Interface</i>). Essa característica permite às organizações embutir um portal empresarial em um website já existente ou criar um portal customizado.
Segurança	Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança, como criptografia, autenticação, firewalls, etc. Deve também possibilitar auditoria dos acessos a informações, das alterações de configuração etc.
Fácil instalação e administração	Deve ser de fácil instalação, configuração e manutenção, e aproveitar, na medida do possível, a base instalada de hardware e software adquirida anteriormente pela organização. Deve ainda prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal de forma centralizada e dinâmica.
Customização e personalização	O administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários devem ser capazes de personalizar sua interface para facilitar e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes. Além disso, os usuários devem poder personalizar o portal, tornando-o mais fácil para seu próprio uso.

FONTE: ECKERSON (1999, apud ANGELONI; TEIXEIRA E REIS, 2008, p.337)

2.4.23 Redes de Especialistas

A rede de especialistas dentro de uma organização tem o objetivo de analisar e validar as informações para uma tomada de decisão mais precisa. Esta mesma rede utiliza do *networking* e de ferramentas para identificação de especialistas nas

áreas de competência da indústria para realização de um determinado projeto/trabalho.

As redes internas de gestão do conhecimento se desenvolvem pelo mapeamento do conhecimento dos especialistas, combinado com a criação de ambientes apropriados para compartilhá-lo. Sua finalidade inicial é maximizar a aplicação do conhecimento individual agregando-o aos objetivos da organização. Estas redes são principalmente intra organizacionais, embora possam até cruzar limites nacionais (TOMAEL, 2005).

Esse tipo de rede assemelha-se ao que Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.16) denominam contexto capacitante que consiste em um espaço físico ou virtual, no qual são fomentados relacionamentos baseados em conhecimento e informação.

As redes de especialistas reúnem preferentemente indivíduos, não organizações. O convite para se juntar à rede é baseado na especialidade em uma área particular.

Pode-se fazer uma analogia entre os *gatekeepers* tecnológicos, que atuam como intermediários na busca da informação, e as redes de especialistas, visto serem os *gatekeepers* especialistas em alguma área de uma organização. E, como destaca Metoyer-Duran (1993), eles são pontos da rede, disseminam informação na rede interna e externa à organização.

2.4.24 Gestão de Capital Intelectual

De acordo com Stewart (1998), o termo capital intelectual foi utilizado pela primeira vez em 1958, por analistas financeiros que avaliavam o mercado de ações de empresas muito pequenas e focadas em ciência (*science-based companies*).

O Capital Intelectual está relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na realidade atual (CRAWFORD, 1994; LEV, 2004).

Roos *et al.* (1997), conceituam o capital intelectual de duas formas, a positiva e a negativa. A forma positiva consiste na somatória do conhecimento dos colaboradores e da materialização desse conhecimento em marcas, produtos e processos. A forma negativa é vista como algo que cria valor, porém é intangível e

representa a diferença entre o valor total da companhia e o seu valor financeiro. "a melhor opção para entender o capital intelectual é distinguir os diferentes componentes desse nebuloso e abrangente conceito, pois ajuda além da compreensão do mesmo, a trazê-lo para o nível estratégico e operacional da organização" (ROOS *et al.*, 1997, p. 29).

Lev (2004) também coloca que o Capital Intelectual é criado pelo investimento em três elementos: inovação, desenho organizacional diferenciado e recursos humanos.

Este contexto apresenta um novo paradigma da gestão do conhecimento com a prática de gestão do capital intelectual, que assume uma formatação crescente de principal ativo da organização. Este capital intelectual é que permite que a informação se transforme em conhecimento e gere as tomadas de decisão. Com isso os mercados se tornam mais competitivos e as empresas com esta gestão participam de uma dinâmica contínua da estratégia dos negócios. Este ativo valioso, o capital intelectual, deve ainda ter maiores fontes de pesquisa, pois consistiu-se numa abordagem de processo de criação, manutenção e utilização do conhecimento, ficando assim, como uma questão a ser pensada em todos os níveis de gestão organizacional.

2.4.25 Mapas do Conhecimento Organizacional

Os mapas de conhecimento organizacional tratam do registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.

O conhecimento tácito, registrado na mente do colaborador deve ser, a partir de um esforço da organização, ser transformado em forma de registro, para assim, ser explicitado a outros colaboradores, tornando possível dessa forma, a capacitação de novas pessoas para executarem o mesmo trabalho.

Para Das (2007) o mapeamento do conhecimento é a coleta de dados, pesquisa, exploração, descoberta, conversa, desacordo, análise de lacunas, educação e síntese. O mapeamento do conhecimento é usado para facilitar a auditoria do conhecimento, uma pesquisa ou para criar um mapa da relação de

ativos de conhecimento para o processo de negócio. O mapa do conhecimento é uma busca constante dentro de uma organização (incluindo a sua cadeia de suprimento e cliente) que ajuda a descobrir a localização, propriedade, valor e uso de artefatos de conhecimento para aprender as funções e competências das pessoas identificando as restrições para o fluxo de conhecimento e para destaque das oportunidades do conhecimento existente. Esta é uma prática importante, pois visa controlar a aquisição e a perda de informações e conhecimentos. As competências pessoais e de grupo e a proficiência dentro da organização é explorado e que ilustra ou "mapas" como o fluxo de informações está acontecendo através de fora da organização (DAS, 2007).

Os princípios fundamentais de mapeamento do conhecimento são:

- a) entender que o conhecimento é transitório;
- b) estabelecer limites e respeitar revelações pessoais;
- c) reconhecer e localizar o conhecimento em uma grande variedade de formas como tácito e explícito, formal e informal, codificada e personalizado, interna e externa, ciclo de vida curto e permanente;
- d) localizar o conhecimento em processos, relacionamentos, políticas, pessoas, documentos, conversas, ligações e do contexto, fornecedores, concorrentes e clientes;
- e) ficar ciente do nível organizacional e de agregação, questões culturais e sistemas de recompensa, pontualidade, partilha e valor, processo legal e de proteção (patentes, segredos comerciais, marcas) (DAS, 2007).

Existem oito benefícios do mapeamento de conhecimento: Incentivar, reutilizar e evitar a reinvenção do conhecimento, poupando tempo de procura e os custos de aquisição; destacar as ilhas de conhecimento e sugerir formas de construir novos meios para aumentar o compartilhamento do conhecimento; descobrir comunidades eficazes e emergentes da prática onde a aprendizagem está acontecendo; fornecer uma base para medir o progresso com os projetos de GC; reduzir a carga sobre especialistas, ajudando o colaborador a encontrar informações críticas rapidamente; melhorar a resposta do cliente, tomada de decisão e resolução de problemas, fornecendo acesso a informações aplicáveis; destacar oportunidades de aprendizagem e de alavancagem do conhecimento; fornecer um inventário e avaliação dos ativos intelectuais e intangíveis; pesquisa para a concepção de uma arquitetura de conhecimento ou uma memória corporativa. (DAS, 2007)

2.4.26 Mídias Sociais

O conceito de GC ganha força na forma de mídias sociais. Esta ferramenta se tornou uma prática utilizada pelas organizações devido a conectividade dos colaboradores nesta era do conhecimento.

As ferramentas colaborativas tecnológicas – redes e mídias sociais, *blogs* corporativos, *chats*, *wikis*, *intranets* – fazem parte da mudança cultura do século XXI e são alavancadas pela vontade de compartilhar dados, informações e conhecimentos.

Com o advento da *web* 2.0, e o alto grau de troca de informações/conhecimento, as empresas encontraram na criação das redes sociais uma fonte geradora de vantagem competitiva. Neste cenário atual, no qual o conhecimento tornou-se fonte geradora de vantagem competitiva, destacam-se as mídias sociais, onde indivíduos e organizações se relacionam focados na potencialização do conhecimento. Estas redes servem como um instrumento para aquisição, troca e disseminação de conhecimento entre seus colaboradores, na busca de melhoria de desempenho e eficiência (AZEVEDO; RODRIGUEZ, 2010).

Para Fusco (2009), o consumidor que anteriormente recebia informações das organizações deixa de existir, tornando-se agora corresponsável pela reputação do produto. O autor questiona o valor de uma opinião positiva que um consumidor coloca no *Twitter* no meio da tarde de uma segunda feira e mostra que atualmente existe uma legião de consumidores trocando opiniões com pessoas sobre produtos, serviços e organizações. Um aperto de mão é efêmero, porém uma conexão em uma rede social, como *Orkut*, *Facebook* ou *LinkedIn*, é duradoura (FUSCO, 2009, p. 128-129).

De acordo com Meira (2010), 72% dos usuários de internet do mundo estão cadastrados em pelo menos uma rede social. Este levantamento no Brasil passa para 95% dos usuários utilizando uma rede social. Estes números demonstram a abrangência das mídias sociais e como elas podem ser fortes aliadas das organizações na busca de vantagem competitiva a partir da gestão do conhecimento.

Segundo Fusco (2009), um dos principais motivos pelo interesse nas redes sociais é o poder de atração que elas exercem. Para o autor, nas redes as marcas

não podem apenas reproduzir a mensagem idealizada por marqueteiros e publicitários. Elas devem dialogar com os consumidores, lendo mensagens e respondendo às dúvidas, elogiando e aceitando críticas. Outro fator chave nas redes sociais é o entendimento do estilo de vida dos consumidores. Isso se dá pelo fato de toda rede possuir o *profile* onde o usuário se apresenta de forma geral. Toda esta interação também pode resultar na ajudar para aperfeiçoar produtos e serviços.

Terra (2009) mostra as mídias sociais como grandes contribuintes da promoção da inovação aberta nas organizações, de modo que, os *stakeholders* são integrados no processo. Por meio das mídias sociais, é possível observar opiniões, discussões e interesses das comunidades, receber ideias de diversos usuários ao redor do mundo, colaborar e discutir com pessoas e organizações a respeito dos produtos e serviços e por fim entender as tendências de mercado (TERRA, 2009).

A interatividade e a comunicação com clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes, demonstram um grande potencial para compreensão das perspectivas de mercado, identificação de oportunidades e diminuição nos custos de desenvolvimento (TERRA, 2009). Pode-se também afirmar que as mídias sociais proporcionam um ambiente de maior interação e colaboração entre funcionários. Terra (2009) propõe que as ferramentas sejam implantadas nos ambientes de trabalho, onde, as empresas globais ficam mais próximas e o funcionário que antigamente era provedor de informações passa a ser gerador e agregador de conhecimento. De acordo com Costa *et al.* (2008) as mídias sociais são ferramentas eficientes para proliferar o conhecimento individual, e assim, contribuir na construção do conhecimento organizacional.

O crescimento da utilização das mídias sociais, tais como *LinkedIn*, *Twitter*, *Facebook* e *Youtube*, proporcionam uma interação de troca de informações entre indivíduos. Visto isso, a gestão do conhecimento se aplica nas mídias social sendo um fator relevante para o entendimento de como a indústria pode ser mais competitivo utilizando informações compartilhadas pela cadeia (colaborador, cliente, fornecedor, formador de opinião, etc).

2.4.27 Memória Organizacional

A Memória Organizacional (MO) precisa ser socialmente construída, mantida e administrada. Ela é um componente importante nas iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), e é um instrumento de retenção do conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros (MENEZES, 2006).

O ato de gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional é essencial para as organizações, pois o conhecimento histórico é aplicado em decisões presentes (STEIN, 1995).

Moresi (2006) afirma que a memória organizacional é necessária para o armazenamento e manutenção do conhecimento, contribuindo assim para a efetividade organizacional.

Já Kühn e Abecker (1998) consideram a MO um pré-requisito para a efetiva GC corporativa, e, portanto, esta prática deve ser disseminada.

A competitividade por meio da memória organizacional se dá pelo aprimoramento do modo como é gerenciado o conhecimento. Percebe-se, assim, que a MO é uma ferramenta para propiciar à organização um maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e das aprendizagens do dia a dia (KÜHN e ABECKER, 1998).

Stein (1995) mostra o modelo no qual realiza a abordagem da memória organizacional definida por processo e pelas atividades de aquisição, retenção, manutenção e recuperação, como pode ser visto na figura 16. Esses processos fornecem meios pelos quais o conhecimento do passado é trazido para as atividades presentes.

A aquisição é um processo atrelado ao aprendizado organizacional, sendo assim condição fundamental para a memória.

A retenção é um processo que apresenta uma das características mais importantes da MO tendo diversos mecanismos existentes, tanto em nível organizacional quanto individual. Para facilitar a retenção do conhecimento nas organizações, existem os sistemas de informação distribuídos, sistemas de inteligência artificial, além dos registros (bases de dados, documentos eletrônicos, arquivos em papel), entre outros.

A manutenção é o processo que mostra como é mantida a memória organizacional tornando-a um facilitador para as organizações buscarem constantemente seus conhecimentos e suas expertises.

A recuperação por fim, é o processo que representa a tomada de decisão e a resolução de problemas (Figura 16).

FIGURA 16 - A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL VISTA POR MEIO DE PROCESSOS



FONTE: ALMEIDA (2006)

Portanto, a informação armazenada deve ser útil e atender a necessidades importantes na organização, facilitando a recuperação de conhecimento relevante que agrega valor aos seus objetivos estratégicos.

Conclui-se então, nessa visão simplificada que a MO refere-se a um mecanismo que possibilita o armazenamento contínuo e a manipulação do conhecimento organizacional que futuramente pode ser utilizado para tomada de decisão, direção, controle, reestruturação, comunicação, planejamento, motivação, entre outras atividades.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o propósito da pesquisa, a sua natureza, a forma, as técnicas de coleta de dados, e como os dados serão sistematizados e analisados. A descrição destes procedimentos metodológicos utilizados busca validar o estudo científico e seus resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A proposta desta pesquisa é investigar quais as práticas de gestão do conhecimento se inserem no planejamento organizacional das indústrias e melhor contribuindo para a gestão industrial no Paraná. Apresenta-se um estudo inter-relacionado com os elementos: problema, método e solução, uma vez que só ocorre solução quando um problema é elaborado e adequadamente analisado pelos métodos e procedimentos científicos adequados.

Segundo Kothari (2005) existem diversos tipos de classificação de pesquisa e primeiramente se faz necessário defini-la para melhor entender o contexto.

Yin (2001) destaca que um projeto de pesquisa é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões.

O propósito desta pesquisa é tido como descritiva com método quantitativo. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência como um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Desta forma, a estatística descritiva tende a desenvolver informações genéricas acerca de um determinado conjunto de dados, de modo a fornecer elementos que contribuam para a compreensão dos níveis de dados escolhidos para

a mensuração, sua distribuição e características de localização ou posição central, dispersão e forma ou ordenamento (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Sua principal função consiste em resumir dados e informações investigadas, expondo-os da maneira mais prática e simples possível.

Nesta abordagem foram utilizadas análises descritivas da variável para interpretação das tabelas, bem como o cruzamento de variáveis e suas frequências.

A pesquisa se caracteriza quanto à natureza como aplicada, visto que a pesquisa de natureza aplicada objetiva gerar conhecimento para a prática e busca apresentar situações de interesses locais, como a investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses.

Primeiramente, foi realizado o estudo teórico com foco nos temas: planejamento organizacional e gestão do conhecimento. Em um segundo momento, foi realizado um levantamento (*Survey*) por meio de um questionário online. A Figura 17 ilustra a abordagem metodológica utilizada na pesquisa.

FIGURA 17 - RESUMO EXPLICATIVO DA PESQUISA

Propósito	• Descritiva
Natureza	• Aplicada
Método	• Quantitativo
Técnicas de coleta	• Questionário

FONTE: O AUTOR

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

O estudo foi realizado em indústrias do Paraná, mais precisamente as cidades de Curitiba, Campo Largo, Campo Magro, Almirante Tamandaré, Pinhais, Colombo, Quatro Barras, Piraquara, Araucária, Fazenda Rio Grande, e São José dos Pinhais. A escolha das localidades pela proximidade geográfica da capital do Paraná, e por ser o maior polo industrial do Estado segundo dados do IPARDES (2010), com 32% do total das indústrias do Estado.

3.3 AMOSTRA

Roesch (1999) mostra que além do delineamento metodológico é importante determinar os atores participantes da pesquisa, segundo os propósitos da mesma.

Neste estudo, tomou-se por base o universo das indústrias cadastradas no catálogo das indústrias do Estado do Paraná 2012, desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná com mais de 7.700 indústrias. Foram selecionadas inicialmente as indústrias da mesorregião de Curitiba dentre as cidades escolhidas às quais totalizaram 3.073 indústrias. Uma melhor delimitação foi realizada pelos critérios porte e características gerenciais das indústrias. No Brasil não há um conceito único para a classificação de organizações quanto ao seu porte. Esta pesquisa utilizou a classificação adotada pelo SEBRAE (Quadro 6), delimitando o porte das organizações conforme o número de colaboradores. Portanto, a população ficou composta pelos decisores das indústrias com mais de 20 colaboradores.

A técnica de amostragem adotada foi não probabilística e para o cálculo amostral aplicou-se a fórmula de população infinita por não haver um quantitativo de gestores tomadores de decisão pré-estabelecido, ou seja, técnica utilizada quando não se consegue mensurar a população. Diante disto, utilizou-se o nível de confiança (θ) de 95%, α de 2 e erro amostral de 5% (e_2).

Perante este cálculo a amostra deveria atender o mínimo de 385 gestores.

QUADRO 6 - PORTE POR NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES

Porte	Número de colaboradores
Micro	até 19 colaboradores
Pequeno	de 20 a 99 colaboradores
Médio	de 100 a 499 colaboradores
Grande	acima de 500 colaboradores

FONTE: SEBRAE (2011)

Os questionários enviados inicialmente foram direcionados aos gestores do nível estratégico, tático e operacional totalizando 659 e-mails. Estes e-mails foram filtrados junto ao *mailing* do catálogo das indústrias e do SENAI. Em um segundo

momento foram enviados 216 e-mails direcionados aos analistas/responsáveis da área de recursos humanos que pudessem replicar o questionário dentro da indústria para os gestores. Destes obteve-se a resposta de 83 profissionais de 44 indústrias diferentes, sendo que 6 (seis) profissionais foram excluídos da análise dos dados por trabalharem na operacionalização das atividades, executando o que é imposto, demonstrando que não exercem nenhuma atividade ligada ao planejamento organizacional em nenhum dos níveis propostos.

A pesquisa foi enviada para as indústrias entre os meses de agosto de 2012 a novembro de 2012 e se caracterizou como um estudo não determinístico por não atingir a margem mínima para a generalização. Devido ao fato de não atender a amostra necessária, este estudo não será generalizado, sendo as análises realizadas somente para a amostra obtida.

Cabe ressaltar que o pesquisador está inserido no SENAI do Paraná, o que possibilitou a acessibilidade dos dados em relação aos responsáveis por gestão de pessoas destas indústrias.

3.4 COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário sendo que este foi aplicado online (APÊNDICE – A).

A pesquisa consistiu em um levantamento de dados (Survey) sobre a percepção dos pesquisados em relação às práticas de gestão do conhecimento.

O questionário online foi elaborado com perguntas fechadas e está dividido em três blocos. O primeiro bloco se refere à caracterização do respondente com quatro questões, o segundo bloco se refere à caracterização da indústria com quatro questões, e por fim, o terceiro bloco é caracterizado pelos aspectos de gestão do conhecimento. Este último bloco é composto por duas questões. Uma relacionada ao nível de conhecimento da prática, utilizando as opções não conheço, conheço e não aplico na indústria e conheço e aplico na indústria. Outra utilizando a escala likert.

As vantagens do instrumento de pesquisa utilizar a escala de Likert, de acordo com Selltitz et al. (1967, p.268) são:

a) permite a introdução de qualquer item, empiricamente avaliado e coerente com o estudo, no instrumento de pesquisa;

b) é uma construção simples e menos custosa.

O autor, entretanto, alerta para o fato de que “às vezes o resultado total de um indivíduo tem pouco sentido, pois muitos padrões de respostas aos vários itens apresentam o mesmo resultado”.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste.

O questionário foi submetido para análise junto a um professor da UFPR, dois pesquisadores externos à instituição e dois profissionais da indústria. Este pré-teste teve o retorno do professor da UFPR, um pesquisador externo e um profissional da indústria. A professora da UFPR contribuiu solicitando que na área de formação fosse inserida a palavra engenharias junto a ciências exatas, solicitando também à alteração da palavra experiência profissional por tempo de trabalho. A contribuição da pesquisadora externa se deu por pontuar a inserção dos conceitos das práticas de gestão do conhecimento ao lado de cada prática. A justificativa para tal sugestão foi que a mesma, por não fazer parte da comunidade de pesquisa em GC sentiu dificuldade de entender o conceito de cada prática. Com a incorporação das definições eliminou-se qualquer distorção de conceitos. Junto ao questionário de múltipla escolha, o profissional da indústria solicitou a alteração dos campos: não conheço, conheço e não aplico, e aplico para não conheço, conheço e não aplico na indústria e conheço e aplico na indústria. A justificativa foi devido ao fato de que o profissional poderia conhecer e aplicar em outras empresas, e não necessariamente na indústria pesquisada.

As questões formuladas no questionário estão alinhadas com os objetivos propostos no estudo. Devido à vasta referência utilizada, foram tomados como base na apresentação dos quadros os principais autores. O Quadro 7 apresenta o objetivo específico “a”. O Quadro 8 apresenta o objetivo específico “b” e por fim o Quadro 9 apresenta o objetivo específico “c”.

QUADRO 7 - OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Objetivo Específico	Literatura		Questões
	Principais Autores	Tema	
a) identificar as práticas de gestão do conhecimento aplicadas nas indústrias do cenário proposto;	NONAKA, I. TAKEUCHI, H.	Gestão do Conhecimento	Questão 1. Bloco - Gestão Do Conhecimento / Níveis De Gestão
	PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.	Gestão do Conhecimento	
	APPLEGATE, L.M et al.	Gestão do Conhecimento nas Organizações	
	Diversos autores	27 Práticas de Gestão do Conhecimento apresentadas	

FONTE: O AUTOR.

QUADRO 8 - OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Objetivo Específico	Literatura		Questões
	Principais Autores	Tema	
b) relacionar as práticas de gestão do conhecimento com os níveis de planejamento organizacional das indústrias pesquisadas	NONAKA, I. TAKEUCHI, H.	Gestão do Conhecimento	Questão 1, 2 e 3. Bloco - Gestão Do Conhecimento / Níveis De Gestão
	PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.	Gestão do Conhecimento	
	SLACK, N. et al.	Administração da produção	
	OLIVEIRA, D. P. R.	Planejamento Estratégico	
	CHIAVENATO, I.	Planejamento Organizacional	
	DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L.	Conhecimento Empresarial	
	Diversos autores	27 Práticas de Gestão do Conhecimento apresentadas	

FONTE: O AUTOR.

QUADRO 9 - OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Objetivo Específico	Literatura		Questões
	Principais Autores	Tema	
c) identificar o grau de importância das práticas de gestão do conhecimento na indústria	NONAKA, I. TAKEUCHI, H.	Gestão do Conhecimento	Questão 3. Bloco - Gestão Do Conhecimento / Níveis De Gestão
	PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.	Gestão do Conhecimento	
	SLACK, N. et al.	Administração da produção	
	OLIVEIRA, D. P. R.	Planejamento Estratégico	
	CHIAVENATO, I.	Planejamento Organizacional	
	DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L.	Conhecimento Empresarial	
	Diversos autores	27 Práticas de Gestão do Conhecimento apresentadas	

FONTE: O AUTOR.

3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE

A sistematização dos dados armazenados em banco de dados foi articulada em três programas. *Microsoft Excel*, que gerou planilhas visuais e facilitou a formatação dos dados, e os softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 17.0 e STATGRAPHICS® Centurion XVI, versão 16.1.

Primeiramente buscou-se organizar os dados pela caracterização dos respondentes e os aspectos da indústria. Também se utilizou estatística descritiva para avaliar as frequências das respostas.

Na Questão 2. Bloco - Gestão Do Conhecimento / Níveis De Gestão as associações entre as variáveis nominais foram realizadas por meio de um teste de comparação entre grupos. Para todas as análises foram consideradas como significantes aquelas com $p\text{-valor} < 0,05$.

O teste estatístico não paramétrico utilizado nesta análise para a comparação entre os grupos foi o Qui-quadrado.

A partir desta tabulação foram realizadas análises de dados verificando a maior aplicabilidade das práticas de gestão do conhecimento por nível de gestão.

A Questão 3. Bloco - Gestão Do Conhecimento / Níveis De Gestão utiliza a média como medida de tendência central, por ser um número que agrupa ao seu redor os valores centrais, e o desvio-padrão como medida de variância, por ser um número estável que considera a totalidade dos valores das variáveis em estudo.

Para o grau de importância utilizou-se a escala *likert* tendo como opções: sem importância, pouco importante, importante, muito importante e extremamente importante.

Definiu-se, para esta análise que quanto maior o valor atribuído a uma afirmação, maior a importância do atributo relacionado a ela. Assim, “extremamente importante” = 5, “muito importante” = 4, “importante” = 3; “pouco importante” = 2 e “sem importância” = 1.

Agregando valor a análise adotou-se a média como medida de tendência central e o desvio-padrão como medida de dispersão ou de variabilidade por manter a estabilidade considerando a totalidade dos valores da variável.

O desvio-padrão mede o consenso na opinião ou percepção dos respondentes. Ou seja, quanto menor o desvio-padrão, maior o consenso nas

respostas. Para facilitar o entendimento criou-se uma convenção: desvio-padrão compreendido abaixo de 0.742 detêm alto grau de consenso. Entre 0.743 e 0.949 é razoável. Acima de 0.950 o desvio-padrão detêm baixo grau de consenso.

Para realização da análise por meio do teste H não-paramétrico de Kruskal-Wallis foram identificadas duas variáveis com o objetivo de comparar os grupos, a prática de gestão do conhecimento e o nível de decisão.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O procedimento adotado nesta pesquisa tem limitação amostral. A amostra coletada pode não representar, de forma apropriada, todas as indústrias paranaenses.

As técnicas estatísticas também podem ser consideradas limitantes, pois foi utilizada a técnica estatística por meio de software não entrado em detalhes de cálculo apresentando somente a interpretação dos resultados utilizados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa. Os resultados apresentados consistem em três blocos. A caracterização do respondente com suas características individuais, a caracterização da indústria em relação às condições organizacionais e a análise das práticas de Gestão do Conhecimento. Todas as questões da pesquisa utilizaram uma análise descritiva categórica dos dados, sendo estes vistos por tabulação direta da variável e inter-relação de variáveis.

A descrição dos dados se dá a partir da análise de frequência das assertivas obtida na pesquisa e as diferenças encontradas no cruzamento das práticas com o nível de gestão.

A amostra analisada foi composta por 29 (37,66%) respondentes de nível de decisão estratégica, 26 (33,77%) respondentes de nível de decisão tática, 22 (28,54%) respondentes de nível de decisão operacional totalizando 77 colaboradores de 44 indústrias (Tabela 1).

TABELA 1 - FREQUÊNCIA POR NÍVEL DE DECISÃO

Nome	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
1.Estratégico	29	37.66%	29
2.Tático	26	33.77%	55
3.Operacional	22	28.57%	77

FONTE: O AUTOR (2013)

4.1.1 Caracterização do respondente

Busca-se evidenciar o perfil dos respondentes da pesquisa sendo analisada a faixa etária, nível de escolaridade, área de formação e tempo de trabalho na empresa atual.

Dos 77 respondentes, 4 (5,19%) responderam ter entre 20 e 24 anos, 26 (33,77%) responderam ter entre 25 e 30 anos, 15 (19,48%) responderam ter de 31 a

35 anos, 9 (11,69%) disseram ter entre 36 e 40 anos, 10 (12,99%) de 41 a 45 anos e 13 (16,88%) de 46 a 55 anos (Tabela 2).

TABELA 2 - FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES

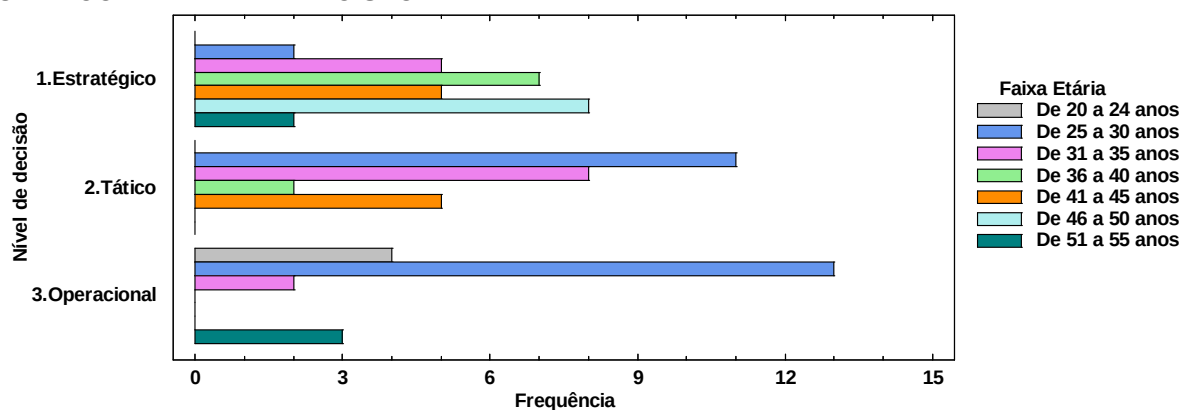
Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
De 20 a 24 anos	4	5.19%	4	5.19%
De 25 a 30 anos	26	33.77%	30	38.96%
De 31 a 35 anos	15	19.48%	45	58.44%
De 36 a 40 anos	9	11.69%	54	70.13%
De 41 a 45 anos	10	12.99%	64	83.12%
De 46 a 50 anos	8	10.39%	72	93.51%
De 51 a 55 anos	5	6.49%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Percebe-se que aproximadamente 53% dos respondentes têm entre 25 e 35 anos, tendo nesta faixa etária o maior nível de respondentes da pesquisa.

Realizando o cruzamento entre as variáveis “Nível de decisão” e “Faixa etária” para ter uma ocorrência da frequência dos pares originais destes valores observou-se que a faixa etária aumenta em relação ao nível de decisão. Dos 77 respondentes, a maior concentração de gestores estratégicos está entre 46 a 55 anos de idade, sendo que no nível tático esta concentração está entre 25 e 35 anos, e no nível operacional a concentração está entre 25 e 30 anos. Neste nível apareceram 5,19% de respondentes com faixa etária entre 20 e 24 anos, inexistentes nos outros dois níveis superiores. O Gráfico 1 ilustra os resultados.

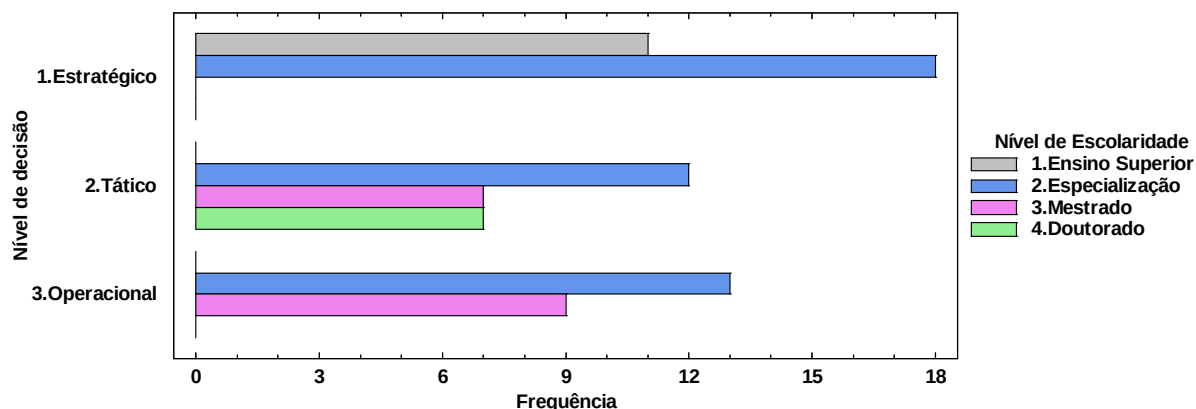
GRÁFICO 1 – NÍVEL DE DECISÃO X FAIXA ETÁRIA



FONTE: O AUTOR (2013)

Perante o nível de escolaridade percebe-se um cruzamento interessante. O nível de decisão estratégico conta somente com profissionais graduados e/ou com especialização, não tendo nenhum profissional neste nível com título de mestre ou doutor. Já nos níveis tático e operacional, os respondentes têm pelo menos especialização para compor o cargo. A frequência pode ser observada no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 - NÍVEL DE DECISÃO X ESCOLARIDADE



FONTE: O AUTOR (2013)

Percebe-se que o grau de ensino é cada vez mais cobrado na contratação inicial dos profissionais, pois como já visto o nível operacional não apresenta nenhuma frequência abaixo da Especialização. Já o nível tático tem 18% de profissionais com nível de pesquisa qualificado entre mestres e doutores e o nível operacional detêm 40,91% da amostra deste nível com o título de mestre (Tabela 3). Percebe-se então que os novos gestores estão buscando cada vez mais a qualificação profissional.

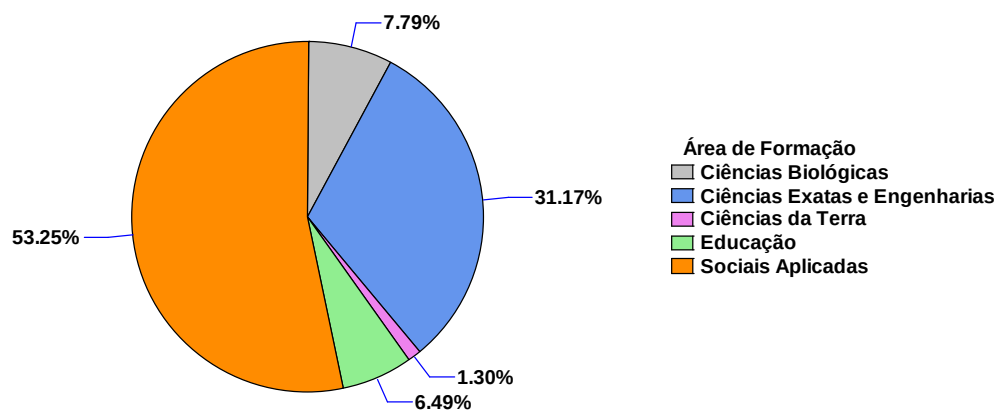
TABELA 3 - NÍVEL DE DECISÃO X GRAU DE ENSINO

	Ensino Superior	Especialização	Mestrado	Doutorado	Total
1.Estratégico	11 37.93%	18 62.07%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
2.Tático	0 0.00%	12 46.15%	7 26.92%	7 26.92%	26 100.00%
3.Operacional	0 0.00%	13 59.09%	9 40.91%	0 0.00%	22 100.00%
Total	11 14.29%	43 55.84%	16 20.78%	7 9.09%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Frente à área de formação, percebe-se no Gráfico 3 que a grande maioria dos profissionais se concentra na área das ciências sociais aplicadas (53,25%) seguidos dos profissionais das ciências exatas e engenharias (31,17%).

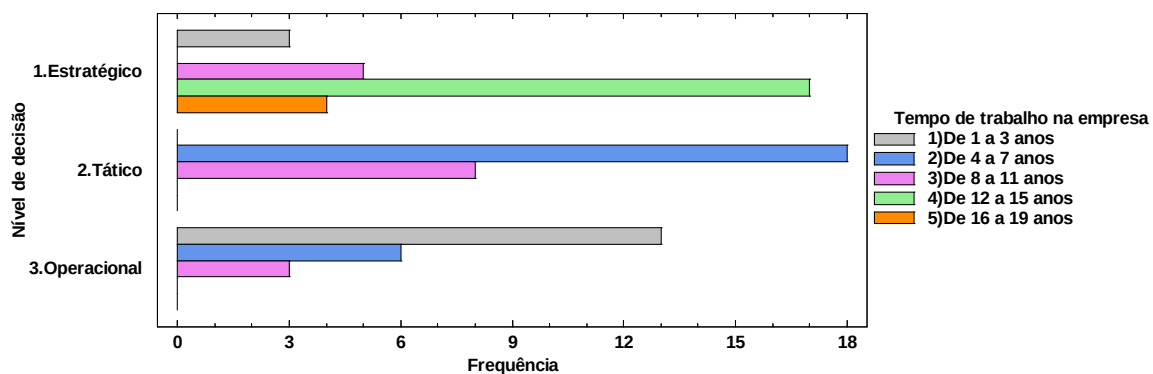
GRÁFICO 3 - ÁREA DE FORMAÇÃO



FONTE: O AUTOR (2013)

O cruzamento dos dados “Nível de decisão” e “Tempo de trabalho na empresa” é ilustrado no Gráfico 4. Percebe-se que o nível de decisão é proporcional ao tempo de trabalho.

GRÁFICO 4 - NÍVEL DE DECISÃO X TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA



FONTE: O AUTOR (2013)

A maior frequência no nível estratégico se dá entre 12 a 15 anos de trabalho na empresa (58,62%), enquanto no nível tático a maior frequência se dá entre 4 a 7 anos (69,23%), e por fim, a maior frequência no nível operacional se dá entre 1 a 3 anos de empresa (59,09%) conforme Tabela 4.

TABELA 4 - NÍVEL DE DECISÃO X TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

	De 1 a 3 anos	De 4 a 7 anos	De 8 a 11 anos	De 12 a 15 anos	De 16 a 19 anos	Total
Estratégico	3 10.34%	0 0.00%	5 17.24%	17 58.62%	4 13.79%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	18 69.23%	8 30.77%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	13 59.09%	6 27.27%	3 13.64%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	16 20.78%	24 31.17%	16 20.78%	17 22.08%	4 5.19%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

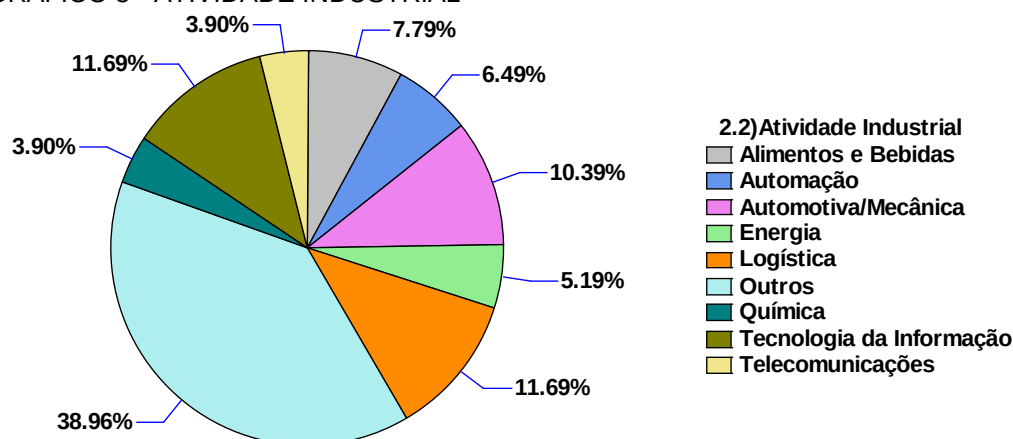
4.1.2 Caracterização da indústria

Perante a atividade industrial, foram sugeridos no questionário 18 categorias e um campo intitulado “outros”, que serviu para o enquadramento de categorias não mencionadas. Destas categorias, 56% não foram mencionados no questionário, como Couro e calçados, Metal Mecânica, Saúde e segurança no trabalho, Construção civil, Eletroeletrônica, Gráfica e editorial, Madeira e mobiliário, Polímeros, Refrigeração e climatização e têxtil e vestuário.

A categoria “Outros” teve a maior frequência, chegando próximo aos 40% na caracterização da atividade industrial, dificultando então a análise do dado conforme observado no Gráfico 5.

Ressalta-se que as indústrias pesquisadas estão localizadas na mesorregião metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná, não havendo amostras de outras regiões.

GRÁFICO 5 - ATIVIDADE INDUSTRIAL



FONTE: O AUTOR (2013)

Na análise do cargo funcional, a maior frequência relativa ficou com o cargo de coordenador, com 32% do total pesquisado seguido do gerente com 27% conforme observado na Tabela 5.

Ressalta-se que nesta amostra não aparecem cargos como técnico e analista. Cargos estes inseridos nos campos do questionário.

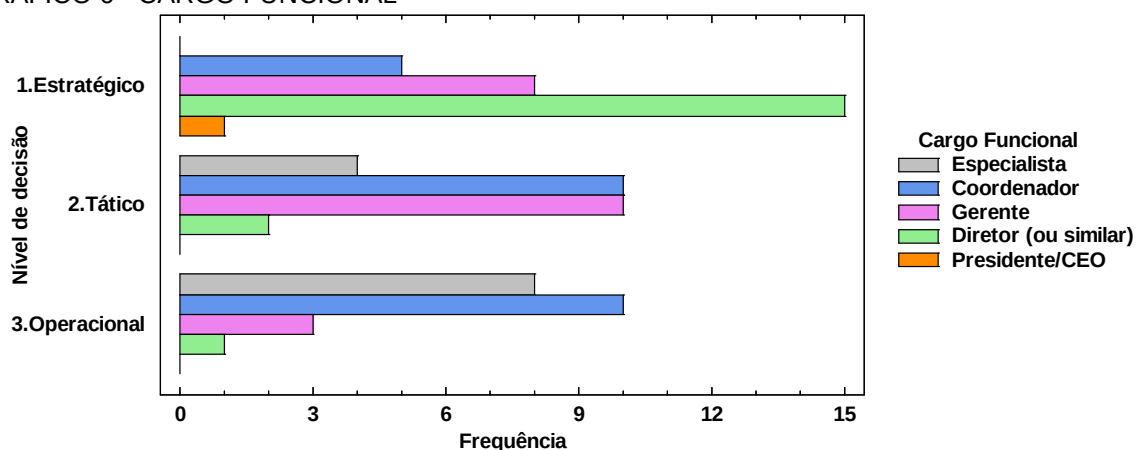
TABELA 5 - FREQUENCIA DO CARGO FUNCIONAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa acumulada
Especialista	12	15.58%	15.58%
Coordenador	25	32.47%	48.05%
Gerente	21	27.27%	75.32%
Diretor (ou similar como PMO, etc.)	18	23.38%	98.70%
Presidente/Superintendente/CEO	1	1.30%	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Cruzando estes dados com o nível de gestão percebe-se que o nível de decisão estratégica é composto por sua maioria de Diretores ou similares (15 profissionais), totalizando 51,72%. Já o nível de decisão tático apresentou uma similaridade entre os cargos, sendo composto por coordenadores e gerentes de forma igualitária (10 profissionais no cargo de coordenador, e 10 profissionais no cargo de gerente, sendo 38,46% para cada cargo), e por fim, o nível de decisão operacional é composto em sua maioria por coordenadores (45,45%) conforme observado no Gráfico 6 e Tabela 6.

GRÁFICO 6 - CARGO FUNCIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

O número de especialistas no nível operacional caracteriza o trabalho com conteúdo detalhado e analítico, de curto prazo e orientado ao microambiente, visto que este profissional tem responsabilidades sobre as ações que desenvolve, porem, não é empossado com um cargo funcional pela indústria. Este especialista detém decisões voltadas ao departamento que atua e cria planos de trabalho, bem como acompanha sua aplicação.

