

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FÁBIO BARUFFI ELIAS RIBEIRO

RELAÇÕES ENTRE A PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO E A EFICÁCIA NA DECISÃO

CURITIBA

2015

FÁBIO BARUFFI ELIAS RIBEIRO

RELAÇÕES ENTRE A PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO E A EFICÁCIA NA DECISÃO

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação, do Curso de Gestão da Informação do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra

CURITIBA

2015

RESUMO

O conhecimento e a tomada de decisão são fatores fundamentais para as organizações manterem-se vivas e competitivas no cenário atual que exige a necessidade de mudança, e cada vez mais presente a valorização do capital intelectual. Esta pesquisa avalia a relação entre gestão do conhecimento, e o estilo de tomada de decisão em relação à eficácia da decisão em um setor de uma empresa de pesquisas em Curitiba. Para a coleta de dados, utiliza um questionário baseado em instrumentos de coleta já validados. Composto por 38 variáveis, respondidas por 52 pessoas que correspondem à amostra. São utilizadas análises quantitativas, estatísticas descritivas, testes de correlação não paramétricos com o objetivo de identificar relações ou influências da Gestão do Conhecimento e do estilo de Decisão com a eficácia na tomada de decisão. Apesar das limitações da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados aplicados no setor contribuem para uma avaliação geral entre as variáveis. E conclui que variáveis de satisfações; práticas de estrutura, aquisição e aplicação de Gestão do Conhecimento e estilo pessoal de decisão apresentam influências na eficácia da decisão desta amostra.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Decisão. Apoio à decisão. Eficácia da decisão.

ABSTRACT

Knowledge and decision-making are fundamental factors for organizations to remain alive and competitive in the current scenario, demanding the need for change and an ever present valuing of intellectual capital. This study evaluates the relationship between knowledge management and decision-making style regarding the effectiveness of the decision in one sector of a research firm in Curitiba. For data collection, a questionnaire based on previously utilized collection instruments was adopted. This questionnaire is made up of 38 variables and it was answered by a sample of 52 people. Quantitative analyses, descriptive statistics, and non-parametric correlation tests were used with a goal of identifying relationships or influences of Knowledge Management and of Decision style with the efficacy of decision making. In spite of the limitations in research, data collection instruments applied in the sector contribute to a general evaluation among variables, and have concluded that satisfaction variables, structure, acquisition and application of Knowledge Management and personal decision style have influenced the efficacy of decision making in this sample.

Keywords: Knowledge Management. Decision. Decision support. Effectiveness of the decision.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O ciclo da organização do conhecimento.....	19
Figura 2 – Modelo de capital intelectual.....	21
Figura 3 – Quatro modos de conversão do conhecimento.....	23
Figura 4 – As quatro categorias de pessoal nas organizações do conhecimento.....	25
Figura 5 – Elementos intervenientes na tomada de decisão.....	28
Figura 6 – Características das decisões programadas e não programadas.....	30
Figura 7 – Os problemas (estruturados e não estruturados) e as decisões (programadas e não programadas).....	31
Figura 8 – A tomada de decisão e a ajuda ao decisor.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Seções da ferramenta de coleta de dados	36
Quadro 2 – Variáveis da seção de caracterização dos colaboradores.....	37
Quadro 3 – Variáveis da seção de Gestão do Conhecimento.....	37
Quadro 4 – Variáveis da seção de estilo de decisão.....	38
Quadro 5 – Protocolos de análise	40
Quadro 6 – Idade, tempo de organização e tempo de profissão.....	44
Quadro 7 – Caracterização das variáveis de decisão	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização e a eficácia na tomada de decisão	57
Tabela 2 – Variáveis da caracterização que apresentam correlações	57
Tabela 3 – Cultura na gestão do conhecimento	58
Tabela 4 – Tecnologia em gestão do conhecimento	59
Tabela 5 – Processos de conversão do conhecimento	60
Tabela 6 – Aplicação do conhecimento.....	60
Tabela 7 – Gestão do Conhecimento e a correlação com as melhores decisões .	61
Tabela 8 – Estilo de decisão que não correspondem ao objetivo esperado da decisão	62
Tabela 9 – Estilo de decisão que se correlaciona ao objetivo esperado da decisão	62
Tabela 10 – Ccorrelações com a eficácia na decisão	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Caracterização de gênero.....	44
Gráfico 2 – Caracterização da escolaridade	45
Gráfico 3 – Caracterização do nível na organização.....	46
Gráfico 4 – Caracterização das variáveis de satisfação	47
Gráfico 5 – Caracterização das variáveis de cultura	48
Gráfico 6 – Caracterização das variáveis de estrutura.....	49
Gráfico 7 – Caracterização das variáveis de tecnologia.....	50
Gráfico 8 – Caracterização das variáveis de aquisição	51
Gráfico 9 – Caracterização das variáveis de conversão	52
Gráfico 10 – Caracterização das variáveis de aplicação	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVO GERAL	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.2	DECISÃO.....	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	35
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA	36
3.4	PROTOCOLO DE ANÁLISE.....	39
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	43
4.1.1	Descrição da seção de caracterização	43
4.1.2	Descrição da seção de Gestão do Conhecimento	47
4.1.3	Descrição da seção de Decisão	53
4.2	CARACTERIZAÇÃO	56
4.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO	58
4.4	ESTILO DE DECISÃO	61
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	68
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	68
5.3	ENCERRAMENTO	69
	REFERENCIAS.....	70
	APÊNCICE.....	74

1 INTRODUÇÃO

As organizações de qualquer ramo geram conhecimento. Seja qual for a natureza de suas atividades, uma empresa vai gerar informação e conhecimento. Para entender o processo de gestão do conhecimento, primeiro deve-se de ter a consciência da finalidade da informação, sugerida por Davenport e Prusak (1998) de mudar o modo de como o destinatário vê um fenômeno, de exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento, ou seja, a informação serve para, além de tudo, informar e de fazer a diferença.

Depois de estabelecer conceitualmente a importância da informação no processo de gestão do conhecimento, parte-se para a conscientização de que vivemos em uma sociedade de conhecimento que induz uma competitividade cada vez maior entre as organizações, indústrias ou países, e este cenário exige a necessidade de mudança e reflexões contínuas (BALCEIRO e BALCEIRO, 2001).

Para Takeuchi e Nonaka (2008) o sucesso das organizações nunca foi tão vulnerável, pois poucas delas têm a capacidade de lidar com as mudanças repentinas impostas pelo ambiente externo e com os fatores derivados destas novas condições. Para auxiliar os tomadores de decisão, surgem técnicas e ferramentas de apoio à decisão, que, segundo Meirelles e Gomes (2009) o principal objetivo de uma ferramenta de apoio à decisão é aprimorar e aumentar a perspectiva de que uma escolha origine um resultado que satisfaça os objetivos traçados.

Para uma organização se adaptar e sobreviver em um mercado onde as mudanças e desafios são contínuos, a necessidade de tomar decisões acaba sendo um dos maiores desafios para os gestores. Segundo Freitas, Macadar e Moscarola (1996) o ato de tomar decisões acontece o tempo todo, e com isso, o dever de identificar as alternativas e os fatores que podem influenciar na tomada de decisão, sejam eles comportamentais, individuais ou culturais. Para Gomes e Santos (2008) é importante que as empresas tomem iniciativas que busquem estruturas que permitem dar suporte às decisões, e propõem estudos de Gestão do Conhecimento que possam ser modelados quantitativamente, promover a simulação de ambientes propícios para a produção de conhecimento.

Após a definição e relação dos conceitos de Gestão do Conhecimento, tomada de decisão, a pesquisa objetiva aplicar uma ferramenta de coleta de dados

para a avaliação do comportamento desses fatores em uma organização que presta serviços de consultoria e pesquisas. A pedido dos gestores o nome da organização não será divulgado. Para caracterizar a organização, será utilizado um nome fantasia de “Onix”. Para a coleta dos dados, será aplicado um questionário com alternativas fechadas, abordando a temática do referencial teórico com base no ambiente organizacional em que os colaboradores estão inseridos.

Os dados fornecidos permitirão a elaboração de um diagnóstico do comportamento da caracterização dos respondentes, avaliar a situação da percepção das práticas de Gestão do Conhecimento no setor envolvido, identificar a percepção do estilo de Decisão pessoal, e assim, possibilitar analisar as Tomada de Decisão sob a percepção dos colaboradores e pelos seus gestores. Com a caracterização de todas as variáveis, permite-se elaborar uma análise estatística com procedimentos não paramétricos de correlação, a fim de identificar se existem possíveis influências a respeito da caracterização das pessoas, Gestão do Conhecimento e Decisão na eficácia das decisões.

Esta coleta de dados se caracteriza por analisar práticas organizacionais e comportamentos pessoais dos colaboradores na organização, e a partir disso, permitir converter essas informações em conhecimento útil para os gestores e tomadores de decisão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A problemática identificada para o desenvolvimento da pesquisa surge a partir da observação do setor abordado, e a revisão da literatura.

A partir dessa dificuldade de identificar e explorar as práticas de gerenciamento do conhecimento é possível definir como o problema de pesquisa a seguinte questão:

A percepção da Gestão do Conhecimento está associada à eficácia percebida na decisão?

A elaboração e aplicação de um diagnóstico para avaliar as práticas de Gestão do Conhecimento e decisão proporcionará uma visão mais clara do

problema para os gestores do setor abordado e espera-se oferecer instrumentos que auxiliem e apoiem o processo de tomada de decisão no futuro.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é avaliar se a percepção das práticas de Gestão do conhecimento, e o estilo pessoal de decisão estão associados à percepção da eficácia da decisão.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Após estabelecer o objetivo principal, este servirá como base para o desenvolvimento da pesquisa. O objetivo principal se segmenta em objetivos específicos, e estão divididos em:

- a) Identificar corriqueiras práticas de Gestão do Conhecimento percebidas pelos colaboradores;
- b) Identificar elementos pessoais associados ao estilo de decisão dos colaboradores;
- c) Utilizar um instrumento de coleta de dados representativo dos elementos identificados;
- d) Aplicar o instrumento de coleta de dados;
- e) Tratar e analisar os resultados.