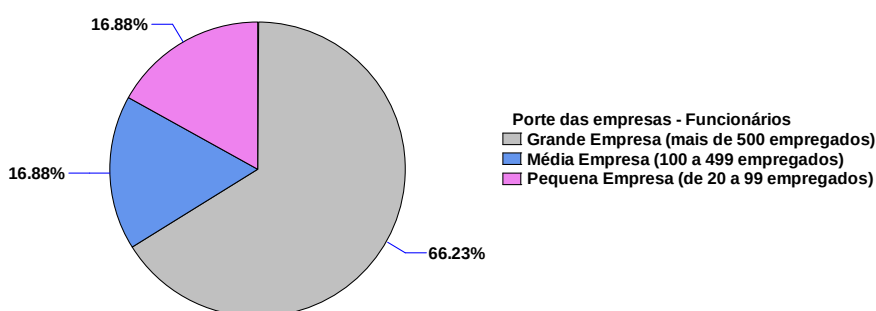
TABELA 6 - NÍVEL DE DECISÃO X FREQUENCIA DO CARGO FUNCIONAL

	Especialista	Coordenador	Gerente	Diretor (ou similar)	Presidente/CEO	Total
Estratégico	0 0.00%	5 17.24%	8 27.59%	15 51.72%	1 3.45%	29 100.00%
Tático	4 15.38%	10 38.46%	10 38.46%	2 7.69%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	8 36.36%	10 45.45%	3 13.64%	1 4.55%	0 0.00%	22 100.00%
Total	12 15.58%	25 32.47%	21 27.27%	18 23.38%	1 1.30%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Das indústrias pesquisadas nenhuma foi caracterizada como microempresa. O percentual de 16,88% foi encontrado para as empresas de 20 a 99 funcionários e empresas de 100 a 499 funcionários. A grande maioria, 66,23% foi caracterizada como empresas de grande porte, com mais de 500 funcionários. O Gráfico 7 ilustra os resultados.

GRÁFICO 7 - PORTE DA EMPRESA SEGUNDO Nº DE FUNCIONÁRIOS

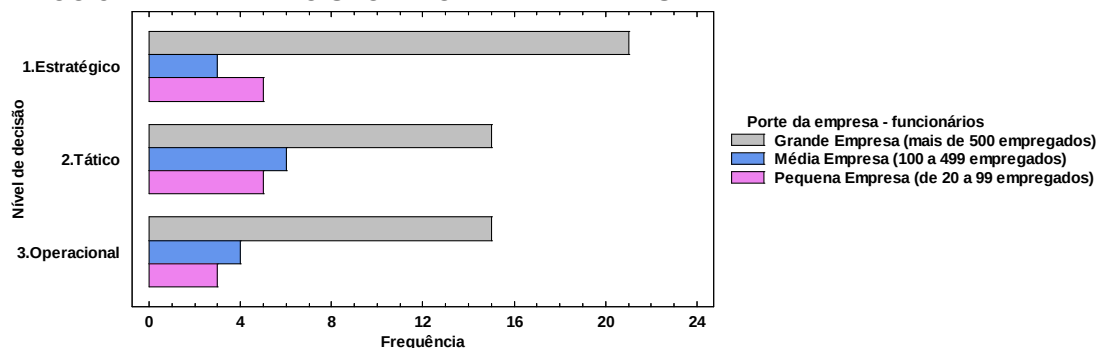


FONTE: O AUTOR (2013)

Percebe-se também que, mesmo com um número grande de questionários enviados, mais da metade dos respondentes pertencem a grandes indústrias, evidenciando assim para esta amostra a importância da gestão do conhecimento

neste porte industrial em todos os níveis de planejamento organizacional, conforme pode ser observado no Gráfico 8.

GRÁFICO 8 - NÍVEL DE DECISÃO X PORTE DA EMPRESA



FONTE: O AUTOR (2013)

4.1.3 Práticas de Gestão do Conhecimento

Optou-se analisar as questões dois e três do bloco Gestão do conhecimento / níveis de decisão do questionário juntamente, sendo que assim seriam melhor visualizados os resultados. As perguntas que compuseram esta análise foram “quais práticas de gestão do conhecimento são inseridas na rotina de trabalho dos pesquisados, de acordo com questões de aplicabilidade e conhecimento pessoal” e “assinale em cada prática de gestão do conhecimento, o grau de importância que se percebe das práticas para a gestão industrial”.

As análises descritivas do grau de conhecimento e aplicação das práticas são apresentadas individualmente no apêndice B e as análises descritivas do grau de importância das práticas também são apresentadas individualmente no apêndice C. Estas análises são apresentadas para todas as práticas pesquisadas, sendo também relacionada à prática e o nível de decisão.

Inicialmente, buscou-se identificar as práticas de gestão do conhecimento aplicadas nas indústrias (Tabela 7). De um modo geral, todas as práticas listadas nesta pesquisa se aplicam na indústria, mesmo que com baixa frequência. Ao estabelecer a classificação, destacam-se as práticas que apresentaram um maior grau de aplicabilidade nas indústrias pesquisadas: Centros de Inovação, Benchmarking, Gestão de marcas e patentes, Mapeamento de processos, Memória

Organizacional, *Balance Scorecard*, *Coaching*, Mídias Sociais, Melhores Práticas, Lições aprendidas e Portais Corporativos, tendo uma frequência relativa superior a 50% do total da amostra.

TABELA 7 - GRAU DE CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Práticas	Não conheço		Conheço e não aplico na indústria		Conheço e aplico na indústria		Total
Centros de Inovação – Apoiar estratégias de conhecimento para inovação técnica ou científica e contribuir para o desenvolvimento de um plano para produto ou serviço inovador da indústria.	3	4%	13	17%	61	79%	77
Benchmarking – Aplica técnicas de gestão de medição de desempenho pela comparação com outras indústrias.	0	0%	20	26%	57	74%	77
Gestão da Propriedade Intelectual – Visa demonstrar preocupação com os ativos intangíveis da indústria. Busca de forma organizada saber quanto valem estes ativos e acompanhar os concorrentes.	2	3%	20	26%	55	71%	77
Mapeamento de Processos – Busca apresentar como são realizadas as operações, os negócios e as atividades da indústria.	0	0%	24	31%	53	69%	77
Memória Organizacional – Capacidade da indústria de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas com a finalidade de aprender com elas.	3	4%	24	31%	50	65%	77
BSC – Balance Score Card – Proporciona a visualização de painel de indicadores coerentes com a visão, missão e estratégia organizacional.	1	1%	28	36%	48	62%	77
Coaching – Proporciona ajuda aos colaboradores ou pessoas a trilhem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento acompanhados por um colaborador sênior e com mais experiência com objetivo de identificar e aperfeiçoar talentos e capacidades pessoais.	0	0%	30	39%	47	61%	77
Mídias Sociais – Visa a interação dos colaboradores por meio de tecnologia de comunicação em tempo real tais como: chats, facebook, twitter, videoconferência, etc.	0	0%	31	40%	46	60%	77
Melhores Práticas – Possibilita a visualização de práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a situação atual ou futura.	3	4%	29	38%	45	58%	77
Lições Apreendidas – Visa registrar e apresentar os erros e sucessos de atividades passadas.	1	1%	32	42%	44	57%	77
Portais de Conhecimento Empresariais na Intranet da Organização – Disponibiliza, no site da instituição, informações para: indústrias/empresários/sindicatos/etc.	0	0%	33	43%	44	57%	77
Inteligência Competitiva – Busca coletar informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. Tem por objetivo, melhorar a posição da indústria no mercado.	4	5%	35	45%	38	49%	77
Gestão do Relacionamento com Cliente – Objetiva criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando informações sobre suas atividades e interações com a indústria.	0	0%	40	52%	37	48%	77
Redes de Especialistas – Utiliza o networking e ferramentas para identificação de especialistas nas áreas de competência da indústria.	7	9%	33	43%	37	48%	77
Universidade Corporativa – Visa desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da indústria.	0	0%	41	53%	36	47%	77
Gestão de Competências – demonstra como a indústria planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para seu negócio.	4	5%	37	48%	36	47%	77
Banco de Competências – Aplica ferramenta ou modelo gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional.	3	4%	42	55%	32	42%	77
Comunidades de Prática – Grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse, para encontrar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema ou no aprendizado diário, pela interação regular.	14	18%	32	42%	31	40%	77
Mentoring – Proporciona o treinamento de pessoas mais jovens, por um profissional mais experiente, aproveitando suas experiências para preparação de um profissional qualificado.	3	4%	44	57%	30	39%	77
Gestão Eletrônica de Documentos – Administra todas as atividades associadas ao controle de documentos da indústria, de forma eletrônica.	3	4%	45	58%	29	38%	77
Fóruns e Encontros para Discussões – Aplica ferramentas para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando uma mesma questão.	2	3%	50	65%	25	32%	77
Gestão de Capital Intelectual – Identifica recursos intangíveis disponíveis no ambiente organizacional de difícil qualificação e mensuração e que contribuem para os processos.	7	9%	45	58%	25	32%	77
Aprendizado Organizacional – Promove a criação, aquisição e transferência de conhecimento possibilitando que a indústria modifique seu comportamento de modo a refletir novos conhecimentos e ideias.	3	4%	51	66%	23	30%	77
Gestão de Conteúdo – Atua no gerenciamento de recursos de informação melhorando o fluxo de trabalho. Acompanha, apresenta e trata a informação.	8	10%	50	65%	19	25%	77
Business Intelligence – Aplica ferramentas de coleta, análise e interpretação da informação como apoio para tomada de decisão.	4	5%	55	71%	18	23%	77
Narrativas – Registra, por meio de histórias, o conhecimento de aprendizado vivenciado, recordado e recontado pelos colaboradores.	30	39%	35	45%	12	16%	77
Mapas do Conhecimento Organizacional – Envolve localizar conhecimentos importantes dentro da indústria e depois registrar em formato que melhor atenda o objetivo de uso.	8	10%	57	74%	12	16%	77

FONTE: O AUTOR com base nos dados da pesquisa de campo (2013)

O Quadro 10 por sua vez, mostra a distribuição das médias, bem como o desvio padrão e o coeficiente de variação das respostas à questão três.

QUADRO 10 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E COEFICIENTE DE VARIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO QUANTO AO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA

Práticas de KM	Média	Desvio Padrão	Coef. De variação
Universidade Corporativa	3.19481	0.903778	28.29%
<i>Mentoring</i>	3.61039	0.671915	18.61%
Gestão por Competências	3.72727	0.954716	25.61%
Gestão de Marcas e Patentes	3.83117	1.23972	32.36%
Centros de Inovação	3.51948	0.820949	23.33%
Balance Scorecard	3.68831	0.949512	25.74%
Benchmarking	3.72727	0.837232	22.46%
Inteligência Competitiva	3.75325	0.652038	17.37%
Lições Aprendidas	3.74026	1.01829	27.23%
Mapeamento de Processos	3.63636	1.03757	28.53%
Narrativas	2.54545	1.07048	42.05%
Gestão de Conteúdo	2.61039	0.588393	22.54%
Gestão do Relacionamento com clientes	3.66234	0.754118	20.59%
Gestão Eletrônica de Documentos	3.2987	1.12466	34.09%
Business Intelligence	2.88312	0.742932	25.77%
Aprendizagem Organizacional	3.42857	0.750939	21.90%
Banco de Competências	3.64935	0.664241	18.20%
Melhores Práticas	3.74026	0.909057	24.30%
Coaching	3.44156	0.865927	25.16%
Comunidades de Prática	2.81818	0.955968	33.92%
Fóruns/Listas de discussão	2.71429	0.603872	22.25%
Portais Corporativos	2.57143	0.637193	24.78%
Rede de especialistas	3.1039	0.753665	24.28%
Gestão do Capital	3.54545	0.618688	17.45%
Mapas de conhecimento org.	3.37662	0.669622	19.83%
Mídias Sociais	3.37662	1.11259	32.95%
Memória organizacional	3.28571	1.08649	33.07%

FONTE: O AUTOR (2013)

Seguindo a ordem apresentada nas práticas mais conhecidas e aplicadas na indústria (Tabela 7) com base Quadro 10 são descritos a seguir os resultados da pesquisa.

Muitas vezes, são os **Centros de Inovação** que coordenam e integram as atividades de P&D dentro das indústrias. Percebe-se que a frequência relativa à opção conhece e aplica na indústria supera 79% da amostra tendo apenas 3,9% de respondentes que não conhecem a prática (Tabela 8).

Em uma análise mais apurada, utilizou-se o teste qui-quadrado para descobrir as diferenças entre as respostas observadas e esperadas, depois de encontrada

estas diferenças, elevou-se cada diferença dessas ao quadrado e dividiu-se pela resposta esperada. O resultado do qui-quadrado foi a soma destas operações.

Ao realizar o cruzamento das variáveis nominais nível de decisão e centros de inovação observou-se que não existe diferença ($\chi^2(4)=8,296$, p-valor<0,081) na aplicação da prática perante os níveis de planejamento. A frequência relativa se manteve similar nos níveis estratégico e tático junto à opção conhece e aplica tendo uma similaridade maior na opção conhece e não aplica, ficando entre 13,79% e 19,23%.

TABELA 8 – NÍVEL DE DECISÃO X CENTROS DE INOVAÇÃO

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	25 86.21%	4 13.79%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	21 80.77%	5 19.23%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	15 68.18%	4 18.18%	3 13.64%	22 100.00%
Total	61 79.22%	13 16.88%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Os Centros de Inovação, por sua vez, além de ser a prática mais aplicada na indústria apresenta um consenso razoável com média de 3,519 e desvio padrão de 0,820.

Observa-se na Tabela 9 que dos 77 entrevistados 57,14% acreditam que esta prática é importante para a indústria e 38,96% percebem esta prática como extremamente importante ou muito importante.

Percebe-se também que, no nível de decisão nenhum dos respondentes acredita que esta prática não tenha importância destacando a frequência relativa no nível estratégico que demonstra que a prática está entre muito importante (41,38%) e importante (34,48%) se opondo ao nível operacional que apresenta 13,64% dos respondentes que percebem a prática como pouco importante e não nenhum respondente acredita que a prática é extremamente importante.

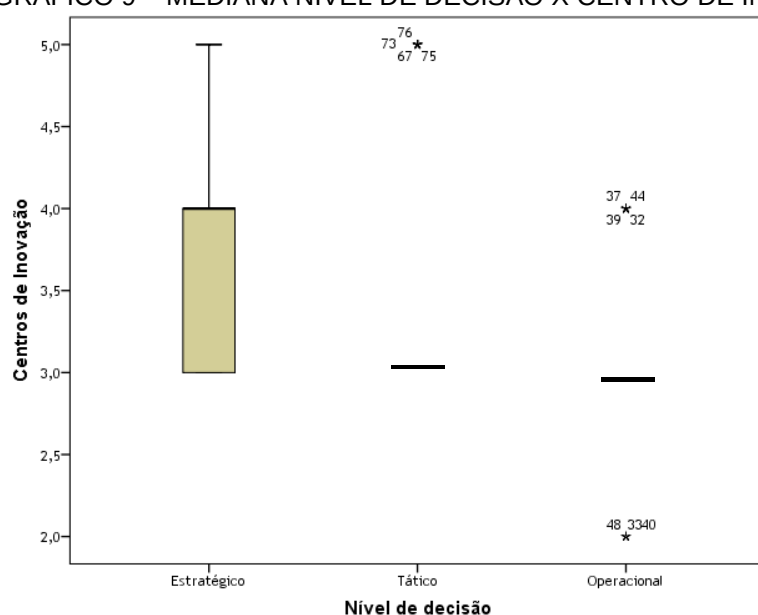
TABELA 9 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X CENTRO DE INOVAÇÃO

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	7 24.14%	12 41.38%	10 34.48%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	6 23.08%	0 0.00%	20 76.92%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	13 16.88%	17 22.08%	44 57.14%	3 3.90%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Na comprovação desta diferença ($H(2)=13.259$, $p\text{-valor}<0.001$) observou-se no Gráfico 9 que a mediana do nível operacional e do nível tático não se cruza com a mediana do nível estratégico. As médias, respectivamente foram 3,09 com desvio padrão de 0,610, e 3,11 com desvio padrão de 0,859. Por fim, o nível estratégico obteve média de 3,90 com desvio padrão de 0,772 sendo que a diferença reside no fato de que o maior score está relacionado no nível estratégico.

GRÁFICO 9 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X CENTRO DE INOVAÇÃO



FONTE: O AUTOR (2013)

De acordo com Edwin H. Peterson, Presidente da Martin Engineering, indústria líder mundial no fornecimento de sistemas para manuseio de materiais a granel mais limpo, seguro e produtivo O Centro de Inovações representa grande compromisso com as indústrias a qual eles atendem. O objetivo do Centro De Inovações MARTIN é facilitar o desenvolvimento global de produtos projetados para aprimorar o portfólio atual de produtos, além de combinar ideias inovadoras com conhecimento tecnológico para oferecer soluções criativas e inovadoras de forma a

solucionar os problemas dos clientes. Percebe-se que esta afirmação dada pelo CEO da indústria ajuda justificar a aplicação da prática pelo nível estratégico e a importância da mesma perante este mesmo nível.

A segunda prática classificada foi o **Benchmarking** que tem por objetivo promover a inovação, o conhecimento e a mudança dentro do ambiente de trabalho, aperfeiçoando os processos, produtos e serviços, além de exigir comprometimento e tomada de decisões.

Frente à tomada de decisão, observa-se na Tabela 10 que a prática não teve nenhuma frequência na opção não conheço, demonstrando que todos os respondentes têm conhecimento desta prática.

Percebeu-se também que há diferença entre os níveis de decisão ($\chi^2(2)=6,107$, $p\text{-valor}<0,047$). Esta significância pode ser percebida no nível de planejamento operacional, onde há um desequilíbrio na frequência relativa perante os demais níveis tanto na opção conhecer e aplicar na indústria, quanto na opção conhecer e não aplicar na indústria. Já nos outros dois níveis (estratégico e tático) a opção conheço e aplico na indústria se destaca perante a opção conheço e não aplico na indústria.

TABELA 10 - NÍVEL DE DECISÃO X BENCHMARKING

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	24 82.76%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	21 80.77%	5 19.23%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	12 54.55%	10 45.45%	0 0.00%	22 100.00%
Total	57 74.03%	20 25.97%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Frente à média, o resultado da análise mostra que o *Benchmarking* obteve média de 3.727 e desvio padrão de 0.837 com um razoável consenso nas respostas obtidas.

Dentre as respostas, não houve nenhuma marcação na opção sem importância e somente 5,19% acreditando que esta prática seja de pouca importância. A Tabela 11 também mostra que o percentual de respondentes que acreditam que o *Benchmarking* é muito importante (38,96%) é muito próximo dos que acreditam que ele seja somente importante (36,36%).

TABELA 11 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X *BENCHMARKING*

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	7 24.14%	14 48.28%	8 27.59%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	10 38.46%	7 26.92%	4 15.38%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	6 27.27%	13 59.09%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	15 19.48%	30 38.96%	28 36.36%	4 5.19%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Realizado o teste estatístico não paramétrico de Kruskal-Wallis descobriu-se não há diferença entre os grupos nível de decisão e a prática Benchmarking ($H(2)=4.053$, $p\text{-valor}<0.1317$).

Explorado a análise descritiva tem-se média de 3,97 para o nível estratégico com desvio padrão de 0,731, média de 3,62 para o nível tático com desvio padrão de 0,983 e média de 3,55 para o nível operacional com desvio padrão de 0,739 resultando na mediana quatro para o nível estratégico e tático e mediana três para o operacional.

Boxwell (1996) apresenta o benchmarking como uma prática de gestão apoiada pelo nível estratégico, pois este nível deve criar um bom planejamento para não ocorrer falhas na aplicação e por fim aceitar as inserções de novas práticas, processos ou métodos na organização. “A fase de planejamento exige habilidade para se analisar as questões que se escolhe para encaminhar por meio do benchmarking e depois requer habilidades organizacionais para garantir que o estudo seja planejado para ser executado harmoniosamente e com sucesso” (BOXWELL, 1996, p.54).

A **Gestão da propriedade intelectual** busca inserir uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo e a gestão de patentes procura proteger os registros de patentes de invenção e de modelos de utilidade ou desenho industrial da indústria.

A gestão da propriedade intelectual apresentou 2,6% dos respondentes que desconhecem a prática, 25,97% de respondentes que conhecem porém não aplicam a prática e 71,43% de respondentes que conhecem e aplicam a prática (Tabela 12).

Ao verificar a aplicação e conhecimento dos respondentes quanto à prática gestão da propriedade intelectual nos três níveis de decisão constatou-se um resultado não significativo, ($\chi^2(4)=8,718$, $p\text{-valor}<0,069$), (resultado foi

estatisticamente significativa a um nível de confiança de 95%), o que demonstra que não há diferença entre os grupos.

TABELA 12 - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	21 72.41%	8 27.59%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	21 80.77%	3 11.54%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	13 59.09%	9 40.91%	0 0.00%	22 100.00%
Total	55 71.43%	20 25.97%	2 2.60%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Os resultados da prática Gestão da propriedade intelectual perante o grau de importância da prática demonstrou muita dispersão tendo um baixo grau de consenso, mas com uma média de 3,83 com desvio padrão de 1,239.

Verifica-se que as indústrias pesquisadas acreditam que esta prática seja de extrema importância tendo 42,86% de preferência (Tabela 13).

TABELA 13 – FREQUÊNCIA – PROPRIEDADE INTELECTUAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	33	42.86%	33	42.86%
2.Muito importante	13	16.88%	46	59.74%
3.Importante	21	27.27%	67	87.01%
4.Pouco importante	5	6.49%	72	93.51%
5.Sem importância	5	6.49%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Os resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para prática e nível de decisão ($H(2)=0.538$, $p\text{-valor}<0.763$) não foram significantes, ou seja, não apresentam diferença entre os grupos (Tabela 14).

TABELA 14 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X PROPRIEDADE INTELECTUAL

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	12 41.38%	4 13.79%	8 27.59%	0 0.00%	5 17.24%	29 100.00%
Tático	11 42.31%	6 23.08%	7 26.92%	2 7.69%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	10 45.45%	3 13.64%	6 27.27%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Moraes (2010) apresenta a proteção industrial visando à conquista de mercados consumidores. O autor mostra que a propriedade industrial é objeto de poder ao promover uma mudança de paradigmas que é sair de uma sociedade meramente industrial de consumo, que detém a informação de como fazer, para adentrarmos em uma sociedade que tem a informação detentora do porque fazer. Não é apenas o know-how que move a busca da tecnologia, mas, também, o tentar fazer produtos diferentes de forma diferente, e esta ação tende a vir dos níveis altos níveis de planejamento organizacional.

A prática **Mapeamento de Processos** apresenta, de forma clara, como são realizadas as operações, negócios e atividades. Quando questionados quanto ao conhecimento e aplicação desta prática, 68,83% responderam conhecer e aplicar a prática na indústria e 31,17% respondeu conhecer e não aplicar a prática (Tabela 15). Percebeu-se que nenhum dos gestores desconhece esta prática. Este conhecimento pode estar relacionado ao fato desta prática ser voltada a efetividade do negócio, sendo muito aplicada nos processos de qualidade que envolve a indústria (DEMING, 1982).

De modo geral esta prática é mais aplicada por gestores do nível operacional (81,82%), seguido pelos gestores de nível tático (69,23%) e por fim os gestores de nível estratégico (58,62%).

Porem, a frequência entre estes grupos aparenta ser muito semelhante, sendo neste caso obtido um teste não significativo ($\chi^2(2)=3,141$, p-valor<0,208) resultando que não há diferença entre estes dois grupos devido a semelhança do comportamento entre os níveis de decisão que optaram por responder que conhecem e aplicam ou que conhecem e não aplicam a prática.

TABELA 15 - NÍVEL DE DECISÃO X MAPEAMENTO DE PROCESSOS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	17 58.62%	12 41.38%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	18 69.23%	8 30.77%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	18 81.82%	4 18.18%	0 0.00%	22 100.00%
Total	53 68.83%	24 31.17%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A prática Mapeamento de Processos apresentou uma média de importância de 3,636 demonstrando um baixo grau de consenso com o desvio padrão alto de 1,037.

Observa-se que não há diferença de opiniões entre estes grupos analisados ($H(2)=4.783$, $p\text{-valor}<0.091$). Pela Tabela 16 percebe-se que a prática não é considerada sem importância. O Mapeamento de Processos é considerado extremamente importante (46,15%) nas ações de planejamento de nível tático e considerado muito importante (37,93%) nas ações de nível estratégico e operacional (36,36%). Por mais que haja 31,82% de respondentes do nível operacional que consideram a prática pouco importante percebe-se que as medianas sempre se cruzaram devido ao resultado do teste de Kruskal-Wallis onde o mesmo apresentou mediada quatro para os níveis estratégico e tático e 3,5 para o operacional.

TABELA 16 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MAPEAMENTO DE PROCESSOS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	11 37.93%	8 27.59%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	12 46.15%	2 7.69%	12 46.15%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	8 36.36%	4 18.18%	7 31.82%	0 0.00%	22 100.00%
Total	20 25.97%	21 27.27%	24 31.17%	12 15.58%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Quanto à classificação, os processos de uma empresa podem ser organizacionais (ou de integração organizacional), gerenciais ou de negócio (ou de cliente) (GONÇALVES, 2000).

Os processos organizacionais viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio e é centralizado.

Os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização e por fim os processos de negócios são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.

Relacionado o resultado do estudo com o que foi apresentado por Gonçalves (2000) percebe-se que na amostra pesquisa o foco destas indústrias são os clientes, pois a frequência de maior aplicação da prática foi junto ao nível operacional porem este nível não considera a prática tão importante quanto o nível estratégico e tático.

A **Memória Organizacional** é uma prática que objetiva a retenção do conhecimento da organização e contribui para o aprendizado por meio de experiências já realizadas dando sustentação aos processos decisórios.

A Tabela 17 revela o grau de conhecimento da prática memória organizacional e sua aplicação na indústria. Verificou-se que aproximadamente 65% da amostra conhecem e aplicam a prática na indústria. Do percentual restante 31,17% conhece a prática, porém não a aplica na indústria e somente 3,90% não conhecem a prática.

Mesmo o fato de esta prática ter um grande percentual de conhecimento e aplicação foi comprovado que existe diferença entre a prática e o nível de decisão ($\chi^2(4)=39,572$, $p\text{-valor}<0,000$) mostrando inconsistência perante os níveis no conhecimento e aplicação. O nível estratégico demonstrou conhecer e aplicar a prática tendo 82,76%, um pouco abaixo do operacional que deteve 86,36% de aplicação da prática. A inconsistência é observada no desvio da frequência relativa com o nível tático que apresentou somente 26,92% de aplicação da prática e 73,08% de conhecimento e não aplicação.

TABELA 17 – NÍVEL DE DECISÃO X MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	24 82.76%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	7 26.92%	19 73.08%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	19 86.36%	0 0.00%	3 13.64%	22 100.00%
Total	50 64.94%	24 31.17%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A aplicação desta prática no nível estratégico pode estar relacionada com a afirmação de Kühn e Abecker (1998), que consideram a Memória Organizacional um pré-requisito para a efetiva Gestão do Conhecimento.

Por outro lado descreve-se o resultado da prática Memória Organizacional em relação ao grau de importância da mesma para a gestão industrial das empresas pesquisadas e percebe-se que por mais que ela seja aplicada por 82,76% dos gestores estratégicos, os mesmos não a consideram extremamente importante.

Esta prática apresentou uma variação significativa das respostas, e perante a sua média de 3,28 com desvio padrão de 1,086 constatou-se que esta obteve baixo grau de consenso nas respostas.

Por mais que a maior frequência relativa tenha ficado entre as opções muito importante (35,06%) e Importante (29,87) houve uma variação significativa junto às opções pouco importante (16,88%) e sem importância (6,49%) observada na Tabela 18.

TABELA 18 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

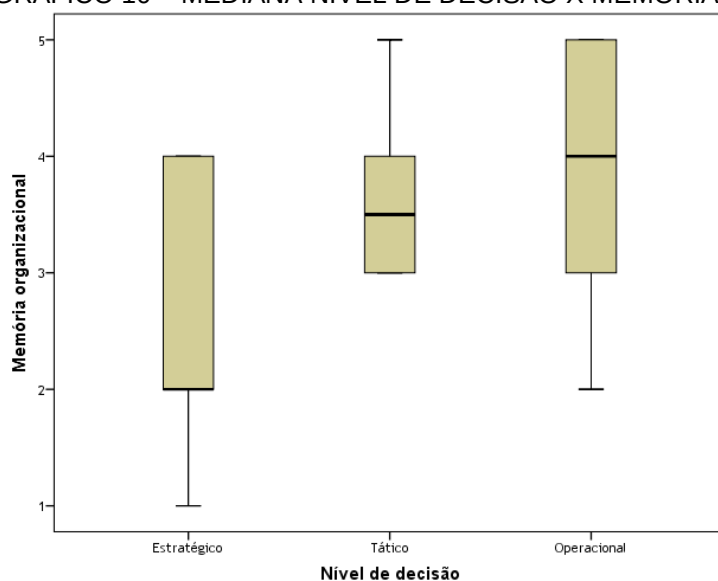
	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	11 37.93%	3 10.34%	10 34.48%	5 17.24%	29 100.00%
Tático	2 7.69%	11 42.31%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	7 31.82%	5 22.73%	7 31.82%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	9 11.69%	27 35.06%	23 29.87%	13 16.88%	5 6.49%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Pelo teste estatístico não paramétrico de Kruskal-Wallis houve diferença entre a prática e o nível de decisão ($H(2)=11.076$, $p\text{-valor}<0.003$).

A diferença é vista no Gráfico 10 que apresenta mediana dois para o nível estratégico com média 2,69 e desvio padrão de 1,168, mediana 3,5 para o nível tático com média de 3,58 e desvio padrão de 0,643 e mediana quatro para o operacional com média de 3,73 e desvio padrão de 1,077.

GRÁFICO 10 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X MEMÓRIA ORGANIZACIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

Observada a mediana do nível estratégico percebe-se que este resultado se contradiz com o que Walsh e Ungson (1991) apresentam como importante para a organização. Os autores mostram que o conjunto de informações que remontam a história da organização para serem lembradas e utilizadas em futuras operações fornecendo informações que diminuem o custo das transações e aprimoram a tomada de decisões são de grande valor para se alcançar o diferencial competitivo.

O **Balance Scorecard** demonstra o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997). Esta ferramenta norteia o mapa estratégico das organizações para manter o foco no que já foi planejado.

Ao medir a frequência das respostas observou-se que 62,34% dos respondentes conhecem e aplicam esta prática na indústria e somente 1,30% desconhece a prática (Tabela 19).

Utilizando o teste de Qui-quadrado para detectar possíveis diferenças nas respostas dos gestores em função do *Balance Scorecard*, foi percebido que existe diferença na aplicação da prática perante os níveis de planejamento ($\chi^2(4)=10,019$, p-valor<0,04).

O nível estratégico aplica esta prática com 72,41% dos gestores e o nível operacional recebeu 72,73% de respostas caracterizadas como conhece e aplica a prática na indústria. Por outro lado, o nível de planejamento tático que tem por objetivo melhorar os resultados de determinada área, e se nortear pela decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico aplica a prática com 42,31% dos respondentes deste nível.

TABELA 19 – NÍVEL DE DECISÃO X BALANCE SCORECARD

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	21 72.41%	8 27.59%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	11 42.31%	15 57.69%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	16 72.73%	5 22.73%	1 4.55%	22 100.00%
Total	48 62.34%	28 36.36%	1 1.30%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Visualiza-se também que no nível de decisão tático a opção conhece e não aplica supera a aplicação da prática. E que nos outros níveis esta afirmação se inverte.

O *Balance Scorecard* também apresentou um consenso razoável com média 3,68 e desvio padrão 0,949.

Pelo teste de Kruskal-Wallis percebeu-se que não existem diferenças entre os grupos *Balance Scorecard* x nível de gestão ($H(2)=0.981$, $p\text{-valor}<0.612$).

A Tabela 20 mostra os percentuais da tabulação cruzada que demonstram o grau de importância da prática com o nível de decisão.

TABELA 20 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X BALANCE SCORECARD

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	12 41.38%	1 3.45%	16 55.17%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	10 38.46%	5 19.23%	6 23.08%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	8 36.36%	11 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	20 25.97%	19 24.68%	32 41.56%	6 7.79%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A concordância entre os níveis de gestão somente se difere no nível tático, onde 15,38% acreditam que a prática tenha pouca importância.

Por fim, os níveis de aplicação da prática (62,34%) e a não existência de diferença entre os grupos *Balance Scorecard* e níveis de decisão ajudam a entender o que Kaplan e Norton (1997) definem como os objetivos do *Balance Scorecard*, onde estes se tornam uma responsabilidade funcional conjunta do grupo organização, e passa a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes distribuídos em todos os níveis de gestão.

O **Coaching** ajuda os colaboradores a trilharem o seu próprio caminho de auto desenvolvimento acompanhados por um colaborador sênior com mais experiência a fim de identificar e aperfeiçoar talentos e capacidades pessoais.

Percebe-se que este conceito está bem disseminado junto aos gestores que participaram do estudo, pois não houve nenhuma resposta “Não conheço”. Ao analisar a frequência desta prática observou-se que 61,04% dos pesquisados aplicam o *coaching* na indústria e 38,96% somente conhecem a prática (Tabela 21).

Analisando se há significância entre os grupos (nível de decisão e *coaching*) apontou que existe diferença ($\chi^2(2)=16,507$, p-valor<0,000). Mesmo não havendo nenhuma resposta “não conheço”, os grupos de planejamento (estratégico, tático e operacional) se diferenciam gradativamente e inversamente sobre a questão.

Os gestores do nível estratégico (82,76%) aplicam a prática na indústria corroborando com a afirmação de Rosinski (2011) que diz que esta prática deve preparar líderes com objetivo de criar profissionais comprometidos com a missão de apoiar a organização nas diversas ações de gestão. Flaherty (apud LAGES e O'CONNOR, 2009) ajuda a interpretar melhor esta análise mostrando que o *coaching* serve para ajudar as pessoas a reexaminar o que estão fazendo no sentido de suas intenções e transformá-las em melhores líderes, fortalecendo seus potenciais e trabalhando suas fraquezas. Devido a isso é possível explicar o porquê o nível estratégico aplica esta prática. Isso se dá pelo fato de que neste nível de decisão, os gestores são os “coach” dos gestores dos níveis tático e/ou operacional, e os gestores do nível tático possivelmente são os “coach” dos gestores do nível operacional.

O nível tático também apresentou um percentual acima de 50% na aplicação da prática perante seus gestores (65,38%) tendo o estratégico com apenas 27,27% de aplicação da prática em seu nível de planejamento.

TABELA 21 - FREQUÊNCIA - COACHING

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	24 82.76%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	17 65.38%	9 34.62%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	6 27.27%	16 72.73%	0 0.00%	22 100.00%
Total	47 61.04%	30 38.96%	0 0.00%	77 100.00%

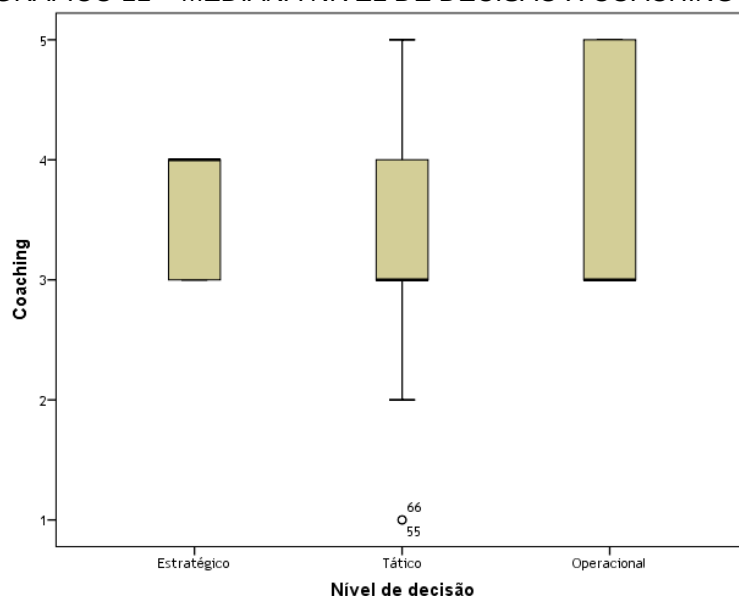
FONTE: O AUTOR (2013)

Percebe-se então que quanto maior o nível de decisão perante o planejamento da indústria, maior é a aplicação da prática de *coaching*. E inversamente a isso, quanto menor o poder de decisão perante o planejamento da indústria maior é a falta de aplicação da prática na indústria.

Analisando a diferença entre o grupo nível de decisão e a prática de gestão do conhecimento intitulada *Coaching* percebeu-se que existe diferença entre os

grupos ($H(2)=7.576$, $p\text{-valor}<0.022$). Esta diferença se caracteriza pelo fato de que o nível estratégico manteve a mediana quatro com média 3,55 e desvio padrão de 0,506, caracterizando os maiores scores frente aos outros níveis de decisão (tático e operacional) que apresentaram mediana três com média 3,04 e desvio padrão 0,999 e média 3,77 com desvio padrão 0,922 respectivamente, conforme se observa no Gráfico 11.

GRÁFICO 11 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X COACHING



FONTE: O AUTOR (2013)

É visto também que a prática mantém um grau de consenso razoável perante a média 3,441 com desvio padrão de 0,865. Pela Tabela 22 percebeu-se que quase 50% da frequência total acreditam que esta prática é importante para a gestão industrial, e que o nível de decisão estratégico considera a prática muito importante em 55,17% não tendo nenhuma resposta como pouco importante ou sem importância.

Vale ressaltar que o nível tático foi o único que considerou a prática com pouca importância (15,38%) ou sem importância (7,69%).

TABELA 22 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X COACHING

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	16 55.17%	13 44.83%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	2 7.69%	5 19.23%	13 50.00%	4 15.38%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	7 31.82%	3 13.64%	12 54.55%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	9 11.69%	24 31.17%	38 49.35%	4 5.19%	2 2.60%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

As **Mídias Sociais** fazem parte da mudança cultura do século XXI e são alavancadas pela vontade de compartilhar dados, informações e conhecimentos. Elas buscam a interação dos colaboradores por meio de tecnologia de comunicação em tempo real como redes e mídias sociais, *blogs* corporativos, *chats*, *wikis*, intranets.

Com uma frequência relativa de quase 60% de aplicação nas indústrias (Tabela 23) dos respondentes pesquisados as mídias sociais se mostram mais um canal de comunicação.

Ao analisar a diferença entre a prática e o nível de decisão percebeu-se que existe diferença ($\chi^2(2)=8,237$, $p\text{-valor}<0,016$) entre estes grupos. Não há uma similaridade entre as frequências e os níveis de decisão tendo aproximadamente 80% de aplicação no nível estratégico, 54% no nível tático e 41% no nível operacional. Ressalta-se que esta diferença é analisada entre conhecer e aplicar e conhecer e não aplicar devido ao fato da opção não conhece ficar com zero resposta.

Destaca-se o conceito de Brambilla (2012) na busca de entender a diferença entre os grupos. A autora mostra que o conceito de mídias sociais é complexo e que deve ter o engajamento de todos da organização. As campanhas por meio das mídias sociais devem dar atenção ao usuário e às suas necessidades; ser transparente perante todos; ter foco e persistência; utilizar uma linguagem simples; e cuidar da privacidade das informações. Todas estas observações devem ser atendidas para que a organização aplique o conceito das mídias sociais e se caracterize como engajada, caso contrário a organização deverá operacionalizar um plano perante a organização como um todo, buscando o engajamento de todos os níveis de decisão.

TABELA 23 – NÍVEL DE DECISÃO X MÍDIAS SOCIAIS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	23 79.31%	6 20.69%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	14 53.85%	12 46.15%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	9 40.91%	13 59.09%	0 0.00%	22 100.00%
Total	46 59.74%	31 40.26%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Os resultados obtidos pela pesquisa na prática de gestão do conhecimento conhecida como Mídias Sociais demonstrou que a mesma obteve um baixo grau de consenso pelo fato de ter um desvio padrão de 1,112 perante a média 3,376.

A dispersão das respostas pode ser observada na Tabela 24, na qual 18,18% acreditam que a prática seja extremamente importante, 27,27% muito importante, 33,77% importante, 15,58% pouco importante e, 5,19%, sem importância.

Esta dispersão por sua vez, pelo teste não paramétrico para diferença de grupos (nível de decisão e mídias sociais) mostrou-se sem diferença ($H(2)=0.113$, $p\text{-valor}<0.944$) com média de 3,38 e desvio padrão de 1,147 para o nível estratégico, média de 3,31 e desvio padrão de 1,436 para o nível tático e média de 3,45 e desvio padrão de 0,510 para o nível operacional.

Ressalta-se a importância da prática no nível operacional que obteve 45,45% de respostas como muito importante e 54,55% como importante.

TABELA 24 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MÍDIAS SOCIAIS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	11 37.93%	3 10.34%	10 34.48%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	9 34.62%	0 0.00%	11 42.31%	2 7.69%	4 15.38%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	10 45.45%	12 54.55%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	14 18.18%	21 27.27%	26 33.77%	12 15.58%	4 5.19%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

As **Melhores Práticas** contribuem para que haja melhores resultados em situações que se repetem e já foram vivenciadas por outras pessoas. As Melhores Práticas são uma evolução do Benchmarking. Elas são o benchmarking interno tendo o processo de identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização (O'DELL; GRAYSON, 2000).

As melhores práticas não tiveram 100% de conhecimento entre os pesquisados, porém se destacou entre as 10 práticas mais aplicadas.

Conforme observado na Tabela 25, 58,44% dos respondentes conhecem e aplicam as melhores práticas na indústria frente a 3,90% que não conhecem a prática.

No teste para verificar se há diferença entre o grupo nível de gestão e a prática, com ($\chi^2(4)=27,415$, $p\text{-valor}<0,000$), teve-se como resultado que existe diferença entre os grupos.

As três categorias de planejamento se diferenciam gradativamente e inversamente sobre a questão conforme já observado em questões anteriores dando destaque para o nível operacional que teve 13,64% de respostas para a opção não conhece.

TABELA 25 – NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	26 89.66%	3 10.34%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	14 53.85%	12 46.15%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	22 100.00%
Total	45 58.44%	29 37.66%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

As Melhores Práticas se configuram como uma das quatro práticas mais importantes perante a média de 3,74 com desvio padrão de 0,090 sendo esta considerada com um razoável consenso.

Pela Tabela 26 pode -se concluir que esta prática é vista como importante perante a gestão industrial com 41,56% das respostas totais, e que somente 5,19% consideram a prática pouco importante. É fato de que o nível tático foi o único que considerou esta prática pouco importante (15,38%).

O'dell e Grayson (2000) afirmam que as MP consistem na capacidade de uma organização manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência contradizendo o resultado apresentado pelo nível tático onde 15,38% considerou a prática pouco importante demonstrando que há um descomprometimento de algumas pessoas neste nível junto à indústria.

TABELA 26 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS

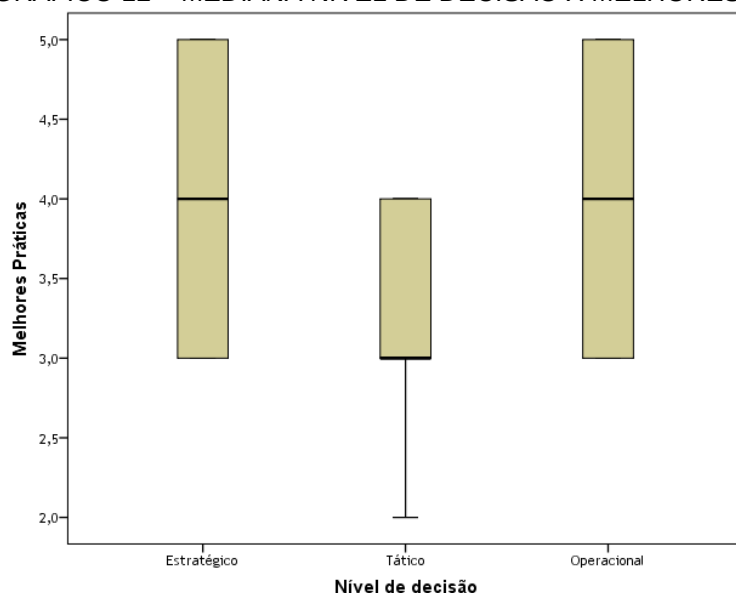
	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	10 34.48%	8 27.59%	11 37.93%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	8 30.77%	14 53.85%	4 15.38%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	10 45.45%	5 22.73%	7 31.82%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	20 25.97%	21 27.27%	32 41.56%	4 5.19%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Observa-se também no Gráfico 12 que a mediana do nível tático ficou em três com média 3,15 e desvio padrão de 0,675 e as medianas dos níveis estratégico e operacional ficaram em quatro.

Isso se deu pelo fato de que o nível de planejamento tático não teve nenhuma resposta na opção extremamente importante, e também por ser o único com respostas na opção pouco importante, confrontando a média do nível tático com a média do nível operacional de 4,14; desvio padrão de 0,889 e do nível estratégico (média:3,97; desvio padrão;0,865) percebe-se que há diferença entre os grupos ($H(2)=15.571$, $p\text{-valor}<0.000$) e esta diferença reside no fato de que os maiores scores estão relacionados no nível estratégico e operacional.

GRÁFICO 12 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS



FONTE: O AUTOR (2013)

O registro das **Lições Aprendidas** para uso posterior se mostra fundamental para que as indústrias possam utilizar este conhecimento para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros. A frequência de conhecimento desta prática pode ser observada na Tabela 27. Da amostra desta pesquisa, 57,14% responderam que conhecem e aplicam a prática na indústria contra 41,56% que responderam conhecer, porém não aplicar a prática na indústria. Por fim, 1,30% da amostra, ou seja, uma pessoa, diz desconhecer a prática.

TABELA 27 – NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	22 75.86%	6 20.69%	1 3.45%	29 100.00%
Tático	14 53.85%	12 46.15%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	8 36.36%	14 63.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	44 57.14%	32 41.56%	1 1.30%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Ao analisar o cruzamento do nível de decisão com a prática lições aprendida apontou-se que o respondente que desconhece o assunto foi do nível estratégico e que por mais uma vez, este nível é o que mais aplica a prática de gestão do conhecimento.

No teste de Qui-quadrado para detectar possíveis diferenças nas respostas dos gestores em função à prática lições aprendidas foi observado que existe diferença ($\chi^2(4)=10,897$, $p\text{-valor}<0,028$) e mesmo se não houvesse a inserção da resposta “não conheço” continuaria existindo diferença entre os grupos ($\chi^2(2)=9,269$, $p\text{-valor}<0,010$). Esta diferença existente é vista então no comportamento gradativo de aplicação da prática perante os níveis de decisão. Do nível estratégico para o nível de planejamento operacional a opção “conheço e aplico na indústria” tende a diminuir, sendo mais aplicada no nível estratégico e menos aplicada no nível operacional não mantendo uma frequência similar entre os níveis.

A prática Lições Aprendidas teve um desvio padrão com baixo grau de consenso (1,018) e sua média foi de 3,74. Isso demonstra que há uma distribuição entre as frequências. Percebeu-se que a prática recebeu maior score na opção muito importante (33,77%) e que nenhum respondente considera a prática sem importância (Tabela 28).

De acordo com os dados, 45,45% do nível operacional considera a prática extremamente importante concentrando 72,73% do total entre extremamente importante e muito importante. Já o nível tático apresenta somente 3,85% das respostas em extremamente importante e 23,08% em pouco importante.

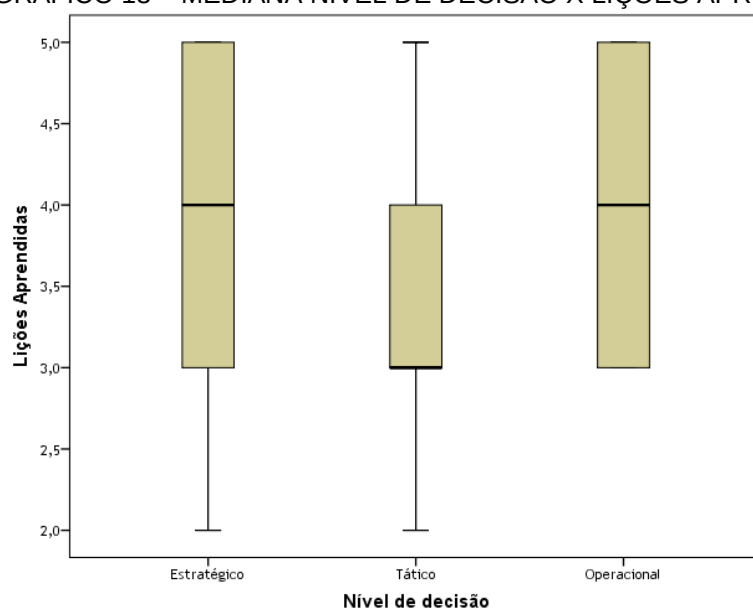
TABELA 28 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	10 34.48%	11 37.93%	3 10.34%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	1 3.85%	9 34.62%	10 38.46%	6 23.08%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	10 45.45%	6 27.27%	6 27.27%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	21 27.27%	26 33.77%	19 24.68%	11 14.29%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Na tabulação cruzada entre o nível de decisão e a prática para buscar a diferença entre os grupos foi identificado que há diferença ($H(2)=12.777$, $p\text{-valor}<0.001$). Observa-se que há um distanciamento entre os dados do nível estratégico e operacional frente ao tático (Gráfico 13). Isso se dá pelo fato de que a média das respostas do nível operacional foi de 4,18 com desvio padrão de 0,853 e o nível tático obteve média 3,19 com desvio padrão de 0,722.

GRÁFICO 13 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS



FONTE: O AUTOR (2013)

Os **Portais de Conhecimento** corporativo são o ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores, parceiros e clientes. Nestes são disponibilizadas informações para os setores interessados, bem como serve de canal para comunicação.

A opção conhece e aplica obteve 44 respostas do total de 77 e sua frequência relativa ficou em 57,14%. Já o fato de conhecer, porém não aplicar a prática teve

uma frequência relativa de 42,86%, não tendo nenhuma resposta “não conheço” (Tabela 29).

TABELA 29 – NÍVEL DE DECISÃO X PORTAIS DE CONHECIMENTO CORPORATIVO

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	24 82.76%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	11 42.31%	15 57.69%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	9 40.91%	13 59.09%	0 0.00%	22 100.00%
Total	44 57.14%	33 42.86%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

No cruzamento das variáveis nominais nível de decisão e portais corporativos observou-se que existe diferença ($\chi^2(2)=12,474$, p-valor<0,002). Frente a esta diferença constatou-se que os respondentes que se identificam como de nível estratégico afirmam aplicar a prática em 82,76% e apenas 17,24% conhecem a prática, mas não a aplica. Nos demais níveis (tático e operacional) a frequência se manteve próxima tanto no conhecer e aplicar (42,31% e 40,91% respectivamente) quanto no conhecer e não aplicar (57,69% e 59,09% respectivamente).

Os Portais Corporativos também apresentaram alto grau de consenso, sendo a segunda menor média do estudo com 2,571 e desvio padrão de 0,637.

A Tabela 30 mostra que 50,65% dos respondentes percebem a prática como pouco importante contra 41,56% que veem a prática como importante tendo somente 7,79% dos respondentes que acreditam que esta prática é muito importante.

Percebe-se a concentração das respostas entre importante e pouco importante, e que nos três níveis de decisão houve também respondentes que acreditam que a prática seja muito importante.

Conclui-se também que não há diferença entre os grupos observados ($H(2)=0.673$, p-valor<0.714) após a aplicação do teste de Kruskal-Wallis.

TABELA 30 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X PORTAIS CORPORATIVOS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	1 3.45%	13 44.83%	15 51.72%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	2 7.69%	10 38.46%	14 53.85%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	3 13.64%	9 40.91%	10 45.45%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	6 7.79%	32 41.56%	39 50.65%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Dentre as práticas apresentadas, há 11 práticas de gestão do conhecimento que receberam frequência relativa entre 49% e 31% na opção conheço e aplico na indústria. Estas práticas são: inteligência competitiva, gestão de relacionamento com os clientes, redes de especialistas, universidade corporativa, gestão de competências, banco de competências, comunidades de prática, *mentoring*, gestão eletrônica de documentos, fóruns e encontros para discussão e a gestão do capital intelectual. Ressalta-se que a descrição destas práticas continua sendo balizada pelo Quadro 10 onde são apresentadas as médias e desvio padrão das práticas frente ao grau de importância da mesma.

A **Inteligência Competitiva** é a análise de informações coletadas sobre os concorrentes que geram tomadas de decisão para que a organização não perca mercado. Na Tabela 31 percebe-se que esta prática é mais utilizada no nível estratégico com 68,97% sendo que 3,45%, ou seja, um respondente neste nível de decisão desconhece a prática.

O nível operacional é o que menos aplica a prática com 27,27%, e também é o que mais desconhece a prática, com 13,64%. Frente a conhecer e não aplicar o nível tático e operacional ficaram com uma frequência próxima, sendo 53,85% e 59,09%, respectivamente. Constatou também que existe diferença entre os grupos ($\chi^2(4)=12,366$, p-valor<0,015).

TABELA 31 – NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	20 68.97%	8 27.59%	1 3.45%	29 100.00%
Tático	12 46.15%	14 53.85%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	6 27.27%	13 59.09%	3 13.64%	22 100.00%
Total	38 49.35%	35 45.45%	4 5.19%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

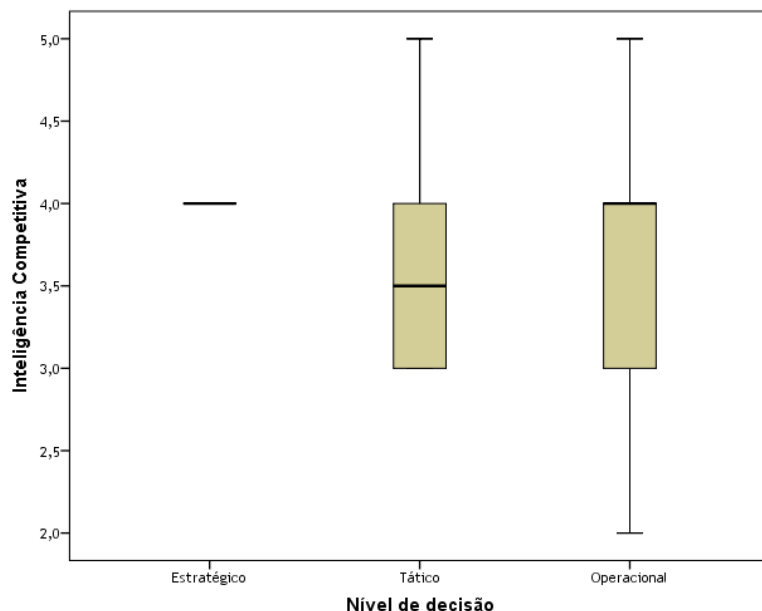
Wanderley (1999) mostra que esta prática pode trazer resultados à organização porem deve ser personalizada e sintonizada com a cultura organizacional, suas estruturas e porte de cada organização. Frente à aplicação da prática junto às indústrias, pode-se perceber que 49,35% estão sintonizadas com esta cultura, e que deste, 68,97% é do nível estratégico, 46,15% é do nível tático e 27,27% é do nível operacional.

A prática Inteligência Competitiva é considerada com um alto grau de consenso e recebeu média 3,75 com desvio padrão de 0,652 na análise do grau de importância da prática.

Pelo teste de Kruskal-Wallis descobriu-se que há diferença entre os grupos nível de decisão e a prática ($H(2)=8.338$, $p\text{-valor}<0.015$).

O Gráfico 14 demonstra que a mediana do nível estratégico obteve média 4,0 sem desvio padrão, diferenciando-se do nível tático que obteve a média 3,62 com desvio padrão de 0,697 e mediana 3,50. O nível operacional para fins de análise obteve mediana quatro (média: 3,59; desvio padrão: 0,908).

GRÁFICO 14 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



FONTE: O AUTOR (2013)

A Tabela 32 mostra que esta prática é considerada muito importante para o nível estratégico, tendo 100% das respostas nesta opção e que o nível operacional obteve o mesmo percentual entre considerar extremamente importante e pouco importante (13,64%).

TABELA 32 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	29 100.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	3 11.54%	10 38.46%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	10 45.45%	6 27.27%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	6 7.79%	49 63.64%	19 24.68%	3 3.90%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A **Gestão de Relacionamento com os clientes - CRM** objetiva criar e manter formas para um bom relacionamento com os clientes documentando todas as atividades realizadas.

A prática como um todo não é desconhecida por nenhum dos respondentes, sendo esta menos aplicada pelo nível estratégico (37,93%) seguida pelo nível operacional (45,45%) e mais aplicada pelo nível tático com 61,54% como observado na Tabela 33.

Constatou-se também que nesta prática não existem diferenças entre os grupos (CRM x Nível de decisão) apresentando um qui-quadrado de ($\chi^2(2)=3,144$, p-valor<0,208).

TABELA 33 – NÍVEL DE DECISÃO X CRM

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	11 37.93%	18 62.07%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	16 61.54%	10 38.46%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	10 45.45%	12 54.55%	0 0.00%	22 100.00%
Total	37 48.05%	40 51.95%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

O consenso da prática Gestão de Relacionamento com os Clientes apresenta média de 3,662 e desvio padrão de 0,754. A relação entre o nível de decisão e a prática não apresenta diferenças entre os grupos ($H(2)=2.691$, p-valor<0.260).

Pela Tabela 34 percebe-se que a opção importante recebe a maior média entre os respondentes (50,65%) e que esta opção e a opção muito importante detêm 83,12% do total das respostas. Isso faz com que a média entre os níveis de decisão se mantenham próximas (estratégico recebeu média 3,66; desvio padrão 0,769. Tático recebeu média 3,54; desvio padrão 0,811 e operacional recebeu média 3,82;

desvio padrão 0,664). Observou-se na análise que a prática não teve nenhuma opção assinalada em pouco importante e sem importância.

TABELA 34 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X CRM

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	9 31.03%	15 51.72%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	4 15.38%	17 65.38%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	12 54.55%	7 31.82%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	13 16.88%	25 32.47%	39 50.65%	0 0.00%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Zenone (2007) caracteriza o CRM com foco no mercado, e que as informações obtidas dos clientes na base, ou seja, na operação são processadas e tratadas para tomada de decisão. A prática analisada mostrou-se importante para os gestores industriais, porém quanto a sua aplicação, a mesma contradiz a afirmação do autor no nível estratégico, sendo este o que menos aplica a prática, demonstrando que o canal de comunicação com os clientes não é a principal fonte de informação para tomada de decisão estratégica. Na mesma vertente o nível tático busca junto aos clientes informações para tomada de decisão.

A **Rede de Especialistas** é uma prática que busca manter uma agenda de contatos atualizados por área de competência. Esta prática obteve 48,05% de aplicação na indústria, porém com um nível de desconhecimento próximo aos 10% (Tabela 35). Este grau de desconhecimento é impulsionado pelo nível tático com 15,38% de respondentes que afirmaram não conhecer a prática. Observa-se que o nível operacional não utiliza a prática, e o nível estratégico, responsável por criar o planejamento organizacional é o que mais aplica a prática com 86,21% podendo assim ajudar a explicar a diferença existente entre a prática e os níveis de decisão ($\chi^2(4)=49,948$, p-valor<0,000).

TABELA 35 – NÍVEL DE DECISÃO X REDE DE ESPECIALISTAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	25 86.21%	1 3.45%	3 10.34%	29 100.00%
Tático	12 46.15%	10 38.46%	4 15.38%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	22 100.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	37 48.05%	33 42.86%	7 9.09%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A Rede de Especialistas é mais uma prática que não apresenta diferença entre o nível de decisão e a prática ($H(2)=2.002$, $p\text{-valor}<0.367$).

Percebe-se também que a média de importância desta prática é 3,10 com desvio padrão de 0,753 obtendo um consenso razoável.

Pela Tabela 36 percebe-se que os extremos (extremamente importante e sem importância) não obtiveram frequência e que os níveis tático e operacional mantêm uma percepção similar perante a prática pesquisada.

TABELA 36 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X REDE DE ESPECIALISTAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	4 13.79%	20 68.97%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	12 46.15%	7 26.92%	7 26.92%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	10 45.45%	6 27.27%	6 27.27%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	26 33.77%	33 42.86%	18 23.38%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) denominam as redes de especialistas como contexto capacitante, e mostram que muitas vezes estas são formadas por alianças estratégicas com finalidade inicial de maximizar a aplicação do conhecimento individual agregando-o aos objetivos da organização. Percebe-se que a aplicação da prática junto ao nível estratégico vai ao encontro da definição dos autores que nos mostram as redes no contexto das alianças estratégicas.

A **Universidade Corporativa** busca desenvolver os colaboradores, fornecedores e os clientes da corporação sempre com foco nos resultados já planejados.

Esta prática não recebeu nenhuma resposta que desconhece a prática, ficando em 46,75% a aplicação da prática na indústria e 53,25% de respondentes que conhecem a prática, mas não aplicam.

O nível de planejamento que mais utiliza a prática é o tático, com 69,23% seguido do nível estratégico com 55,17%. Observa-se também na Tabela 37 que o nível operacional utiliza muito pouco a prática junto à indústria (9,09%).

Eboli (2004) considera a Universidade Corporativa como modelo estratégico para a qualificação de competências básicas. Frente a isso se percebe que o nível operacional não aplica a prática, pois esta deve ser aplicada por níveis de decisão mais altos para a qualificação da base inicialmente.

Frente a esta descrição foi constatado que nesta prática existe diferença entre os grupos analisados na tabela ($\chi^2(2)=18,638$, $p\text{-valor}<0,000$).

TABELA 37 – NÍVEL DE DECISÃO X UNIVERSIDADE CORPORATIVA

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	16 55.17%	13 44.83%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	18 69.23%	8 30.77%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	2 9.09%	20 90.91%	0 0.00%	22 100.00%
Total	36 46.75%	41 53.25%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Esta mesma prática obteve média de 3.19 com desvio padrão de 0.903, apresentando um razoável consenso nas respostas obtidas para o grau de importância da prática.

Dentre as respostas, mais da metade (54,55%) dos respondentes consideraram a prática importante e outros 25,97% consideraram a prática extremamente importante. A Tabela 38 mostra este razoável consenso vendo que as alternativas periféricas mantêm um grau de resposta baixo.

TABELA 38 - FREQUÊNCIA - UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	5	6,49%	5	6,49%
2.Muito importante	20	25,97%	25	32,47%
3.Importante	42	54,55%	67	87,01%
4.Pouco importante	5	6,49%	72	93,51%
5.Sem importância	5	6,49%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

De acordo com o teste estatístico não-paramétrico de Kruskal-Wallis não há diferença significativa no padrão de respostas desta prática de gestão do conhecimento com o nível de decisão ($H(2)=4,645$, $p\text{-valor}<0,098$). A interpretação das distribuições de frequência da variável nível de decisão (Tabela 39) na sua totalidade de resposta é mostrada a seguir.

Perante o nível de decisão junto a esta prática percebe-se que o planejamento tático é o único que atribui à opção “extremamente importante” (19,23%) bem como “sem importância” (19,23%) nas respostas.

A maior frequência para ambos os níveis de decisão ficou na opção importante, com 63,64% para o operacional, 55,17% para o estratégico e 46,15% para o tático.

TABELA 39 - GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X UNIVERSIDADE CORPORATIVA

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	13 44.83%	16 55.17%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	2 7.69%	12 46.15%	2 7.69%	5 19.23%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Analisando as práticas **Gestão por Competências** e **Banco de Competências** em conjunto foi percebido que ambas apresentam diferenças entre a prática em questão e o nível de decisão sendo que o resultado para a Gestão por Competências foi de ($\chi^2(4)=11.769$, p-valor<0,019) e do Banco de Competências foi de ($\chi^2(4)=15,300$, p-valor<0,004).

Na análise das práticas em um contexto geral percebe-se, na Tabela 40, que a gestão por competências tem um percentual de 5,19% de respondentes que desconhecem a prática, e que o nível de decisão que mais a utiliza é o operacional com 50%. Observa-se também que este é o único nível que recebeu respostas na opção não conheço (18,18%). Ao verificar os dados do nível estratégico e operacional constatou-se que ambos são similares quanto à aplicação e conhecimento da prática.

TABELA 40 – NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	13 44.83%	16 55.17%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	12 46.15%	14 53.85%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	11 50.00%	7 31.82%	4 18.18%	22 100.00%
Total	36 46.75%	37 48.05%	4 5.19%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Esta prática apresentou um baixo grau de consenso, tendo sua média 3,72 com desvio padrão de 0,954. Verificou-se que a opção extremamente importante representa 24,68% do total, e na outra ponta há 10,39% de respondentes que consideram pouco importante a prática (TABELA 41).

TABELA 41 – FREQUÊNCIA - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	19	24.68%	19	24.68%
2.Muito importante	26	33.77%	45	58.44%
3.Importante	24	31.17%	69	89.61%
4.Pouco importante	8	10.39%	77	100.00%
5.Sem importância	0	0.00%	0	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Percebeu-se que não existe diferença ($H(2)=2.217$, $p\text{-valor}<0.330$) (nível de confiança de 95%) na prática Gestão de Competências e nível de decisão. A Tabela 42 ilustra os resultados.

TABELA 42 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	10 34.48%	11 37.93%	3 10.34%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	9 34.62%	0 0.00%	17 65.38%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	15 68.18%	4 18.18%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	19 24.68%	26 33.77%	24 31.17%	8 10.39%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Já o **Banco de Competências** teve maior aplicação da prática junto ao nível estratégico com 55,17% das respostas, seguido de 50% de respostas do nível tático afirmando que conhecem e aplicam a prática na indústria. Nesta prática, observou-se também que o nível operacional recebeu somente 13,64% de respostas no quesito conhecer e aplicar a prática na indústria, ficando com sua grande maioria de respostas na opção conheço e não aplico. Mais uma vez, este mesmo nível mostrou-se desconhecer a prática, com 13,64% do total das repostas (Tabela 43).

TABELA 43 – NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	16 55.17%	13 44.83%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	13 50.00%	13 50.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	16 72.73%	3 13.64%	22 100.00%
Total	32 41.56%	42 54.55%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

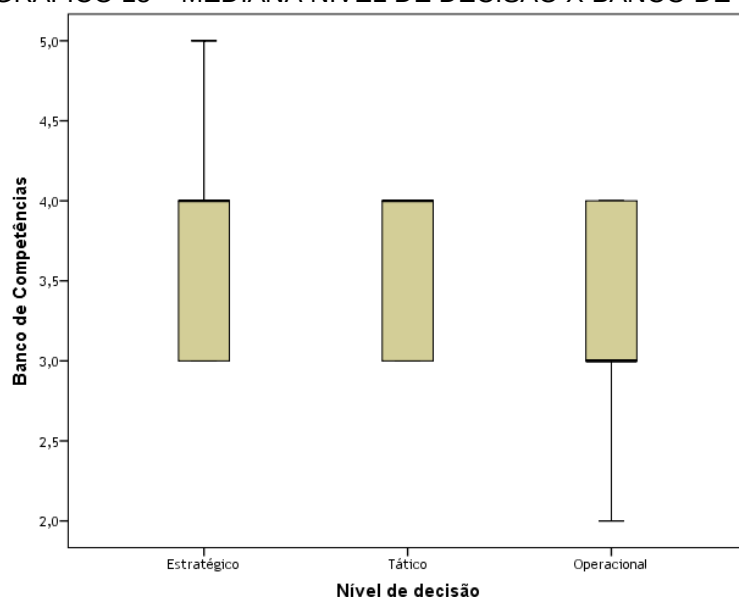
O Banco de Competências por sua vez teve um alto grau de consenso perante a média de 3,64 e desvio padrão 0,664. Isso mostra que as frequências das respostas em sua totalidade foram próximas, porém a mediana visualizada no gráfico 15 demonstra que o nível operacional não se cruza com o tático e estratégico apresentando diferença entre os grupos ($H(2)=7.546$, $p\text{-valor}<0.0229$). A média do nível estratégico foi de 3,90 (desvio padrão: 0,673), a do nível tático foi de 3,65 (desvio padrão: 0,485) e do nível operacional foi de 3,32 (desvio padrão: 0,716). Conforme a tabela 44 pode-se observar que o nível operacional foi o único que acredita que esta prática tenha pouca importância (13,64%). Observa-se também que somente o nível estratégico (17,24%) acredita que esta prática é extremamente importante sendo que a maior frequência nos três (3) níveis ficou na opção muito importante com 55,84% dos 77 respondentes.

TABELA 44 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	16 55.17%	8 27.59%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	17 65.38%	9 34.62%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	10 45.45%	9 40.91%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	5 6.49%	43 55.84%	26 33.77%	3 3.90%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO 15 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS



FONTE: O AUTOR (2013)

Comunidades de Prática é um termo que remete à forma de como as pessoas trabalham em conjunto ou se associam a outras, naturalmente, para

resolver problemas ou utilizar as habilidades para resolver desafios em torno de um mesmo tópico.

Ao analisar a Tabela 45 observou-se que de uma maneira geral a prática é aplicada por 40,26% dos participantes da pesquisa, e que 18,18% não conhecem a prática, restando 41,56% de respondentes que conhecem a prática, mas não aplicam.

No que se refere ao nível de decisão estratégico constatou-se que esta prática é utilizada por 72,41% dos respondentes, e do total de pesquisados deste nível 3,45% desconhecem a prática.

Observou-se que quanto menor o nível de decisão, menos a prática é utilizada, pois no nível tático a prática é aplicada por 30,77% e no nível operacional por apenas 9,09%. Um fator observado é o desconhecimento de 38,46% dos respondentes do nível tático. A partir desta descrição, e do cálculo da diferença entre os grupos percebeu-se que há diferença ($\chi^2(4)=32,529$, p-valor<0,000) entre os mesmos.

TABELA 45 – NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADES DE PRÁTICA

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	21 72.41%	7 24.14%	1 3.45%	29 100.00%
Tático	8 30.77%	8 30.77%	10 38.46%	26 100.00%
Operacional	2 9.09%	17 77.27%	3 13.64%	22 100.00%
Total	31 40.26%	32 41.56%	14 18.18%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

As Comunidades de Prática apresentaram uma média abaixo de importante (2,818), com desvio padrão de 0,955. Isso mostra uma variação alta com baixo grau de consenso entre as respostas. A média abaixo de importante é percebida na tabela 46. Percebe-se que a opção extremamente importante não obteve frequência de respostas e que a opção muito importante obteve apenas 27,27% do total, ficando esta frequência abaixo dos 35,06% que consideram a prática pouco importante ou sem importância.

Pela análise das Comunidades de Prática e o nível de decisão observou-se que o nível tático é o único que considera a prática sem importância (30,77%) e que o mesmo não considera a prática extremamente ou muito importante.

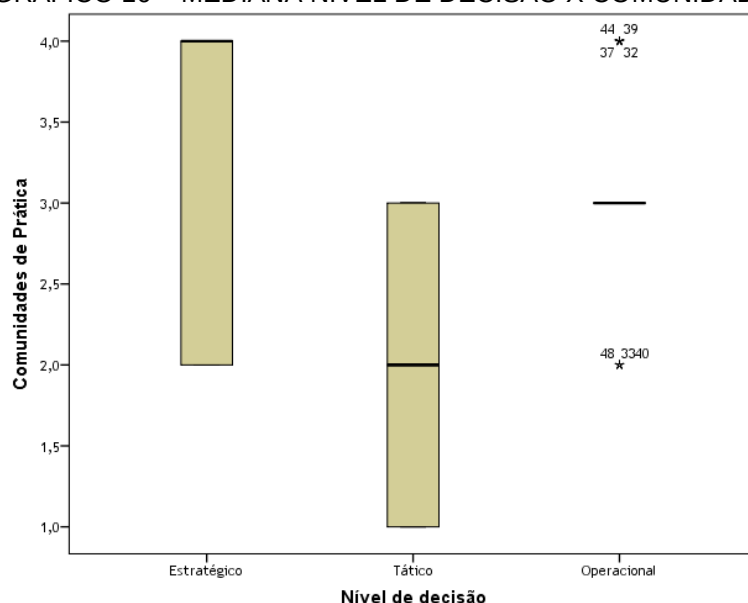
TABELA 46 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADE DE PRÁTICA

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	16 55.17%	3 10.34%	10 34.48%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	0 0.00%	12 46.15%	6 23.08%	8 30.77%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	21 27.27%	29 37.66%	19 24.68%	8 10.39%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A diferença encontrada entre os grupos ($H(2)=17.338, p\text{-valor}<0.000$) pode ser observada no gráfico 16. O nível tático apresentou mediana dois com uma média de 2,15 e desvio padrão de 0,881. O nível operacional apresentou mediana três com uma média de 3,09 e desvio padrão de 0,610 e por fim o nível estratégico apresentou mediana quatro com média 3,21 e desvio padrão de 0,940 sendo que a diferença reside no fato de que os maiores scores estarem relacionados no nível estratégico.

GRÁFICO 16 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADE DE PRÁTICA



FONTE: O AUTOR (2013)

Percebe-se também que o grau de importância do nível estratégico está relacionado com a aplicação da prática no mesmo nível e que a aplicação da prática no nível operacional não condiz com grau de importância dado pelos respondentes.

O **Mentoring**, ou tutoria como também é conhecido, proporciona o treinamento de profissionais mais jovens por profissionais mais experientes compartilhando vivências para a melhor formação do novo profissional. Conforme se

observa na Tabela 47, constatou-se que esta prática é mais conhecida e não aplicada (57,14%) do que aplicada (38,96%) na indústria.

Buscando descobrir se há diferença entre o nível de decisão e a prática aplicou-se o teste do qui-quadrado ($\chi^2(4)=12,347$, $p\text{-valor}<0,015$) tendo como resultado a comprovação que existe diferença entre os grupos.

O nível de planejamento estratégico é o que mais aplica a prática na indústria com 55,17% e também o que apresentou respondentes que desconhecem a prática. Dos 3,90% que desconhecem a prática, 100% estão no nível estratégico, sendo que este representa 10,34% dos respondentes.

TABELA 47 – NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	16 55.17%	10 34.48%	3 10.34%	29 100.00%
Tático	8 30.77%	18 69.23%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	6 27.27%	16 72.73%	0 0.00%	22 100.00%
Total	30 38.96%	44 57.14%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Os resultados da prática *Mentoring* receberam média 3.61 e o seu desvio padrão de 0.671 com alto grau de consenso nas respostas obtidas na análise do grau de importância da prática. Dentre as respostas, destacam-se com 51,95% os respondentes que consideraram a prática muito importante e outros 37,66% consideraram a prática importante. Os resultados apresentados na Tabela 48 exemplificam o alto grau de consenso.

TABELA 48 - FREQUÊNCIA - MENTORING

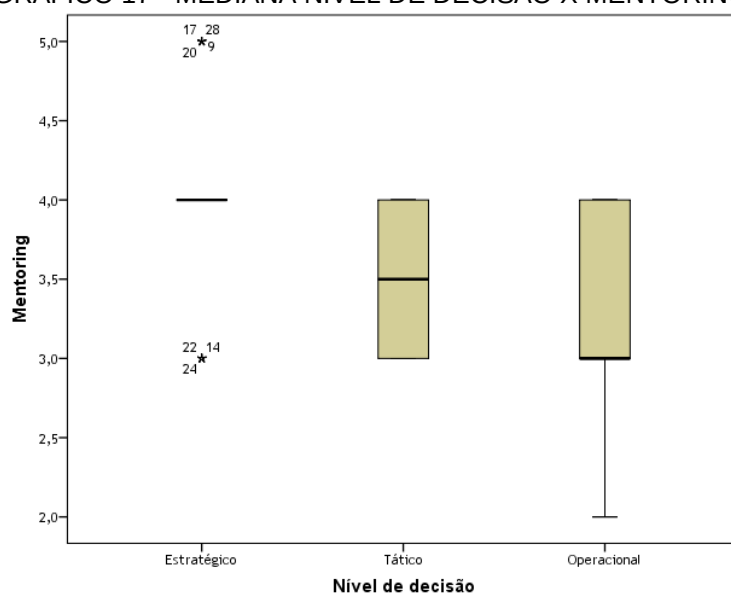
Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	5	6.49%	5	6.49%
2.Muito importante	40	51.95%	45	58.44%
3.Importante	29	37.66%	74	96.10%
4.Pouco importante	3	3.90%	77	100.00%
5.Sem importância	0	0.00%	0	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

O resultado da análise que busca diferença significativa no padrão das respostas da prática *Mentoring* e níveis de gestão mostra que existe diferença significativa ($H(2)=9.861$, $p\text{-valor}<0.007$).

Esta diferença é observada no Gráfico 17 onde se evidencia que a mediana do nível estratégico não cruza com a mediana do nível operacional. A média do nível estratégico foi de 3,93 com desvio padrão de 0,651 e do nível operacional foi de 3,32 com desvio padrão de 0,716.

GRÁFICO 17 - MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING



FONTE: O AUTOR (2013)

O nível estratégico foi o único a registrar a opção extremamente importante com 17,24% tendo o seu maior score na opção muito importante com 56,62%. O nível operacional registrou o extremo, sendo o único a ter frequência na opção pouco importante (13,64%).

Pode-se dizer também que a opção sem importância recebeu zero respostas, demonstrando que perante os três (3) níveis de planejamento organizacional esta prática tem valor significativo (Tabela 49).

TABELA 49 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	17 56.62%	7 24.14%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	13 50.00%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	10 45.45%	9 40.91%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A **Gestão Eletrônica de Documentos**, ou GED é uma prática da gestão da informação e tem como objetivo administrar todas as atividades relacionadas ao controle de documentos produzidos de forma eletrônica.

A GED (Tabela 50) detém um índice de aplicação da prática em 37,66% do total de respondentes tendo somente 3,90% que desconhecem a prática. Dos respondentes que desconhecem a prática, todos se encontram no nível de decisão operacional, sendo que estes representam 13,64%. O nível de decisão que mais aplica a prática é o tático, com 50% de efetividade seguida do nível estratégico que aplica a prática com 37,93% do total do nível. Sobre a análise da diferença entre os grupos esta prática apresenta diferença podendo ser analisada por ($\chi^2(4)=10,388$, p-valor<0,035).

TABELA 50 – NÍVEL DE DECISÃO X GED

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	11 37.93%	18 62.07%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	13 50.00%	13 50.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	22 100.00%
Total	29 37.66%	45 58.44%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Em se tratando do grau de importância da prática, a Gestão Eletrônica de Documentos recebeu baixo grau de consenso em relação à média de 3,29 e o desvio padrão de 1,124. Constatou-se também que dos 77 respondentes, 51,95% acreditam que esta prática seja importante para a gestão industrial e 22,08% extremamente importante. Percebe-se também pela Tabela 51 que o nível de planejamento operacional concentra 45,45% que acreditam que esta prática é extremamente importante para a gestão industrial e no nível estratégico 44,83% dos respondentes perceberam esta prática como pouco importante ou sem importância. Buscando evidenciar a diferença destes grupos foi visto que existe diferença ($H(2)=30.162$, p-valor<0,000) conforme análise de Kruskal-Wallis.

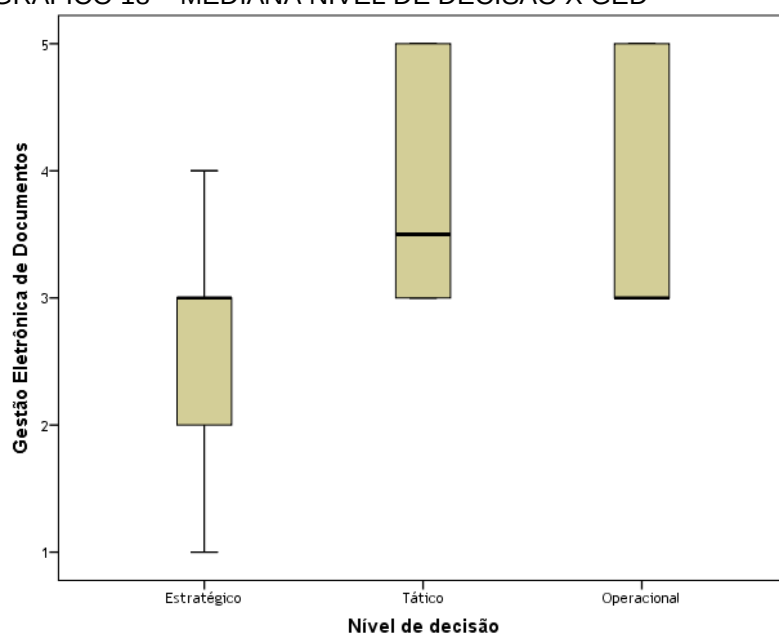
TABELA 51 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X GED

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	1 3.45%	15 51.72%	8 27.59%	5 17.24%	29 100.00%
Tático	7 26.92%	6 23.08%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	10 45.45%	0 0.00%	12 54.55%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	17 22.08%	7 9.09%	40 51.95%	8 10.39%	5 6.49%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

No Gráfico 18 observa-se que a diferença reside entre o nível estratégico e o nível tático, pois suas medianas não se cruzam em nenhum momento.

GRÁFICO 18 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X GED



FONTE: O AUTOR (2013)

O nível estratégico obteve mediana três e média 2,41 (desvio padrão de 0,825). O nível tático obteve mediana 3,5 e média 3,77 (desvio padrão de 0,863) e por fim o nível operacional apresentou mediana três porém com média 3,91 e desvio padrão de 1,019.

Os **Fóruns e os Encontros para Discussões** promovem debates entre os colaboradores das organizações a respeito de um mesmo tema.

No que se refere à análise dos dados coletados na pesquisa, percebeu-se que a maioria dos respondentes conhece a prática, porém não a aplica na indústria (64,94%). Ao analisar a Tabela 52 percebeu-se que o nível estratégico é o que mais

aplica a prática com 51,72% sendo que neste nível não houve nenhuma resposta que desconhecesse a prática.

O nível tático é o que menos aplica a prática com 19,23%. Este nível também apresentou 7,69% de respostas que desconhecem a prática restando 73,08% de respondentes que conhecem a prática mas não aplicam na indústria.

O nível de planejamento operacional não apresentou nenhuma resposta que incidisse no desconhecimento da prática avaliada, porém este aplica a prática somente com 22,73% dos respondentes, sendo que o grande percentual (77,27%) dos respondentes conhecem e não aplicam a prática na indústria. Frente à análise da diferença do grupo nível de decisão e a prática em questão foi observado que existem a diferença conforme descrito ($\chi^2(4)=11,302$, $p\text{-valor}<0,023$).

Cabe trabalhar mais o assunto baseado nos resultados obtidos, pois estes descrevem uma realidade de aplicação diferente do conhecimento percebido na literatura. Gattoni (2001) apresenta ações que complementam a atuação dos gerentes, de forma a tratar o conhecimento organizacional oriundo do desenvolvimento de projetos sob sua responsabilidade, e desta forma alavancar resultados a partir da aprendizagem. Segundo o autor o gerente deve estimular a criação de fóruns para a apresentação de histórias, relatos e/ou narrativas: ciclos de palestras internos ou com convidados de outras organizações podem se revelar como interessantes fóruns voltados à socialização do conhecimento, oferecendo a troca de experiências e de lições aprendidas.

Gattoni (2001) ressalta também a importância do gerente como gestor do conhecimento organizacional. Além de exercer as atividades inerentes ao seu papel, como definir, planejar, conduzir, controlar e finalizar um projeto o gerente deve também garantir a correta gestão e difusão do conhecimento dentro de sua equipe e também junto a outras equipes da organização. Percebe-se então que o autor contempla o nível tático como tomador de decisão para esta prática contradizendo então o resultado da pesquisa.

TABELA 52 – NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS E/OU ENCONTROS PARA DISCUSSÃO

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	15 51.72%	14 48.28%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	19 73.08%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	5 22.73%	17 77.27%	0 0.00%	22 100.00%
Total	25 32.47%	50 64.94%	2 2.60%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Analisando o grau de importância os Fóruns e/ou Listas de Discussão tiveram uma média (2,71) com alto grau de consenso (desvio padrão: 0,603). Percebe-se com isso que há uma frequência relativa razoável (36,36%) no que tange a pouca importância perante a gestão industrial (Tabela 53) como também que esta prática mantém um consenso entre o nível estratégico e operacional frente ao grau de importância, e que o nível tático, em mais de 57% dos respondentes acredita que a prática é pouco importante.

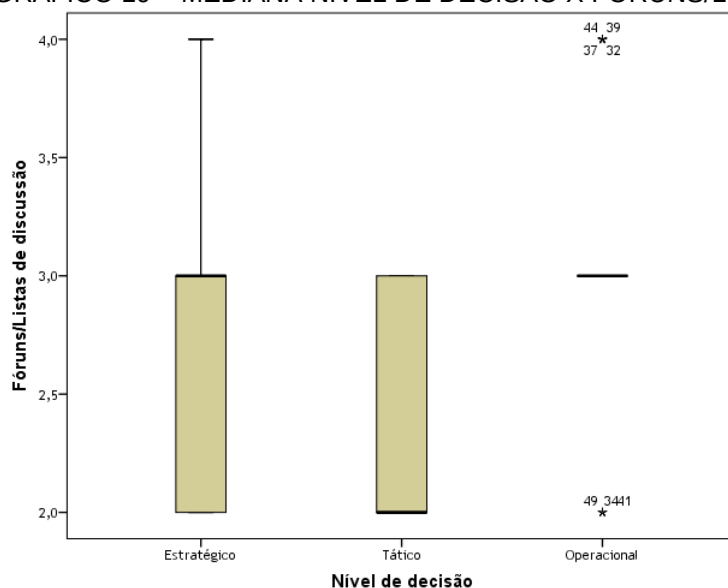
TABELA 53 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS/LISTAS DE DISCUSSÃO

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	1 3.45%	18 62.07%	10 34.48%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	0 0.00%	11 42.31%	15 57.69%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	6 7.79%	43 55.84%	28 36.36%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Pela diferença entre a prática e o nível de decisão se descobriu diferença entre os grupos ($H(2)=13.793$, $p\text{-valor}<0.001$) e que o nível tático trouxe a média das respostas para baixo, ficando com a mediana dois (média:2,42; desvio padrão:0,504), ou seja pouco importante, enquanto os outros níveis ficaram com a mediana 3, ou seja, importante perante a gestão industrial (Gráfico 19).

GRÁFICO 19 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS/LISTAS DE DISCUSSÃO



FONTE: O AUTOR (2013)

Gestão de Capital Intelectual visa identificar os recursos intangíveis existentes na indústria e que são de difícil mensuração.

Pela a Tabela 54 percebe-se que o nível estratégico é o que mais aplica a prática dentro da indústria com 68,97%. Constatou-se também que 10,34% desconhecem a prática restando 20,69% dos respondentes que conhecem a prática, mas não aplicam na indústria.

Um fato observado nesta análise é que 100% dos respondentes do nível operacional não aplicam a mesma na indústria.