1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa derivou da observação do autor sob a perspectiva das práticas exercidas pelos seus gestores em relação ao trabalho e a liderança de equipes multidisciplinares no contexto da organização "Onix". Além disso, o interesse pelos temas de Gestão do Conhecimento e Decisão, junto à associação de conceitos e conhecimentos obtidos através da Gestão da Informação, foi despertado durante a trajetória na graduação.

A partir da revisão na literatura sobre os assuntos desta pesquisa, foi possível levantar a importância das práticas da Gestão do Conhecimento em empresas que sobrevivem do conhecimento, e tratam o mesmo como um elemento diferencial em suas atividades e estratégias.

O conhecimento é valor. Para Stewart (2002), o que é informação e o que é conhecimento depende do contexto e do ambiente em que estão envolvidos, além disso, hoje definem nossa vida no trabalho.

Segundo ainda a ideia de Stewart (2002) o processo de gerenciamento e o valor do conhecimento demanda talento técnico. O conhecimento é importante para agregar valor aos produtos e processos no trabalho, sendo assim, é considerado o ativo mais importante da organização (STEWART, 2002).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6) a definição de conhecimento é

... uma mistura fluida de 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 ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Com essa definição os autores buscam esclarecer que o conhecimento apresenta alta complexidade, é um conjunto de vários elementos de difícil estruturação, mas também pode ser formalmente estruturado (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A importância de trabalhar o conhecimento, e identificar sua abrangência e limitações como prática é destacado segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) para que os gestores devam enfatizar a criação de conhecimento, em vez de tentar controlá-lo. Ainda, os autores nomeiam este processo como “capacitação para o conhecimento”, sendo um conjunto de atividades que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento e permitam que a organização enxergue esse conhecimento.

As organizações devem ter a visão ampla de seus processos para o entendimento da Gestão do Conhecimento em seu ambiente. Segundo Da Silva e Neves (2004) as organizações devem identificar as fontes de conhecimento para gerir de forma sistemática, metódica e estratégica, utilizando os recursos humanos,

financeiros e tecnológicos. Ainda, os autores exaltam que as iniciativas de Gestão do Conhecimento apresentam um grande componente de transformação dos valores e práticas das pessoas, afinal, são elas que o detêm e são fundamentais para o processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

Além de o conhecimento ser um fator que permeia o ambiente interno e externo nas organizações, destaca-se a importância de um processo organizacional chamado processo decisório.

Para Braga (1987) as organizações tornam-se cada vez mais influentes e na sociedade moderna, e por isso, uma gestão eficaz de uma organização é baseada em processos e decisões com qualidade.

A decisão segundo Scott e Bruce (1995), pode ser entendida como o padrão habitual de resposta de um indivíduo que, quando confrontado com uma situação de alternativas reage de certa maneira. O resultado desta ação é chamado de decisão.

Adotar instrumentos que apoiem a decisão permite às empresas um diferencial perante as outras. Um dos aspectos que mais influenciam é a velocidade da decisão. Para Stevenson e Gumpert (1985) as empresas que trabalham e decidem mais rápido em ambientes dinâmicos podem explorar melhor as oportunidades.

Segundo Magalhães, Dalmau e Souza (2014) o processo de Gestão do Conhecimento exige dedicação, conhecimento, e muitas vezes as empresas e os gestores carecem de estrutura e conhecimentos para isso, e assim melhorar a qualidade das decisões a serem tomadas no futuro.

O setor abordado pelo estudo, assim como a organização como um todo não apresenta um processo de Gestão do Conhecimento estruturado, mas possuem práticas de que podem ser percebidas pelos colaboradores e dar suporte para tomada de decisões. Estas práticas podem ser aprimoradas junto ao estilo de decisão dos colaboradores identificado pela coleta de dados.

E assim salienta-se a importância da gestão do conhecimento e da tomada de decisão, que consiste na solução de problemas. É de grande importância para o administrador buscar informações precisas que demonstrem a real situação da empresa, para que assim o processo decisório seja feito de maneira eficaz. E a gestão de conhecimento é uma ferramenta que auxilia neste processo (MAGALHÃES; DALMAU; SOUZA, 2014).

Como resultado, espera-se que a proposta do trabalho permita oferecer a visão da importância a respeito de Gestão do Conhecimento e tomada de decisão, diante disso, buscar - a partir do instrumento de coleta - oferecer informação e conhecimento para aqueles que necessitam e direcionamento às futuras pesquisas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em cinco seções. O primeiro capítulo apresenta a introdução do tema da pesquisa, a problemática e os objetivos traçados. O segundo capítulo aborda uma revisão da literatura referente à Gestão do Conhecimento e decisão. Os procedimentos metodológicos adotados durante a pesquisa são detalhados no terceiro capítulo. Esta seção apresenta a classificação da pesquisa, a caracterização da população e da amostra utilizada no estudo, os critérios para a definição do instrumento de coleta de dados e o protocolo de análise dos resultados obtidos.

O quarto capítulo corresponde à análise dos dados obtidos, a descrição da amostra e das variáveis referentes aos grupos de caracterização, Gestão do Conhecimento e decisão. Em seguida são apresentados os resultados dos dados obtidos pela pesquisa. Finalizando, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, limitações do trabalho, as sugestões para futuras pesquisas e as contribuições da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar suporte à compreensão e fundamentação da pesquisa, são apresentados conceitos referentes aos temas propostos pela pesquisa. São conceitos pesquisados na literatura nacional e internacional referente à Gestão do Conhecimento e Decisão.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os autores Davenport e Prusak no livro “Conhecimento Empresarial” de 1998, dão uma definição funcional de conhecimento como algo presente em todas as etapas da organização. O conhecimento é abordado como algo existente dentro das pessoas, e faz parte da complexidade e imprevisibilidade das pessoas, além disso, pode ser visto como um processo ou como um ativo da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Na medida em que interagem com seus ambientes, as organizações absorvem informações e as transformam em conhecimento, e assim, agem com base na combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Essas características, segundo Davenport e Prusak (1998) fazem com que as empresas sintam e respondam a esses estímulos, e sem o conhecimento elas não poderiam se organizar e, tão pouco manter-se funcionando.

Para estruturar o processo de geração do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) estabelecem cinco modos que propiciam a geração do conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

Aquisição: a compra é a maneira mais direta, e geralmente mais eficaz de se adquirir conhecimento. Adquirir uma organização ou contratar profissionais ou pessoas capacitadas que o possuam também caracterizam a aquisição. Uma empresa que adquire outra empresa para encampar seu conhecimento está comprando o conhecimento que existe na cabeça das pessoas. A fragilidade de uma aquisição pode ser entendida segundo Davenport e Prusak (1998, p. 67) por:

Uma organização rica em conhecimento, mesmo uma empresa forte, pode tornar-se frágil se seu conhecimento não sobreviver às transformações de uma aquisição. A relação orgânica do conhecimento com determinadas pessoas e com determinado ambiente significa que um comprador pode terminar com apenas uma fração do conhecimento que existia antes da venda. A incerteza de uma aquisição corporativa e a ruptura dos processos e redes internas de trabalho costumam levar algumas das pessoas talentosas a explorar novas opções e, por vezes, a deixar a empresa levando consigo seu conhecimento.

Outra maneira de se adquirir conhecimento é por meio de alugar uma fonte de conhecimento, como um consultor ou prestador de serviços. Embora esta seja uma fonte temporária, parte do conhecimento tende a manter-se na organização;

Recursos dirigidos: criar unidades ou grupos, a exemplo de departamentos de pesquisa e desenvolvimento, com a finalidade de produzir conhecimento novo e novas maneiras de se fazer as coisas é uma forma comum de se gerar conhecimento nas organizações. Bibliotecas corporativas também são meios utilizados na expectativa de que seja fornecido conhecimento novo para a organização, especialmente se estiverem vinculadas a um processo ou uma função específica do conhecimento, por exemplo, as empresas de consultoria;

Fusão: a geração de conhecimento por meio da fusão implica em complexidade e conflitos para se criar sinergia, uma vez que reúne pessoas com diferentes perspectivas e conhecimentos, para se trabalhar em um problema ou projeto. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 73):

“As diferenças entre as pessoas impedem que o grupo caia em soluções rotineiras para problemas. Como o grupo não partilha de soluções comuns, seus membros precisam desenvolver novas ideias em conjunto com suas velhas ideias de formas novas. Um argumento a favor da diversidade da força de trabalho é a perspectiva de reunir uma variedade de talentos e históricos de experiência, o que aumenta as chances de um resultado bem-sucedido. A complexidade e a diversidade das forças surgidas em face de um problema equivalem à complexidade e à diversidade do problema”.

Um dos fatores mais valorizados do conhecimento é sua capacidade de trabalhar com questões complexas de forma efetiva.

Adaptação: as crises, no meio ambiente das organizações, atuam como catalisadores da geração do conhecimento. Os autores fazem uma relação onde nem as empresas e nem as pessoas são como camaleões, capazes de se adaptar a qualquer mudança, mas podem ampliar suas capacidades. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 78)

A capacidade de adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores principais: primeiro, possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas e, segundo, estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção.

Algumas vezes as crises forçam as organizações a decidir entre a adaptação ou a morte. E naturalmente, é importante que a organização comece a digerir e criar novos conhecimentos antes de sua chegada, pois o auge de uma crise pode ser tarde para uma reação.

Redes do conhecimento: Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 79), o conhecimento organizacional também é gerado pelas redes informais e auto-organizadas. Comunidades de possuidores de conhecimento se unem por meio de interesses em comum, interagem por meio de contatos pessoais, redes sociais e grupos de e-mail para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto. Quando essas redes partilham o conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma refletir novos conhecimentos dentro da organização.

Davenport e Prusak (1998, p. 81) aborda a relação entre os cinco processos como o ponto de encontro entre os esforços é a necessidade de se alocar tempo e espaço apropriados para a criação, ou aquisição do conhecimento. Outro fator crítico é o reconhecimento dos gestores de que a Gestão do Conhecimento pode ser uma atividade importante para o sucesso corporativo, e um processo que pode ser alimentado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 81).