Bernardes e Marcondes (2003) consideram que uma organização deve ser eficaz no sentido de produzir bens e prestar serviços, ser eficiente no sentido de aproveitar os recursos escassos e ser perene no tempo. Para tanto ela deve ser capaz de desenvolver-se no sentido de melhorar seu desempenho, crescer aumentando e aperfeiçoando seus produtos e serviços e, ainda, obter retorno sobre o capital que compense os investimentos realizados. Esses investimentos trazem benefícios intangíveis às organizações e capacitam o seu funcionamento frente a gestão do capital intelectual. Ressalta-se que os gestores de nível estratégico para atender essas condições os gestores devem ter disponíveis informações para tomada de decisões, bem como avaliações e previsões dos diversos setores da organização.

Buscando entender a diferença entre a prática e o nível de decisão, constatou-se que existe diferença entre os grupos ($\chi^2(4)=37,416$, $p\text{-valor}<0,000$). A

demonstração percentual desta diferença de aplicação da prática entre os níveis é visível, conforme Tabela 54.

TABELA 54 – NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	20 68.97%	6 20.69%	3 10.34%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	17 65.38%	4 15.38%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	22 100.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	25 32.47%	45 58.44%	7 9.09%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Esta prática apresentou média razoável de 3,54 com desvio padrão de 0,618 com alto grau de consenso na análise do grau de importância. Esta baixa variação faz com que a prática não apresente diferença quando cruzada com o nível de decisão ($H(2)=2.353$, $p\text{-valor}<0.308$).

A Gestão do Capital Intelectual obteve uma frequência de 61,04% sobre o total de respondentes na opção muito importante. Isso mostra que este capital intelectual é o que permite a informação transformar-se em conhecimento e possibilite a tomada de decisão. Percebe-se que em nenhum momento esta prática obteve o grau de extremamente importante, podendo-se imaginar que existem outros meios para tomada de decisão nos diversos níveis de planejamento organizacional.

A Tabela 55 também mostra que o único nível de planejamento que considera a gestão do capital intelectual pouco importante foi o estratégico com 17,24% sendo um tanto quanto contraditório perante a aplicação da prática.

Percebe-se que dentre os respondentes do nível tático e operacional, os mesmos se mantiveram com sua totalidade de respostas entre muito importante e importante.

TABELA 55 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DO CAPITAL

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	18 62.07%	6 20.69%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	13 50.00%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	16 72.73%	6 27.27%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	47 61.04%	25 32.47%	5 6.49%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

As práticas de gestão do conhecimento que obtiveram média de aplicação menor que 30% foram consideradas as menos aplicadas nas indústrias destacando-se: os Mapas de Conhecimentos Organizacionais, as Narrativas, o *Business Intelligence*, a Gestão de Conteúdo e Aprendizagem Organizacional.

Os **Mapas de Conhecimento Organizacional** tratam do registro do conhecimento sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes de forma que melhor atenda o objetivo de uso. A Tabela 56 apresenta a frequência geral desta prática. Percebe-se que muitos gestores conhecem a prática, mas não aplicam na indústria (74,03%), e que o percentual de quem conhece e aplica (15,58%) é próximo ao percentual dos respondentes que não conhecem a prática (10,39%).

A aplicação e conhecimento dos respondentes quanto a prática Mapas de Conhecimento Organizacional, nos três níveis de decisão, constatou-se um resultado não significativo, ($\chi^2(4)=6,755$, $p\text{-valor}<0,149$), ou seja, não existe diferença entre os grupos analisados pois estes atendem a um nível de confiança de 95%.

Percebeu-se também que nos três níveis a opção conheço e não aplico na indústria se manteve com uma frequência alta (entre 17 e 21 respondentes) tendo uma relação entre o nível operacional e estratégico, e com o estratégico e o tático.

Em todos os níveis a frequência relativa da opção não conhece também se manteve próxima, tendo à maior frequência no nível operacional (13,64%) e a menor no nível tático (7,69%).

TABELA 56 – NÍVEL DE DECISÃO X MAPAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	5 17.24%	21 72.41%	3 10.34%	29 100.00%
Tático	7 26.92%	17 65.38%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	19 86.36%	3 13.64%	22 100.00%
Total	12 15.58%	57 74.03%	8 10.39%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Os Mapas de Conhecimento organizacional também se mantiveram com alto grau de consenso perante a média 3,37 com desvio padrão de 0,669. Dentre os respondentes nenhum classificou a prática como extremamente importante ou sem importância, e conforme a Tabela 57, 48,05% dos respondentes classificaram a prática como muito importante, 48,05% como importante e apenas 10,39% classificou a prática como pouco importante. Dentre os que classificaram a prática como pouco importante estão 17,24% do nível estratégico e 13,64% do nível operacional.

Percebe-se que não há diferença ($H(2)=3.812$, $p\text{-valor}<0.148$) entre os grupos, pelo fato de que 89,61% das respostas estão entre muito importante e importante.

TABELA 57 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X MAPAS DE CONHECIMENTO

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	11 37.93%	13 44.83%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	11 42.31%	15 57.69%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	15 68.18%	4 18.18%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	37 48.05%	32 41.56%	8 10.39%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A **Narrativa**, por sua vez, é uma técnica de gestão do conhecimento utilizada no ambiente organizacional para tentar descrever e registrar os acontecimentos de maneira mais próxima do padrão real. Porém, percebeu-se que esta prática teve um nível de desconhecimento alto na amostra, com 38,96% e um nível de aplicabilidade da prática baixo, com 15,58% (Tabela 58).

Pelo teste do qui-quadrado ($\chi^2(4)=29,086$, $p\text{-valor}<0,000$) percebeu-se que existe diferença entre a prática de Narrativas e nível de decisão. Esta diferença é

observada por não existir uma relação comum entre as opções e os níveis de decisão.

Pode-se observar que o único nível de decisão que utiliza a prática é o estratégico com 41,38% tendo neste mesmo nível de planejamento o desconhecimento de 37,93% dos respondentes. Neste sentido, justifica-se a menor frequência da opção conheço e não aplico. A opção conheço e não aplico teve sua maior frequência relativa no nível operacional, com 72,73%.

TABELA 58 – NÍVEL DE DECISÃO X NARRATIVA

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	12 41.38%	6 20.69%	11 37.93%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	13 50.00%	13 50.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	16 72.73%	6 27.27%	22 100.00%
Total	12 15.58%	35 45.45%	30 38.96%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A Narrativa foi uma prática com baixo percentual de aplicabilidade nas indústrias sendo a com menor média perante o grau de importância (2,54) com desvio padrão de 1,070, apresentando baixo grau de consenso.

Percebe-se pela Tabela 59 que somente 6,49% consideram a prática extremamente importante, percentual este superado pelos que consideram a prática sem importância (12,99). Somente se configura o nível estratégico entre os que acreditam que a prática seja extremamente importante (17,24%).

Esta prática apresenta uma distribuição em todas as opções, e pode-se concluir que perante todos os níveis de gestão a atribuição pouco importante é a que predomina. Buscando descobrir a diferença entre o nível de decisão e a prática ($H(2)=2.050$, $p\text{-valor}<0.358$) percebeu-se que não há diferença entre os grupos.

TABELA 59 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X NARRATIVA

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
	5	1	3	15	5	29
Estratégico	17.24%	3.45%	10.34%	51.72%	17.24%	100.00%
	0	5	10	9	2	26
Tático	0.00%	19.23%	38.46%	34.62%	7.69%	100.00%
	0	3	6	10	3	22
Operacional	0.00%	13.64%	27.27%	45.45%	13.64%	100.00%
	5	9	19	34	10	77
Total	6.49%	11.69%	24.68%	44.16%	12.99%	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

O **Business Intelligence** busca gerar ganhos nos processos decisórios em todos os níveis de gestão da indústria. Esta prática aplica ferramentas de coleta, análise e interpretação dos dados e informações para assim, dar apoio a tomada de decisão. Porém, percebe-se pela análise da Tabela 60 que esta prática não é muito utilizada na indústria, embora seja conhecida, pois 71,43% da amostra conhece a prática mas não aplica, e 23,38% conhece e aplica a prática tendo uma frequência acumulada de 94,81%.

TABELA 60 – NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
	9	20	0	29
Estratégico	31.03%	68.97%	0.00%	100.00%
	2	20	4	26
Tático	7.69%	76.92%	15.38%	100.00%
	7	15	0	22
Operacional	31.82%	68.18%	0.00%	100.00%
	18	55	4	77
Total	23.38%	71.43%	5.19%	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

No teste para verificar a diferença entre os grupos *business intelligence* e nível de decisão ($\chi^2(4)=12,147$, p-valor<0,016) percebeu-se que existe diferença, e que a intensidade de frequência da aplicação da prática no nível estratégico (31,03%) e operacional (31,82%) são próximas, porém no nível tático a aplicação da prática é baixa (7,69%). O nível tático também concentra a única frequência de respondentes que não conhecem a prática 15,38% (4 respondentes).

O *Business Intelligence* é uma prática com uma média abaixo de 3,0 apresentando alto grau de consenso (média: 2,88; desvio padrão: 0,742).

Na Tabela 61 observa-se que o nível operacional concentra suas respostas entre muito importante (27,27%) e importante (72,73%) e o nível estratégico mantém a concentração das respostas em pouco importante (58,62%) e importante (20,69%).

TABELA 61 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE

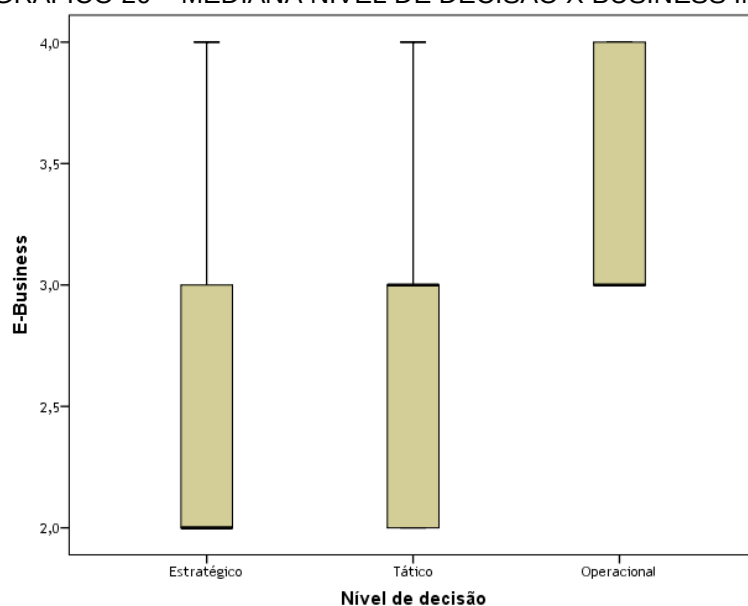
	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	6 20.69%	6 20.69%	17 58.62%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	5 19.23%	12 46.15%	9 34.62%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	6 27.27%	16 72.73%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	17 22.08%	34 44.16%	26 33.77%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Contudo, com a análise da diferença entre os grupos se obtêm como resultado a certeza da diferença ($H(2)=10.813$, $p\text{-valor}<0.004$).

O Gráfico 20 apresenta o histograma, no qual a média do nível estratégico foi 2,62 com desvio padrão de 0,820 e a média do nível operacional foi de 3,27 com desvio padrão de 0,456. Percebe-se então que a diferença reside no fato de que a mediana do nível estratégico se mantém em dois e a do tático e operacional em três.

GRÁFICO 20 – MEDIANA NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE



FONTE: O AUTOR (2013)

A **Gestão de Conteúdo** foca a captação, ajustes, distribuição e gerenciamento de todos os conteúdos para apoio ao processo de negócios da indústria. Pela visualização da Tabela 62 observou-se que esta prática não tem muita aplicação na indústria (24,68%).

TABELA 62 – NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE CONTEÚDO

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	9 31.03%	20 68.97%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	3 11.54%	21 80.77%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	7 31.82%	9 40.91%	6 27.27%	22 100.00%
Total	19 24.68%	50 64.94%	8 10.39%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A maior frequência de aplicação da prática na indústria é realizada no nível de planejamento estratégico observando que não há uma simetria entre os números. Isso mostra que existe uma diferença entre as opções da prática e o nível de decisão comprovada no teste ($\chi^2(4)=15,011$, p-valor<0,005).

Percebe-se que o nível operacional concentra 27,27% de respondentes que desconhecem a prática, percentual este próximo dos respondentes que conhecem e aplicam a prática no mesmo nível de planejamento (31,82%) sendo também os que mais aplicam em todos os níveis. O nível estratégico é o segundo que mais aplica a prática com 31.03%. Um fator observado é o nível tático que detêm o maior número de respondentes na opção conheço e não aplico com 80,77%.

A Gestão de Conteúdo foi a prática com a terceira menor média (2,610) e com um grau de consenso alto, tendo o desvio padrão de 0,588. Isso representa que não houve muita variação entre as respostas e as opções selecionadas. Percebe-se na Tabela 63 que as respostas se concentraram no nível importante e pouco importante provando que não há diferença entre os grupos ($H(2)=1.711$, p-valor<0.425). Somente três (3) respondentes do nível operacional (13,64%) e 1 do nível estratégico (3,45%) consideraram esta prática muito importante.

TABELA 63 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE CONTEÚDO

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	1 3.45%	15 51.72%	13 44.83%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	0 0.00%	18 69.23%	8 30.77%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	3 13.64%	6 27.27%	13 59.09%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	4 5.19%	39 50.65%	34 44.16%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A **Aprendizagem Organizacional** foi criada perante um cenário de mudanças constantes onde era necessário desenvolver programas que permitissem a

organização aprender de maneira eficiente e constante. Contradizendo a isso, percebeu-se na Tabela 64 uma baixa aplicação no cenário pesquisado (29,87%).

TABELA 64 – NÍVEL DE DECISÃO X APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	8 27.59%	21 72.41%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	3 11.54%	23 88.46%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	12 54.55%	7 31.82%	3 13.64%	22 100.00%
Total	23 29.87%	51 66.23%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

A maior frequência de aplicação da prática na indústria é realizada no nível de operacional, onde 54,55% dos respondentes responderam conhecer e aplicar a prática seguida do nível estratégico (27,59%) e por fim o nível tático com a menor frequência de aplicação da prática com 11,54%.

Realizando o teste qui-quadrado para constatar diferença entre os grupos aprendizagem organizacional e nível de decisão comprovou-se que existe diferença ($\chi^2(4)=21,001$, p-valor<0,000).

A prática de gestão do conhecimento Aprendizagem Organizacional obteve média 3,42 com desvio padrão de 0,750 e se manteve com um razoável consenso no estudo quando analisado o grau de importância. Buscando diferença entre o nível de decisão e a prática percebeu-se que não existem diferenças entre os dados ($H(2)=3.458$, p-valor<0.177) sendo estes analisados na Tabela 65.

Por mais uma vez a opção sem importância não foi escolhida por nenhum dos respondentes e a frequência das respostas se caracterizou entre as opções muito importante (23,38%) e importante (61,04%) sendo que o nível operacional acredita que a prática tem um grau muito importante e os demais acreditam que a prática é importante.

TABELA 65 – GRAU DE IMPORTÂNCIA NÍVEL DE DECISÃO X APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	9 31.03%	1 3.45%	19 65.52%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	5 19.23%	21 80.77%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	12 54.55%	7 31.82%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	9 11.69%	18 23.38%	47 61.04%	3 3.90%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

Percebe-se no Quadro 11 a relação das práticas de gestão do conhecimento que apresentam diferença ou não, perante o nível de decisão em sua aplicação.

Observa-se que somente cinco (5) práticas (6,5%) não apresentam diferença entre os grupos, sendo estas similares em sua aplicabilidade e conhecimento no nível de decisão. Dentre estas práticas (Gestão de Marcas e Patentes, Centro de Inovação, Mapeamento de Processos, Relacionamento com os Clientes e Mapas de Conhecimento Organizacional) que mostram a não existência de diferença entre os grupos, três estão entre as sete práticas mais aplicadas na indústria e uma configura a prática menos utilizada pela indústria.

QUADRO 11 - QUI-QUADRADO DAS PRÁTICAS DE KM PERANTE O NÍVEL DE DECISÃO

Práticas	Nível de Decisão	Qui-quadrado
Universidade Corporativa	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(2)=,18,638 \text{ p-valor}<0,000)$
Mentoring	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,12,347 \text{ p-valor}<0,015)$
Gestão por Competências	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,11,769 \text{ p-valor}<0,019)$
Balance Scorecard	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,10,019 \text{ p-valor}<0,040)$
Benchmarking	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(2)=,6,107 \text{ p-valor}<0,047)$
Inteligência Competitiva	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,12,366 \text{ p-valor}<0,015)$
Lições Aprendidas	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,10,897 \text{ p-valor}<0,028)$
Narrativas	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,29,086 \text{ p-valor}<0,000)$
Gestão de Conteúdo	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,15,011 \text{ p-valor}<0,005)$
Gestão Eletrônica de Documentos	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,10,388 \text{ p-valor}<0,035)$
Business Intelligence	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,12,147 \text{ p-valor}<0,016)$
Aprendizagem Organizacional	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,21,001 \text{ p-valor}<0,000)$
Banco de Competências	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,15,300 \text{ p-valor}<0,004)$
Melhores Práticas	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,27,415 \text{ p-valor}<0,000)$
Coaching	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(2)=,16,507 \text{ p-valor}<0,000)$
Comunidades de Prática	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,32,529 \text{ p-valor}<0,000)$

Fóruns/Listas de discussão	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,11,302 \text{ p-valor}<0,023)$
Portais Corporativos	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,12,474 \text{ p-valor}<0,002)$
Rede de especialistas	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,49,948 \text{ p-valor}<0,000)$
Gestão do Capital	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,37,416 \text{ p-valor}<0,000)$
Mídias Sociais	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(2)=,8,237 \text{ p-valor}<0,016)$
Memória organizacional	Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,39,572 \text{ p-valor}<0,000)$
Gestão da propriedade intelectual	Não Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,8,718 \text{ p-valor}<0,069)$
Centros de Inovação	Não Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,8,296 \text{ p-valor}<0,081)$
Mapeamento de Processos	Não Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(2)=,3,141 \text{ p-valor}<0,208)$
Relacionamento com os Clientes	Não Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(2)=,3,144 \text{ p-valor}<0,208)$
Mapas de conhecimento organizacional	Não Existe Diferença entre os grupos	$(\chi^2(4)=,6,755 \text{ p-valor}<0,149)$

FONTE: O AUTOR (2013)

Em resumo, dividiram-se os resultados da Tabela 7 na opção “conheço e aplico na indústria” em quatro partes iguais. Os pontos de divisão foram chamados quartis. Sendo assim, o primeiro quartil, será o ponto tal que pelo menos 25% das observações são menores ou iguais a ele e pelo menos 75% das observações são maiores ou iguais. Estes serão caracterizados como as práticas menos aplicadas na indústria. Os resultados acima do terceiro quartil serão apresentados como as práticas mais aplicadas na indústria. O Quadro 10 é a base dos dados para a representação frente à importância das práticas e obedecerá esta mesma divisão em quatro partes iguais dos resultados.

Apresenta-se então no Quadro 12 as sete práticas mais aplicadas, as sete práticas consideradas mais importantes bem como as menos aplicadas e as menos importantes.

QUADRO 12 – RESULTADO DA PESQUISA – ANÁLISE GLOBAL



FONTE: O AUTOR (2013)

Utilizou-se também esta mesma regra para a apresentação dos resultados pelos níveis de gestão.

Estes são apresentados nos Quadro 13, Quadro 14 e Quadro 15.

QUADRO 13 – RESULTADO DA PESQUISA – NÍVEL ESTRATÉGICO



FONTE: O AUTOR (2013)

QUADRO 14 – RESULTADO DA PESQUISA – NÍVEL TÁTICO



FONTE: O AUTOR (2013)

QUADRO 15 – RESULTADO DA PESQUISA – NÍVEL OPERACIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

As práticas de gestão do conhecimento pesquisadas mostram a aplicabilidade nos níveis organizacionais onde contribuem para eliminar dificuldades abstratas na gestão do negócio e proporciona abrangência e comunicação de resultados em cada nível de decisão. Percebe-se o gap entre considerar uma prática importante para o nível de decisão e a prática utilizada. O nível estratégico, na amostra pesquisada, considera inteligência competitiva, *mentoring*, gestão por competências e lições aprendidas como importantes, contudo estas práticas não são as mais utilizadas por estes mesmos gestores. Talvez um dos maiores desafios dentro das indústrias seja o amadurecimento das práticas e o engajamento da aplicação destas para a tomada de decisão.

O nível tático busca resolver os problemas e desafios organizacionais onde busca novas maneiras que resultem mudanças positivas. Evidencia-se com as práticas mais utilizadas neste nível estão ligadas diretamente com as estratégias de inovação e com a qualidade nos processos e atendimento aos clientes, destacando também indícios de que o colaborador é o que move a organização devido ao fato de que foram pontuadas as práticas gestão por competências e banco de competências como mais importantes, e tendo a universidade corporativa como uma das práticas mais aplicadas.

Frente ao nível operacional, por mais uma vez os centros de inovação se repetem como prática mais aplica, permeando todos os níveis de decisão já vistos percebendo que esta prática se desdobra em diversas estratégias e planos de ação, confirmando assim sua participação no planejamento organizacional como um todo. Neste nível de decisão as práticas encontram-se parcialmente similares as mais aplicadas aos outros níveis dando a entender que estas possuem grande valor prático para resolver problemas operacionais. Por fim, destaca-se o BSC no nível de decisão operacional. Mesmo sendo esta uma prática de análise estratégica, o desdobramento do planejamento resulta em ações operacionais, que por sua vez são executadas por colaboradores na base da pirâmide hierárquica que são cobrados por metas. Buscando entender este resultado, e cruzando com o estudo sobre competitividade e estratégia, demonstra-se que as indústrias não estão estagnadas no cenário paranaense, e sempre buscam crescer e se destacar frente aos seus concorrentes, promovendo inovação e conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar as práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento das indústrias.

Com foco nesta questão originou-se uma revisão bibliográfica sobre as práticas de gestão do conhecimento e sobre a gestão organizacional e seus níveis de decisão. Finalizando a revisão bibliográfica foram encontradas 27 práticas que compuseram o material das práticas pesquisadas reunidas em um único documento. Busca-se com isso apresentar o acesso a informação facilitado, contribuindo para a contextualização de um modo geral sobre a teoria existente.

A metodologia utilizada foi de natureza aplicada com abordagem quantitativa descritiva e a coleta de dados se deu por meio de questionário. O tratamento dos dados foi descritivo tendo a aplicação de técnicas não paramétricas para buscar a diferença entre os grupos. Para os dados nominais utilizou-se o Qui-quadrado e para os dados ordinais utilizou-se o teste de Kruskal Wallis.

Em relação aos objetivos foram investigadas as práticas de gestão do conhecimento inseridas no planejamento organizacional de indústrias paranaenses e constatou-se que todas as práticas exploradas na pesquisa são aplicadas nas indústrias do cenário proposto.

Na descrição dos dados relacionaram-se as práticas com os níveis de decisão apresentando um panorama separado para cada nível. Identificou-se também o grau de importância das práticas de gestão do conhecimento na indústria por meio da escala Likert.

No que se refere à identificação das práticas de Gestão do conhecimento aplicadas nas indústrias constatou-se que todas as práticas propostas no trabalho são aplicadas mesmo que algumas com maior intensidade do que outras. Nota-se com isso que as práticas de gestão do conhecimento são úteis para todos os tipos de indústrias, sendo estas reconhecidas e utilizadas para a gestão organizacional.

No conjunto das práticas menos aplicadas têm-se Mapas do Conhecimento Organizacional, Narrativas, *Business Intelligence*, Gestão de Conteúdo, Aprendizado Organizacional, Gestão de Capital Intelectual e os Fóruns e encontros para discussões. Verificando a aplicabilidade nos níveis do planejamento organizacional descobriu-se que no nível estratégico a prática menos aplicada foi o mapa do

conhecimento organizacional. Isso explica-se pelo fato desta prática ser uma estratégia do nível tático na busca do registro sobre processos, produtos e clientes para futuras tomadas de decisões. No nível tático as práticas menos aplicadas foram as Narrativas, *Business Intelligence*, Aprendizado Organizacional, a Gestão de Conteúdo, Fóruns e encontros para discussões e a gestão do capital intelectual. E por fim no nível operacional as práticas menos aplicadas são as Narrativas, a Gestão do Capital Intelectual, os Mapas de Conhecimento Organizacional e a Rede de Especialistas sendo que todas estas práticas do nível operacional não obtiveram nenhuma resposta conheço e aplico na indústria. Analisando o foco das práticas menos aplicadas no nível operacional, percebeu-se que a narrativa é direcionada a este nível pelo fato que ela relata experiências do colaborador desempenhando sua atividade. De modo geral o nível operacional encontra-se em um estágio menos avançado em relação ao conhecimento destas práticas para tomada de decisão e apoio a gestão organizacional.

Já no conjunto das práticas mais aplicadas nas indústrias pesquisadas em ordem de prioridade foram: os Centros de Inovação, *Benchmarking*, a Gestão de propriedade intelectual, o Mapeamento de Processos, a Memória Organizacional, o *Balance Scorecard* e o *Coaching*. Percebe-se que as indústrias estão voltadas à inovação, pois elas utilizam a gestão do conhecimento como provedor de práticas para esta gestão onde os centros de inovação e a gestão de propriedade intelectual não caracterizaram diferença entre os níveis de planejamento, comprovando um mesmo entendimento perante os diretores, gerentes e coordenadores. Esta característica revela a preocupação das indústrias em resguardar seu conhecimento e garantir o direito de comercialização de seus produtos e/ou melhorias de processos. Destacou-se também o mapeamento de processos. Prática esta voltada para a qualidade das atividades.

Nas práticas mais aplicadas constatou-se que o nível de planejamento estratégico utiliza como práticas: Melhores Práticas, Centros de inovação, Rede de Especialistas, memória organizacional, *benchmarking*, portais corporativos e o *coaching*. Observou-se que, pelo fato do nível estratégico criar diretrizes que são disseminadas por toda organização, as práticas relacionadas buscam criar competitividade, memória para tomada de decisão e facilitar a comunicação.

O nível tático utiliza mais os centros de inovação, o *benchmarking* e a gestão de propriedade intelectual, revigorando a assertiva de que este nível traduz as

diretrizes estratégicas em um planejamento direcionado para as áreas específicas. Com isso tem-se o desenvolvimento econômico por meio de processos dinâmicos que geram novas tecnologias nesta área induzindo a utilização destas práticas voltadas para inovação e busca de novos conhecimentos.

O nível operacional, em ordem de aplicação utiliza a memória organizacional, o mapeamento de processos, o BSC e os Centros de Inovação.

Buscou-se também identificar o grau de importância das práticas de gestão do conhecimento e descobriu-se que a gestão da propriedade intelectual foi a prática que recebeu maior média em relação às outras. Isso mostra a busca de um modelo de negócio industrial voltado a competitividade, pois a gestão da propriedade intelectual objetiva a introdução de novos produtos, métodos de produção e marcas visando a abertura de novos mercados com o resguardo de garantir a sua participação frente a novos concorrentes.

No que se refere às práticas que foram enquadradas acima do terceiro quartil podem ser consideradas em ordem de importância: Gestão de Marcas e Patentes, Inteligência Competitiva, Lições Aprendidas, Melhores Práticas, Gestão por Competências, *Benchmarking* e BSC.

Ressalta-se que a observação individual da prática perante o grau de importância pode oferecer resultados diferentes, pois se trabalhou com a maior média perante os resultados, não sendo analisado neste contexto o desvio padrão.

Conclui-se que das práticas mais aplicadas nas indústrias pesquisadas e das práticas apresentadas como as mais importantes tem-se o cruzamento de três práticas que se pode dizer que são as que mais contribuem para a gestão industrial na amostra pesquisada, ou seja: *Benchmarking*, gestão da propriedade intelectual e o *Balance Scorecard* e da mesma forma, as práticas que menos contribuem para a gestão industrial foram as Narrativas, o *business intelligence*, a Gestão de Conteúdo e os Fóruns e encontros para discussão.

Evidencia-se no contexto organizacional a competitividade (Bateman e Snell, 1998; Greenwald e Kahn, 2006; Prahalad e Hamel, 1990; Porter, 1997), e as práticas que mais contribuem para a gestão industrial como o *benchmarking* por sua vez, promove a inovação, o conhecimento e as mudanças dentro da organização aperfeiçoando sempre seus processos, produtos e serviços buscando a melhoria em um processo contínuo e sistemático não sendo específica para um porte ou segmento industrial, sendo assim utilizada por qualquer organização. Já

contextualizado, a gestão de propriedade intelectual busca proteger o conhecimento organizacional e o *Balance Scorecard* gera condições para uma boa governança alinhadas com as estratégias sendo também aplicável em micro, pequenas, médias e grandes indústrias e maximizando resultados nas perspectivas financeiras, de processos internos, de clientes e de aprendizado e crescimento.

Assim, com base nos resultados obtidos, é possível concluir que as práticas contribuem nas ações de tomada de decisão e influenciam o planejamento organizacional e o compartilhamento de conhecimento das indústrias.

Como trabalhos futuros sugere-se dar continuidade ao estudo propondo uma pesquisa com amostra estatística onde seja possível generalizar os dados para a população selecionada. Busca-se também um estudo profundo com entrevistas onde seja possível questionar de forma mais abrangente o porquê estas práticas são as mais utilizadas e as mais importantes, fazendo uma análise de multi casos estratificando os resultados por porte industrial.

Sugerem-se também estudos sobre as diferentes práticas de gestão do conhecimento por porte e setor das indústrias em relação à estratégia de inovação.

Por fim, estudar as características organizacionais das indústrias e relacioná-las as práticas de gestão do conhecimento tendo como premissa o ambiente adequado para aplicação das práticas.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

AIDEMARK, J. **Strategic Planning of Knowledge Management Systems - A Problem Exploration Approach**. Tese de doutorado em Ciência da computação, Stockholm University, Stockholm, (2007). Disponível em:<su.diva-portal.org/smash/get/diva2: 197168/FULLTEXT01>. Acesso em 25. nov. 2011.

ALLEN, M. Introduction: what is a corporate university, and why should an organization have one. In: ALLEN, M. (org.) **The corporate university handbook**. New York: Amacom, 2002.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. Aspectos Teóricos, Conjunturais e organizacionais. In: **Gestão do Conhecimento em Organizações**: Proposta de mapeamento conceitual interativo. São Paulo: Saraiva 2008. p.17-58.

ANGELONI, M. T.; TEIXEIRA, F. L. M.; REIS, E. S. Portal do conhecimento: integrando estratégias, pessoas e informações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1965.

APPLEGATE, L.M; CHEN, T.T; KONSYNSKI, B.R; NUNAMAKER, J.F.J. Knowledge management in organizational planning. **Journal of Management Information Systems**. 1987. v.. 3,n. 4, p. 20-38.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading Addison-Wesley, 1996.

ARVESON, P. **The Balanced Scorecard and Knowledge Management**. Disponível em:<<http://www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm.html>> Acesso em: 22 ago. 2012.

AZEVEDO, T.; RODRIGUEZ, M. A criação do conhecimento nas redes sociais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010. Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0326_1123.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2012.

BALDAM, R; VALLE, R; CAVALCANTI, M. **GED: Gerenciamento Eletrônico de Documentos**. São Paulo: Érica, 2002.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed UFSC, 1994.

BARBIERI, C. **BI – Business Intelligence: Modelagem & Tecnologia**. Rio de Janeiro: Excel Books do Brasil Editora, 2001.

BARONI, R. C.; TAVARES, M. A. F. Mapa das práticas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva: survey em grandes organizações brasileiras. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA – ALTEC, 12., 2007, Buenos Aires. **Anais...Bueno Aires:2007**.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 13 nov. 2011. Texto para discussão nº. 1095.

BRAMBILLA, A. **Para Entender as Mídias Sociais**. Salvador: Edições VNI, 2012.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, J. S; DUGUID, P. Equilíbrio – Como capturar o conhecimento sem matá-lo. In: **Havard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

CARBONAR NETO, C. **Gestão do conhecimento das necessidades dos clientes como fonte de vantagem competitiva sustentável**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2002.

CARDONA, P; GARCÍA-LOMBARDÍA, P. **Cómo desarrollar las competencias de liderazgo**. Pamplona: Eunsa, 2009.

CARVALHO, R. B. **Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e usos**. Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2000. 144p.

CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica de Negócios**: Evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2ª Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, A; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CEZAR, K.G. **Construindo a gestão por competências a partir da promoção da qualidade de vida**. (2002). Disponível em: <http://www.unb.br/srh/quartas_slides/slides_26_09_2002>. Acesso em: 02 jun 2012.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation**: The new imperative for creating and profiting. Boston: Harvard Business Press, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 3a ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, I; ARÃO S. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOI, B.; POON, S. K.; DAVIS, J. G. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach. **Omega The international Journal of Management Science**, v. 36, p. 235-251, 2008.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 3. ed. Medford: Information Today,, 2002.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento**: visões de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. Tese (Doutorado em Ciência da informação) - IBICT-UFRJ, 2003.

CONECTT. **Introdução a portais corporativos**. Disponível em <<http://www.conectt.com.br>> Acesso em: 14 fev. 2012.

COSTA, R. *et al.* A.M.I.G.O.S: Uma plataforma para gestão de conhecimento através de redes sociais. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS, 6., 2008. Fortaleza, **Anais Eletrônicos...** Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://www.cesar.org.br/am-i-g-o-s-uma-plataforma-para-gestao-de-conhecimento-atraves-de-redes-sociais/>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAS,S. **Knowledge Mapping**. Disponível em: <<http://knowmgt.blogspot.com.br/2007/08/knowledge-mapping.html>>. Acesso em: 13 ago 2012.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J.G.; KOHLI, A.K. How do they know their customers so well. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 2, p. 63-73, 2001.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEL TIO, A. L. **Gestão do conhecimento aplicado ao planejamento estratégico de instituições de ensino superior**. 2006 (dissertação de mestrado). Disponível em <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=133> acesso em 04 nov 2011.

DELLCORSO, C. **Formando líderes através do mentoring**. Disponível em:<<http://www.portalcmc.com.br/cleyson03.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

DI BLASI, G. A **Propriedade industrial**: os sistemas de marcas, patentes e desenhos industriais analisados a partir da Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

DIAS, C.A. Portal Corporativo: conceitos e características. **Ci. Inf.**, Brasília, v.30, n.1, p.50-60, jan./abr. 2001.

DREW, S. A. W. From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance. **Long Range Planning**, v.30, n. 3, p. 427-441, 1997.

DRUCKER, P. **A administração em tempos de crise**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

DRUCKER, P. O advento da nova organização. In: **Gestão do conhecimento**: on knowledge management. 2. ed (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus 2001.

DU PLESSIS, M. The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. **International Journal of Information Management**, n. 28, p. 61-67, 2008.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: Fourth International Conference On Competence-Based Management, 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

EBOLI, M. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBY, L.T.; LOCKWOOD, A. Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: a qualitative investigation. **Journal of Vocational Behavior**, v.67, n. 3 - dez, p. 441-458, Acesso em: 27 out. 2011.

EDVINSSON, L. MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron, 1998.

EISENHARDT, K.M. & SANTOS, F.M. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**: 139-164. London, UK: Sage, 2002.

FELIU, T.; PERMANYER, J. De como las estadísticas y los indicadores ayudan a mejorar las bibliotecas: el caso de la Red de Bibliotecas Municipales de la Provincia de Barcelona. In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: IFLA General Conference and Council, 70. 2004, Buenos Aires. **Proceedings...** Buenos Aires: IFLA, 2004. Disponível em: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/papers/076s-Feliu_Permanyer.pdf> Acesso em: 10 jan. 2012.

FUSCO, C. O poder das redes sociais. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 953, p. 126-135, 7 de out. 2009.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende In: **Gestão do conhecimento**: on knowledge management. 2. ed (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus 2001. p. 50-80.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENWALD, B; KAHN, J. **A estratégia competitiva desmistificada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. *et al.* **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos stakeholders. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos de relacionamento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIGGINS, M. C; KRAM, K. E. Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v.26, n.2, Abr. 2001.

HILLESHEIM, S. W. **Coaching e Mentoring**: Igualando as diferenças. Disponível em: < <http://www.guiarh.com.br/pp24.htm> >. Acesso em: 27 abr. 2012.

HUNT, V. D. **Process mapping**: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

IENAGA, C. H. **Competence based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (INPI). Ato Normativo n. 127/97. **Dispõe sobre a aplicação da Lei de Propriedade Industrial em relação às Patentes e Certificados de Adição de Invenção**.

IPARDES. **Base de dados do Estado** – BDEweb Disponível em <<http://www.ipardes.pr.gov.br/imp/index.php>>. Acesso em 5 jul. 2012.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard –. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KIDWELL, J.; LINDE, K.; JOHNSON, S. Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. **EDUCAUSE Quarterly Magazine**, v. 23, n. 4, 2000.

KING, W. R. The effective knowledge organization. **Business Process Management**, v.9, n.3, p. 259-260, 2003.

KOCH, W. **Gerenciamento eletrônico de documentos – GED**. São Paulo: Cenadem, 1998.

KOTHARI, C. R. **Research Methodology**: Methods & Techniques. New Delhi: New Age International, 2005.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KRAM, K. E; ISABELLA, L. A. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. **Academy of Management Journal**, v. 26, n.608, p. 110-132, 1985.

KÜHN, O; ABECKER, A. Corporate memories for knowledge management in industrial practise; prospects and challenges. **Journal of Universal Computer Science**, v.3,n. 8p. 929-954, 1998.

LAGES, A; O'CONNOR, J. **O que é coaching?**. Disponível em: <<http://www.vencer.com.br/materiaCompleta.php?id=601>>. Acesso em: 12 jun 2012.

LAPA, E. **Gestão de Conteúdo como apoio à Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

LEV, B. Sharpening the intangibles edge. **Harvard Business Review** (HBR) Spotlight, p. 109-116, June, 2004.

LOBATO, D. M. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATURANA, H. **Da Biologia à Psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998. Cap. 1.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRA, S. **Estratégia**: seu negócio e as (ou nas) redes sociais. Disponível em: <<http://smeira.blog.terra.com.br/2010/05/10/estrategia-seu-negocio-e-as-ou-nas-redes-sociais-1/>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, E. L. M. **Condicionantes para integração estratégica de TI em organizações baseadas em conhecimento**: estudos de caso. 2010 (dissertação de mestrado). Disponível em <http://www.bdt.d.uec.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1244> Acesso em 20 fev. 2012.

MENEZES, E. M. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso da CONAB. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

METOYER-DURAN, Cheryl. Information gatekeepers. **Annual Review of Information Science and Technology**, Medford, v.28, p.111-150, 1993.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H., **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MOREIRA, J. V. T.; NUNES, M. G. Sistema de informações para os projetos acadêmico-administrativos do UnilesteMG. **DOXA - Revista Semestral do UnilesteMG**. v.06, n.. 1, p.43 – 54. 2004.

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In K. Tarapanoff (Org). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT: Unesco, 2006. p.277-302.

MÜLLER, F. M; GRINGS, R.C. Gestão do conhecimento mediada por tecnologia da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003.

NEWELL, F. **CRM – o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet**. São Paulo: Makron Books, 2000.

NOLAN R.L; CROSON, D.C; SEGER, K.N. The stages theory: a framework for it adoption and Organizational learning. **Havard Business Review**, v. 71 n.2, 1993.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

O'DELL, C.; GRAYSON JR, C. J. **Ah...se soubéssemos antes o que sabemos agora**: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura,2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil**: fundamentos e estratégias. Franca, 2004, (tese de doutorado) Unesp.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: OCDE, 1997.

PARREIRAS, F. S.; BAX, M. P. Gestão de conteúdo com softwares livres. In: KMBrasil, 2003, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003. CD-ROM. Disponível em: <<http://www.netic.com.br/docs/publicacoes/pub0004.pdf>> Acesso em: 16 fev. 2012.

PEREIRA, J.C.L.; BAX, M. P. Introdução à Gestão de Conteúdos. In: KM BRASIL, 2002, São Paulo. **Anais** (CD-ROM)... São Paulo: [s.n.], 2002.

PLATA, S. **De acordo com a vontade do cliente**. 2001. Disponível em: <<http://www.Intermanagers.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

POLANYI, M. The Growth of Science in Society. **Minerva**, v. 5, n. 4, p.533-45, 1967.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/Jun. 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROCHNO, P. Transferindo práticas: construindo conhecimento arquitetural localmente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.1, p. 70-81, jan./mar., 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 4. ed. [S.l.]: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008.

RADEMAKERS, M; HUIZINGA, N. How strategic is your Corporate University? **The New Corporate University Review**, v. 6, n. 6, p.18-23, 2000.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. S. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à Anprotec. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, p. 38-58, 2007.

RICCARDI, R; RODRÍGUES, L. C. **Inteligência competitiva**: en los negocios y en las organizaciones. Buenos Aires: Macchi, 2003.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROMANI, C. *et al.* A tecnologia como suporte à Inteligência Competitiva. In: Worskop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 14 dez. 2011.

ROOS, J.; ROOS, G.; EDVINSSON, Leif; DRAGONETTI, N. C. **Intellectual Capital**: navigating in the new business landscape. London: Macmillan, 1997.

ROSINSKI, P. **Global coaching for organizational development**. International journal of coaching in organizations, 2011.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro : Interciência, 2002

ROSSETI, A.M. **Identificação de competências essenciais para formação e gerencia de redes de empresas da construção civil**. 2005. Dissertação (Mestrado em engenharia)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ROSSETTI, A. G; MORALES, A. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v.36, n.1, p. 124-135, jan./abr. ,2007.

RUSSELL, J.E.A; ADAMS, D.M. The changing nature of mentoring in organizations: an introduction to the special issue on mentoring in organizations. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, p. 1-14, 1997.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS Jr., P. A. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, M. Y; RAMOS, I. **Business Intelligence**: Tecnologias da informação na gestão do conhecimento. Lisboa: FCA – Editora de Informática, 2006.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SILVA, R.O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, H.N; CARDOSO, I.M; BONFIM, V.R; OLIVEIRA, G.B; GJORUP, D.F; SOUTO, R.L; CARVALHO, A.F. **Sistematização das experiências com Sistemas Agroflorestais do Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata**. Viçosa, : CTA-ZM, 2005.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). **Managing learning**. London : Routledge, 1994.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.

STEIN, E.W. Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**. v.15, n.2, p.17-32, 1995.

STEPHANES, O.; FERREIRA, A. T. **Planejamento, orçamento, programação financeira**: o sistema atual, críticas e alternativas. Ed Interciência, 1978.

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

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIFT, R. CRM – **Customer relationship management – O revolucionário marketing de relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão 2.0**: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C.; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. 1 ed. Belo Horizonte, 2003 .

TJADEN, G. S. Measuring the information age business. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n. 3, p. 233-246, 1996.

TOMAEL, M. I. **Redes de conhecimento**: o compartilhamento da informação e conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. Tese (Doutorado em Ciência da informação), UFMG, Belo Horizonte, 2005.

TZU, S. A arte da guerra. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

VAN COLLIE, S. C. Moving up through Mentoring. **Workforce**, Costa Mesa. v. 77, p.36-42, Mar. 1998.

VON KROGH, G., ICHIJO, K. NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento**: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WANDERLEY, A. V. M. Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, p. 190-199, maio/ago.1999.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 139-145, 2000.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. A.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice**: a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. A gestão pela competência. In: **Seminário educação profissional, trabalho e competências**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZENONE, L. C. **CRM - Customer Relationship Management**: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. São Paulo: Novatec, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado respondente,

Este questionário destina-se a uma pesquisa acadêmica na área de Engenharia de Produção e tem como tema a inferência das práticas de gestão do conhecimento nos níveis de planejamento da indústria. O objetivo é analisar de forma estruturada as melhores práticas de gestão do conhecimento em cada nível de gestão. Ressalta-se que os dados são sigilosos.

Esta pesquisa está distribuída em três blocos:

- Caracterização do respondente
- Caracterização da indústria
- Gestão do conhecimento/Níveis de gestão

A média de tempo de resposta é de 10 minutos e sua participação é fundamental para a pesquisa. Caso tenha interesse em receber os resultados da pesquisa, enviaremos uma cópia da dissertação, após a defesa final, com previsão para fevereiro de 2013.

Agradeço a colaboração.
Alisson Marcelo Laurindo
alisson@projetoinovador.com.br
Mestrando em Engenharia de Produção – UFPR

Helena de Fátima Nunes
helenanunes@ufpr.br
Prof^ª. Dr^ª. Eng. de Produção da UFPR

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1) Faixa Etária

- ☐ De 20 a 24 anos ☐ De 25 a 30 anos
☐ De 31 a 35 anos ☐ De 36 a 40 anos
☐ De 41 a 45 anos ☐ De 46 a 50 anos
☐ De 51 a 55 anos ☐ De 56 a 60 anos
☐ Acima de 61 anos

2) Nível de escolaridade

- ☐ Ensino Médio ☐ Ensino Superior
☐ Especialização ☐ Mestrado
☐ Doutorado ☐ Pós Doutorado
☐ Outro

3) Área de formação

- ☐ Ciências Exatas e engenharias ☐ Ciências agrárias
☐ Ciências biológicas ☐ Ciências da terra
☐ Educação ☐ Humanas, letras e artes
☐ Sociais aplicadas ☐ Ciências da saúde
☐ Outra

4) Tempo de trabalho

- ☐ De 1 a 3 anos ☐ De 4 a 7 anos
☐ De 8 a 11 anos ☐ De 12 a 15 anos
☐ De 16 a 19 anos ☐ De 20 a 23 anos
☐ De 24 a 27 anos ☐ Acima de 28 anos

CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

1) Nível de gestão

- ☐ Técnico ☐ Analista
☐ Especialista ☐ Supervisor
☐ Coordenador ☐ Gerente
☐ Diretor (ou similar) ☐ Presidente/Superintendente/CEO

2) Atividade Industrial

- ☐ Alimentos e Bebidas ☐ Automação
☐ Automotiva/Mecânica ☐ Construção Civil
☐ Couro Calçados ☐ Eletroeletrônica
☐ Energia ☐ Gráficas e Editorial
☐ Logística ☐ Madeira e Mobiliário
☐ Metal mecânica ☐ Polímeros
☐ Química ☐ Refrigeração e Climatização
☐ Saúde e Segurança no Trabalho ☐ Tecnologia da Informação
☐ Telecomunicações ☐ Têxtil e Vestuário
☐ Outros

3) Porte da empresa segundo o número de funcionários para indústrias

- ☐ Microempresa (com até 19 empregados)
☐ Pequena Empresa (de 20 a 99 empregados)
☐ Média Empresa (100 a 499 empregados)
☐ Grande Empresa (acima de 500 empregados)

4) Porte da empresa segundo faturamento (BNDES)

- () Microempresa (menor ou igual a R\$2,4 milhões)
 () Pequena Empresa (Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões)
 () Média Empresa (Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões)
 () Média-grande Empresa (Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)
 () Grande Empresa (Maior que R\$ 300 milhões)

GESTÃO DO CONHECIMENTO / NÍVEIS DE GESTÃO**1) As rotinas de trabalho envolvem atividades diversas. Informe abaixo quais são as práticas rotineiras que são voltadas ao seu nível de decisão na indústria.**

- () Trabalha com conteúdo detalhado e analítico, de curto prazo e orientado ao microambiente. As decisões são voltadas a departamentos ou indivíduos com geração de planos de trabalho e a realização destes. Ex: Plano de preço de produto, plano de comunicação, etc.
- () Desenvolve atividades mais detalhadas, de médio prazo e orientadas à unidade organizacional. As decisões são direcionadas as principais divisões com geração do planejamento de cada unidade. Ex: Planejamento mercadológico, planejamento organizacional, etc.
- () Exerce atividades genéricas e sistêmicas, de longo prazo e orientadas ao macro ambiente. As decisões são em nível institucional e voltadas à organização como um todo. Ex: Planejamento institucional.
- () Trabalha na operacionalização das atividades, executando o que é imposto. Ex: Tarefas diárias e rotineiras.

2) Assinale, no quadro abaixo, quais práticas de gestão do conhecimento são inseridas em sua rotina de trabalho de acordo com questões de aplicabilidade e conhecimento pessoal.

Universidade Corporativa – Visa desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da indústria.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Mentoring – Proporciona o treinamento de pessoas mais jovens, por um profissional mais experiente, aproveitando suas experiências para preparação de um profissional qualificado.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Gestão de Competências – demonstra como a indústria planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para seu negócio.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Gestão de Marcas e Patentes – Visa demonstrar preocupação com os ativos intangíveis da indústria. Busca de forma organizada saber quanto valem estes ativos e acompanhar os concorrentes.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Centros de Inovação – Apoia estratégias de conhecimento para inovação técnica ou científica e contribuem para o desenvolvimento de um plano para produto ou serviço inovador da indústria.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria

BSC – Balance Score Card – Proporciona a visualização de painel de indicadores coerentes com a visão, missão e estratégia organizacional.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Benchmarking – Aplica técnicas de gestão de medição de desempenho pela comparação com outras indústrias.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Inteligência Competitiva – Busca coletar informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. Tem por objetivo, melhorar a posição da indústria no mercado.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Lições Apreendidas – Visa registrar e apresentar os erros e sucessos de atividades passadas.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Mapeamento de Processos – Busca apresentar como são realizadas as operações, os negócios e as atividades da indústria.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Narrativas – Registra, por meio de histórias, o conhecimento de aprendizado vivenciado, recordado e recontado pelos colaboradores.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Gestão de Conteúdo - Atua no gerenciamento de recursos de informação melhorando o fluxo de trabalho. Acompanha, apresenta e trata a informação.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Gestão do Relacionamento com Cliente – Objetiva criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando informações sobre suas atividades e interações com a indústria.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Gestão Eletrônica de Documentos – Administra todas as atividades associadas ao controle de documentos da indústria, de forma eletrônica.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Business Intelligence – Aplica ferramentas de coleta, análise e interpretação da informação como apoio para tomada de decisão.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria

Aprendizado Organizacional – Promove a criação, aquisição e transferência de conhecimento possibilitando que a indústria modifique seu comportamento de modo a refletir novos conhecimentos e ideias.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Banco de Competências – Aplica ferramenta ou modelo gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Melhores Práticas – Possibilita a visualização de práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a situação atual ou futura.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Coaching – Proporciona ajuda os colaboradores ou pessoas a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento acompanhados por um colaborador sênior e com mais experiência com objetivo de identificar e aperfeiçoar talentos e capacidades pessoais.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Comunidades de Prática - Grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse, para encontrar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema ou no aprendizado diário, pela interação regular .	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Fóruns e Encontros para Discussões – Aplica ferramentas para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando uma mesma questão.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Portais de Conhecimento Empresariais na Intranet da Organização – Disponibiliza, no site da instituição, informações para : indústrias/empresários/sindicatos/etc.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Redes de Especialistas – Utiliza o networking e ferramentas para identificação de especialistas nas áreas de competência da indústria.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Gestão de Capital Intelectual – Identifica recursos intangíveis disponíveis no ambiente organizacional de difícil qualificação e mensuração e que contribuem para os processos.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Mapas do Conhecimento Organizacional - Envolve localizar conhecimentos importantes dentro da indústria e depois registrar em formato que melhor atenda o objetivo de uso.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria

Mídias Sociais – Visa a interação dos colaboradores por meio de tecnologia de comunicação em tempo real tais como: chats, facebook, twitter, videoconferência, etc.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria
Memória Organizacional – Capacidade da indústria de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas com a finalidade de aprender com elas.	☐ Não conheço ☐ Conheço e não aplico na indústria ☐ Conheço e aplico na indústria

3) Assinale no quadro abaixo, em cada prática de gestão do conhecimento, o grau de importância que se percebe das práticas de gestão do conhecimento para a gestão industrial.

Práticas de gestão do conhecimento	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Universidade Corporativa					
Mentoring					
Gestão por Competências					
Gestão de Marcas e Patentes					
Centros de Inovação					
Balance Scorecard					
Benchmarking					
Inteligência Competitiva					
Lições Aprendidas					
Mapeamento de Processos					
Narrativas					
Gestão de Conteúdo					
Relacionamento com os Clientes					
Gestão Eletrônica de Documentos					
Business Intelligence					
Aprendizagem Organizacional					
Banco de Competências					
Melhores Práticas					
Coaching					
Comunidades de Prática					
Fóruns/Listas de discussão					
Portais Corporativos					
Rede de especialistas					
Gestão do Capital					
Mapas de conhecimento organizacional					
Mídias Sociais					
Memória organizacional					

APÊNDICE B – Tabelas e gráficos da questão 2 do bloco de Gestão do Conhecimento: Assinale quais práticas de gestão do conhecimento são inseridas em seu nível de gestão de acordo com questões de aplicabilidade e conhecimento pessoal.

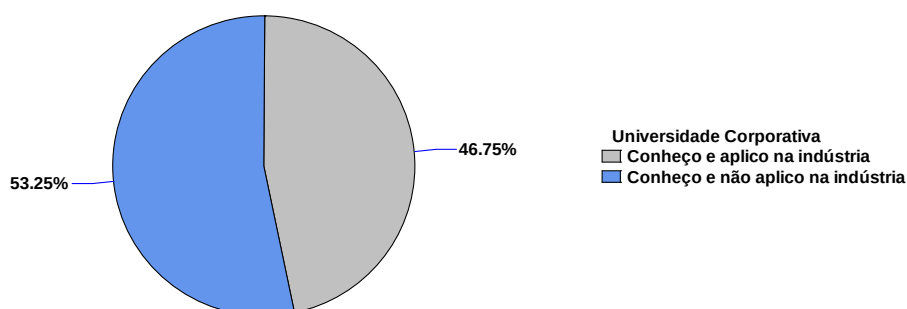
Universidade Corporativa

TABELA - FREQUÊNCIA - UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	36	46,75%	36	46,75%
Conheço e não aplico na indústria	41	53,25%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: UNIVERSIDADE CORPORATIVA



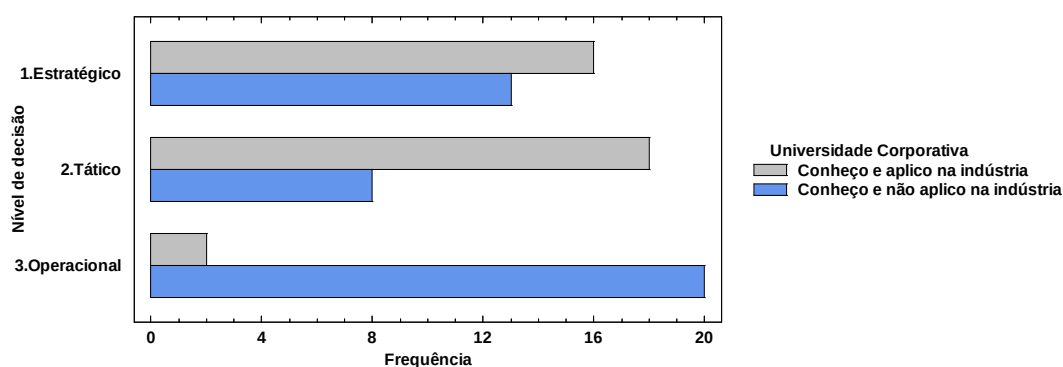
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X UNIVERSIDADE CORPORATIVA

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	16 55.17%	13 44.83%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	18 69.23%	8 30.77%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	2 9.09%	20 90.91%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	41 53.25%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X UNIVERSIDADE CORPORATIVA



FONTE: O AUTOR (2013)

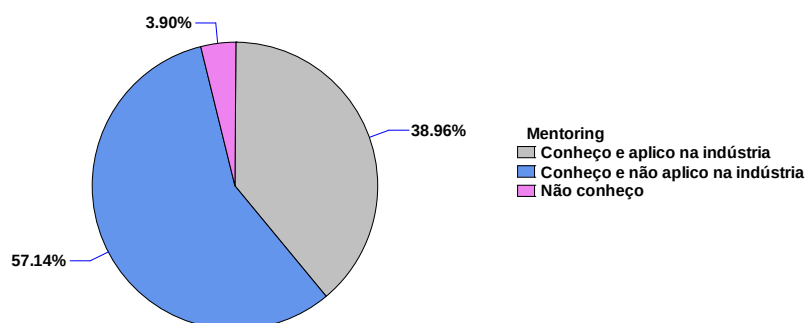
Mentoring

TABELA - FREQUÊNCIA - MENTORING

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	30	38,96%	30	38,96%
Conheço e não aplico na indústria	44	57,14%	74	96,10%
Não conheço	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MENTORING



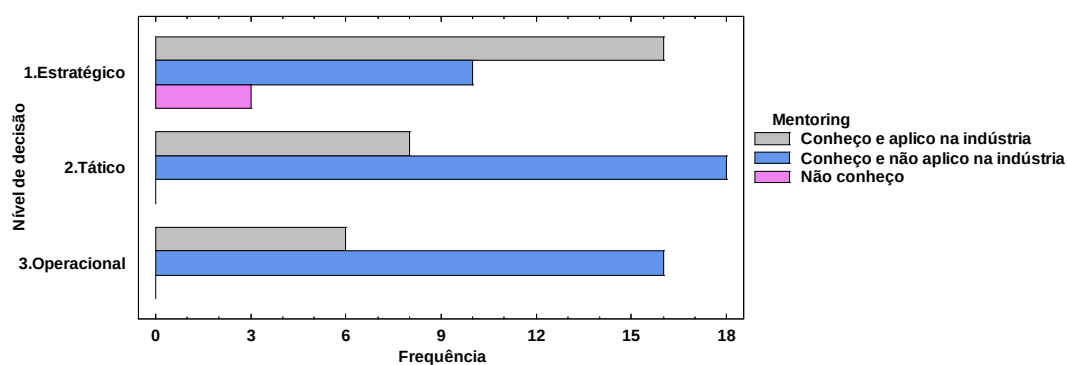
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	16 55.17%	10 34.48%	3 10.34%	29 100.00%
Tático	8 30.77%	18 69.23%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	6 27.27%	16 72.73%	0 0.00%	22 100.00%
Total	30 38.96%	44 57.14%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING



FONTE: O AUTOR (2013)

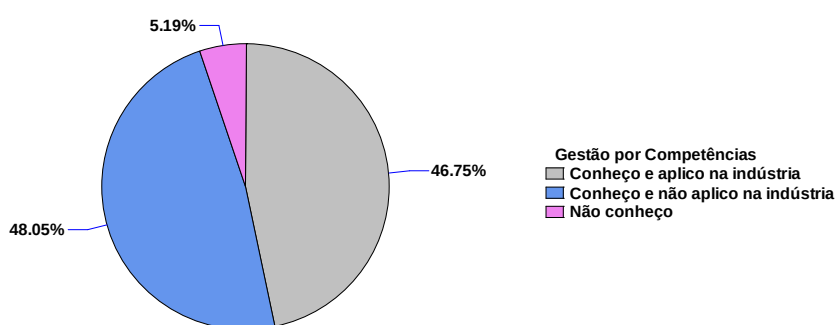
Gestão por Competências

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	36	46,75%	36	46,75%
Conheço e não aplico na indústria	37	48,05%	73	94,81%
Não conheço	4	5,19%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



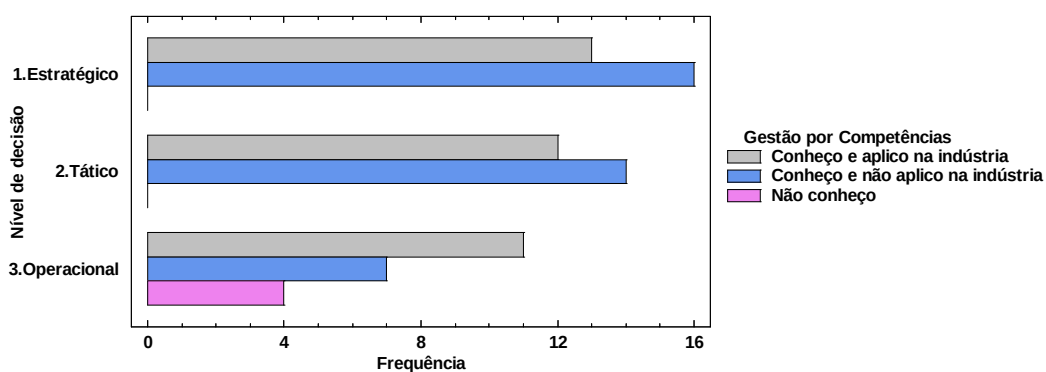
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	13 44.83%	16 55.17%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	12 46.15%	14 53.85%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	11 50.00%	7 31.82%	4 18.18%	22 100.00%
Total	36 46.75%	37 48.05%	4 5.19%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



FONTE: O AUTOR (2013)

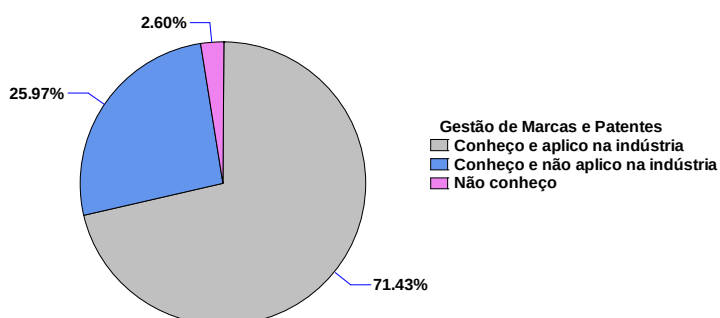
Gestão de Marcas e Patentes

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO DE MARCAS E PATENTES

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	55	71,43%	55	71,43%
Conheço e não aplico na indústria	20	25,97%	75	97,40%
Não conheço	2	2,60%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO DE MARCAS E PATENTES



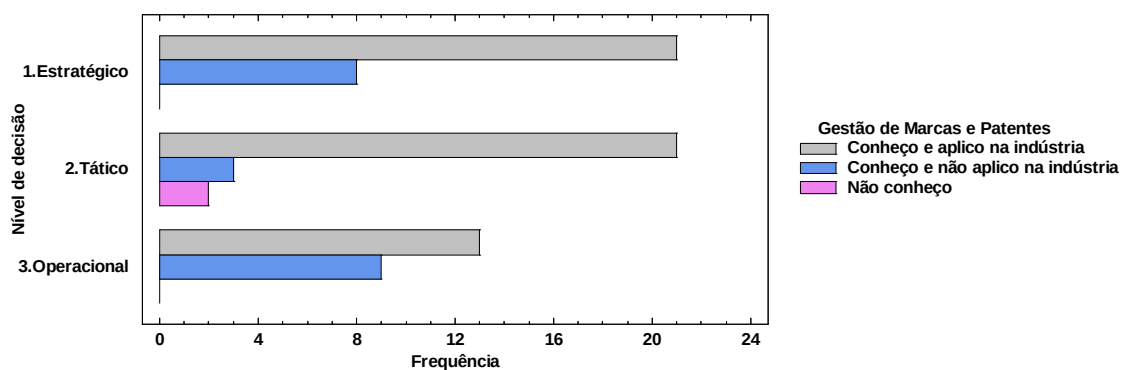
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE MARCAS E PATENTES

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	21 72.41%	8 27.59%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	21 80.77%	3 11.54%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	13 59.09%	9 40.91%	0 0.00%	22 100.00%
Total	55 71.43%	20 25.97%	2 2.60%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE MARCAS E PATENTES



FONTE: O AUTOR (2013)

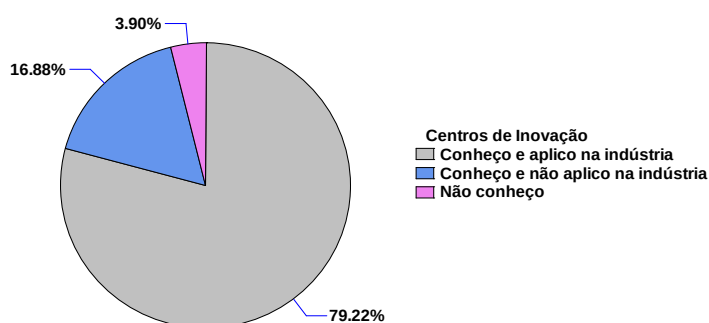
Centros de Inovação

TABELA - FREQUÊNCIA – CENTROS DE INOVAÇÃO

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	61	79,22%	61	79,22%
Conheço e não aplico na indústria	13	16,88%	74	96,10%
Não conheço	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: CENTROS DE INOVAÇÃO



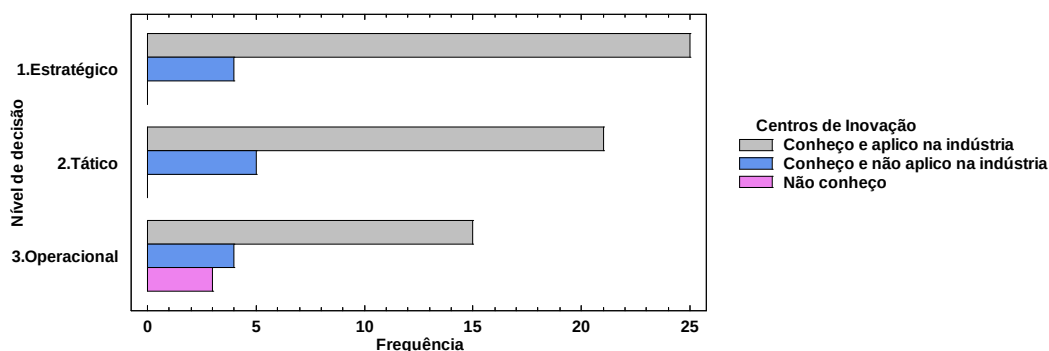
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X CENTROS DE INOVAÇÃO

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	25 86.21%	4 13.79%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	21 80.77%	5 19.23%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	15 68.18%	4 18.18%	3 13.64%	22 100.00%
Total	61 79.22%	13 16.88%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X CENTROS DE INOVAÇÃO



FONTE: O AUTOR (2013)

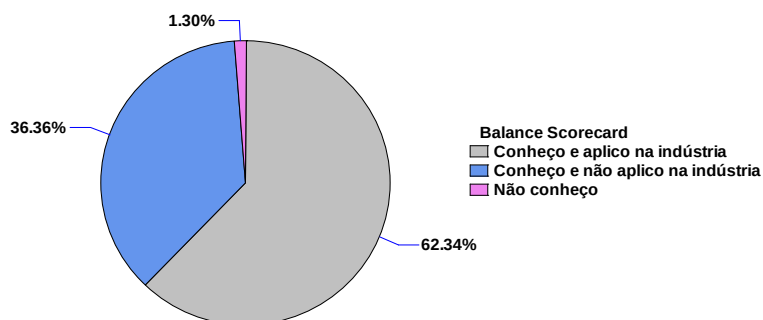
Balance Scorecard

TABELA - FREQUÊNCIA – BALANCE SCORECARD

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	48	62,34%	48	62,34%
Conheço e não aplico na indústria	28	36,36%	76	98,70%
Não conheço	1	1,30%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: BALANCE SCORECARD



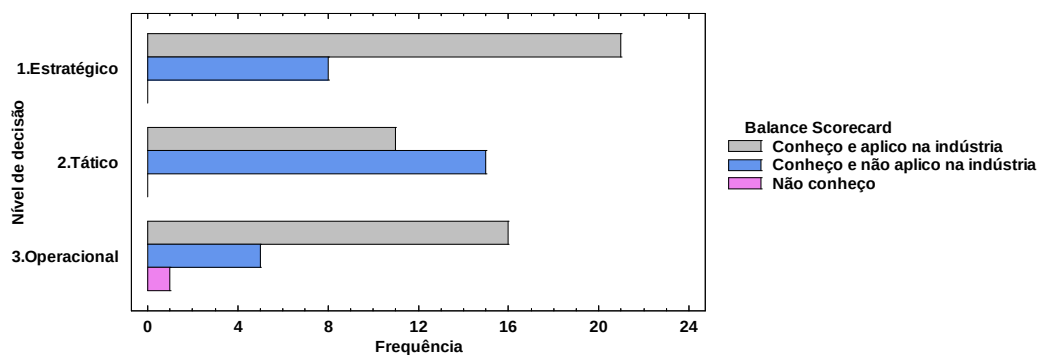
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X BALANCE SCORECARD

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	21 72.41%	8 27.59%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	11 42.31%	15 57.69%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	16 72.73%	5 22.73%	1 4.55%	22 100.00%
Total	48 62.34%	28 36.36%	1 1.30%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X BALANCE SCORECARD



FONTE: O AUTOR (2013)

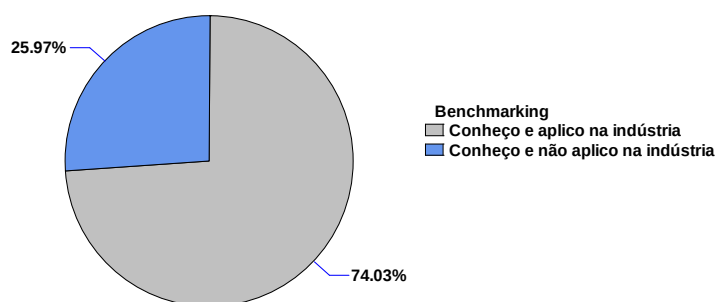
Benchmarking

TABELA - FREQUÊNCIA - BENCHMARKING

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	57	74,03%	57	74,03%
Conheço e não aplico na indústria	20	25,97%	77	100,00%
Não conheço				

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: BENCHMARKING



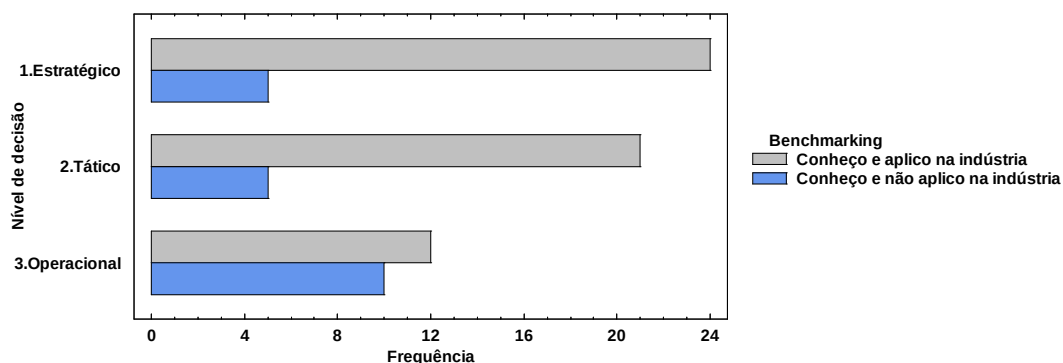
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X BENCHMARKING

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	24 82.76%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	21 80.77%	5 19.23%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	12 54.55%	10 45.45%	0 0.00%	22 100.00%
Total	57 74.03%	20 25.97%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X BENCHMARKING



FONTE: O AUTOR (2013)

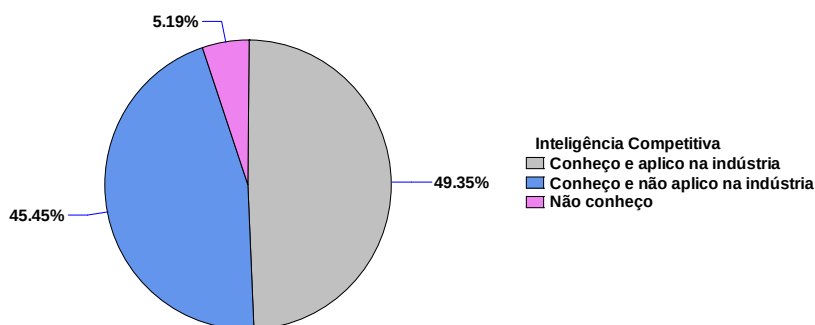
Inteligência Competitiva

TABELA - FREQUÊNCIA – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	38	49,35%	38	49,35%
Conheço e não aplico na indústria	35	45,45%	73	94,81%
Não conheço	4	5,19%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



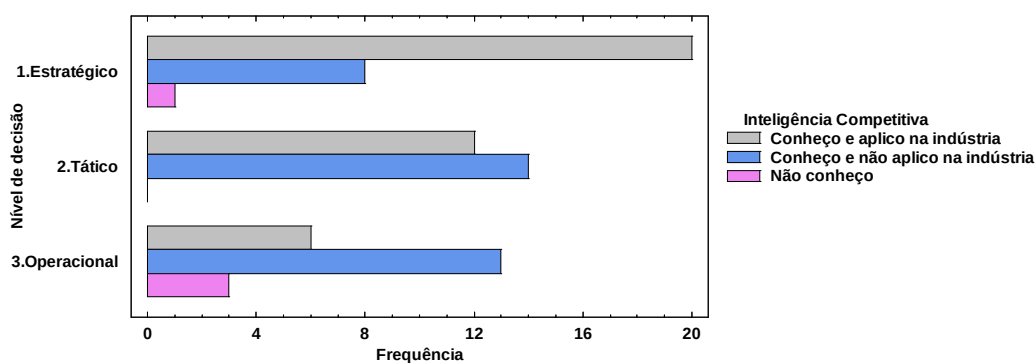
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	20 68.97%	8 27.59%	1 3.45%	29 100.00%
Tático	12 46.15%	14 53.85%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	6 27.27%	13 59.09%	3 13.64%	22 100.00%
Total	38 49.35%	35 45.45%	4 5.19%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



FONTE: O AUTOR (2013)

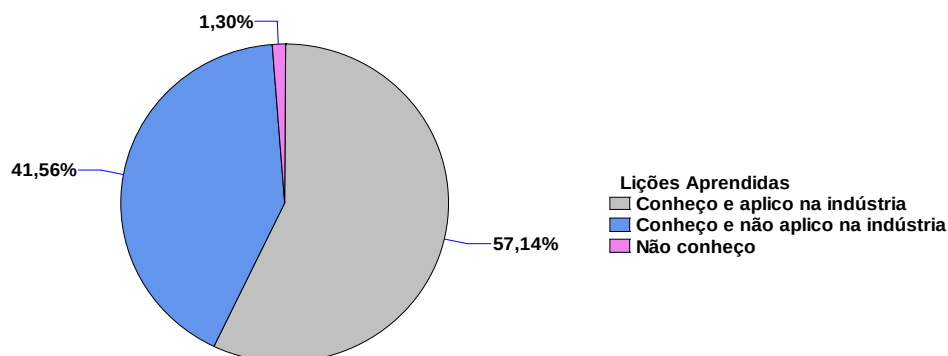
Lições Aprendidas

TABELA - FREQUÊNCIA – LIÇÕES APRENDIDAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	44	57,14%	44	57,14%
Conheço e não aplico na indústria	32	41,56%	76	98,70%
Não conheço	1	1,30%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: LIÇÕES APRENDIDAS



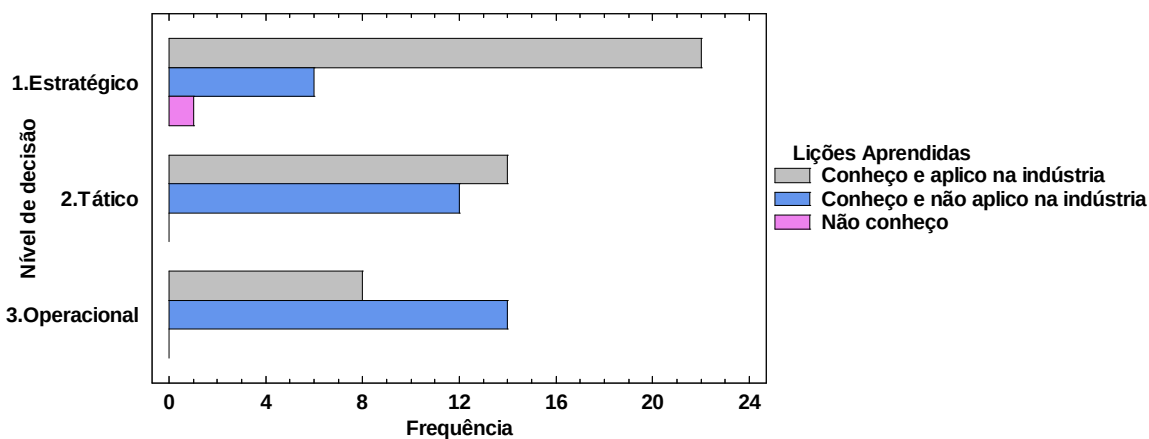
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	22 75.86%	6 20.69%	1 3.45%	29 100.00%
Tático	14 53.85%	12 46.15%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	8 36.36%	14 63.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	44 57.14%	32 41.56%	1 1.30%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS



FONTE: O AUTOR (2013)

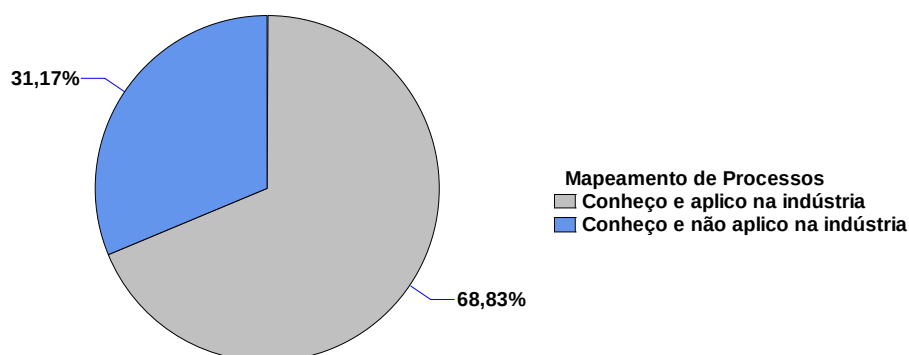
Mapeamento de Processos

TABELA - FREQUÊNCIA – MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	53	68,83%	53	68,83%
Conheço e não aplico na indústria	24	31,17%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MAPEAMENTO DE PROCESSOS



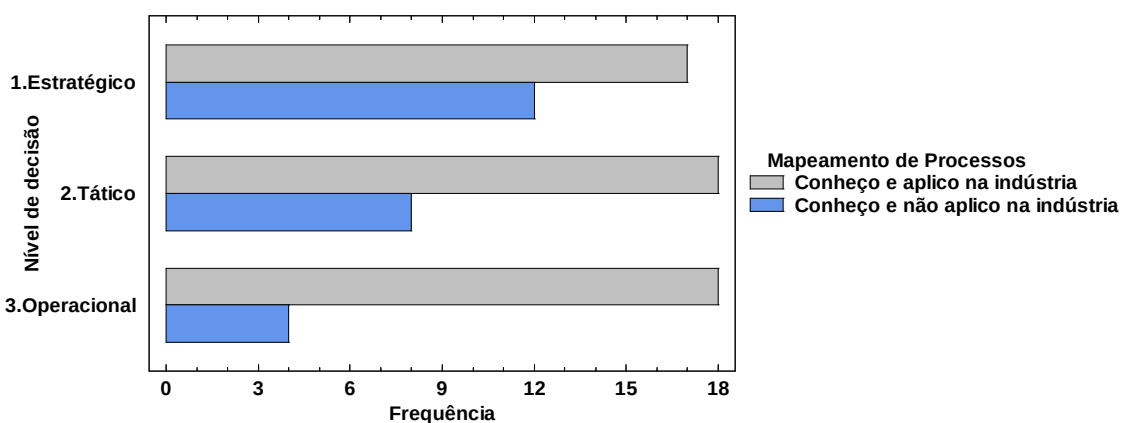
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MAPEAMENTO DE PROCESSOS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	17 58.62%	12 41.38%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	18 69.23%	8 30.77%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	18 81.82%	4 18.18%	0 0.00%	22 100.00%
Total	53 68.83%	24 31.17%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MAPEAMENTO DE PROCESSOS



FONTE: O AUTOR (2013)

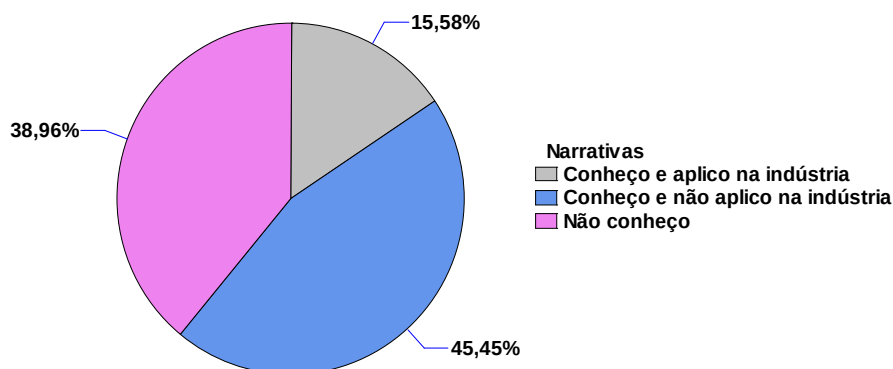
Narrativas

TABELA - FREQUÊNCIA - NARRATIVAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	12	15,58%	12	15,58%
Conheço e não aplico na indústria	35	45,45%	47	61,04%
Não conheço	30	38,96%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: NARRATIVAS



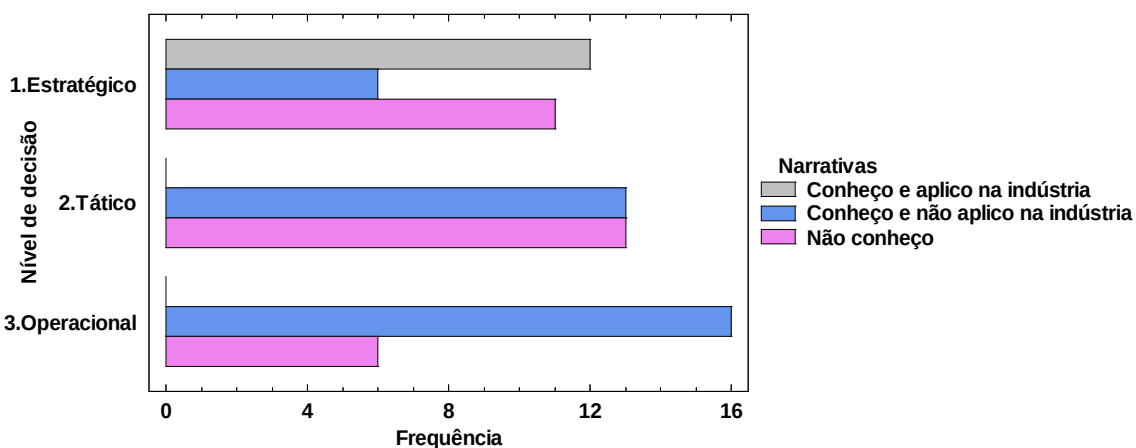
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X NARRATIVAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	12 41.38%	6 20.69%	11 37.93%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	13 50.00%	13 50.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	16 72.73%	6 27.27%	22 100.00%
Total	12 15.58%	35 45.45%	30 38.96%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X NARRATIVAS



FONTE: O AUTOR (2013)

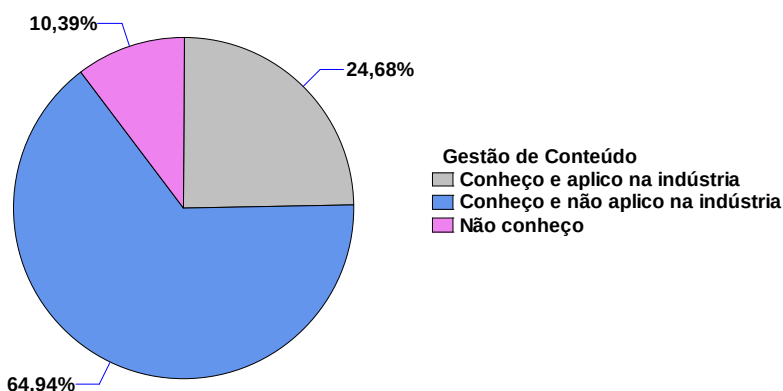
Gestão de Conteúdo

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO DE CONTEUDO

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	19	24,68%	19	24,68%
Conheço e não aplico na indústria	50	64,94%	69	89,61%
Não conheço	8	10,39%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO DE CONTEUDO



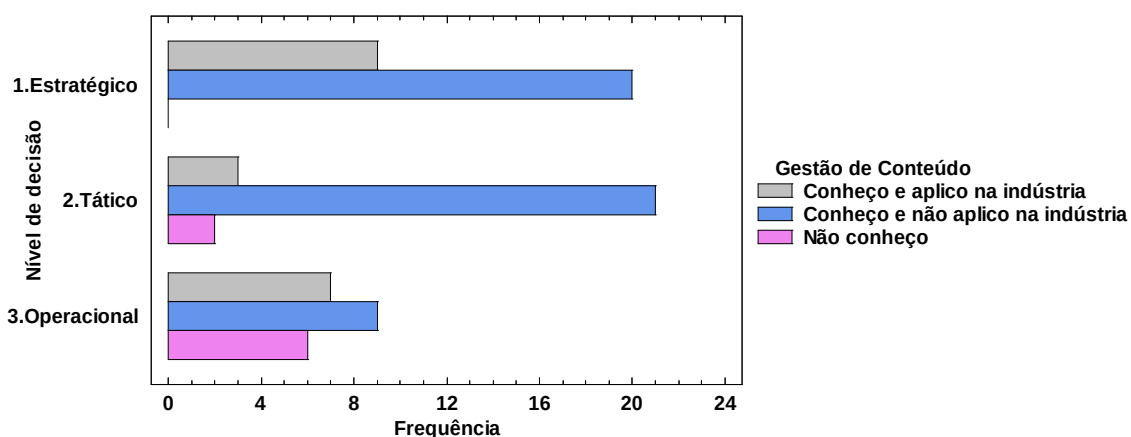
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE CONTEUDO

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	9 31.03%	20 68.97%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	3 11.54%	21 80.77%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	7 31.82%	9 40.91%	6 27.27%	22 100.00%
Total	19 24.68%	50 64.94%	8 10.39%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE CONTEUDO



FONTE: O AUTOR (2013)

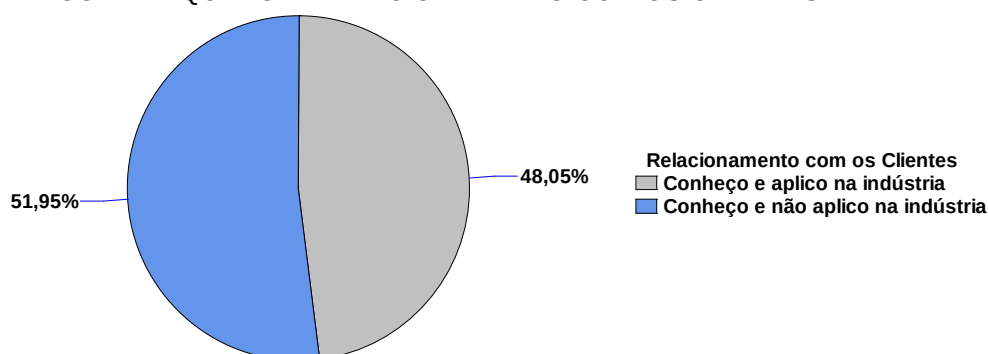
Relacionamento com os Clientes

TABELA - FREQUÊNCIA – RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	37	48,05%	37	48,05%
Conheço e não aplico na indústria	40	51,95%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES