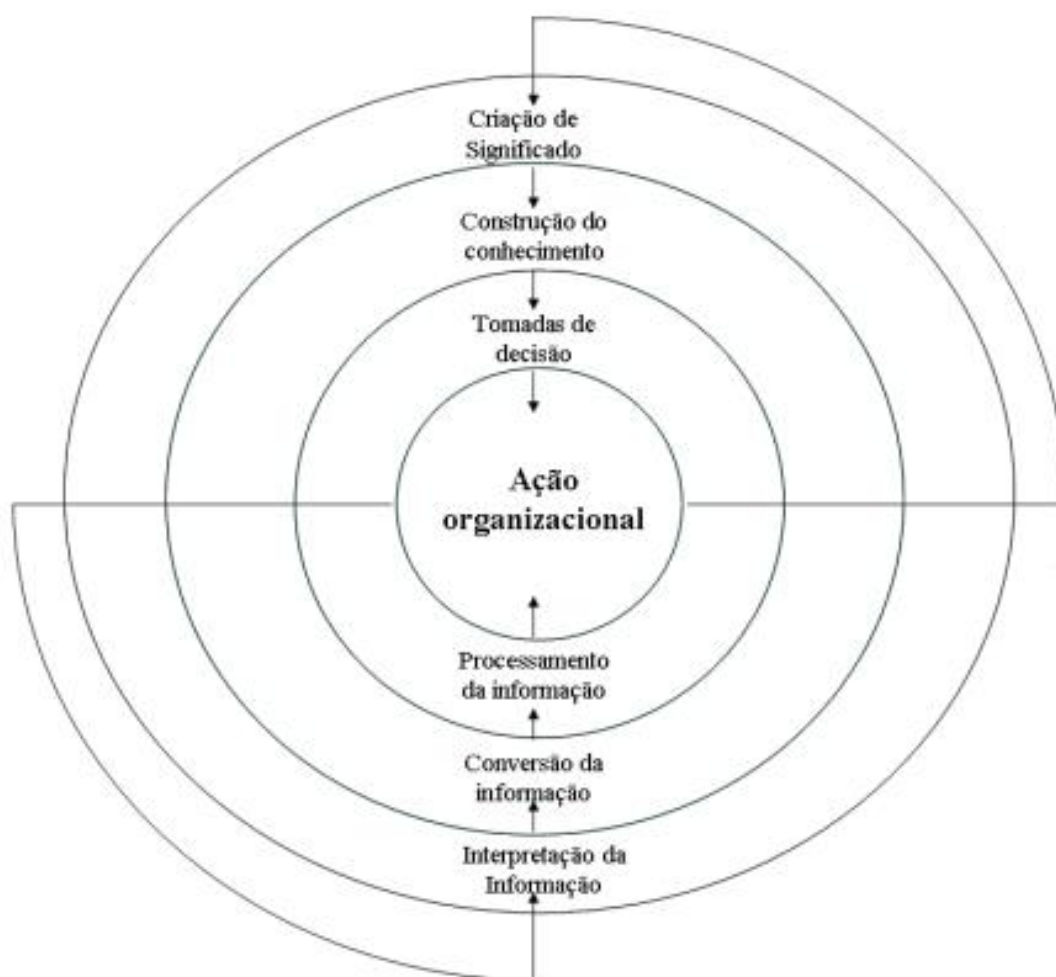
O conhecimento não sendo algo concreto, ou bem definido traz a dúvida de como categoriza-lo como um ativo da organização, embora seja comum as pessoas

pensarem em ativos como algo concreto, os ativos do conhecimento são complexos para serem identificados, e por isso considera-se o conhecimento valioso porque ele está próximo da ação DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Choo (2003) destaca a importância das organizações em estruturarem a informação e o conhecimento, e assim, apresentarem o que ele chama de organização do conhecimento.

O modelo de organização do conhecimento de Choo (2003) é apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 – O CICLO DA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Adaptado de Choo (2003, p. 31).

Choo (2003, p. 30) define que durante a criação de significado, o processo de informação mais importante é a interpretação de notícias e mensagens sobre o ambiente. Cabe aos membros da organização decidir qual informação será relevante e deve receber atenção.

No processo de construção do conhecimento, o autor explica que o principal processo envolvido é a conversão da informação. Esta conversão se dá por meio de diálogos, onde os colaboradores compartilham seus conhecimentos e discutem canais mais formais de comunicação.

Para Choo (2003, p. 30) durante a tomada de decisão, a atividade mais importante é o processamento e a análise da informação, a partir de alternativas disponíveis, considerando suas vantagens e desvantagens.

Ainda sobre a organização do conhecimento, Choo (2003, p. 30) destaca que “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”. E assim, o mesmo apresenta quatro capacidades em que uma organização do conhecimento desenvolve:

- Adaptar-se às mudanças do ambiente na hora certa e de modo eficaz;
- Empenhar-se na constante aprendizagem, e desapegar de pressupostos, normas e crenças em que não oferecem validade;
- Mobilizar o conhecimento e as experiências dos colaboradores para gerar inovação e criatividade;
- Focar o conhecimento em ações racionais e decisivas.

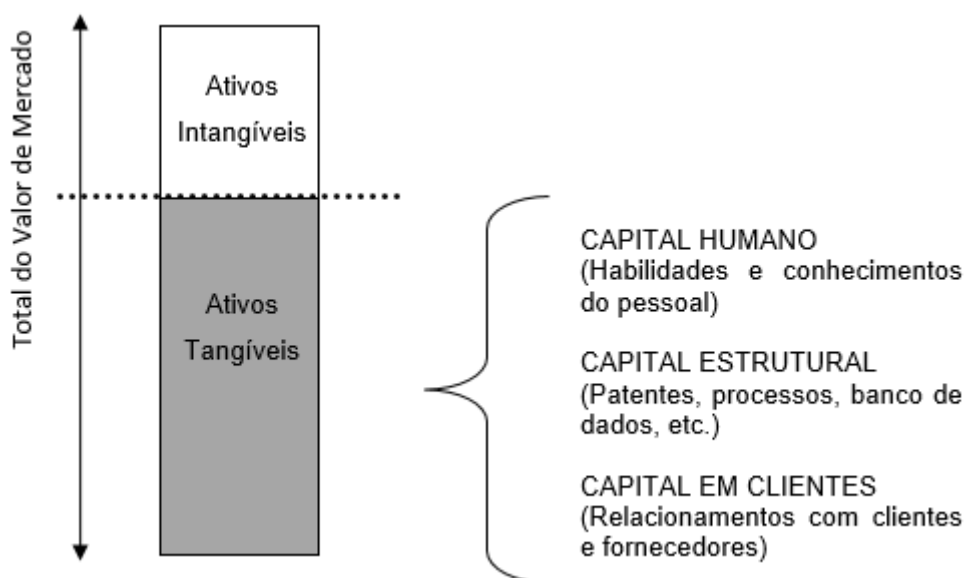
Segundo Cantner, Joel e Schmidt (2009) o conhecimento é um ativo que se torna obsoleto muito rápido, o que obriga as organizações a deixar o conhecimento antigo e a obterem, de forma contínua novos conhecimentos e competências. Com o reconhecimento desta necessidade, a Gestão do Conhecimento ganha sua fundamental importância. Para os autores, o objetivo da Gestão do Conhecimento é simples: estruturar e deixar disponível para a organização o conhecimento certo, na hora certa e no lugar certo (CANTNER; JOEL; SCHMIDT, 2009).

A Gestão do Conhecimento para Gold, Malhorta e Segar (2001, p. 186) é o desenvolvimento de estruturas complexas que permitem à organização reconhecer, criar, transformar e distribuir o conhecimento.

Para Barclay e Murray (1997) a Gestão do Conhecimento é modo como identificar e mapear os ativos intelectuais da organização, gerando novos conhecimentos e vantagem competitiva.

Para Stewart (2002) é inevitável que o conhecimento se transforme no ativo mais importante de uma organização, e o conhecimento que transforma as matérias-primas é chamado de Capital intelectual. Stewart (2002) ainda acrescenta um modelo para exemplificar o valor do capital intelectual em uma empresa na Figura 2.

FIGURA 2 – MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL



Fonte: Adaptado de Stewart (2002, p. 40).

Sveiby (1998, p. 11) divide os ativos intangíveis de uma organização em três categorias: *competências do funcionário*, *estrutura interna* e *estrutura externa*. A competência do funcionário envolve a capacidade de agir em várias situações, assim a empresa procura recompensar a competência desses funcionários, já que esta não é propriedade da empresa, mas sim do próprio funcionário. A estrutura interna consiste nos materiais, conceitos e modelos inclusos nos sistemas administrativos e de informação. A estrutura externa inclui as relações com clientes, fornecedores e com a imagem da empresa, essa imagem se dá pelo valor dos ativos determinados pela responsabilidade e serviços prestados da empresa junto a seus clientes.

A gestão do conhecimento, segundo Leite e Costa (2007) se refere ao planejamento e o controle de ações políticas, ferramentas e estratégias que governam o fluxo do conhecimento em sua forma explícita, e para isso englobam práticas da gestão da informação em sua vertente tácita. Os autores ainda

destacam que o planejamento e o controle de ações pressupõem a identificação, aquisição, armazenamento, compartilhamento, criação e o uso do conhecimento tácito e explícito, com o objetivo de maximizar os processos organizacionais em qualquer contexto (LEITE; COSTA, 2007). Ao partir desse ponto, é importante compreender que cada instituição busca atingir modelos de gestão do conhecimento que atendam suas demandas e que tenham consciência de suas peculiaridades, com isso Leite e Costa (2007, p. 92) mostram em seu estudo que:

A partir das características do contexto no qual se pretende desenvolver a gestão do conhecimento – organizações empresariais, administração pública, ambiente acadêmico ou outros –, deverão ser delineados modelos de gestão do conhecimento apropriados a cada um deles.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) a passagem da “Sociedade Industrial” para a “Sociedade do Conhecimento” mudou a forma de identificar e interpretar o conhecimento. Os autores destacam que na era do desenvolvimento industrial os seres humanos sofriam com o conhecimento limitado, e as organizações tinham que trabalhar com a complexidade do mundo real dividindo as informações em segmentos pequenos e simples para que os trabalhadores pudessem processar com facilidade. Então, os autores resgatam a principal característica do conhecimento na Sociedade Industrial, que é a falta de exigência de conhecimentos em diversas áreas para realizar apenas pequenas e restritas tarefas, para o conhecimento seja cultivado e aceito pelas organizações. Essa característica contradiz com a demanda de conhecimento exigido na sociedade do conhecimento, em que este se tornou um dos ativos mais importantes da indústria. Com isso “o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, conhecimento explícito e o conhecimento tácito” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Conforme Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) o conhecimento explícito pode ser identificado por palavras, números ou sons, e compartilhado em formato de dados, fórmulas, imagens, fitas de áudio e etc. Além disso, ele pode ser transmitido para os indivíduos de forma sistematicamente. Já o conhecimento tácito não é de fácil visualização, segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19)

O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil formalizar, o que torna difícil a sua comunicação e compartilhamento. O conhecimento tácito está fundamentado nas ações e nas experiências corporais dos indivíduos, nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Os autores ainda indicam que o conhecimento não é explícito ou tácito, mas sim uma interseção entre os dois opostos, ou seja, o conhecimento pertence e está presente nas organizações tanto na abordagem explícita quanto a abordagem tácita na forma de conversão do conhecimento.