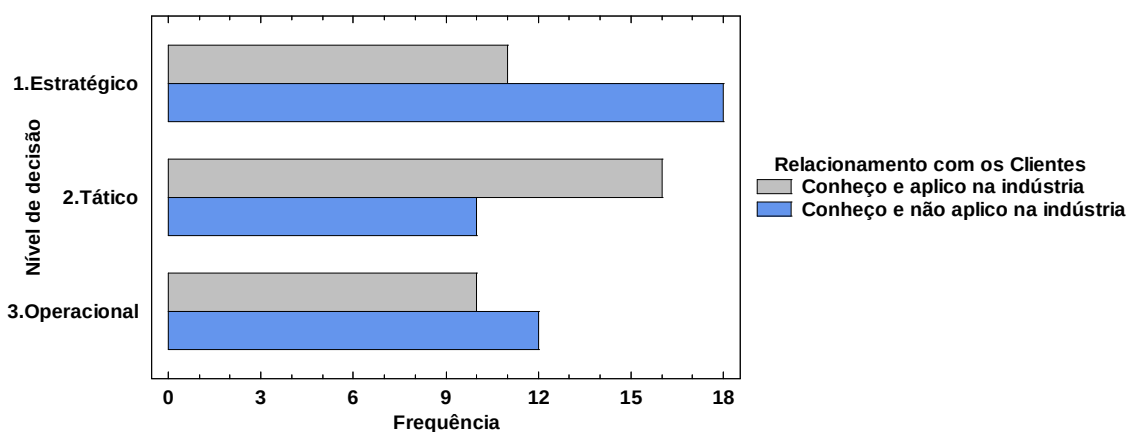
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	11 37.93%	18 62.07%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	16 61.54%	10 38.46%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	10 45.45%	12 54.55%	0 0.00%	22 100.00%
Total	37 48.05%	40 51.95%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES



FONTE: O AUTOR (2013)

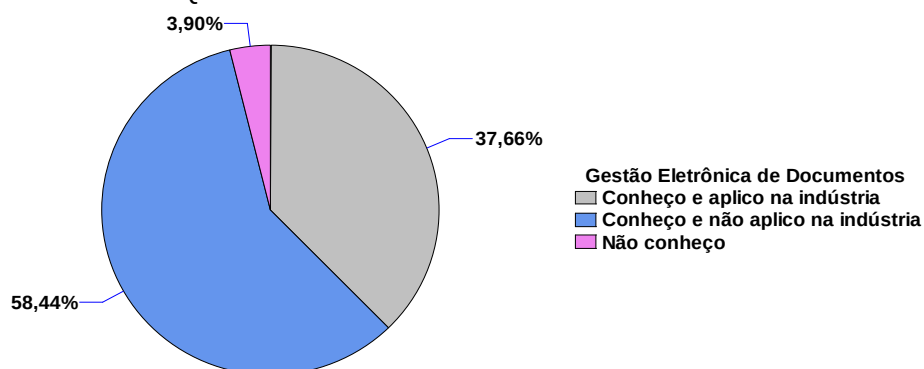
Gestão Eletrônica de Documentos

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	29	37,66%	29	37,66%
Conheço e não aplico na indústria	45	58,44%	74	96,10%
Não conheço	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS



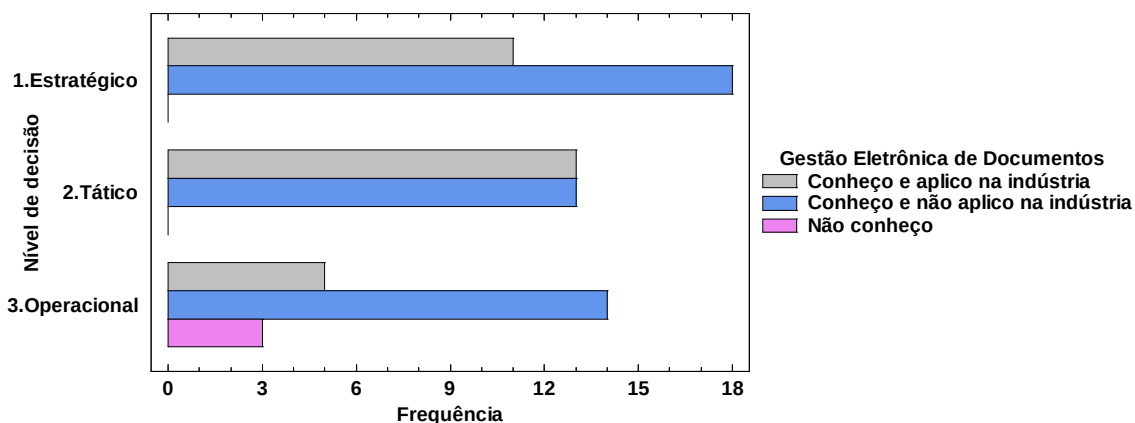
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	11 37.93%	18 62.07%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	13 50.00%	13 50.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	22 100.00%
Total	29 37.66%	45 58.44%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS



FONTE: O AUTOR (2013)

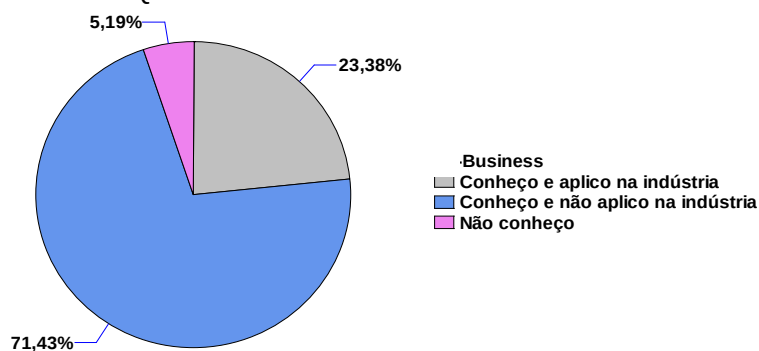
Business Intelligence

TABELA - FREQUÊNCIA – BUSINESS INTELLIGENCE

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	18	23,38%	18	23,38%
Conheço e não aplico na indústria	55	71,43%	73	94,81%
Não conheço	4	5,19%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: BUSINESS INTELLIGENCE



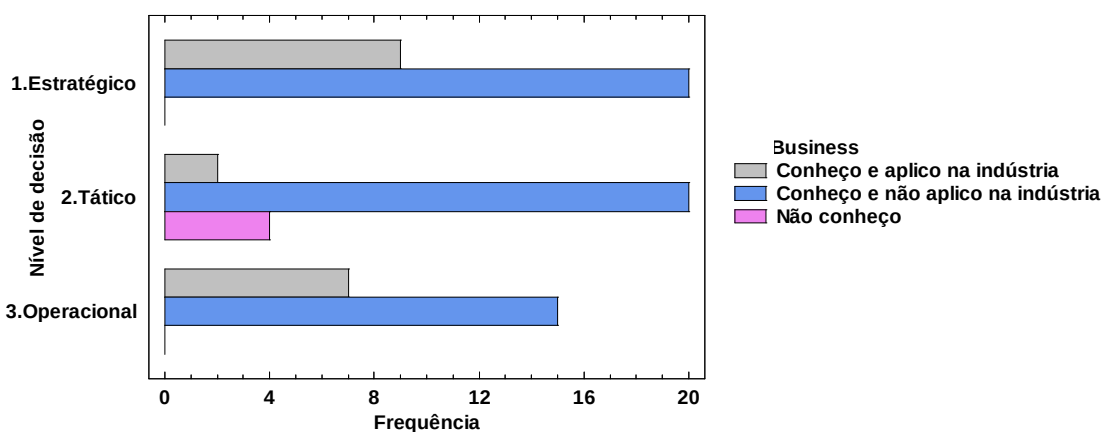
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	9 31.03%	20 68.97%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	2 7.69%	20 76.92%	4 15.38%	26 100.00%
Operacional	7 31.82%	15 68.18%	0 0.00%	22 100.00%
Total	18 23.38%	55 71.43%	4 5.19%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE



FONTE: O AUTOR (2013)

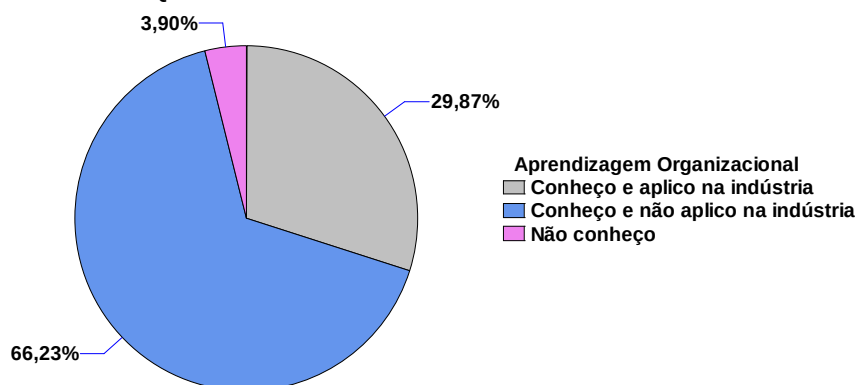
Aprendizagem Organizacional

TABELA - FREQUÊNCIA – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	23	29,87%	23	29,87%
Conheço e não aplico na indústria	51	66,23%	74	96,10%
Não conheço	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



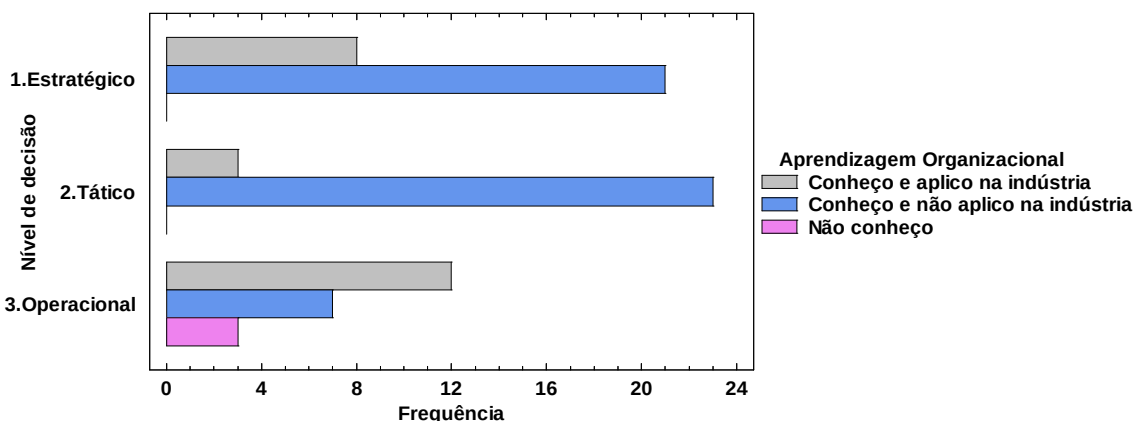
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	8 27.59%	21 72.41%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	3 11.54%	23 88.46%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	12 54.55%	7 31.82%	3 13.64%	22 100.00%
Total	23 29.87%	51 66.23%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

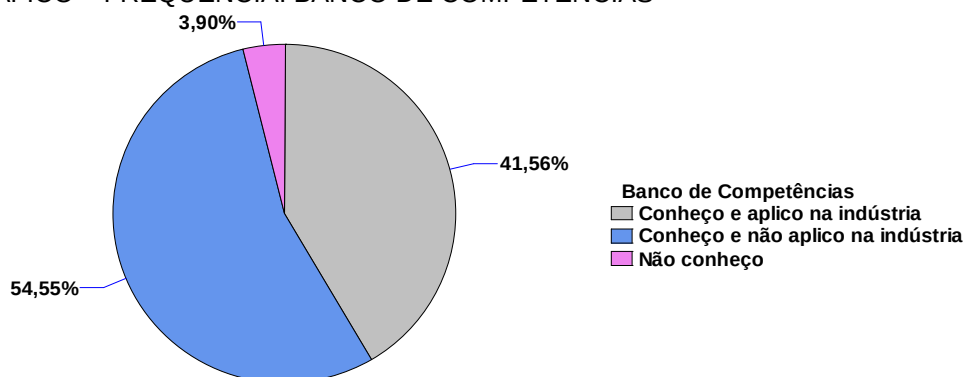
Banco de Competências

TABELA - FREQUÊNCIA – BANCO DE COMPETÊNCIAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	32	41,56%	32	41,56%
Conheço e não aplico na indústria	42	54,55%	74	96,10%
Não conheço	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: BANCO DE COMPETÊNCIAS



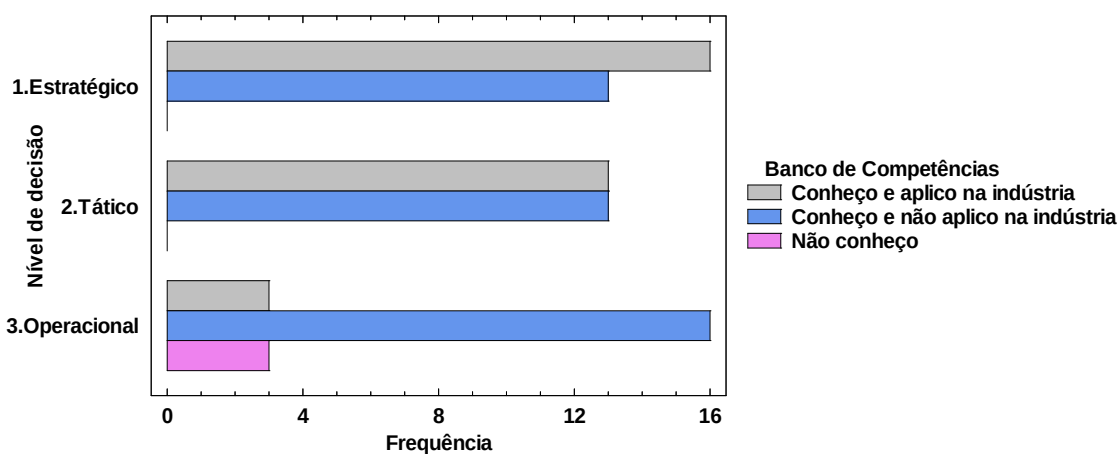
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	16 55.17%	13 44.83%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	13 50.00%	13 50.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	16 72.73%	3 13.64%	22 100.00%
Total	32 41.56%	42 54.55%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS



FONTE: O AUTOR (2013)

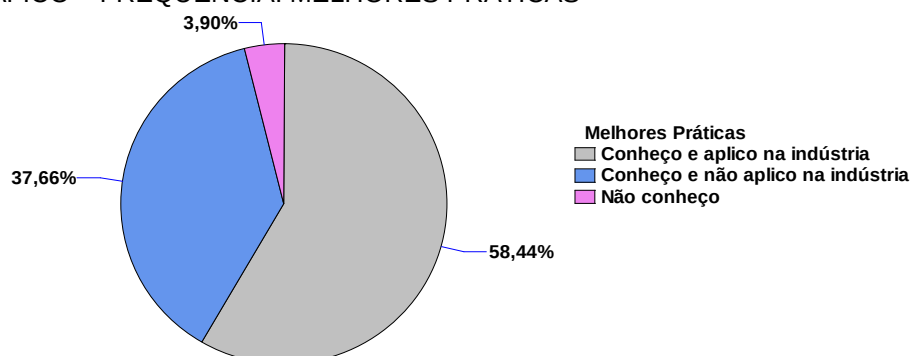
Melhores Práticas

TABELA - FREQUÊNCIA – MELHORES PRÁTICAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	45	58,44%	45	58,44%
Conheço e não aplico na indústria	29	37,66%	74	96,10%
Não conheço	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MELHORES PRÁTICAS



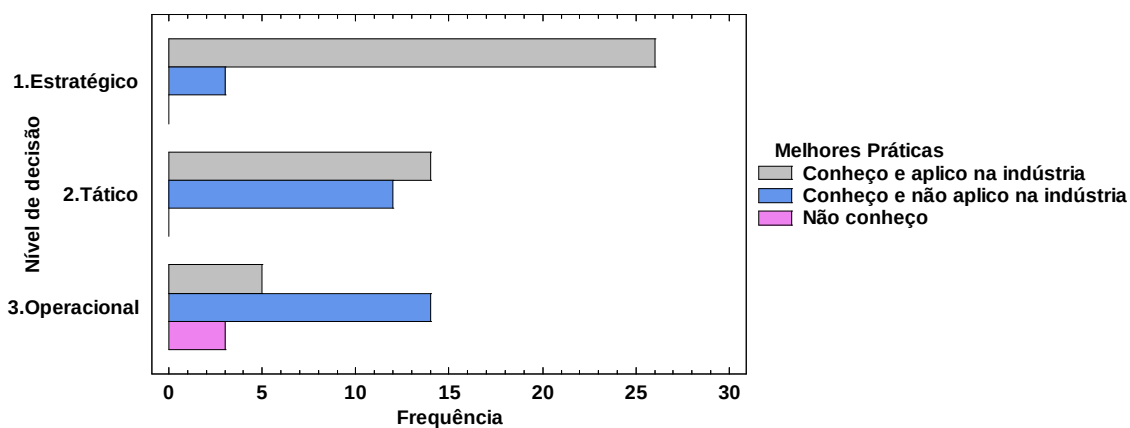
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	26 89.66%	3 10.34%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	14 53.85%	12 46.15%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	22 100.00%
Total	45 58.44%	29 37.66%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS



FONTE: O AUTOR (2013)

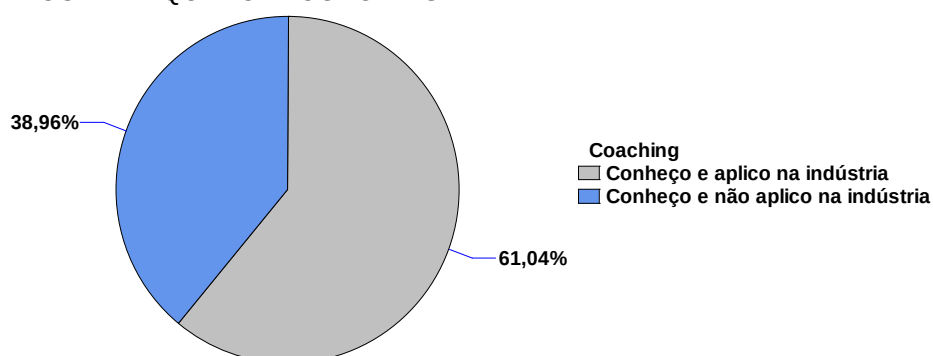
Coaching

TABELA - FREQUÊNCIA - COACHING

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	47	61,04%	47	61,04%
Conheço e não aplico na indústria	30	38,96%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: COACHING



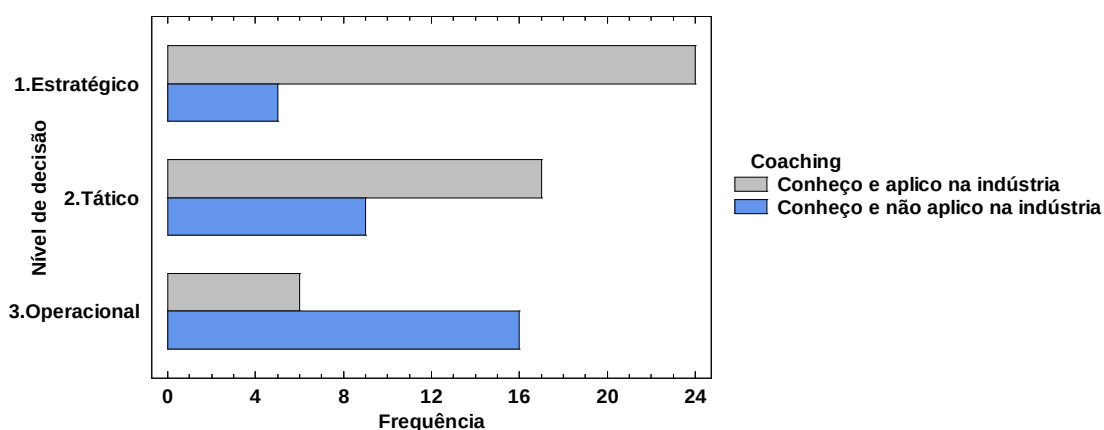
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X COACHING

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	24 82.76%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	17 65.38%	9 34.62%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	6 27.27%	16 72.73%	0 0.00%	22 100.00%
Total	47 61.04%	30 38.96%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X COACHING



FONTE: O AUTOR (2013)

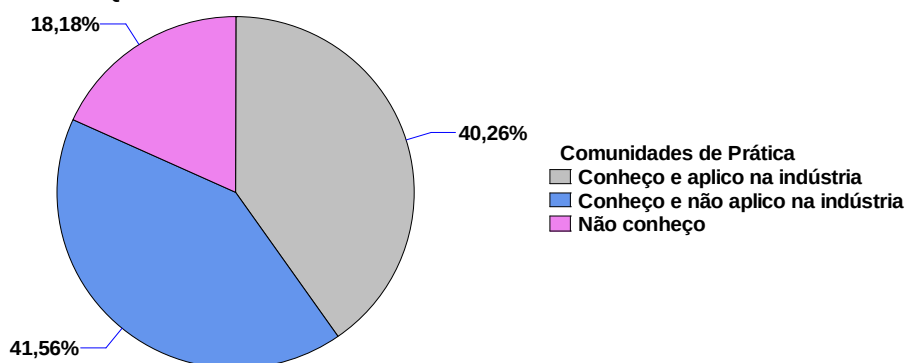
Comunidades de Prática

TABELA - FREQUÊNCIA – COMUNIDADES DE PRÁTICA

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	31	40,26%	31	40,26%
Conheço e não aplico na indústria	32	41,56%	63	81,82%
Não conheço	14	18,18%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: COMUNIDADES DE PRÁTICA



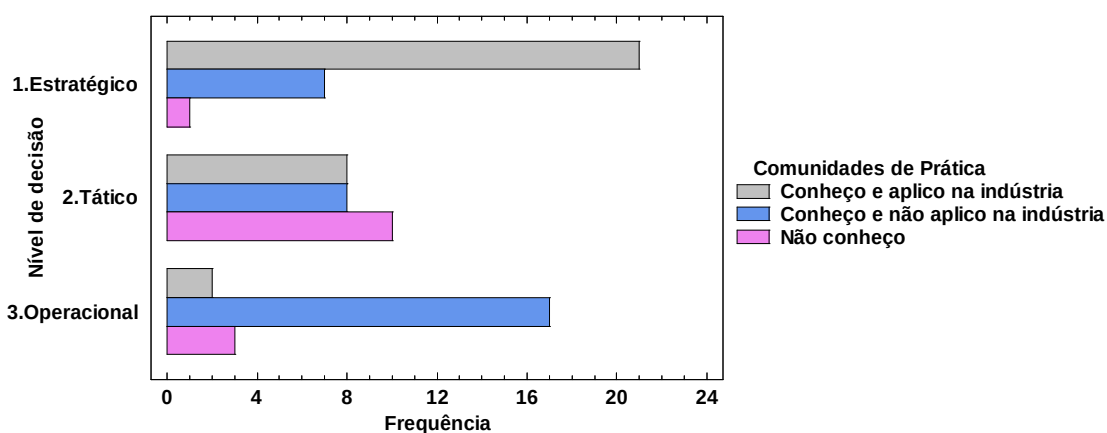
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADES DE PRÁTICA

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	21 72.41%	7 24.14%	1 3.45%	29 100.00%
Tático	8 30.77%	8 30.77%	10 38.46%	26 100.00%
Operacional	2 9.09%	17 77.27%	3 13.64%	22 100.00%
Total	31 40.26%	32 41.56%	14 18.18%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADES DE PRÁTICA



FONTE: O AUTOR (2013)

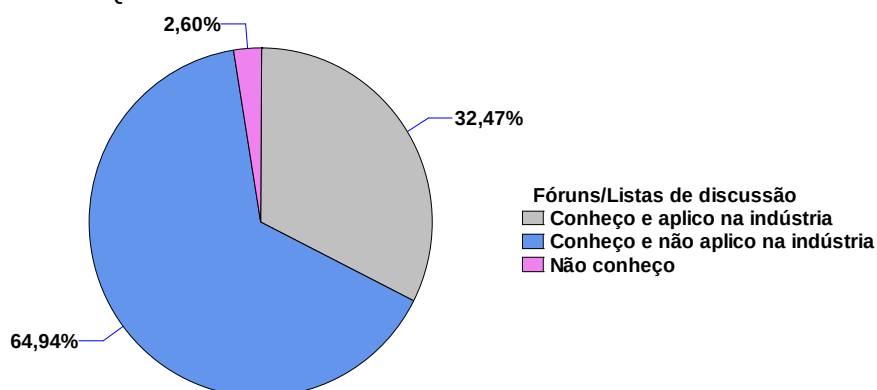
Fóruns/Listas de discussão

TABELA - FREQUÊNCIA – FÓRUNS/LISTA DE DISCUSSÃO

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	25	32,47%	25	32,47%
Conheço e não aplico na indústria	50	64,94%	75	97,40%
Não conheço	2	2,60%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: FÓRUNS/LISTA DE DISCUSSÃO



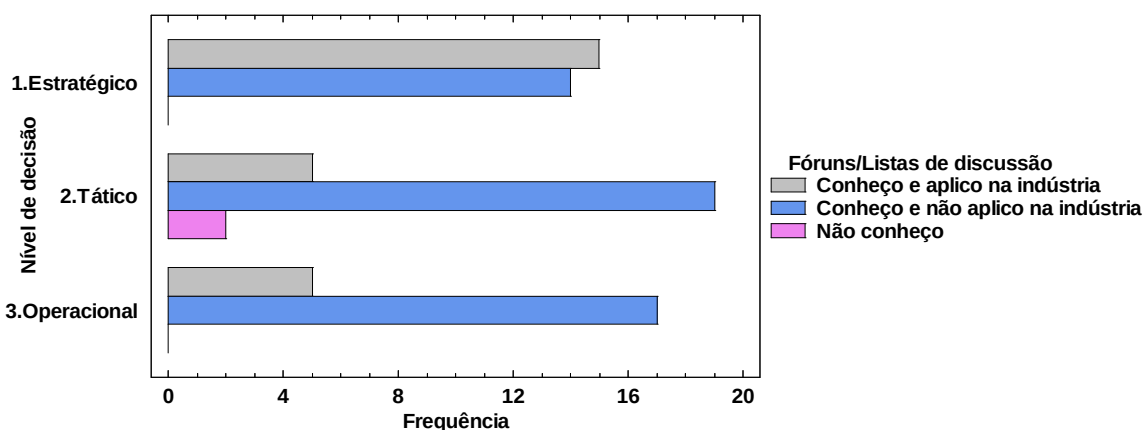
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS/LISTA DE DISCUSSÃO

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	15 51.72%	14 48.28%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	19 73.08%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	5 22.73%	17 77.27%	0 0.00%	22 100.00%
Total	25 32.47%	50 64.94%	2 2.60%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS/LISTA DE DISCUSSÃO



FONTE: O AUTOR (2013)

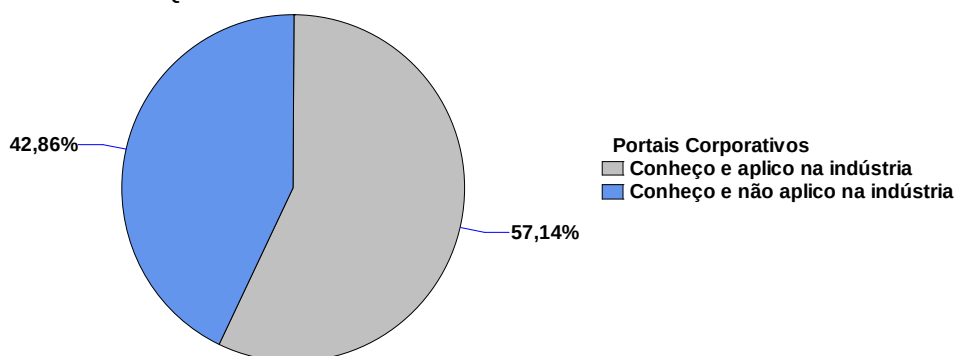
Portais Corporativos

TABELA - FREQUÊNCIA – PORTAIS CORPORATIVOS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	44	57,14%	44	57,14%
Conheço e não aplico na indústria	33	42,86%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: PORTAIS CORPORATIVOS



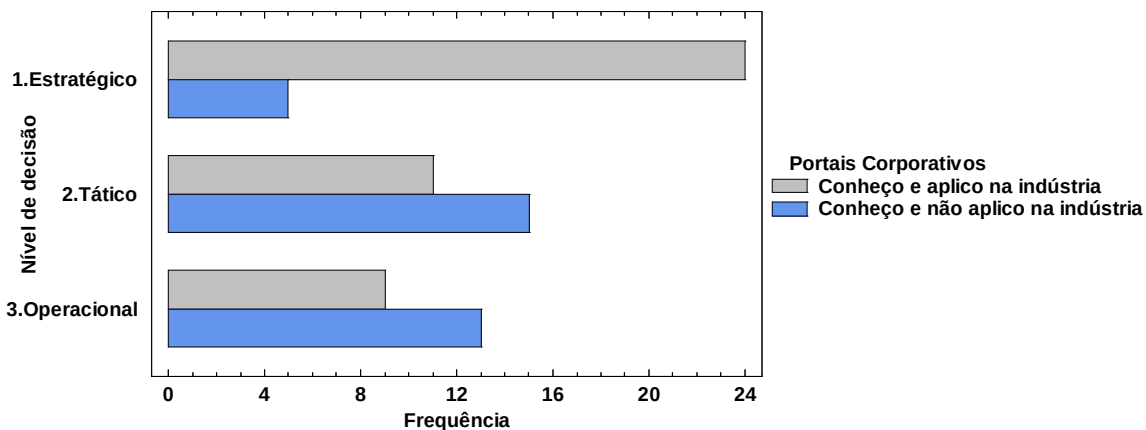
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X PORTAIS CORPORATIVOS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	24 82.76%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	11 42.31%	15 57.69%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	9 40.91%	13 59.09%	0 0.00%	22 100.00%
Total	44 57.14%	33 42.86%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X PORTAIS CORPORATIVOS



FONTE: O AUTOR (2013)

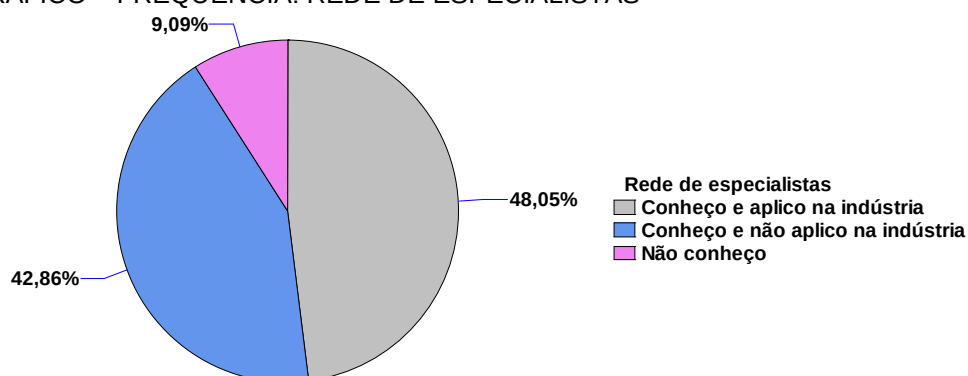
Rede de especialistas

TABELA - FREQUÊNCIA – REDE DE ESPECIALISTAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	37	48,05%	37	48,05%
Conheço e não aplico na indústria	33	42,86%	70	90,91%
Não conheço	7	9,09%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: REDE DE ESPECIALISTAS



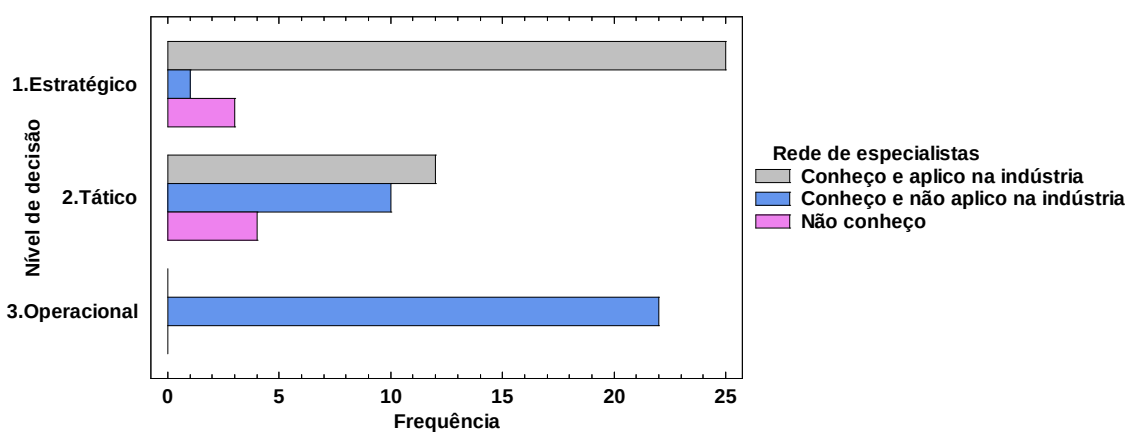
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X REDE DE ESPECIALISTAS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	25 86.21%	1 3.45%	3 10.34%	29 100.00%
Tático	12 46.15%	10 38.46%	4 15.38%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	22 100.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	37 48.05%	33 42.86%	7 9.09%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X REDE DE ESPECIALISTAS



FONTE: O AUTOR (2013)

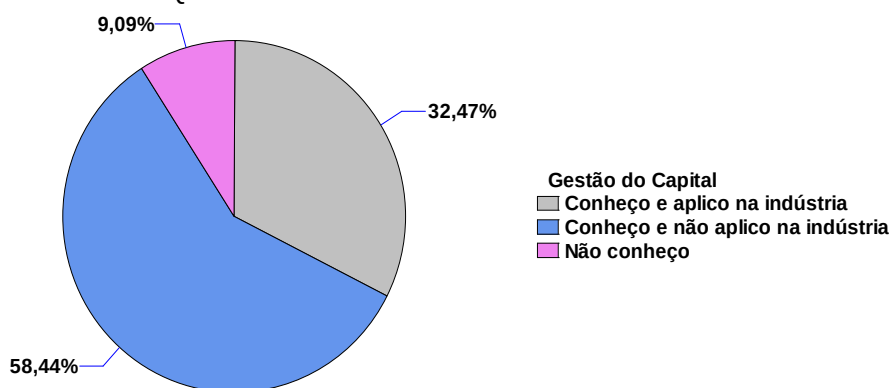
Gestão do Capital

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO DO CAPITAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	25	32,47%	25	32,47%
Conheço e não aplico na indústria	45	58,44%	70	90,91%
Não conheço	7	9,09%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO DO CAPITAL



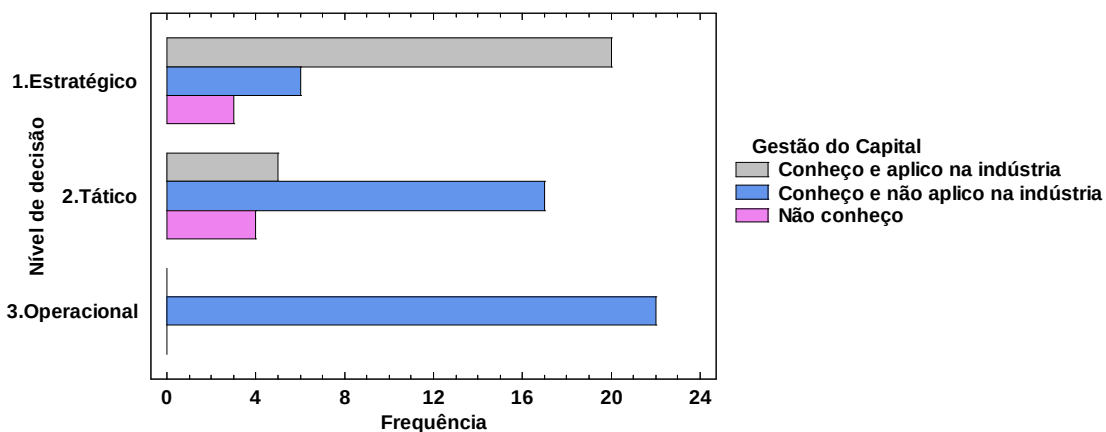
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DO CAPITAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	20 68.97%	6 20.69%	3 10.34%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	17 65.38%	4 15.38%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	22 100.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	25 32.47%	45 58.44%	7 9.09%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DO CAPITAL



FONTE: O AUTOR (2013)

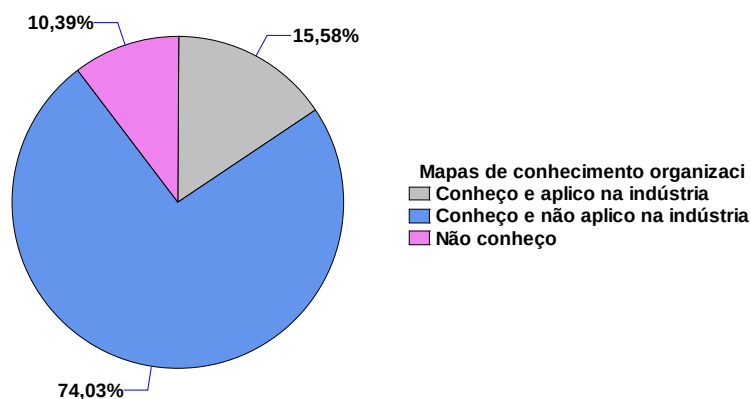
Mapas de conhecimento organizacional

TABELA - FREQUÊNCIA – MAPAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	12	15,58%	12	15,58%
Conheço e não aplico na indústria	57	74,03%	69	89,61%
Não conheço	8	10,39%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MAPAS DE CONHEC. ORGANIZACIONAL



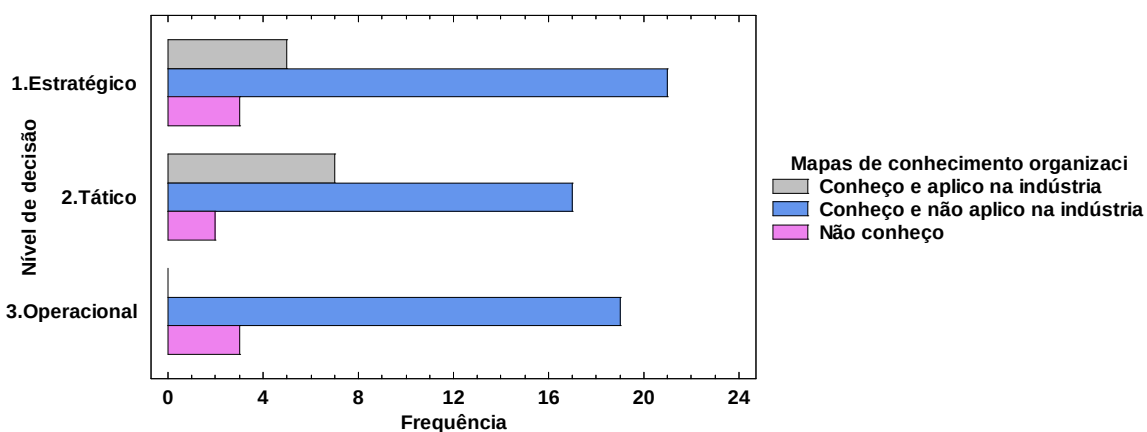
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MAPAS DE CONHEC. ORGANIZACIONAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	5 17.24%	21 72.41%	3 10.34%	29 100.00%
Tático	7 26.92%	17 65.38%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	19 86.36%	3 13.64%	22 100.00%
Total	12 15.58%	57 74.03%	8 10.39%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MAPAS DE CONHEC. ORGANIZACIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

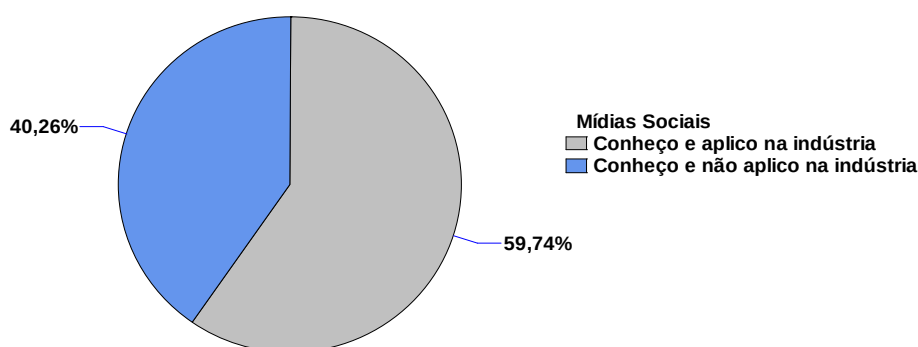
Mídias Sociais

TABELA - FREQUÊNCIA – MÍDIAS SOCIAIS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	46	59,74%	46	59,74%
Conheço e não aplico na indústria	31	40,26%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MÍDIAS SOCIAIS



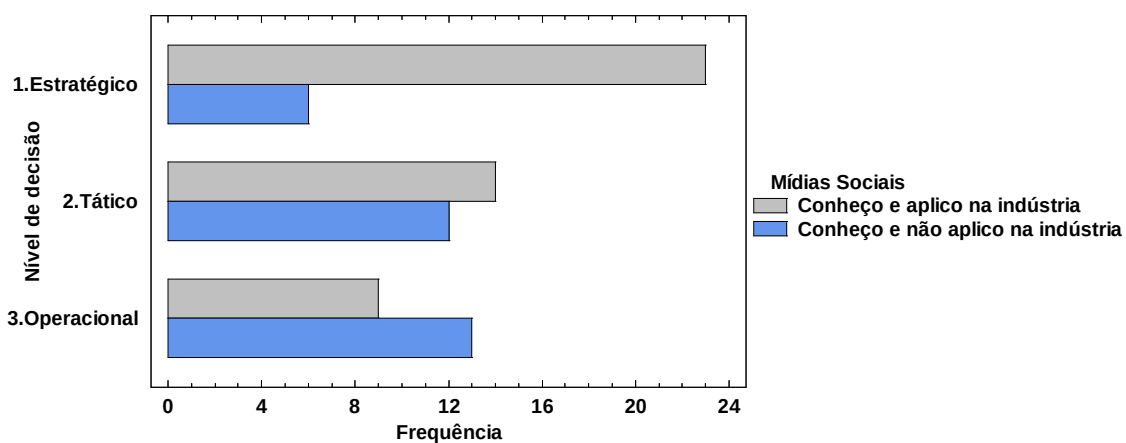
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MÍDIAS SOCIAIS

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	23 79.31%	6 20.69%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	14 53.85%	12 46.15%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	9 40.91%	13 59.09%	0 0.00%	22 100.00%
Total	46 59.74%	31 40.26%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MÍDIAS SOCIAIS



FONTE: O AUTOR (2013)

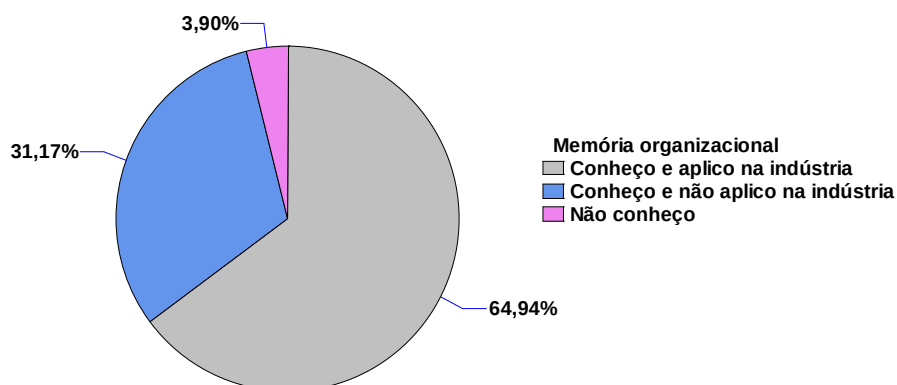
Memória organizacional

TABELA - FREQUÊNCIA – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
Conheço e aplico na indústria	50	64,94%	50	64,94%
Conheço e não aplico na indústria	24	31,17%	74	96,10%
Não conheço	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MEMORIA ORGANIZACIONAL



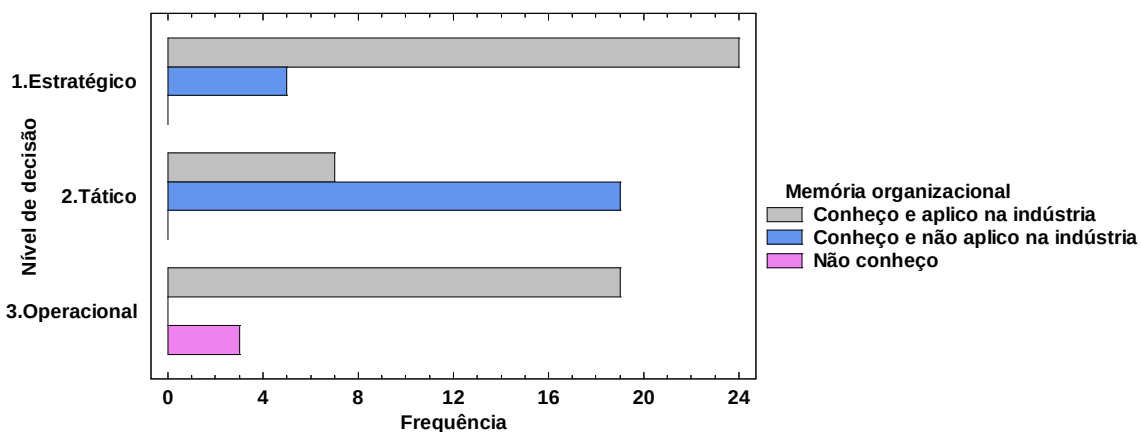
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MEMORIA ORGANIZACIONAL

	Conheço e aplico na indústria	Conheço e não aplico na indústria	Não conheço	Total
Estratégico	24 82.76%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	7 26.92%	19 73.08%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	19 86.36%	0 0.00%	3 13.64%	22 100.00%
Total	50 64.94%	24 31.17%	3 3.90%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MEMORIA ORGANIZACIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

APÊNDICE C – Tabelas e gráficos da questão 3 do bloco de Gestão do Conhecimento: Assinale no quadro abaixo, em cada prática de gestão do conhecimento, o grau de importância que se percebe das práticas de para a gestão industrial.