Para configurar a conversão de conhecimento tácito para explícito, Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam os quatro modos de conversão conforme o seguinte esquema na Figura 3.

FIGURA 3 – QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

		Conhecimento tácito	para	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito de	Conhecimento tácito	Socialização		Externalização
	Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60).

Os autores definem a socialização como um processo de compartilhamento de experiências, assim, inicia-se a criação de conhecimento tácito. As pessoas aprendem trabalhando com seus responsáveis na organização, não através da linguagem, mas da prática para adquirir conhecimento tácito através da experiência (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 60-61).

A externalização corresponde a um processo de articulação entre o conhecimento tácito para o conhecimento explícito, resultando em analogias, metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos. Sendo assim, a externalização “possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 64).

A combinação é a passagem do conhecimento explícito para o conhecimento explícito, ou seja, é um processo de sistematização entre conceitos em um determinado sistema de conhecimentos. Takeuchi e Nonaka (2008) caracterizam este quadrante do processo de conversão pela troca e combinação de conhecimento entre os indivíduos de um grupo através de documentos, reuniões, telefonemas ou recursos de tecnologia da informação e comunicação. Os autores ainda destacam a importância da combinação nos níveis mais altos de administração de uma empresa, onde os conceitos intermediários sejam produtos, projetos ou serviços são combinados a grandes conceitos, como a visão corporativa.

Para a que aconteça a internalização o processo se dá através da incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Os autores apresentam a importância de diagramar ou documentar o conhecimento explícito para o tácito, assim os indivíduos internalizam o que já vivenciaram e enriquecem o conhecimento tácito. Além disso, a documentação desse conhecimento auxilia a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas. Seguindo ainda a linha dos autores “quando as experiências através da socialização, a externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, tornam-se um patrimônio valioso” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 67).

Sveiby (1998) descreve o conhecimento como algo que não desaparece quando é negociado, relacionando com capitais materiais em que se depreciam quando estão sujeitos ao uso e ao desgaste. Para o autor, com o conhecimento esse efeito torna-se reverso, ou seja, o conhecimento quando é compartilhado se valoriza e provavelmente aumenta com as trocas de experiências.

Sveiby (1998) destaca que a organização é formada em sua grande parte por profissionais qualificados, que usam a criatividade para solucionar problemas complexos, operam de forma que reflete os poderes que controlam a organização. Estes poderes geram conflitos pelo controle da organização do conhecimento, marcados pelos representantes de duas características do conhecimento: o profissional e o organizacional (SVEIBY, 1998). O autor apresenta quatro categorias participantes que compõem a organização do conhecimento, conforme a Figura 4.

FIGURA 4 – AS QUATRO CATEGORIAS DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Competência Organizacional

Competência Profissional	O Profissional	O Líder
	O Pessoal de Suporte	O Gerente

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 64).

O Profissional: “são os especialistas, as autoridades – ou qualquer que seja a denominação que possam receber dentro de uma organização específica” (SVEIBY, 1998, p. 64).

O Gerente: “são pessoas nomeadas por superiores hierárquicos para liderar uma organização com a finalidade de alcançar uma meta definida dentro de um determinado referencial e de recursos preestabelecidos” (SVEIBY, 1998, p. 68). Os gerentes se diferem dos profissionais, enquanto os profissionais trabalham em função dos clientes e de outros profissionais que utilizam as competências profissionais citadas na Figura 3, o gerente abre mão de sua competência organizacional para supervisionar o trabalho dos outros funcionários (SVEIBY, 1998, p. 68). O autor ainda destaca que o papel dos gerentes é muito importante em uma organização do conhecimento, e normalmente os gerentes são especialistas que veem seu papel de liderança como uma das tarefas para auxiliar suas funções profissionais.

O Pessoal de Suporte: “formado por escriturários, assessores pessoais, secretários, recepcionistas e telefonistas” (SVEIBY, 1998, p. 69). Comparados com os profissionais, o pessoal de suporte possui poucos conhecimentos dos conceitos empresariais da organização. Para o autor, o pessoal de suporte quando motivado e qualificado, torna-se um fator essencial para a eficiência da organização e seus profissionais. Em contrapartida, sua baixa competência, profissional e organizacional, ilustradas na Figura 3, indicam a ausência de qualificações especiais que refletem posições desprivilegiadas na organização do conhecimento. “Sua função é auxiliar os profissionais e gerentes” (SVEIBY, 1998, p. 70).

O Líder: “são pessoas competentes tanto do ponto de vista profissional quanto organizacional e não apenas em um ou outro aspecto, como os profissionais e os gerentes” (SVEIBY, 1998, p. 71). O autor exalta a importância de um líder ser motivado, inspirado e capaz de unir as pessoas em realizar os objetivos. Para a liderança Sveiby sustenta as seguintes afirmativas:

- O líder muda, o gerente preserva.
- Muitos gerentes são líderes, mas outros não.
- Os líderes são componentes importantes em uma organização do conhecimento, e quase sempre existem mais de um.

As empresas que se adiantam, identificam e investem na gestão através da criação e aquisição do conhecimento têm mais chances de conseguir bons resultados e maiores possibilidades de serem líderes no mercado (KOROBINSKI, 2001, p. 112).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito às crenças e compromissos do indivíduo e está relacionado à ação. Ao mesmo tempo, o conhecimento é criado e expandido, em qualidade e também em quantidade, por meio da interação social entre indivíduos, a partir disso, estas interações devem ser incentivadas nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com a identificação da importância da Gestão do Conhecimento, como Choo (2003) traz em seu modelo de organização do conhecimento, outra característica que consequentemente desperta outras atividades que necessitam de conhecimento, entre elas o processo de decisão.

O ser humano toma decisões a todo momento. Com isso a necessidade de obter informação e conhecimentos que fomentem a tomada de decisão. Com base nisso os autores Magalhães, Dalmau e Souza (2014) propõem que os processos de Gestão do Conhecimento exigem dedicação, conhecimento e estruturas que permitam sempre tomar a decisão mais acertada, e neste contexto que entra o processo decisório.

2.2 DECISÃO

Para Bernard (1971), existem dois tipos de decisões, as decisões pessoais e organizacionais. As decisões pessoais não podem ser delegadas para outras pessoas, mas as decisões organizacionais podem ser atribuídas a outras pessoas.

Para Costa Neto (2007, p. 40)

A vida de qualquer gestor é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas destas acabam sendo tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. São decorrentes de respostas a problemas lógicos. Outras exigem uma atenção especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento. Estas são as decisões estratégicas – são as que lidam com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar.

A tomada de decisão para Calado, Marques e Pinto (2007, p. 5), são escolhas baseadas em propósitos, ações orientadas para determinado objetivo, e o alcance deste objetivo é o que determina a essência do processo de tomada de decisão. Os autores caracterizam o processo de tomada de decisão como:

Um processo complexo e muito abrangente, onde temos de analisar diversos fatores e fazer a combinação das mais diversas e variadas possibilidades. Antes de tomar qualquer decisão, deve-se eleger uma infinidade de agentes externos e internos, e ter em consideração todos os custos e benefícios da tomada de decisão (CALADO; MARQUES; PINTO (2007, p. 5).

As decisões baseadas em informação são tão boas quanto a informação nas quais estão baseadas (MORITZ; PEREIRA, 2006, p. 13). Os autores observam que o comportamento da empresa é diretamente afetado, em sua eficiência e eficácia, pela qualidade das decisões tomadas, estas, são influenciadas pela qualidade das informações geradas.

Angeloni (2003, p. 21) apresenta os elementos intervenientes no processo de tomada de decisão, como dado, informação e conhecimento devem ser vistos como uma cadeia de agregação de valor. Além disso, dado, informação e conhecimento são elementos essenciais para a tomada de decisão, e não devem

ser confinados nos indivíduos, mas compartilhados entre os membros da organização através de um sistema de comunicação (ANGELONI, 2003, p. 21).

Moritz e Pereira (2006, p. 30) também destacam a informação e a comunicação como elementos e instrumentos no processo de tomada de decisão. A representação dos elementos intervenientes na tomada de decisão é organizada por Angeloni (2003) conforme a Figura 5.

FIGURA 5 – ELEMENTOS INTERVENIENTES NA TOMADA DE DECISÃO



Fonte: Angeloni (2003, p. 21).

Para Angeloni (2003, p. 21) as informações devem circular internamente e externamente à organização, por meio de uma infraestrutura tecnológica adequada, assim, a organização detém dados, informação e conhecimento de qualidade e em tempo hábil para dar suporte e alternativas para a melhor tomada de decisão.

Moritz e Pereira (2006, p. 30) citam que um processo de decisão:

...inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Espera-se que estes elementos, ordenados numa estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

E de maneira geral, todas as atividades de planeamento envolvem decisões que devem ser estruturadas para um objetivo.

Segundo Simon (1963) *apud* Moritz e Pereira (2006, p. 33) o processo de decisão é uma análise entre várias alternativas dentro de um roteiro de ação em

que um indivíduo deverá adotar. Para esses elementos da tomada de decisão, o autor divide-os da seguinte forma:

- **Tomador de decisão** – é a pessoa que faz escolhas, ou uma opção entre várias alternativas;
- **Objetivos** – o que o tomador de decisão pretende alcançar;
- **Preferências** – critérios que o tomador de decisão usa para fazer suas escolhas;
- **Estratégia** – o roteiro da ação que o tomador de decisão elege para atingir os objetivos, dependendo dos recursos disponíveis;
- **Situação** – características do ambiente que envolvem o tomador de decisão;
- **Resultado** – são as consequências ou resultante de uma estratégia de decisão adotada.

Simon (1960) *apud* Chiavenato (2003, p. 442) divide a tomada de decisão sob duas perspectivas: a do processo e a do problema.