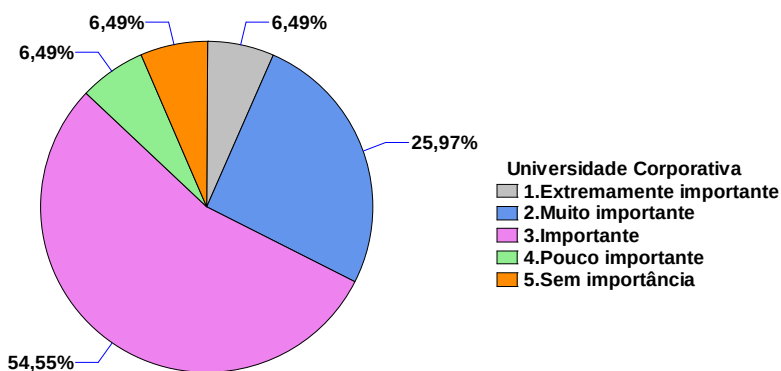
Universidade Corporativa

TABELA - FREQUÊNCIA - UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	5	6,49%	5	6,49%
2.Muito importante	20	25,97%	25	32,47%
3.Importante	42	54,55%	67	87,01%
4.Pouco importante	5	6,49%	72	93,51%
5.Sem importância	5	6,49%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: UNIVERSIDADE CORPORATIVA



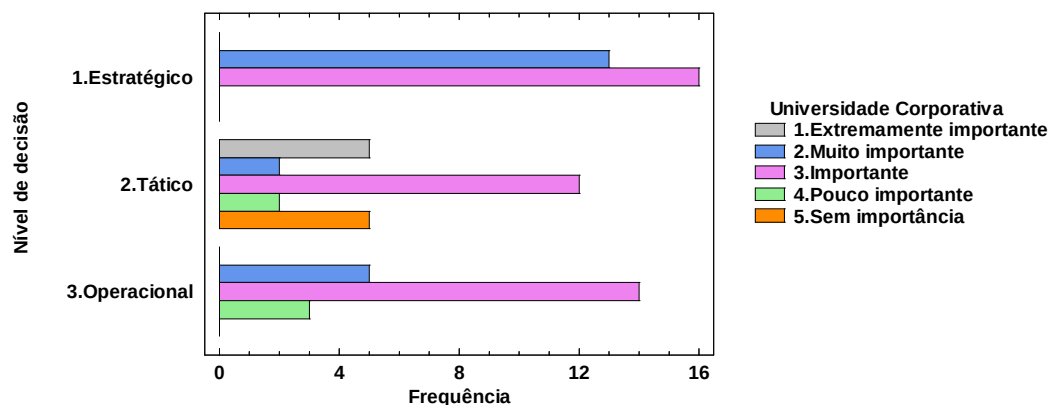
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X UNIVERSIDADE CORPORATIVA

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	13 44.83%	16 55.17%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	2 7.69%	12 46.15%	2 7.69%	5 19.23%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	5 6.49%	20 25.97%	42 54.55%	5 6.49%	5 6.49%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X UNIVERSIDADE CORPORATIVA



FONTE: O AUTOR (2013)

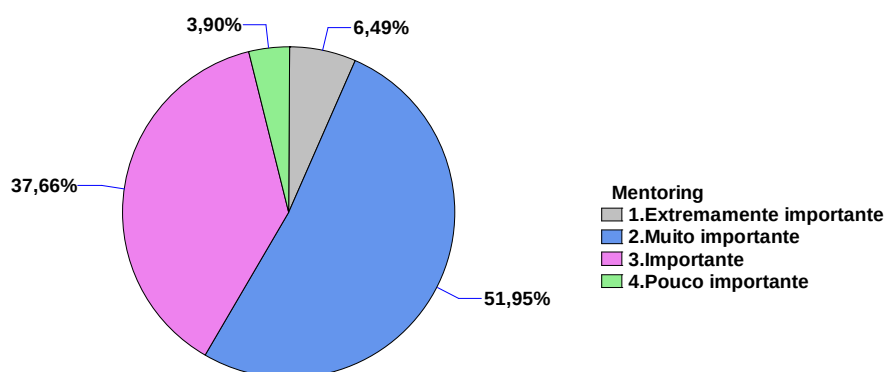
Mentoring

TABELA - FREQUÊNCIA - MENTORING

Class	Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1	1.Extremamente importante	5	6.49%	5	6.49%
2	2.Muito importante	40	51.95%	45	58.44%
3	3.Importante	29	37.66%	74	96.10%
4	4.Pouco importante	3	3.90%	77	100.00%
5	5.Sem importância	0	0.00%	0	

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MENTORING



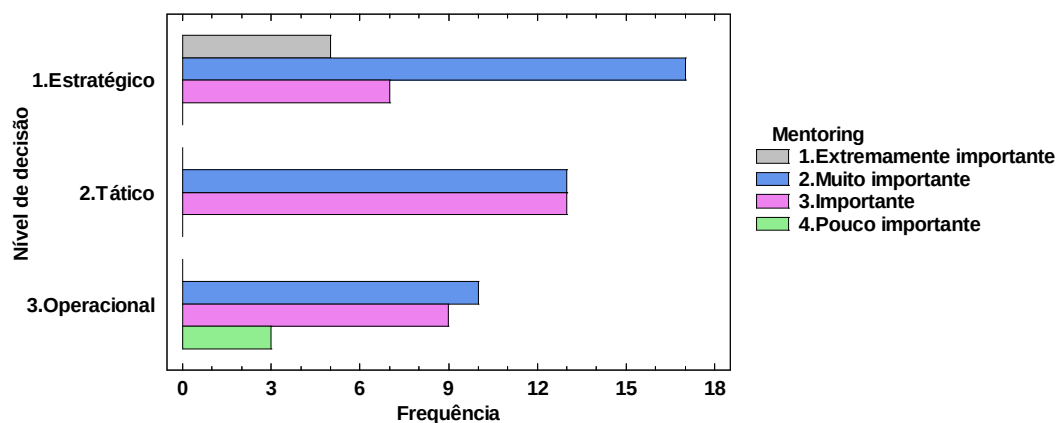
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	17 58.62%	7 24.14%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	13 50.00%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	10 45.45%	9 40.91%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	5 6.49%	40 51.95%	29 37.66%	3 3.90%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MENTORING



FONTE: O AUTOR (2013)

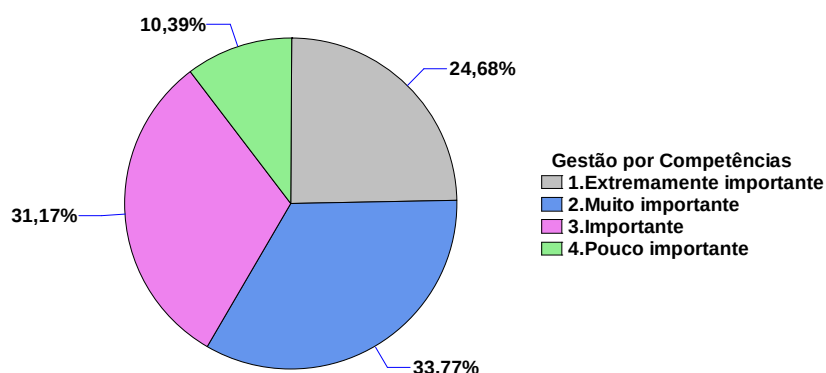
Gestão por Competências

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	19	24,68%	19	24,68%
2.Muito importante	26	33,77%	45	58,44%
3.Importante	24	31,17%	69	89,61%
4.Pouco importante	8	10,39%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



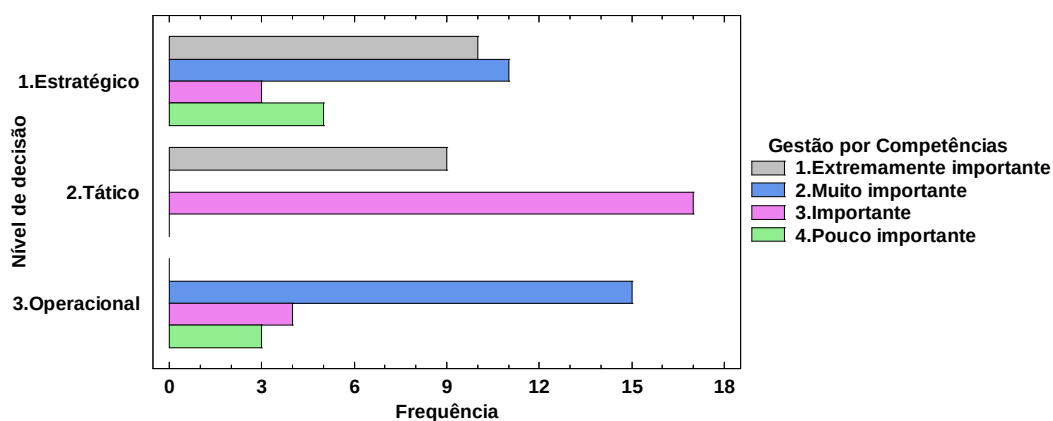
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	10 34,48%	11 37,93%	3 10,34%	5 17,24%	0 0,00%	29 100,00%
Tático	9 34,62%	0 0,00%	17 65,38%	0 0,00%	0 0,00%	26 100,00%
Operacional	0 0,00%	15 68,18%	4 18,18%	3 13,64%	0 0,00%	22 100,00%
Total	19 24,68%	26 33,77%	24 31,17%	8 10,39%	0 0,00%	77 100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



FONTE: O AUTOR (2013)

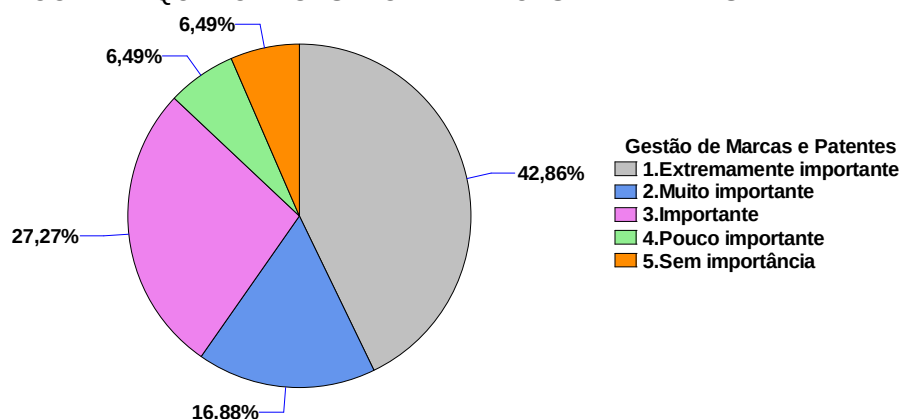
Gestão de Marcas e Patentes

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO DE MARCAS E PATENTES

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	33	42,86%	33	42,86%
2.Muito importante	13	16,88%	46	59,74%
3.Importante	21	27,27%	67	87,01%
4.Pouco importante	5	6,49%	72	93,51%
5.Sem importância	5	6,49%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO DE MARCAS E PATENTES



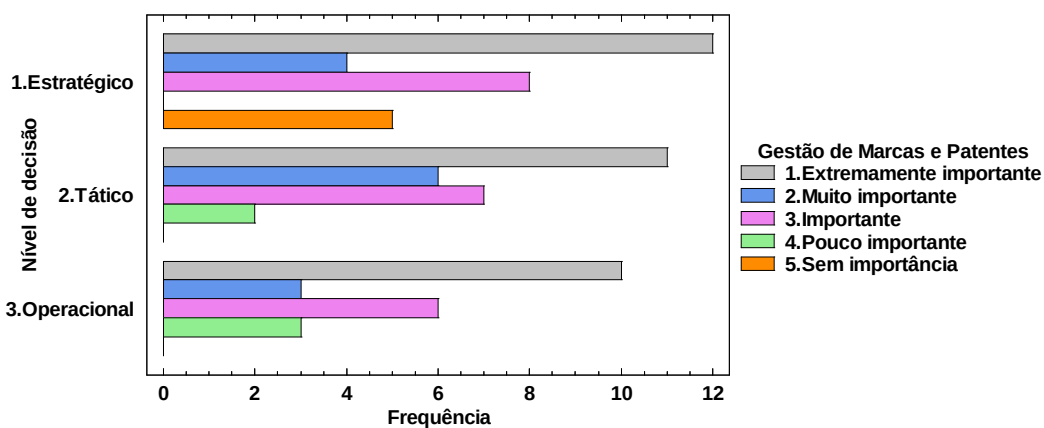
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE MARCAS E PATENTES

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	12	4	8	0	5	29
	41,38%	13,79%	27,59%	0,00%	17,24%	100,00%
Tático	11	6	7	2	0	26
	42,31%	23,08%	26,92%	7,69%	0,00%	100,00%
Operacional	10	3	6	3	0	22
	45,45%	13,64%	27,27%	13,64%	0,00%	100,00%
Total	33	13	21	5	5	77
	42,86%	16,88%	27,27%	6,49%	6,49%	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE MARCAS E PATENTES



FONTE: O AUTOR (2013)

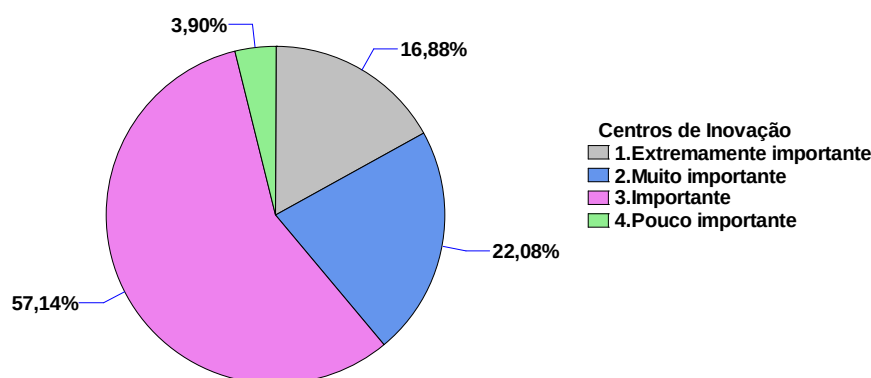
Centros de Inovação

TABELA - FREQUÊNCIA – CENTROS DE INOVAÇÃO

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	13	16,88%	13	16,88%
2.Muito importante	17	22,08%	30	38,96%
3.Importante	44	57,14%	74	96,10%
4.Pouco importante	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: CENTROS DE INOVAÇÃO



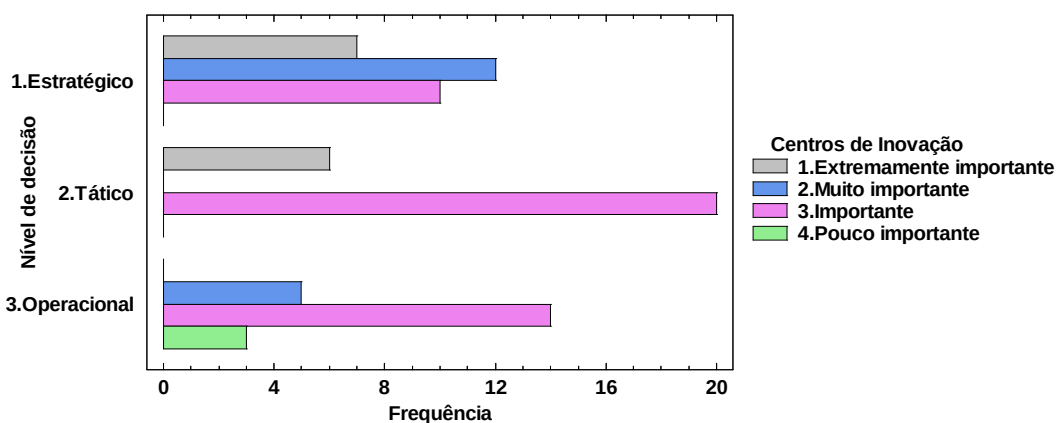
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X CENTROS DE INOVAÇÃO

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	7 24,14%	12 41,38%	10 34,48%	0 0,00%	0 0,00%	29 100,00%
Tático	6 23,08%	0 0,00%	20 76,92%	0 0,00%	0 0,00%	26 100,00%
Operacional	0 0,00%	5 22,73%	14 63,64%	3 13,64%	0 0,00%	22 100,00%
Total	13 16,88%	17 22,08%	44 57,14%	3 3,90%	0 0,00%	77 100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X CENTROS DE INOVAÇÃO



FONTE: O AUTOR (2013)

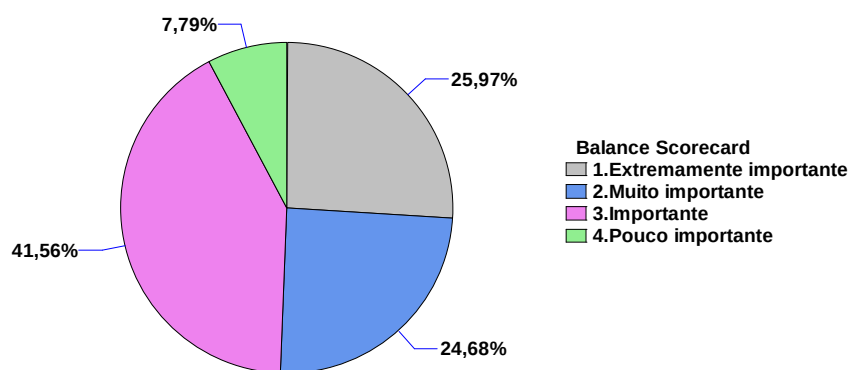
Balance Scorecard

TABELA - FREQUÊNCIA – BALANCE SCORECARD

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	20	25,97%	20	25,97%
2.Muito importante	19	24,68%	39	50,65%
3.Importante	32	41,56%	71	92,21%
4.Pouco importante	6	7,79%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: BALANCE SCORECARD



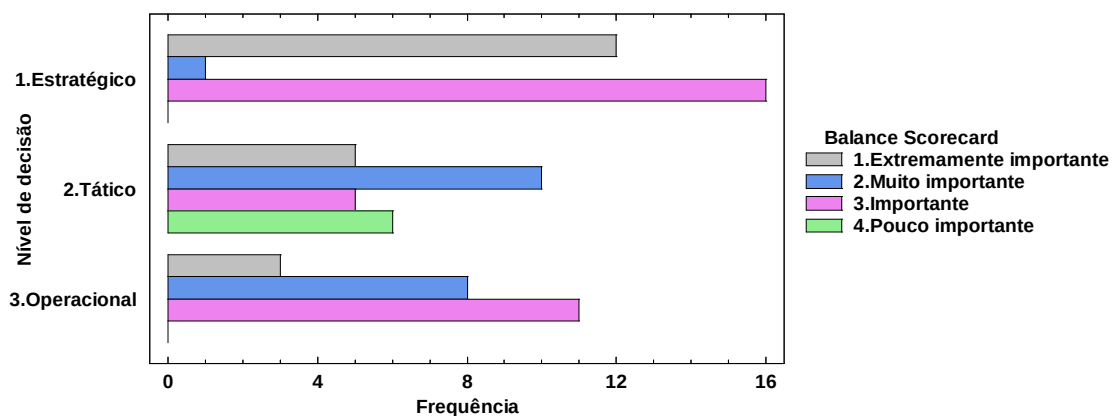
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X BALANCE SCORECARD

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	12 41.38%	1 3.45%	16 55.17%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	10 38.46%	5 19.23%	6 23.08%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	8 36.36%	11 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	20 25.97%	19 24.68%	32 41.56%	6 7.79%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X BALANCE SCORECARD



FONTE: O AUTOR (2013)

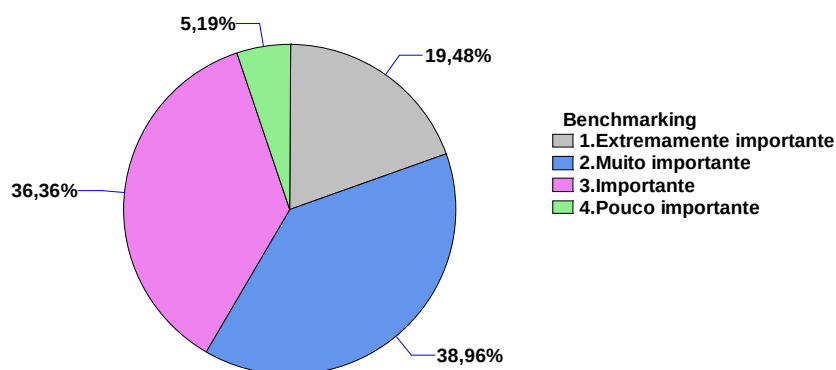
Benchmarking

TABELA - FREQUÊNCIA - BENCHMARKING

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	15	19,48%	15	19,48%
2.Muito importante	30	38,96%	45	58,44%
3.Importante	28	36,36%	73	94,81%
4.Pouco importante	4	5,19%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: BENCHMARKING



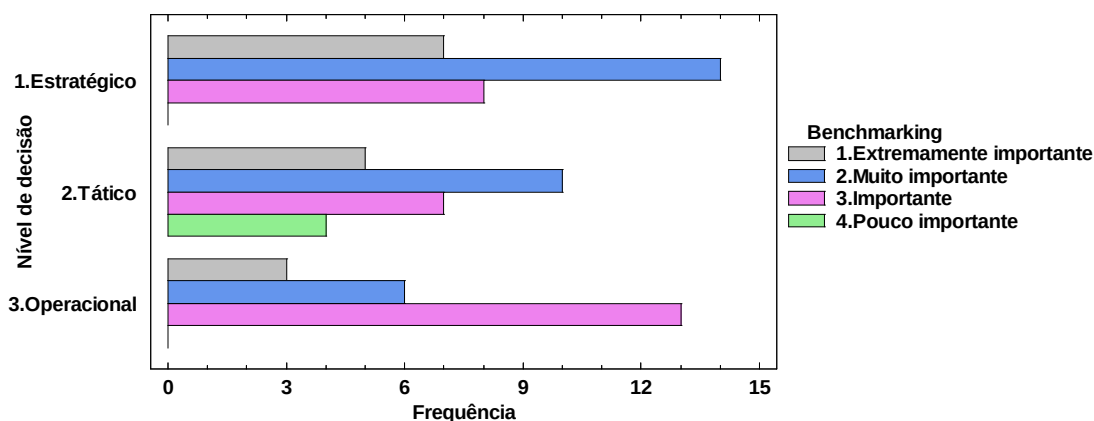
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X BENCHMARKING

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	7 24.14%	14 48.28%	8 27.59%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	10 38.46%	7 26.92%	4 15.38%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	6 27.27%	13 59.09%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	15 19.48%	30 38.96%	28 36.36%	4 5.19%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X BENCHMARKING



FONTE: O AUTOR (2013)

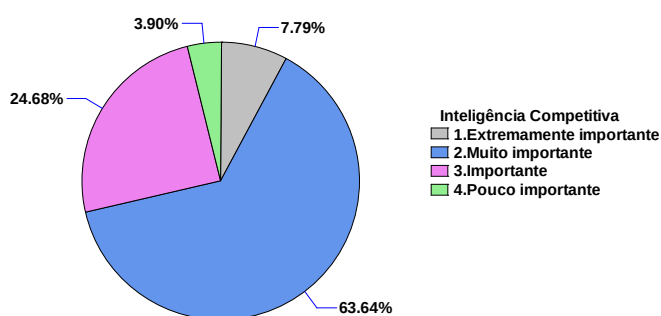
Inteligência Competitiva

TABELA - FREQUÊNCIA – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	6	7.79%	6	7.79%
2.Muito importante	49	63.64%	55	71.43%
3.Importante	19	24.68%	74	96.10%
4.Pouco importante	3	3.90%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



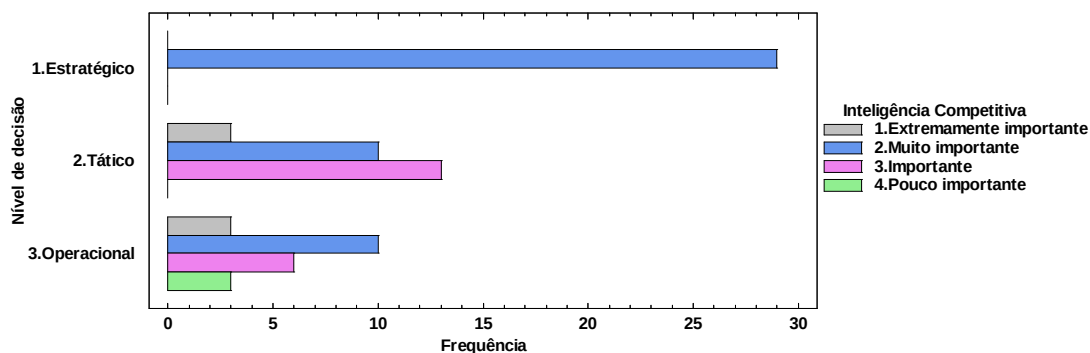
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	29 100.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	3 11.54%	10 38.46%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	10 45.45%	6 27.27%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	6 7.79%	49 63.64%	19 24.68%	3 3.90%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



FONTE: O AUTOR (2013)

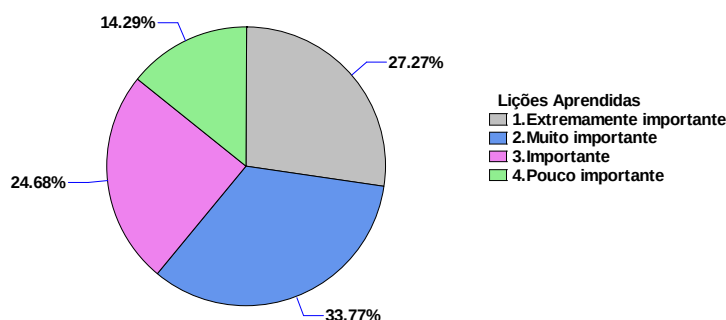
Lições Aprendidas

TABELA - FREQUÊNCIA – LIÇÕES APRENDIDAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	21	27.27%	21	27.27%
2.Muito importante	26	33.77%	47	61.04%
3.Importante	19	24.68%	66	85.71%
4.Pouco importante	11	14.29%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: LIÇÕES APRENDIDAS



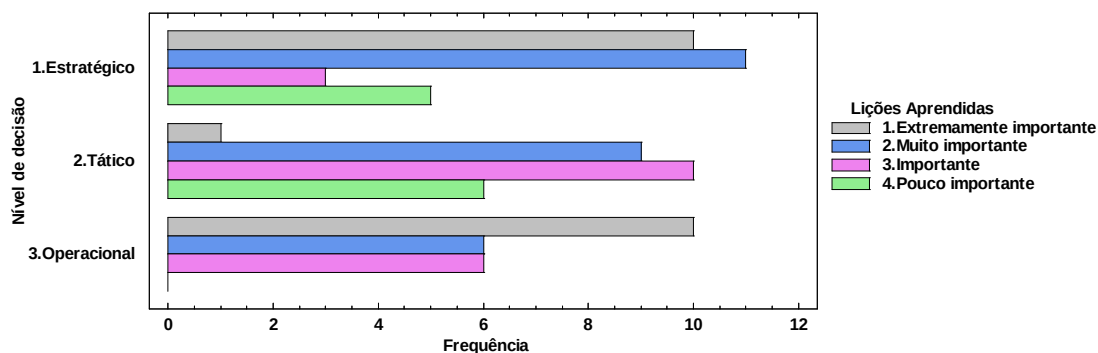
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	10 34.48%	11 37.93%	3 10.34%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	1 3.85%	9 34.62%	10 38.46%	6 23.08%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	10 45.45%	6 27.27%	6 27.27%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	21 27.27%	26 33.77%	19 24.68%	11 14.29%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X LIÇÕES APRENDIDAS



FONTE: O AUTOR (2013)

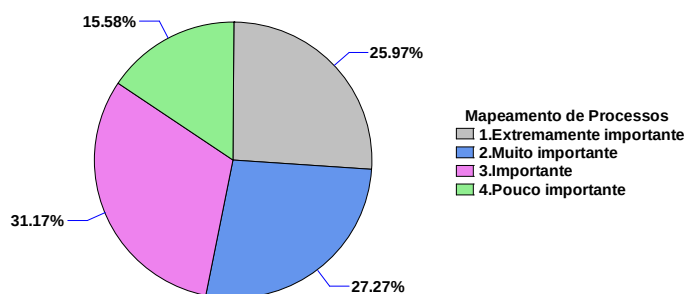
Mapeamento de Processos

TABELA - FREQUÊNCIA – MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	20	25.97%	20	25.97%
2.Muito importante	21	27.27%	41	53.25%
3.Importante	24	31.17%	65	84.42%
4.Pouco importante	12	15.58%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MAPEAMENTO DE PROCESSOS



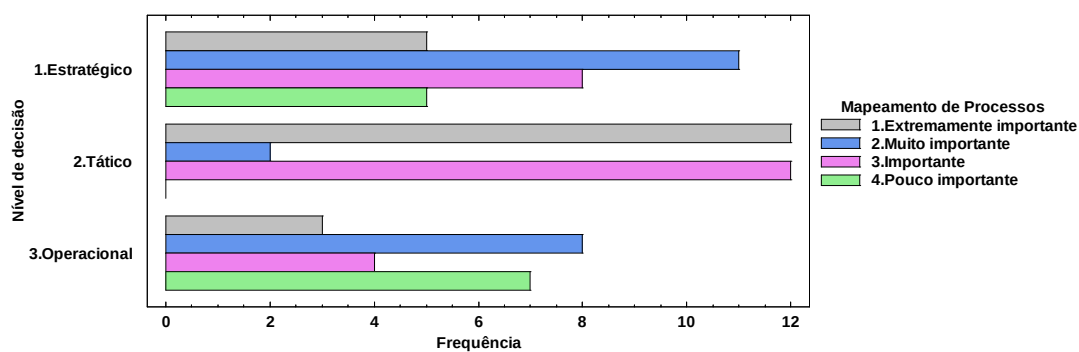
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MAPEAMENTO DE PROCESSOS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	11 37.93%	8 27.59%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	12 46.15%	2 7.69%	12 46.15%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	8 36.36%	4 18.18%	7 31.82%	0 0.00%	22 100.00%
Total	20 25.97%	21 27.27%	24 31.17%	12 15.58%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MAPEAMENTO DE PROCESSOS



FONTE: O AUTOR (2013)

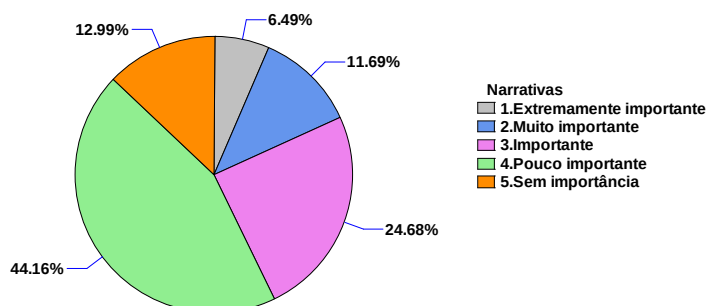
Narrativas

TABELA - FREQUÊNCIA - NARRATIVAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	5	6.49%	5	6.49%
2.Muito importante	9	11.69%	14	18.18%
3.Importante	19	24.68%	33	42.86%
4.Pouco importante	34	44.16%	67	87.01%
5.Sem importância	10	12.99%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: NARRATIVAS



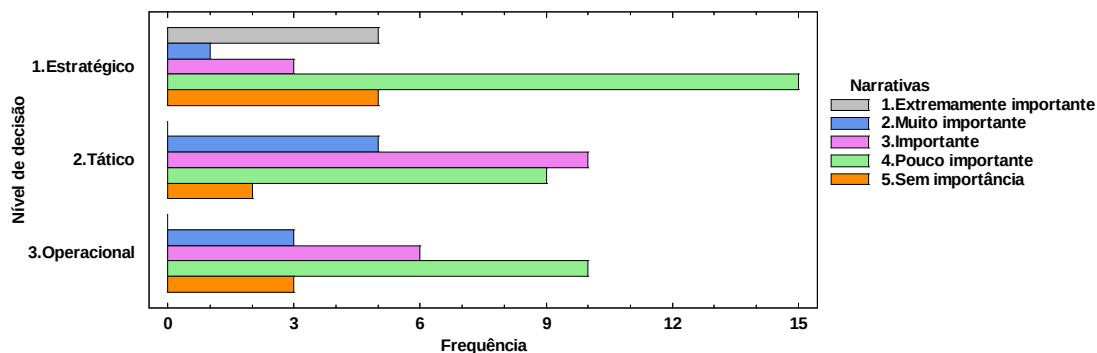
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X NARRATIVAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	1 3.45%	3 10.34%	15 51.72%	5 17.24%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	5 19.23%	10 38.46%	9 34.62%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	3 13.64%	6 27.27%	10 45.45%	3 13.64%	22 100.00%
Total	5 6.49%	9 11.69%	19 24.68%	34 44.16%	10 12.99%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X NARRATIVAS



FONTE: O AUTOR (2013)

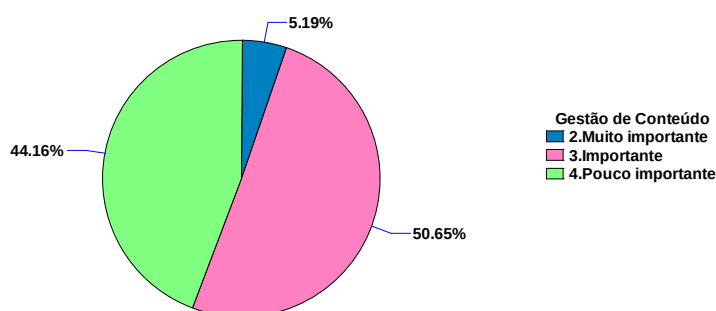
Gestão de Conteúdo

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO DE CONTEUDO

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
2.Muito importante	4	5.19%	4	5.19%
3.Importante	39	50.65%	43	55.84%
4.Pouco importante	34	44.16%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO DE CONTEUDO



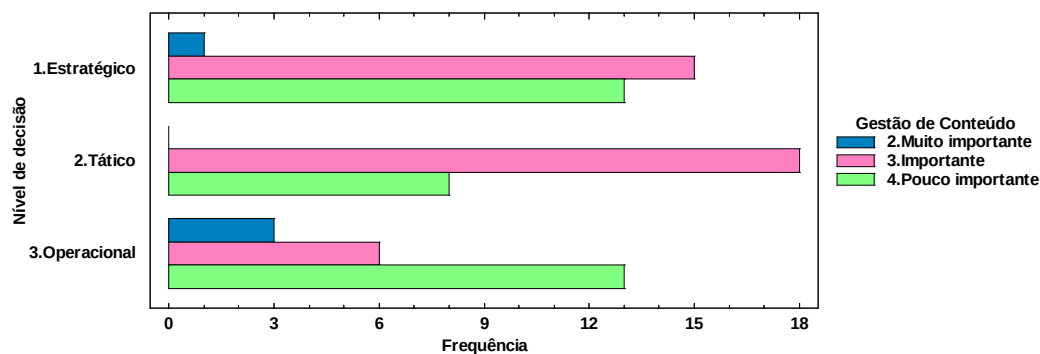
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE CONTEUDO

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	1 3.45%	15 51.72%	13 44.83%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	0 0.00%	18 69.23%	8 30.77%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	3 13.64%	6 27.27%	13 59.09%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	4 5.19%	39 50.65%	34 44.16%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DE CONTEUDO



FONTE: O AUTOR (2013)

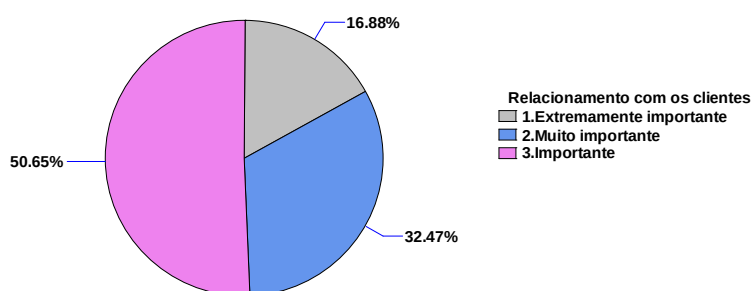
Relacionamento com os Clientes

TABELA - FREQUÊNCIA – RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	13	16.88%	13	16.88%
2.Muito importante	25	32.47%	38	49.35%
3.Importante	39	50.65%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES



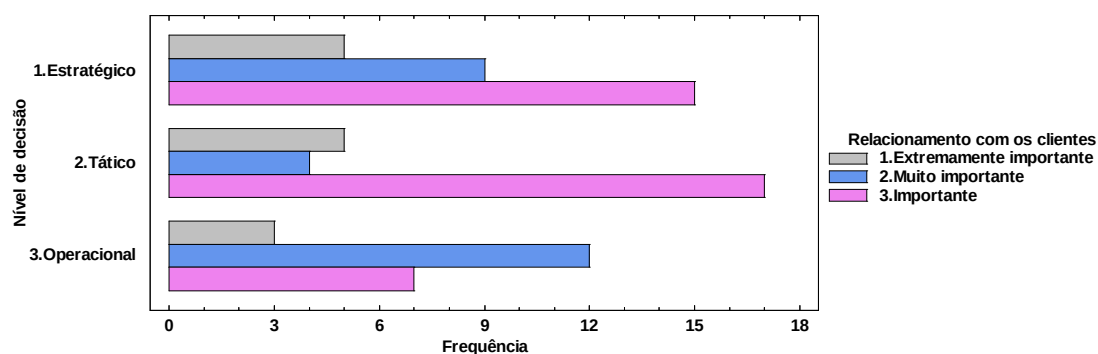
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	9 31.03%	15 51.72%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	5 19.23%	4 15.38%	17 65.38%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	3 13.64%	12 54.55%	7 31.82%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	13 16.88%	25 32.47%	39 50.65%	0 0.00%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES



FONTE: O AUTOR (2013)

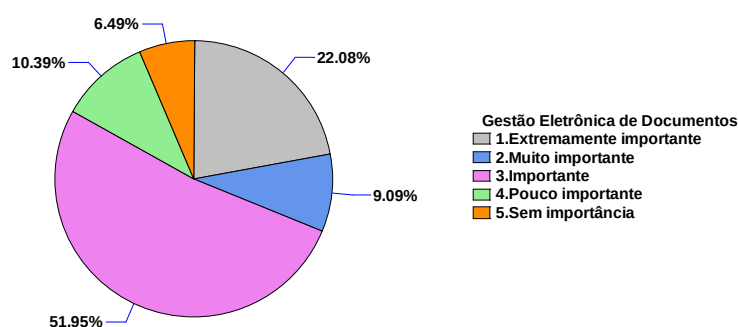
Gestão Eletrônica de Documentos

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	17	22.08%	17	22.08%
2.Muito importante	7	9.09%	24	31.17%
3.Importante	40	51.95%	64	83.12%
4.Pouco importante	8	10.39%	72	93.51%
5.Sem importância	5	6.49%	77	100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS



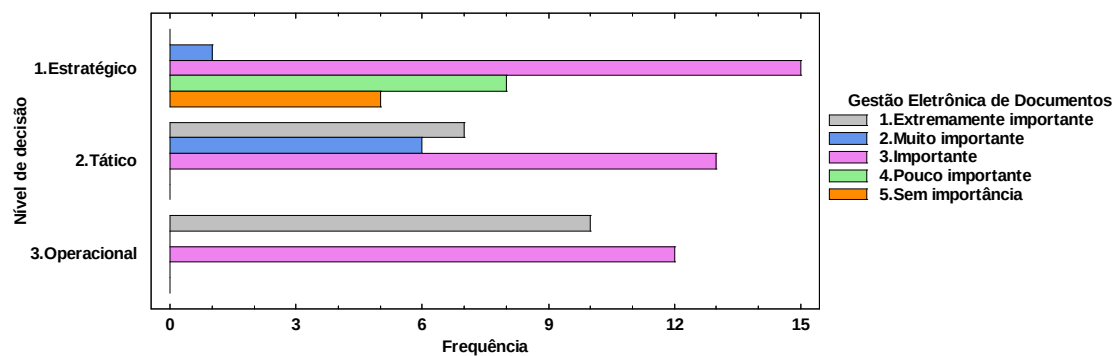
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	1 3.45%	15 51.72%	8 27.59%	5 17.24%	29 100.00%
Tático	7 26.92%	6 23.08%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	10 45.45%	0 0.00%	12 54.55%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	17 22.08%	7 9.09%	40 51.95%	8 10.39%	5 6.49%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS



FONTE: O AUTOR (2013)

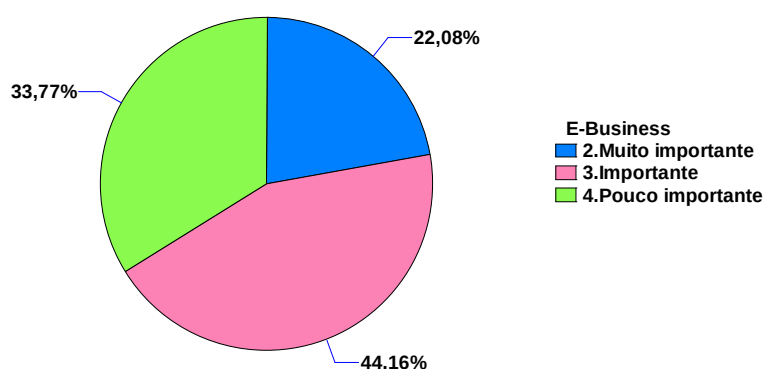
Business Intelligence

TABELA - FREQUÊNCIA – BUSINESS INTELLIGENCE

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	0	0,00%	0	0,00%
2.Muito importante	17	22,08%	17	22,08%
3.Importante	34	44,16%	51	66,23%
4.Pouco importante	26	33,77%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: BUSINESS INTELLIGENCE



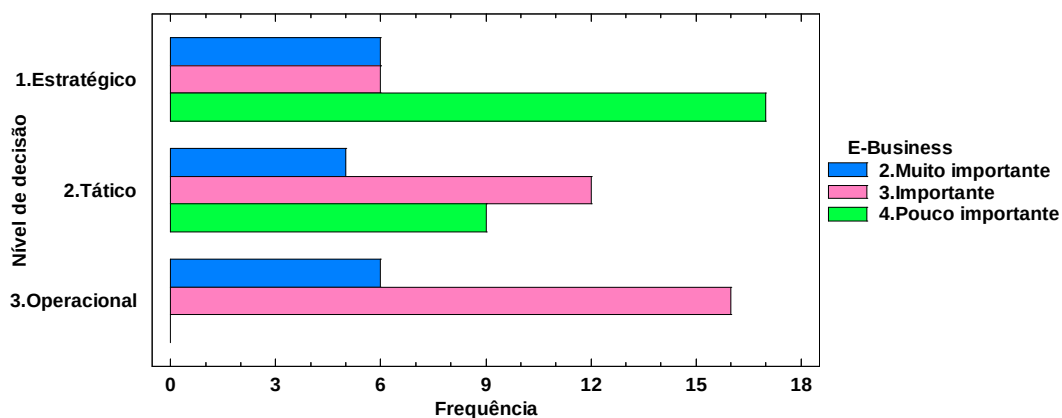
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	6 20.69%	6 20.69%	17 58.62%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	5 19.23%	12 46.15%	9 34.62%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	6 27.27%	16 72.73%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	17 22.08%	34 44.16%	26 33.77%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X BUSINESS INTELLIGENCE



FONTE: O AUTOR (2013)

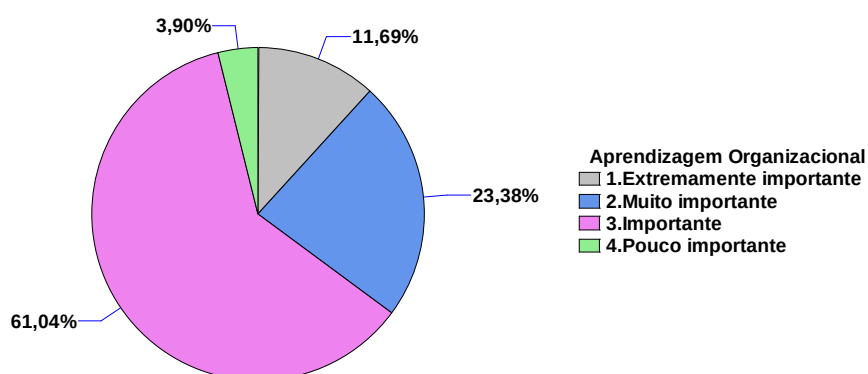
Aprendizagem Organizacional

TABELA - FREQUÊNCIA – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	9	11,69%	9	11,69%
2.Muito importante	18	23,38%	27	35,06%
3.Importante	47	61,04%	74	96,10%
4.Pouco importante	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



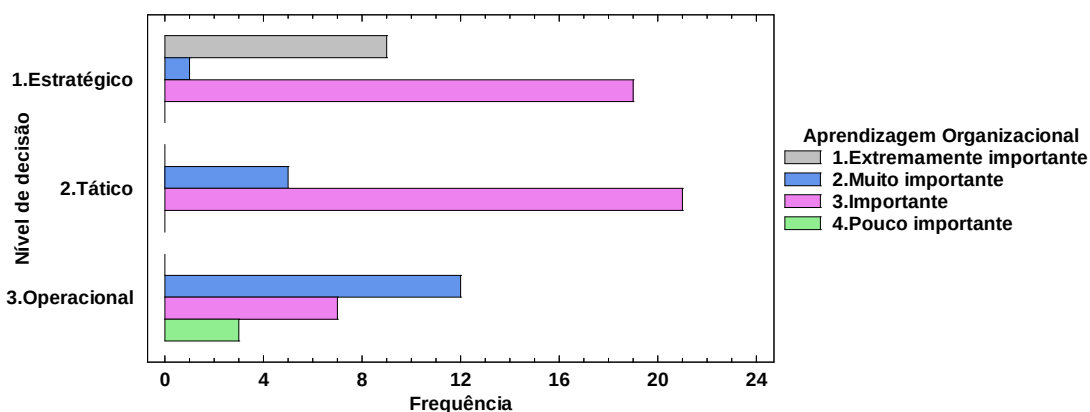
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	9 31.03%	1 3.45%	19 65.52%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	5 19.23%	21 80.77%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	12 54.55%	7 31.82%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	9 11.69%	18 23.38%	47 61.04%	3 3.90%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

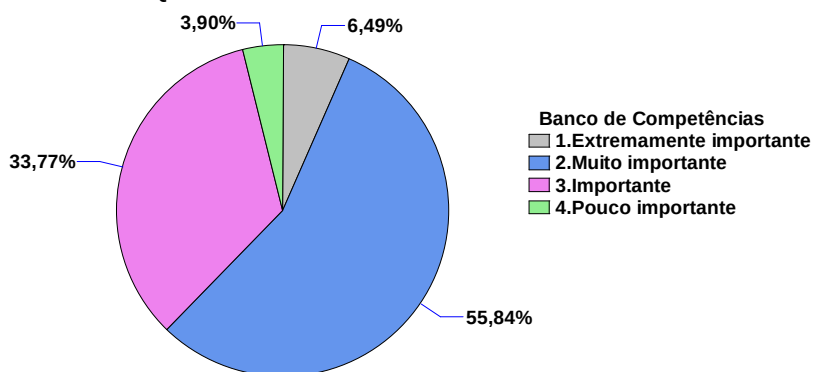
Banco de Competências

TABELA - FREQUÊNCIA – BANCO DE COMPETÊNCIAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	5	6,49%	5	6,49%
2.Muito importante	43	55,84%	48	62,34%
3.Importante	26	33,77%	74	96,10%
4.Pouco importante	3	3,90%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: BANCO DE COMPETÊNCIAS



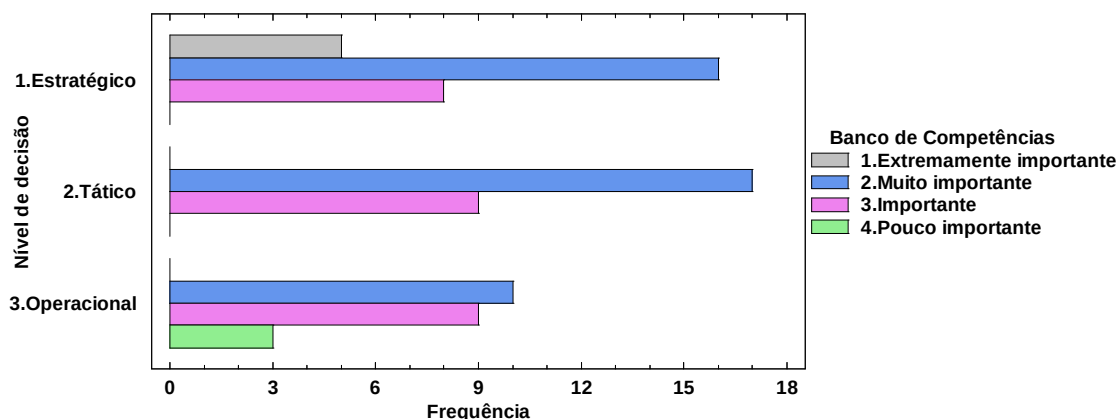
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17,24%	16 55,17%	8 27,59%	0 0,00%	0 0,00%	29 100,00%
Tático	0 0,00%	17 65,38%	9 34,62%	0 0,00%	0 0,00%	26 100,00%
Operacional	0 0,00%	10 45,45%	9 40,91%	3 13,64%	0 0,00%	22 100,00%
Total	5 6,49%	43 55,84%	26 33,77%	3 3,90%	0 0,00%	77 100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X BANCO DE COMPETÊNCIAS



FONTE: O AUTOR (2013)

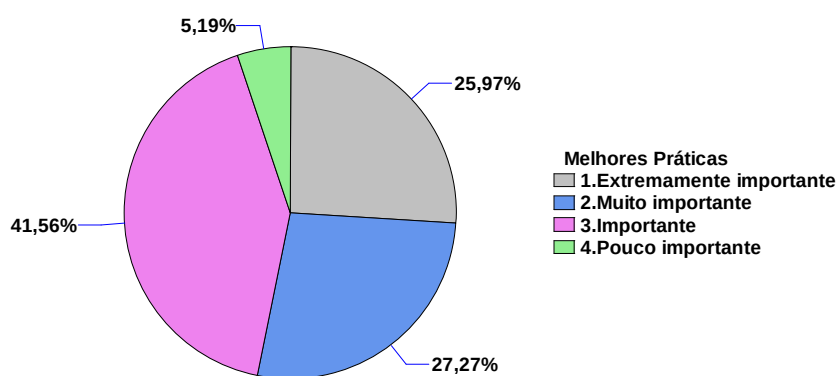
Melhores Práticas

TABELA - FREQUÊNCIA – MELHORES PRÁTICAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	20	25,97%	20	25,97%
2.Muito importante	21	27,27%	41	53,25%
3.Importante	32	41,56%	73	94,81%
4.Pouco importante	4	5,19%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MELHORES PRÁTICAS



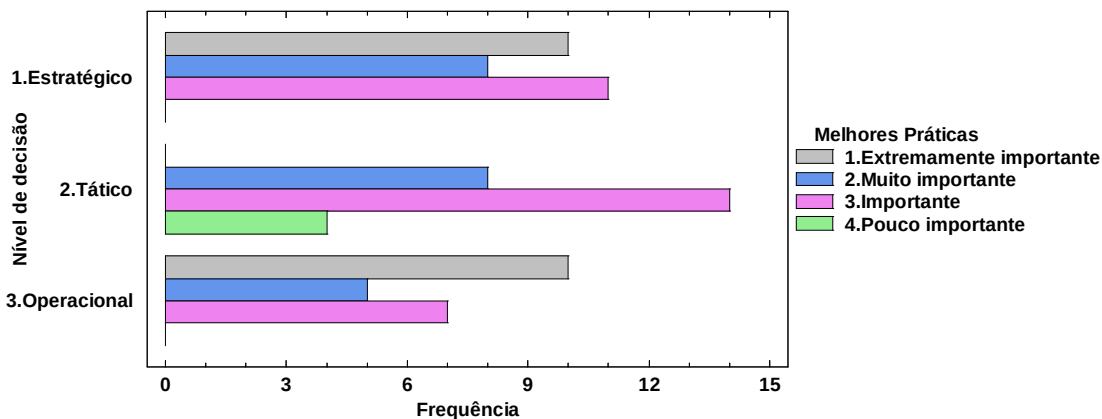
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	10 34,48%	8 27,59%	11 37,93%	0 0,00%	0 0,00%	29 100,00%
Tático	0 0,00%	8 30,77%	14 53,85%	4 15,38%	0 0,00%	26 100,00%
Operacional	10 45,45%	5 22,73%	7 31,82%	0 0,00%	0 0,00%	22 100,00%
Total	20 25,97%	21 27,27%	32 41,56%	4 5,19%	0 0,00%	77 100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MELHORES PRÁTICAS



FONTE: O AUTOR (2013)

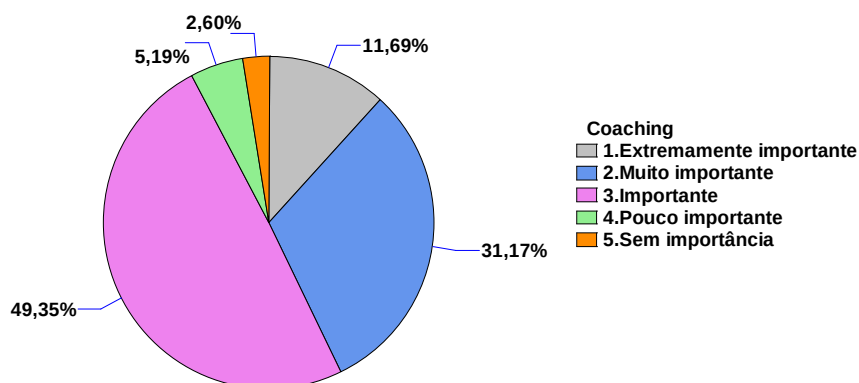
Coaching

TABELA - FREQUÊNCIA - COACHING

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	9	11,69%	9	11,69%
2.Muito importante	24	31,17%	33	42,86%
3.Importante	38	49,35%	71	92,21%
4.Pouco importante	4	5,19%	75	97,40%
5.Sem importância	2	2,60%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: COACHING



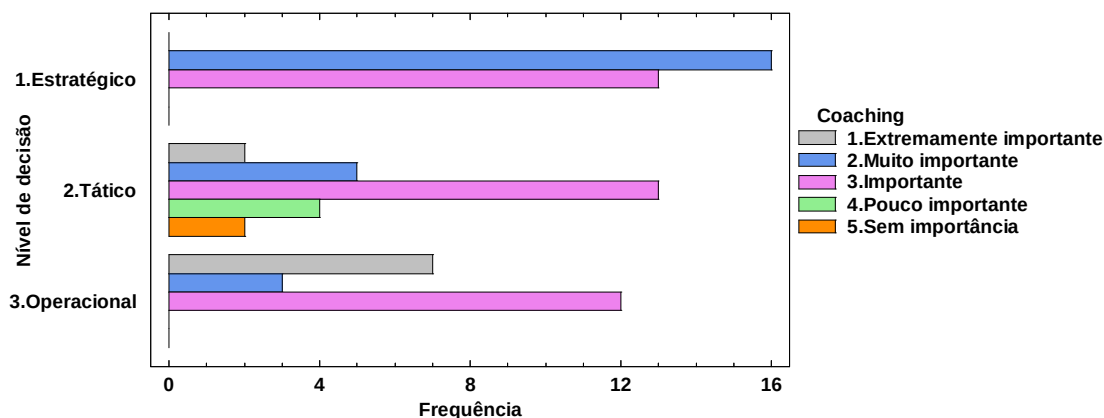
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X COACHING

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	16 55.17%	13 44.83%	0 0.00%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	2 7.69%	5 19.23%	13 50.00%	4 15.38%	2 7.69%	26 100.00%
Operacional	7 31.82%	3 13.64%	12 54.55%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	9 11.69%	24 31.17%	38 49.35%	4 5.19%	2 2.60%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X COACHING



FONTE: O AUTOR (2013)

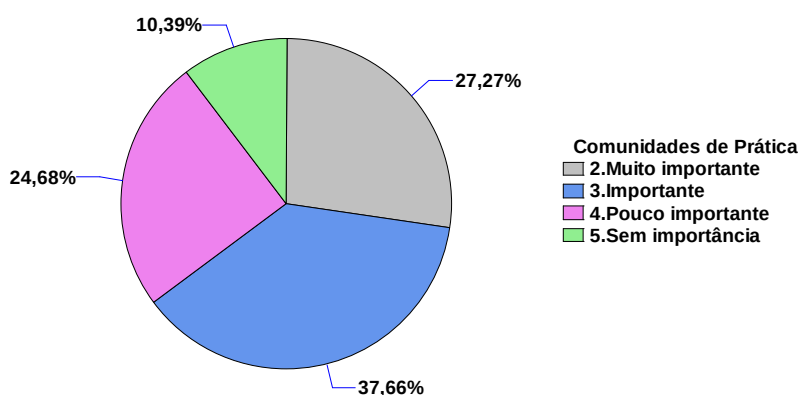
Comunidades de Prática

TABELA - FREQUÊNCIA – COMUNIDADES DE PRÁTICA

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	0	0,00%	0	0,00%
2.Muito importante	21	27,27%	21	27,27%
3.Importante	29	37,66%	50	64,94%
4.Pouco importante	19	24,68%	69	89,61%
5.Sem importância	8	10,39%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: COMUNIDADES DE PRÁTICA



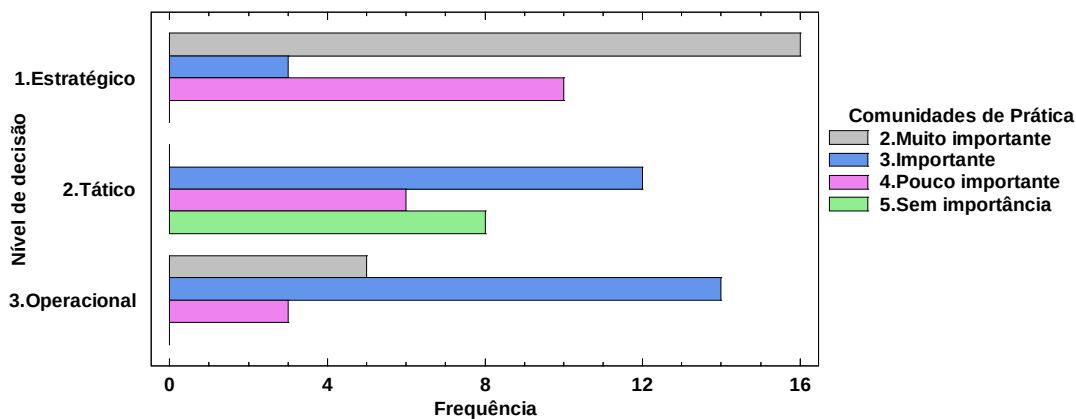
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADES DE PRÁTICA

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	16 55.17%	3 10.34%	10 34.48%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	0 0.00%	12 46.15%	6 23.08%	8 30.77%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	5 22.73%	14 63.64%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	21 27.27%	29 37.66%	19 24.68%	8 10.39%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X COMUNIDADES DE PRÁTICA



FONTE: O AUTOR (2013)

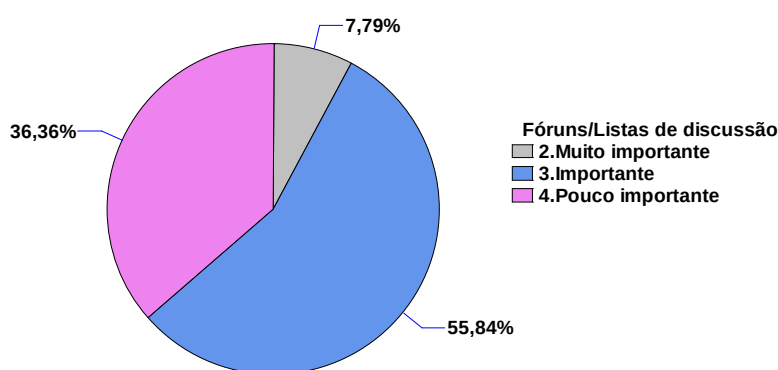
Fóruns/Listas de discussão

TABELA - FREQUÊNCIA – FÓRUNS/LISTA DE DISCUSSÃO

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	0	0,00%	0	0,00%
2.Muito importante	6	7,79%	6	7,79%
3.Importante	43	55,84%	49	63,64%
4.Pouco importante	28	36,36%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: FÓRUNS/LISTA DE DISCUSSÃO



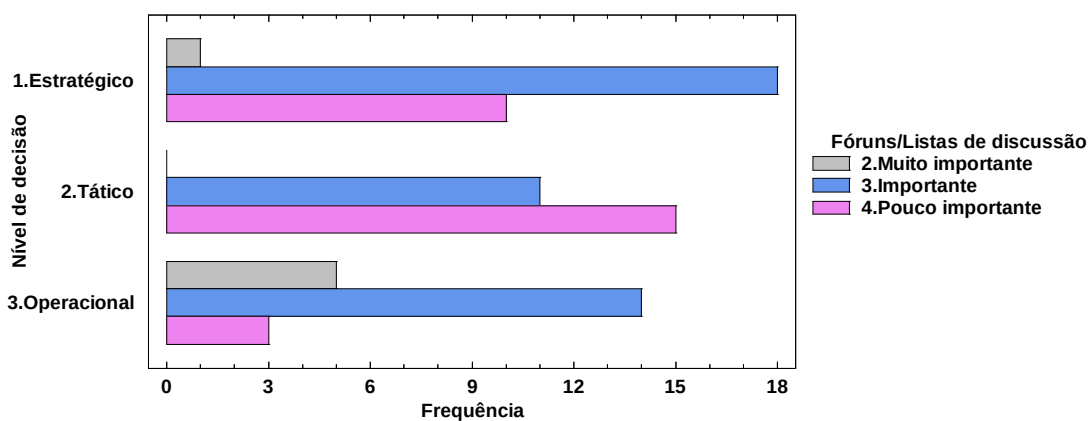
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS/LISTA DE DISCUSSÃO

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0,00%	1 3,45%	18 62,07%	10 34,48%	0 0,00%	29 100,00%
Tático	0 0,00%	0 0,00%	11 42,31%	15 57,69%	0 0,00%	26 100,00%
Operacional	0 0,00%	5 22,73%	14 63,64%	3 13,64%	0 0,00%	22 100,00%
Total	0 0,00%	6 7,79%	43 55,84%	28 36,36%	0 0,00%	77 100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X FÓRUNS/LISTA DE DISCUSSÃO



FONTE: O AUTOR (2013)

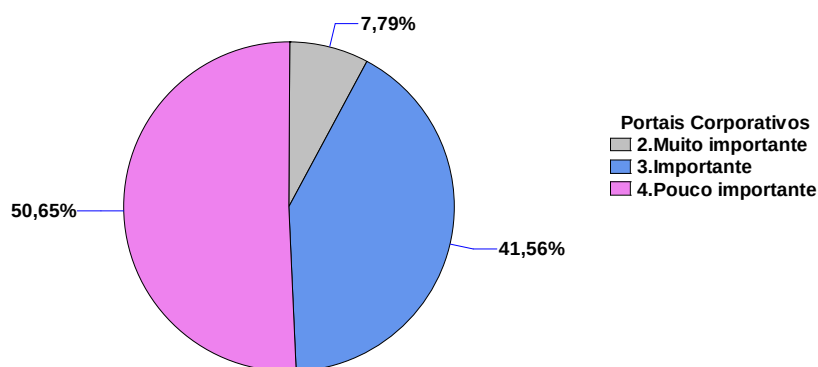
Portais Corporativos

TABELA - FREQUÊNCIA – PORTAIS CORPORATIVOS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	0	0,00%	0	0,00%
2.Muito importante	6	7,79%	6	7,79%
3.Importante	32	41,56%	38	49,35%
4.Pouco importante	39	50,65%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: PORTAIS CORPORATIVOS



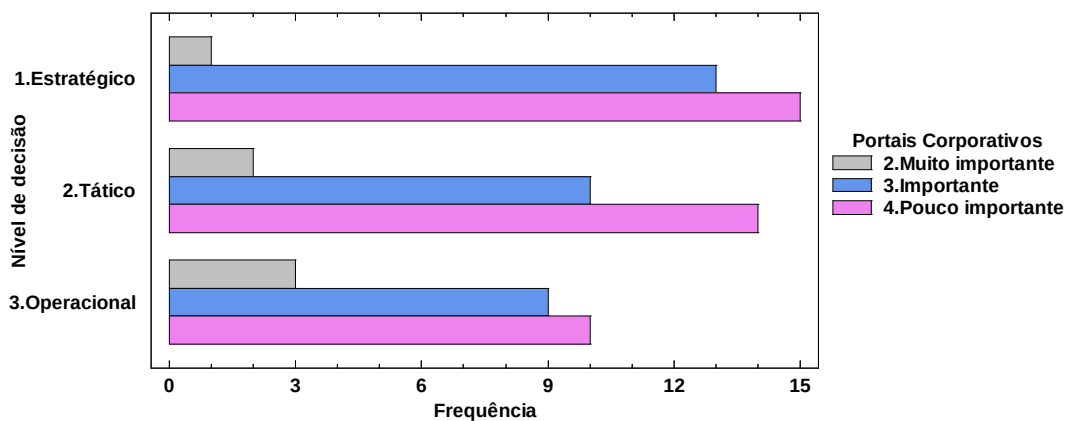
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X PORTAIS CORPORATIVOS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	1 3.45%	13 44.83%	15 51.72%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	2 7.69%	10 38.46%	14 53.85%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	3 13.64%	9 40.91%	10 45.45%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	6 7.79%	32 41.56%	39 50.65%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X PORTAIS CORPORATIVOS



FONTE: O AUTOR (2013)

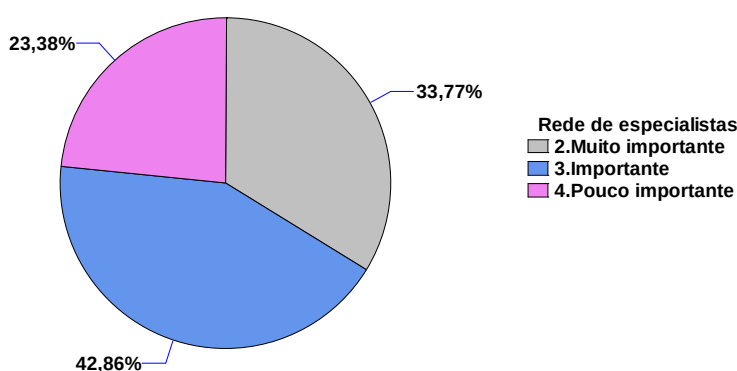
Rede de especialistas

TABELA - FREQUÊNCIA – REDE DE ESPECIALISTAS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	0	0,00%	0	0,00%
2.Muito importante	26	33,77%	26	33,77%
3.Importante	33	42,86%	59	76,62%
4.Pouco importante	18	23,38%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: REDE DE ESPECIALISTAS



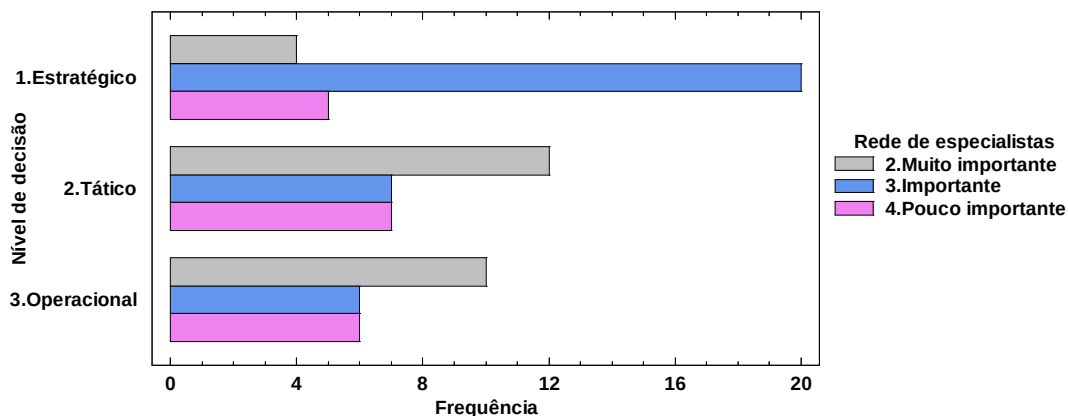
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X REDE DE ESPECIALISTAS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	4 13.79%	20 68.97%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	12 46.15%	7 26.92%	7 26.92%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	10 45.45%	6 27.27%	6 27.27%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	26 33.77%	33 42.86%	18 23.38%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X REDE DE ESPECIALISTAS



FONTE: O AUTOR (2013)

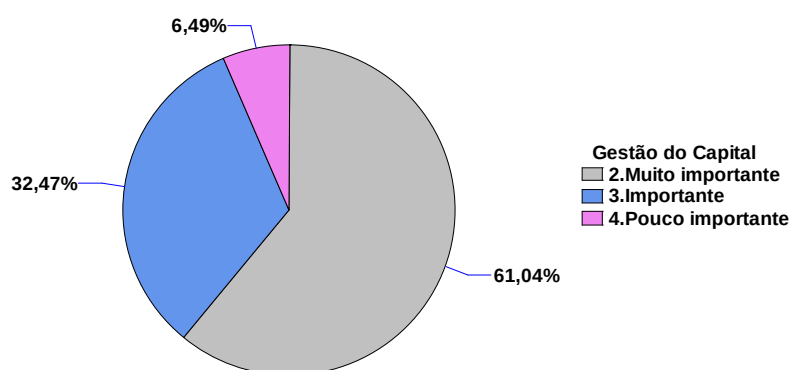
Gestão do Capital

TABELA - FREQUÊNCIA – GESTÃO DO CAPITAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	0	0,00%	0	0,00%
2.Muito importante	47	61,04%	47	61,04%
3.Importante	25	32,47%	72	93,51%
4.Pouco importante	5	6,49%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: GESTÃO DO CAPITAL



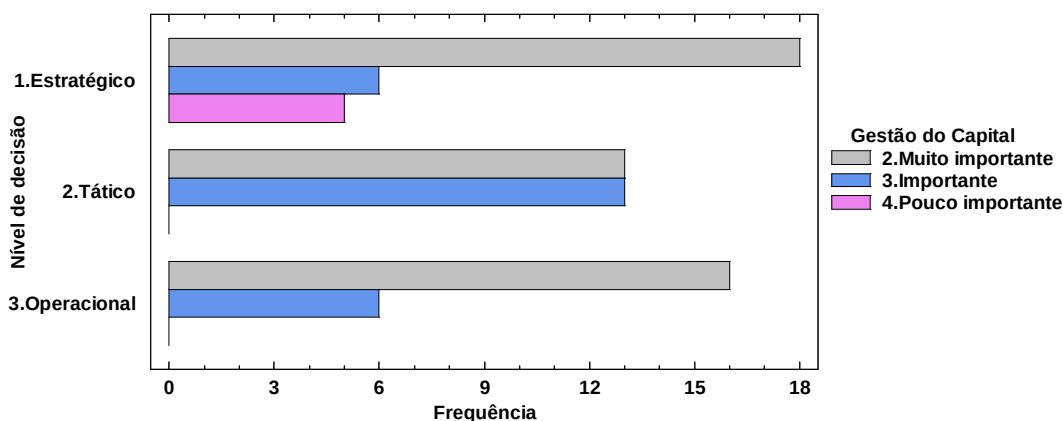
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DO CAPITAL

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0,00%	18 62,07%	6 20,69%	5 17,24%	0 0,00%	29 100,00%
Tático	0 0,00%	13 50,00%	13 50,00%	0 0,00%	0 0,00%	26 100,00%
Operacional	0 0,00%	16 72,73%	6 27,27%	0 0,00%	0 0,00%	22 100,00%
Total	0 0,00%	47 61,04%	25 32,47%	5 6,49%	0 0,00%	77 100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X GESTÃO DO CAPITAL



FONTE: O AUTOR (2013)

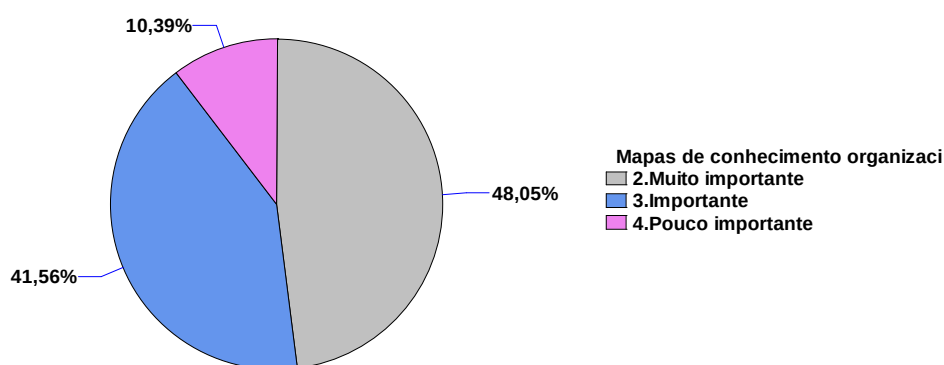
Mapas de conhecimento organizacional

TABELA - FREQUÊNCIA – MAPAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	0	0,00%	0	0,00%
2.Muito importante	37	48,05%	37	48,05%
3.Importante	32	41,56%	69	89,61%
4.Pouco importante	8	10,39%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MAPAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



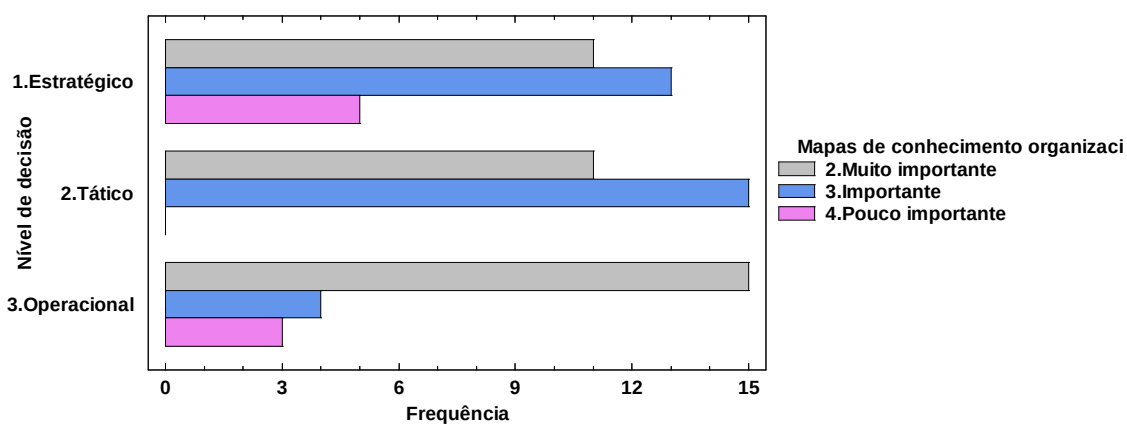
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MAPAS DE CONHEC. ORGANIZACIONAL

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	11 37.93%	13 44.83%	5 17.24%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	0 0.00%	11 42.31%	15 57.69%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	15 68.18%	4 18.18%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	0 0.00%	37 48.05%	32 41.56%	8 10.39%	0 0.00%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MAPAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

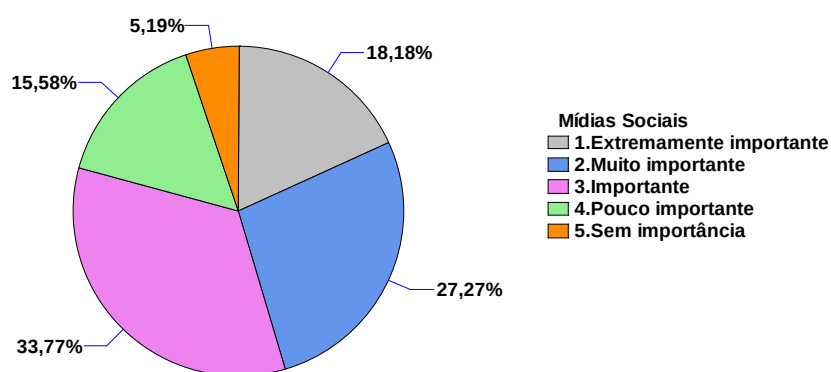
Mídias Sociais

TABELA - FREQUÊNCIA – MÍDIAS SOCIAIS

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	14	18,18%	14	18,18%
2.Muito importante	21	27,27%	35	45,45%
3.Importante	26	33,77%	61	79,22%
4.Pouco importante	12	15,58%	73	94,81%
5.Sem importância	4	5,19%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MÍDIAS SOCIAIS



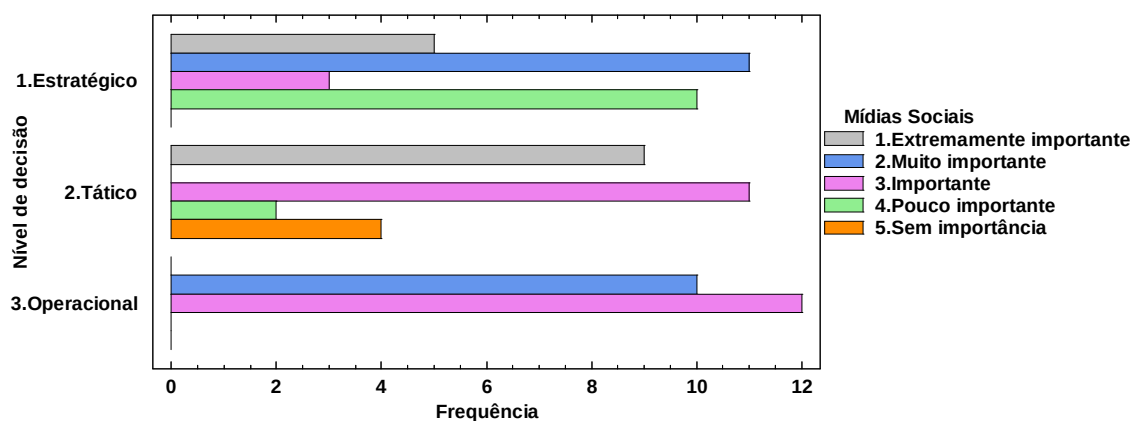
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MÍDIAS SOCIAIS

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	5 17.24%	11 37.93%	3 10.34%	10 34.48%	0 0.00%	29 100.00%
Tático	9 34.62%	0 0.00%	11 42.31%	2 7.69%	4 15.38%	26 100.00%
Operacional	0 0.00%	10 45.45%	12 54.55%	0 0.00%	0 0.00%	22 100.00%
Total	14 18.18%	21 27.27%	26 33.77%	12 15.58%	4 5.19%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MÍDIAS SOCIAIS



FONTE: O AUTOR (2013)

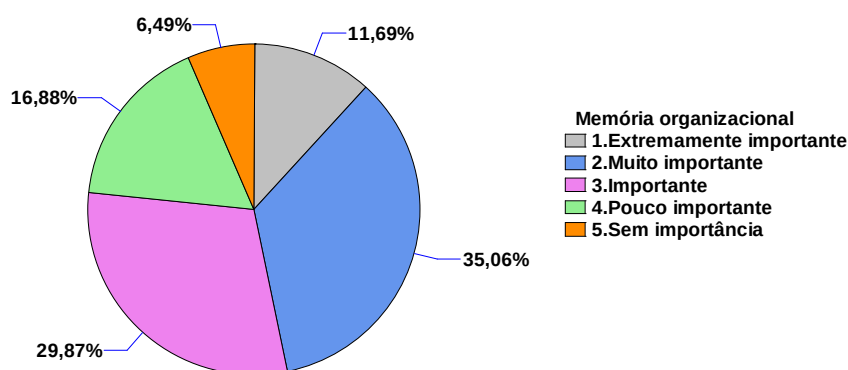
Memória organizacional

TABELA - FREQUÊNCIA – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Valor	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa Acumulada
1.Extremamente importante	9	11,69%	9	11,69%
2.Muito importante	27	35,06%	36	46,75%
3.Importante	23	29,87%	59	76,62%
4.Pouco importante	13	16,88%	72	93,51%
5.Sem importância	5	6,49%	77	100,00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – FREQUÊNCIA: MEMÓRIA ORGANIZACIONAL



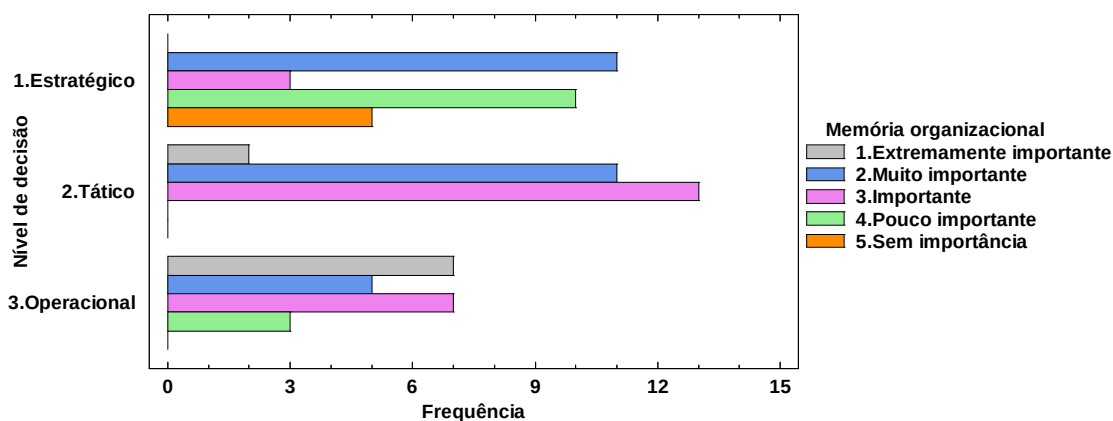
FONTE: O AUTOR (2013)

TABELA - FREQUÊNCIA - NÍVEL DE DECISÃO X MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Total
Estratégico	0 0.00%	11 37.93%	3 10.34%	10 34.48%	5 17.24%	29 100.00%
Tático	2 7.69%	11 42.31%	13 50.00%	0 0.00%	0 0.00%	26 100.00%
Operacional	7 31.82%	5 22.73%	7 31.82%	3 13.64%	0 0.00%	22 100.00%
Total	9 11.69%	27 35.06%	23 29.87%	13 16.88%	5 6.49%	77 100.00%

FONTE: O AUTOR (2013)

GRÁFICO – BARRAS ABSOLUTO: NÍVEL DE DECISÃO X MEMÓRIA ORGANIZACIONAL



FONTE: O AUTOR (2013)

APÊNDICE D – Teste estatístico não-paramétrico de Kruskal-Wallis

Prática de KM	H	df	Asymp. Sig.
Universidade Corporativa	4.645	2	0.098
Mentoring	9.862	2	0.007
Gestão por Competências	2.217	2	0.330
Gestão de Marcas e Patentes	0.539	2	0.764
Centros de Inovação	13.260	2	0.001
Balance Scorecard	0.982	2	0.612
Benchmarking	4.054	2	0.132
Inteligência Competitiva	8.338	2	0.015
Lições Aprendidas	12.777	2	0.002
Mapeamento de Processos	4.783	2	0.091
Narrativas	2.051	2	0.359
Gestão de Conteúdo	1.711	2	0.425
Relacionamento com os Clientes	2.692	2	0.260
Gestão Eletrônica de Documentos	30.162	2	0.000
Business Intelligence	10.814	2	0.004
Aprendizagem Organizacional	3.458	2	0.177
Banco de Competências	7.547	2	0.023
Melhores Práticas	15.572	2	0.000
Coaching	7.576	2	0.023
Comunidades de Prática	17.339	2	0.000
Fóruns/Listas de discussão	13.794	2	0.001
Portais Corporativos	0.673	2	0.714
Rede de especialistas	2.003	2	0.367
Gestão do Capital	2.353	2	0.308
Mapas de conhecimento organizacional	3.813	2	0.149
Mídias Sociais	0.114	2	0.945
Memória organizacional	11.076	2	0.004

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável: Nível de decisão