Perspectiva do processo: concentra-se nas etapas da tomada de decisão. Tem como objetivo selecionar a melhor alternativa de decisão. Focaliza o processo decisório como uma sequência de três etapas:

- Definição do problema.
- Quais alternativas são as alternativas possíveis de solução do problema.
- Qual é a melhor alternativa de solução do problema.

A perspectiva do processo entende-se pela escolha de uma alternativa que traga uma solução que produza melhor eficiência dentre as alternativas possíveis. É uma alternativa que se preocupa com o procedimento, e não com o conteúdo da decisão tomada.

Perspectiva do problema: é orientada para a resolução de problemas, com ênfase na solução final do problema. Esta é uma perspectiva criticada pelo fato de não indicar as alternativas, e pela deficiência em situações que demandam vários modelos de implantação. Nesta perspectiva, o tomador de decisão aplica métodos

matemáticos quantitativos para tornar o processo decisório o mais racional possível, concentrando-se na definição e no equacionamento do problema. É uma alternativa que se preocupa com a eficácia da tomada de decisão.

Chiavenato (2003, p. 443) ilustra a existência de dois polos de decisão indicados por Simon (1960) e Hampton (1977) como: decisões programadas e não programadas, conforme a Figura 6.

FIGURA 6 – CARACTERÍSTICAS DAS DECISÕES PROGRAMADAS E NÃO PROGRAMADAS

DECISÕES PROGRAMADAS	DECISÕES NÃO PROGRAMADAS
Dados adequados	Dados inadequados
Dados repetitivos	Dados únicos
Condições estatísticas	Condições dinâmicas
Certeza	Incerteza
Previsibilidade	Imprevisibilidade
Rotina	Inovação

Fonte: Adaptado de Hampton (1977) *apud* CHIAVENATO (2003, p. 443).

Maximiano (2009) considera as decisões programadas e não programadas da seguinte forma:

Decisões programadas: fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Alguns exemplos de decisões programadas são: políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão. (MAXIMIANO, 2009, p.59)

Decisões não programadas: são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de sucessivas análises, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão que gera uma ação. (MAXIMIANO, 2009, p.59).

No campo de estudo da tomada de decisão, a Teoria Matemática origina a criação de modelos matemáticos que simulam situações reais com o objetivo de solucionar problemas na empresa (CHIAVENATO, 2003, p. 444). O autor exemplifica a divisão de problemas em problemas estruturados e problemas não estruturados.

Chiavenato (2003, p. 443) traz a apresentação das relações entre problemas estruturados e não estruturados, e as decisões programadas e não programadas representadas por Simon (1965) conforme a Figura 7.

FIGURA 7 – OS PROBLEMAS (ESTRUTURADOS E NÃO ESTRUTURADOS) E AS DECISÕES (PROGRAMADAS E NÃO PROGRAMADAS)

		DECISÕES	
		PROGRAMADAS	NÃO PROGRAMADAS
Problemas	Estruturados	<ul style="list-style-type: none"> • Dados adequados, certos e repetitivos • Previsibilidade • Problemas com situações conhecidas e estruturadas • Processamento de dados convencional 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados inadequados, novos, incertos e não confiáveis • Imprevisibilidade • Problemas com situações conhecidas e estruturadas • Tomada de decisão individual e rotineira
	Não Estruturados	<ul style="list-style-type: none"> • Dados Adequados, certos e repetitivos • Previsibilidade • Problemas com situações desconhecidas e não estruturadas • Pesquisa Operacional • Técnicas matemáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados inadequados, novos, incertos e não confiáveis • Imprevisibilidade • Problemas com situações conhecidas e não estruturadas • Tomada de decisão individual e criativa

Fonte: Adaptado de Simon (1965).

Problemas estruturados: são aqueles que podem ser detalhadamente definidos, pois suas variáveis são conhecidas. Exemplo: estados da natureza, ações possíveis e possíveis consequências. Segundo Raiffa (1968) os problemas estruturados podem ser divididos em três categorias:

- *Decisão sob a certeza:* as variáveis são conhecidas e as relações entre as ações e suas consequências são determinantes.
- *Decisão sob o risco:* as variáveis são conhecidas e as relações entre as consequências e as ações são conhecidas através de probabilidade.
- *Decisão sob a incerteza:* as variáveis são conhecidas, mas a probabilidade para avaliar a consequência de uma ação é desconhecida, ou não é determinada com algum grau de certeza.

Problemas não estruturados: são problemas que não são declaradamente definidos, pois uma ou mais variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com algum grau de certeza.

Segundo Shimizu (2001, p. 17), para que um processo de tomada de decisão tenha sucesso, dependerá de cinco fatores:

- a) Responsabilidade perante as leis e as penalidades;
- b) Especialização baseada em conhecimentos teóricos e práticos de especialistas;
- c) Coordenação para comunicar às ordens que devem se cumpridas;
- d) Cativeiro para cobrir eventuais fracassos em qualquer situação;
- e) De tempo, pois o tempo curto pode minimizar a incerteza, mas com isso, pode aumentar o risco de uma decisão apressada.

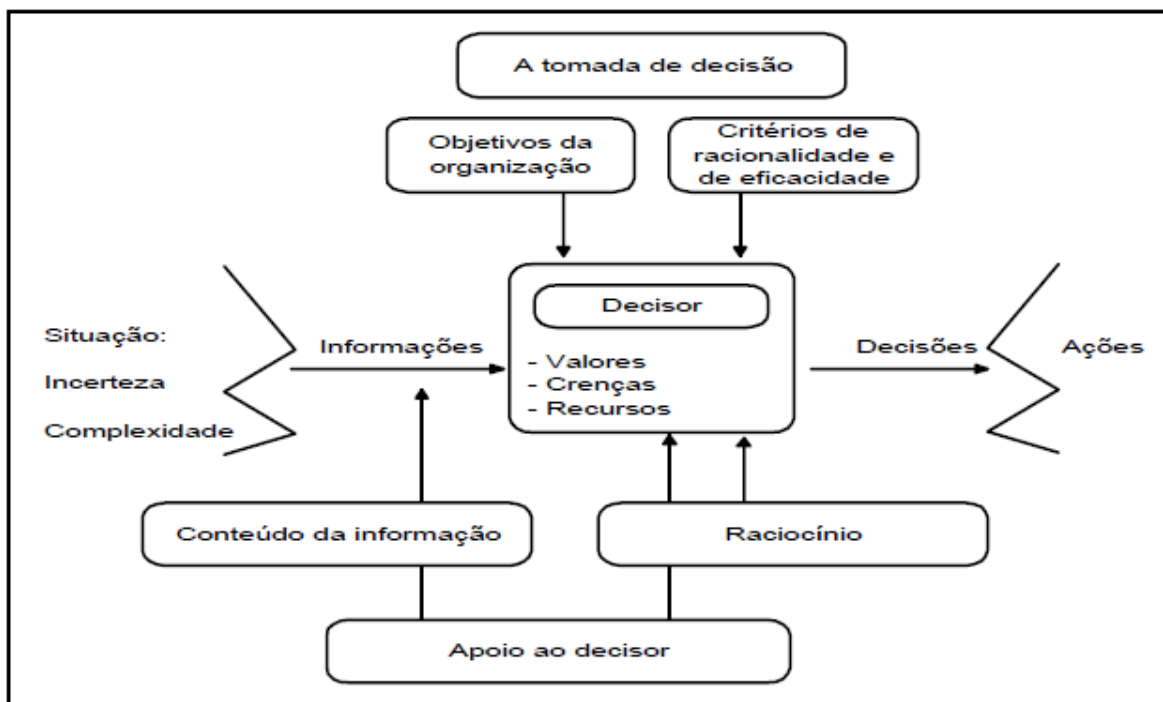
Ferreira (2010, p. 1) afirma que em uma organização as decisões precisam ser tomadas a todo o momento, e para isso:

... é preciso de mais informações para tomá-la, isso acontece geralmente quando estamos diante de um problema que apresenta mais de uma alternativa de solução, mesmo quando para solucioná-lo, possuímos uma única opção a seguir, poderemos ter a alternativa de adotar ou não essa opção.

Segundo Freitas e Kladis (1995) os gestores, as pessoas envolvidas nos processos decisórios necessitam suporte, seja ele informacional, estrutural ou científico para que atinjam a maior satisfação com as decisões. Para os autores, este processo precisa ser bem compreendido entre os envolvidos, assim como a disponibilidade dos instrumentos de apoio à decisão (FREITAS; KLADIS, 1995).

Freitas e Kladis (1995) ainda apresentam um modelo de ajuda ao decisor proposto por Freitas (1993, p. 74), conforme a Figura 8 a seguir.

FIGURA 8 – A TOMADA DE DECISÃO E A AJUDA AO DECISOR



Fonte: Freitas (1993, p. 74) *apud* Freitas e Kladis (1995, p. 5).

O modelo situa o processo de tomada de decisão dentro das organizações, com destaque para as variáveis importantes que interferem o processo. Ao centro, o decisor concentra todos os esforços e os elementos disponíveis para auxiliar a decisão (FREITAS; KLADIS, 1995).

A importância da tomada de decisão nas organizações já está clara e percebida pelos gestores e analistas. De acordo com Hoppen (1992), que considera as organizações como sendo sistemas que sofrem constantes mudanças. Todas as suas atividades, independente do nível de hierarquia são essencialmente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

Bazerman (2004) afirma que os tomadores de decisão deveriam ter a capacidade de definir com perfeição o problema imposto a uma situação de escolha, e assim chegar ao melhor resultado no processo decisório.

Keeney (2004) argumenta que para as pessoas tomarem boas decisões, a análise da decisão pode ser um fator que referencie bons resultados. Pois a estrutura teórica pode oferecer qualidade no processo decisório. Simon (1965) caracteriza a decisão como a menor unidade da análise, é composta por inúmeras premissas relacionadas com as situações que a precedem e a sucedem, não podendo estar separada do processo decisório.

A decisão por ser uma ação inerente das pessoas, envolve um processo racional de seleção, consciente ou inconsciente de determinadas ações possíveis para o decisor e para as pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade (FERREIRA, 2010, p. 2).

Bazerman (2004) destaca a importância de seguir um modelo racional para tomada decisão, pois “o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada” (BAZERMAN, 2004, p. 06).

Segundo o mesmo autor, as limitações de inteligência e de percepção bloqueiam a capacidade dos tomadores de decisões de identificarem a melhor solução com base nas informações adquiridas.

Segundo Ribeiro, Leite e Crozatti (2006, p. 16), o ideal seria as pessoas manterem a constância da racionalidade, principalmente diante de decisões importantes a serem tomadas. Com isso “a racionalidade e pressupõe que escolhas de qualidade a serem feitas, contemplam complexidade se observadas de forma minuciosa, pois requerem uma boa análise da situação e das variáveis potencialmente influentes” (RIBEIRO; LEITE; CROZATTI, 2006, P. 16).

Para Porto e Bandeira (2006, p. 3)

A percepção da realidade organizacional é essencial para que o administrador possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se adaptem a esta realidade e levem ao encontro dos objetivos organizacionais. Sendo assim, uma decisão de qualidade está pautada no uso adequado da informação no processo decisório, de modo a traçar as alternativas e escolher a opção que leve a resultados positivos para a organização.

Portanto, para os autores, a decisão acertada é o fator mais importante do processo decisório, e deve ser embasada pela análise e uso adequado da informação e do conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para avaliar os comportamentos de Gestão do Conhecimento e estilo de decisão, utiliza-se a metodologia de outras pesquisas referentes aos temas, porém com abordagens focadas em outros segmentos industriais e da economia. Os trabalhos em que esta pesquisa foi baseada estão apresentados no Quadro 1, da seção 3.3. Com a aplicação do questionário utilizado nas pesquisas é possível avaliar os dados coletados, e identificar características do ambiente organizacional e como essas características podem influenciar no comportamento e no desenvolvimento das atividades e a eficácia na decisão.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa visa promover a avaliação dos comportamentos relacionados ao referencial teórico, e proporcionar informação e conhecimentos voltados para a aplicação e a tomada de decisão na prática da organização. Quanto a sua natureza, pode ser classificada como pesquisa aplicada (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva. Esta característica foca na descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1987, p. 45).

Para o desenvolvimento da pesquisa, em primeira instância baseia-se coleta de material bibliográfico já publicado (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21 *apud* GIL, 1991). Em seguida, a utilização de métodos estatísticos para buscar tornar possível a quantificação de conclusões ou observações (GIL, 1987, p. 36).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Malhota (2012, p. 320) a população é entendida como a totalidade dos elementos que possuem algum conjunto em comum de características para um determinado estudo. A população da pesquisa é o grupo de colaboradores de uma das unidades da organização, localizada na Cidade de Curitiba - PR. Este grupo é composto por 750 funcionários. Segundo Levin (1987) a amostra é um subconjunto

dos componentes extraídos de uma população. De acordo com Oliveira e Grácio (2005) “a amostra deve apresentar as mesmas características gerais da população no que diz respeito às variáveis em estudo”. Para este trabalho a amostra é correspondida por 52 colaboradores, referente ao setor denominado “Onix”. A amostra não é suficiente para que os resultados possam ser generalizados. A quantidade mínima para que a amostra a representasse a população seria de 174 respondentes, empregando o intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de 5%.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir de um questionário estruturado nas seguintes categorias de questões: caracterização das empresas, capacidade organizacional de Gestão do Conhecimento e estilo de tomada de decisão. O Quadro 1 mostra as questões referentes às seções que dividem a estrutura da pesquisa.

QUADRO 1 – SEÇÕES DA FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

Seção do Questionário	Descrição	Referências
1 - Caracterização do colaborador	Visa caracterizar o gênero, idade, aspectos de grau de instrução, satisfação e aborda questões como tempo de trabalho na instituição e questões direcionadas as pessoas.	
2 - Gestão do Conhecimento	Baseada no método de avaliação de Gold, Malhotra e Segar, esta seção busca mensurar a capacidade organizacional para a GC, avaliando a infraestrutura e os processos ligados ao conhecimento.	Gold, Malhotra e Segar (2001)
3 - Tomada de Decisão	Visa identificar o estilo pessoal das decisões.	Macadar <i>et al.</i> (1997), Moron (1998)

Fonte: Adaptado de Guimarães (2014).

No Quadro 2, são apresentadas as variáveis da seção de caracterização dos colaboradores do setor.

QUADRO 2 – VARIÁVEIS DA SEÇÃO DE CARACTERIZAÇÃO DOS COLABORADORES

Nº da questão	O que mede	Nome e natureza
1	Gênero	genero -Masculino ou Feminino
2	Ano de nascimento	Idade -Discreta e aberta
3	Ano em que entrou nesta organização	tempoOrganizacao -Discreta e aberta
4	Ano em que começou sua carreira profissional	tempoProfissao -Discreta e aberta
5	Escolaridade	escolaridade -Ensino médio; Graduação; Especialização; Mestrado ou Doudorado
6	Em que nível se encontra na organização	nivelOrganizacional -Contínuas com valores possíveis de 0 a 10.
7	Satisfação em estar associado à organização	satisfacaoOrganizacao -Contínuas com valores possíveis de 0 a 10.
8	Satisfação em relação às atividades atualmente desenvolvidas	satisfacaoTarefa -Contínuas com valores possíveis de 0 a 10.
9	Satisfação em relação à sua profissão	satisfacaoProfissao -Contínuas com valores possíveis de 0 a 10.

Fonte: Adaptado de Guimarães (2014).

No Quadro 3, são apresentadas as variáveis das questões referentes à seção de Gestão do Conhecimento.

QUADRO 3 – VARIÁVEIS DA SEÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nº da questão	O que medem*	Variáveis
1	A cultura organizacional, como componente da infraestrutura propícia ao desenvolvimento da GC.	visaoOrganizacao - Visão geral experimentação - Estímulo a experimentar solicitacaoAjuda - Estímulo a solicitar ajuda
2	A estrutura organizacional, como componente da infraestrutura propícia ao desenvolvimento da GC.	interacaoDepartamentos - Departamentos que estimulam o compartilhamento recompensaCompartilhamento - Recompensa do compartilhamento comportamentoColetivo - Estímulo ao comportamento coletivo
3	O uso da tecnologia no contexto organizacional, como componente da infraestrutura propícia ao desenvolvimento da GC.	tecnologiaColaboracao - Colaboração entre as pessoas tecnologiaCategorizacao - Categorização do conhecimento tecnologiaAcesso - Acesso ao conhecimento

Nº da questão	O que medem*	Variáveis
4	Os processos de aquisição de conhecimento, como integrantes dos processos relativos à GC.	processoAquisicao - Processos de aquisição processoCompartilhamentoParceiros - Compartilhamento com parceiros processoMelhoresPraticas - Melhores práticas
5	Os processos de conversão de conhecimento, como integrantes dos processos relativos à GC.	processoOrganizacao - Organização do conhecimento processoCompartilhamentoColaboradores - Compartilhamento com pessoas processoNovosProdutos - Conversão do conhecimento em novos produtos/serviços
6	Os processos de aplicação de conhecimento, como integrantes dos processos relativos à GC.	processoExperiencia - Processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências processoFonte - Fontes de conhecimento processoSolucao - Conhecimento na solução de problemas

Fonte: Adaptado de Gold, Malhotra e Segar (2001).

(*) Todas as variáveis desta seção são contínuas com valores possíveis de 0 a 10.

Para facilitar a leitura do quadro, e reduzir o número de variáveis do questionário, optou-se por agrupar por similaridade as perguntas originais da ferramenta de coleta de Gold, Malhotra e Segar (2001), deixando três variáveis para cada dimensão analisada.

No Quadro 4, são apresentadas as variáveis das questões referente à seção de estilo de decisão.

QUADRO 4 – VARIÁVEIS DA SEÇÃO DE ESTILO DE DECISÃO

Nº da questão	O que medem*	Escala
1	Prazo de consideração de alternativas	Curto prazo 0 ... 10 Longo prazo
2	Individualidade das decisões	Individualmente 0 ... 10 Coletivamente
3	Estilo de decisão	Autocrático 0 ... 10 Democrático
4	Forma em que as decisões são tomadas	Objetivas 0 ... 10 Subjetiva
5	A velocidade da tomada de decisão	Lenta 0 ... 10 Rápida
6	Consideração	Racional 0 ... 10 Emocional
7	Buscar alternativas	Arriscadas 0 ... 10 Seguras

Nº da questão	O que medem*	Escala
8	Analisar cuidadosamente as alternativas	Raramente 0 ... 10 Frequentemente
9	Reavaliar decisões não satisfatórias	Raramente 0 ... 10 Frequentemente
10	Os resultados das decisões são conhecidos no	Curto prazo 0 ... 10 Longo prazo
11	As decisões atingem o objetivo esperado	Nunca 0 ... 10 Sempre

Fonte: Adaptado de Macadar *et al.* (1997) e Moron (1998).

(*) Todas as variáveis desta seção são contínuas com valores possíveis de 0 a 10.

Para obter os dados referentes aos objetivos da pesquisa será aplicado um questionário (Anexo A). O questionário da pesquisa conta com 38 variáveis distribuídas em 3 questões abertas e 35 variáveis são assertivas, nas quais o respondente deve indicar seu grau de concordância em uma escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). A ferramenta que servirá para a organização dos dados será o Microsoft Excel. Como ferramenta de apoio para a realização dos testes estatísticos será utilizado software IBM SPSS Statistics® (2013). O SPSS® é um programa modular voltado ao processo de análise estatística de dados, que permite realizar cálculos complexos e visualizar seus resultados.

3.4 PROTOCOLO DE ANÁLISE

Devido à quantidade reduzida de respostas coletadas e a natureza da população pesquisada, as análises da pesquisa foram baseadas em testes estatísticos não paramétricos. De acordo com Field (2009, p. 474), a estatística não paramétrica, faz poucas, ou nenhuma suposição acerca da natureza dos dados que podem ser utilizados.

Esta pesquisa se encaixa situação de estatística não paramétrica, onde não há certeza em relação à distribuição dos dados. Para estes casos, existem as estatísticas não paramétricas de provas de hipóteses que não perdem a objetividade, e são bastante satisfatórias para a determinação do grau de relação entre as variáveis estudadas (SIEGEL; CASTELLAN JR, 2006, p. 19).

Segundo Siegel e Castellan JR (2006, p. 19) para justificar a escolha dos métodos não paramétricos, adota-se o fato de que quando há a necessidade de avaliação da interação entre as variáveis, a utilização de coeficientes de correlação na forma de escalas ordinais aplicadas em pequenas amostras constitui um método mais propício para a análise dos dados.

Os procedimentos estatísticos aplicados aos dados coletados seguiram o protocolo de análise apresentado no Quadro 2.

QUADRO 5 – PROTOCOLOS DE ANÁLISE

Etapa	Objetivos	Procedimento
1	Avaliar a diferença entre as classes de gênero, escolaridade e nível organizacional dos funcionários. Para as diferenças identificadas, verificar o grau de intensidade.	Teste de Kruskal-Wallis (H) e teste de Mann-Whitney (U)
2	Avaliar a intensidade de associação das variáveis individuais.	Coefficiente de correlação de Spearman (<i>rho</i>)

Fonte: Adaptado de Guimarães (2014).

As classificações das variáveis referentes a gênero escolaridade e nível organizacional transformaram-se em variáveis de categoria nominal, ou seja, ela não demonstra ordem entre seus valores. Por este motivo optou-se então, por dois procedimentos não paramétricos: teste de Kruskal-Wallis e teste de Mann-Whitney.

O teste de Kruskal-Wallis (H) é utilizado para testar diferenças entre vários grupos independentes (FIELD, 2009, p. 490) e foi usado na pesquisa para verificar se o nível de escolaridade dos colaboradores apresenta diferença em relação à efetividade na tomada de decisão, sob o nível de significância menor que 0,05. Segundo Field (2009, p. 493) a equação do cálculo da estatística do teste H é dado pela seguinte fórmula:

$$H = \frac{12}{N(N + 1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N + 1) \quad (1)$$

Onde:

H = H de Kruskal-Wallis

N = número total da amostra

R_i = soma dos postos do grupo i

n_i = tamanho amostral de cada um dos grupos

Após a verificação da variável do tipo nominal de escolaridade, foi aplicado o teste de Mann-Whitney (U) nas variáveis gênero e nível organizacional. Segundo Field (2009, p. 475) esta estatística testa as diferenças entre duas condições e diferentes participantes em cada condição. De acordo com Pestana e Gageiro (2005, p. 445) o teste U de Mann-Whitney “compara o centro de localização de duas amostras, como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes”.

Field (2009, p. 477) apresenta a fórmula de cálculo da estatística de U da seguinte forma:

$$U = N_1 N_2 + \frac{N_1(N_1 + 1)}{2} - R_1 \quad (2)$$

Onde:

H é a estatística teste de Mann-Whitney,

N_1 é o tamanho amostral do grupo 1,

N_2 é o tamanho amostral do grupo 2,

R_1 é a soma dos postos para o grupo 1.

A próxima etapa do protocolo de análise é a verificação de associação entre as variáveis individuais com a efetividade na tomada de decisão. Esta etapa será estabelecida por meio do método de correlação de Spearman.

Segundo Field (2009, p. 144) o coeficiente de correlação de Spearman é uma estatística não paramétrica, que como tal, pode ser usada quando os dados violam suposições paramétricas, como dados não-normais.

A fórmula que determina o cálculo estatístico do ρ de Spearman é citada por Myers e Well (2003, p. 564) como:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_i D_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (3)$$

Onde:

D_i é a diferença entre os postos X e Y para o caso i ,

n é número de casos,

ρ é o coeficiente (*rho*) de correlação de Spearman.

Para Field (2009) o valor do coeficiente de correlação varia entre -1 e +1, o que pode ser entendido como, quanto mais próximo a 1, maior a relação entre as variáveis. O sinal mostra a direção entre as variáveis, ou seja, quando o ρ negativo e próximo a 1 indica que as variáveis apresentam uma forte relação inversamente proporcional. Segundo o autor, elevando o coeficiente de correlação ao quadrado é possível obter uma medida da quantidade de variação de uma variável que é explicada pela outra, multiplicando esse valor por 100, obtém-se a quantidade em porcentagem da explicação, chamado de R^2 .

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo inicia com a descrição da amostra obtida através da ferramenta de coleta de dados. A descrição será dividida de acordo com as seções descritas no Quadro 1. Em seguida, apresenta os resultados dos procedimentos estatísticos mencionados no capítulo de metodologia aplicados aos dados coletados por meio do questionário. A seguir, são apresentadas as relações entre as características dos respondentes com a variável de eficácia na tomada de decisão, as questões referentes à percepção de práticas corriqueiras de Gestão do Conhecimento com a mesma variável de eficácia na tomada de decisão e a percepção do estilo de decisão com a respectiva.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

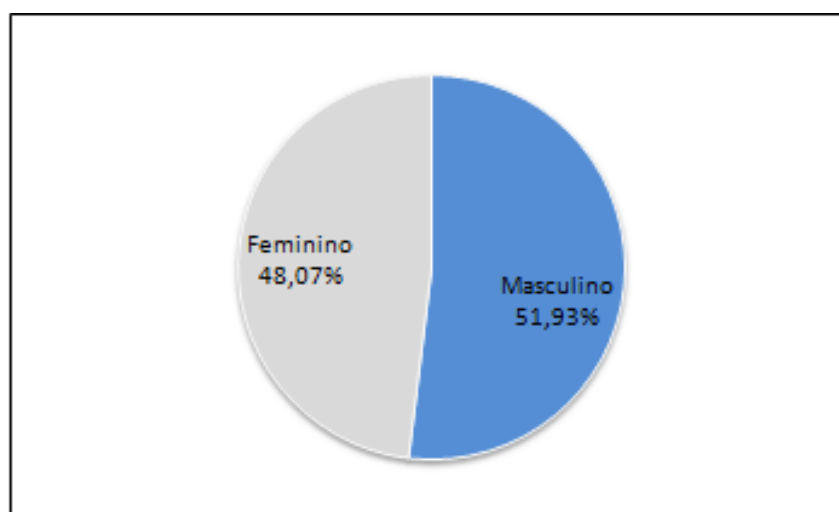
Nesta seção são apresentados os resultados das variáveis do questionário. Para elaborar esta descrição, a medida de tendência central selecionada foi a média. E como medidas de dispersão, são apresentados o desvio padrão e a amplitude, originados pelos valores mínimos e máximos de cada variável.

4.1.1 Descrição da seção de caracterização

Para cada participante da pesquisa, foram apresentadas nove questões destinadas à sua caracterização: (1) gênero; (2) idade; (3) ano em que entrou na organização; (4) ano em que começou a carreira profissional; (5) escolaridade; (6) nível na organização; (7) satisfação quanto à organização; (8) satisfação quanto as atividades e; (9) satisfação em relação a profissão.

A primeira variável foi o gênero dos respondentes, como objetivo de extrair se a diferenciação entre os gêneros contribui para melhores decisões. O Gráfico 1 apresenta a diferença em porcentagem da variável de gênero.

GRÁFICO 1 – CARACTERIZAÇÃO DE GÊNERO



Fonte: O autor (2015).

A diferença entre homens e mulheres é pequena, baseada nos dados extraídos com o instrumento de coleta, o setor corresponde em 48,07% de mulheres e 51,93% homens.

As variáveis a respeito de idade, ano em que entrou na organização e o ano em que começou a carreira profissional são descritas no Quadro 6, a seguir.

QUADRO 6 – IDADE, TEMPO DE ORGANIZAÇÃO E TEMPO DE PROFISSÃO

	Variáveis		
	idade	tempoOrganizacao	tempoProfissao
Média	32,23	3,63	12,33
Desvio padrão	8,60	3,07	8,71
Mínimo	21,00	0,00	0,00
Máximo	69,00	11,00	47,00

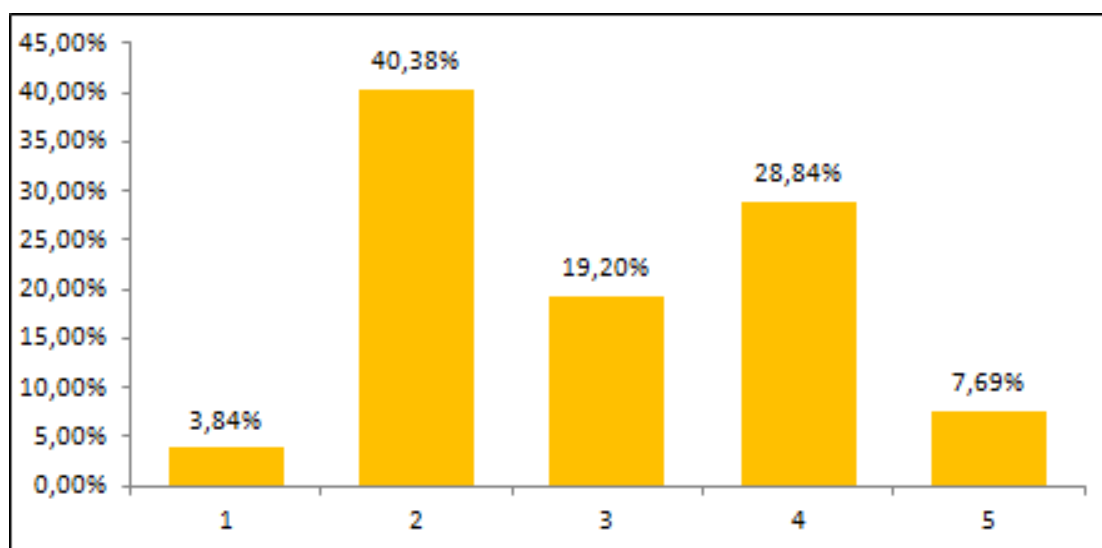
Fonte: O autor (2015).

A caracterização da idade dos respondentes tem como média de 32,23 anos, e pelo desvio padrão obtido pode variar em 8,60 anos. A idade mínima obtida foi de 21 anos, e a máxima de 69 anos. O tempo de organização dos respondentes obteve de média 3,63 anos, variando com o desvio padrão de 3,07 anos. O tempo mínimo de organização foi de zero anos, o que resulta dos respondentes informarem que o ano em que entraram na organização corresponde ao mesmo ano em que foi aplicada a pesquisa. E o maior tempo de organização foi identificado em 11 anos. O tempo de profissão obteve uma média de 12,53 anos, com desvio

padrão de 8,71 anos. O tempo mínimo de profissão também recebeu o valor de zero, e segue a mesma característica do tempo mínimo de organização. O maior tempo de profissão obtido foi de 47 anos.

A variável que descreve a escolaridade e apresentada no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLARIDADE

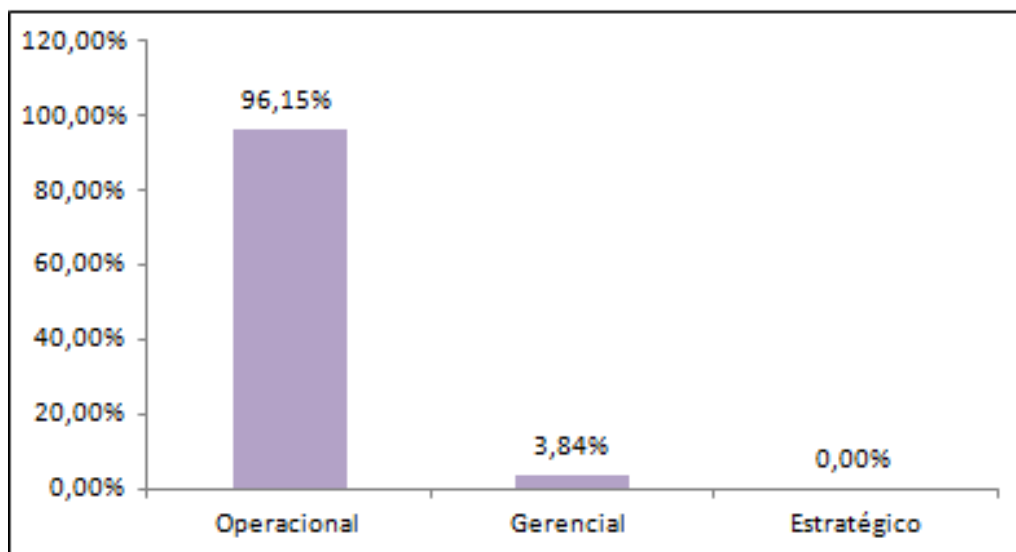


Fonte: O autor (2015).

A escolaridade permite o respondente informar um, de cinco níveis de escolaridade presentes no questionário. A primeira alternativa corresponde ao Ensino médio; a segunda Graduação; a terceira Especialização; a quarta Mestrado e; a quinta alternativa corresponde a Doutorado. O nível de escolaridade mais comum obtido através das respostas foi o segundo nível, Graduação com 40,38% das respostas. O nível de escolaridade com menor representatividade foi o Ensino médio, essa característica pode ser considerada pelo fato de que o setor contém estagiários que ainda não concluíram a Graduação.

A variável que representa o nível do colaborador na organização é descrita no seguinte Gráfico 3.

GRÁFICO 3 – CARACTERIZAÇÃO DO NÍVEL NA ORGANIZAÇÃO

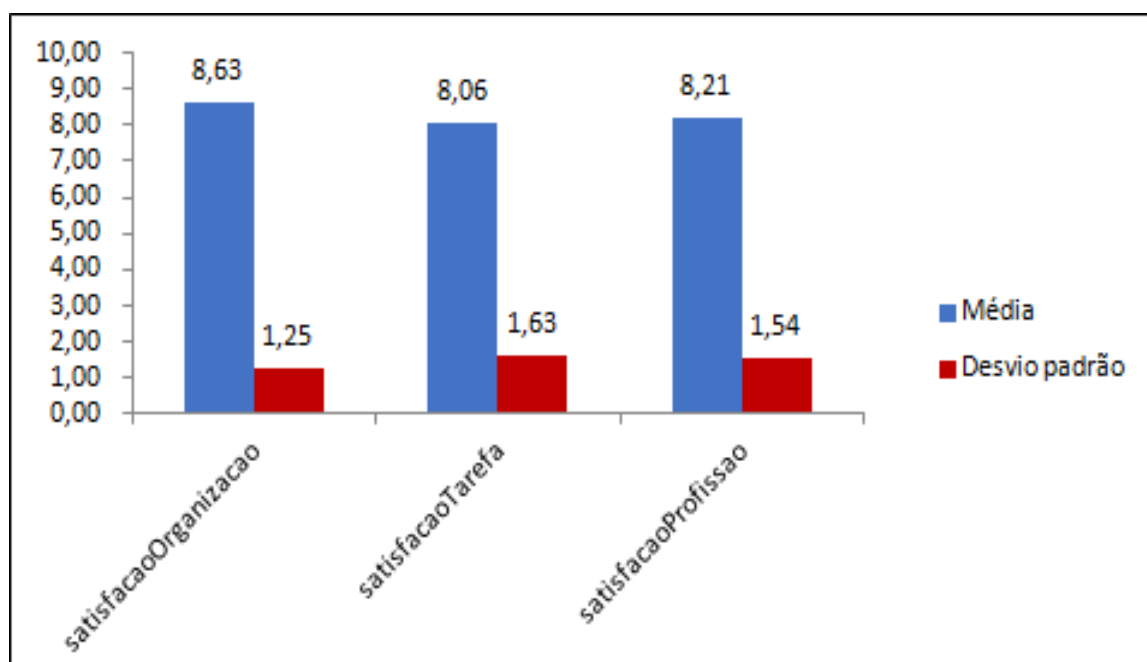


Fonte: O autor (2015).

O nível na organização tem o objetivo de calcular as diferenças de postos hierárquicos no setor estudado. A questão apresenta três alternativas, com apenas uma possível de ser respondida: (1) Operacional, (2) Gerencial e (3) Estratégico. Os resultados ilustram que 96,15%, ou seja, 50 respondentes informaram estar no nível Operacional. A alternativa Gerencial recebeu duas respostas, contabilizando 3,84% do total obtido. A alternativa “Estratégico” não recebeu nenhuma pontuação por não ter recebido nenhuma resposta informada, além disso, ressalta-se que esta questão que objetiva identificar o nível na organização apresentou dúvidas e divergências a respeito de seu entendimento. Houveram respondentes que interpretaram o seu nível na organização considerando esta, como os níveis hierárquicos, e outros interpretaram o seu nível na organização focado apenas no setor abordado, o que está no objetivo da pesquisa.

As variáveis que representam as satisfações dos respondentes da amostra quanto a estar associado à organização, em relação às atividades desenvolvidas e quanto à sua profissão são ilustradas de acordo com o Gráfico 4.

GRÁFICO 4 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE SATISFAÇÃO



Fonte: O autor (2015).

As três variáveis de satisfação presentes no instrumento de coleta obtiveram comportamentos semelhantes, se forem comparadas numericamente. A média de satisfação em estar associado à organização foi de 8,63, com um desvio padrão de 1,25. O valor mínimo obtido com a questão foi de 5, e o máximo valor foi de 10. Para a variável de satisfação em relação às atividades desenvolvidas obteve-se a média de 8,06, e desvio padrão de 1,63. O valor mínimo para esta variável foi de 3, e o maior valor obtido foi 10. E a questão relacionada à satisfação em relação à profissão apresentou uma média de 8,21, e desvio padrão de 1,54. O menor valor de satisfação desta questão foi de 5, já o seu maior valor recebeu 10. Estas questões avaliam o grau de satisfação do respondente, o grau varia de Insatisfação plena (valor = 0) a Satisfação plena (valor = 10).

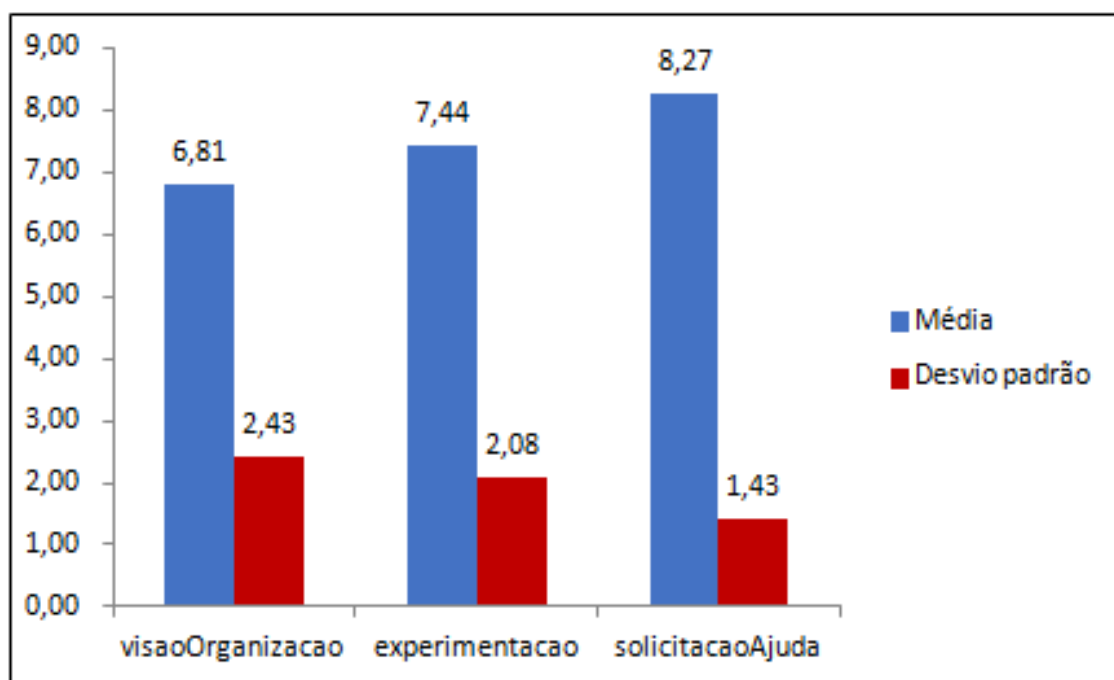
4.1.2 Descrição da seção de Gestão do Conhecimento

As variáveis originadas das questões referentes à percepção das práticas de Gestão do Conhecimento estão de acordo com o instrumento de coleta proposto por Gold, Malhotra e Segar (2001), e estão divididas em seis categorias: Cultura; Estrutura; Tecnologia; Aquisição; Conversão e; Aplicação. Cada categoria é

composta por três questões, e todas estas são ordinais numa escala de 0 a 10, em que zero representa a discordância plena, e dez representa a concordância plena.

As questões referentes às práticas de cultura em Gestão do Conhecimento estão ilustradas conforme o Gráfico 5.

GRÁFICO 5 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE CULTURA

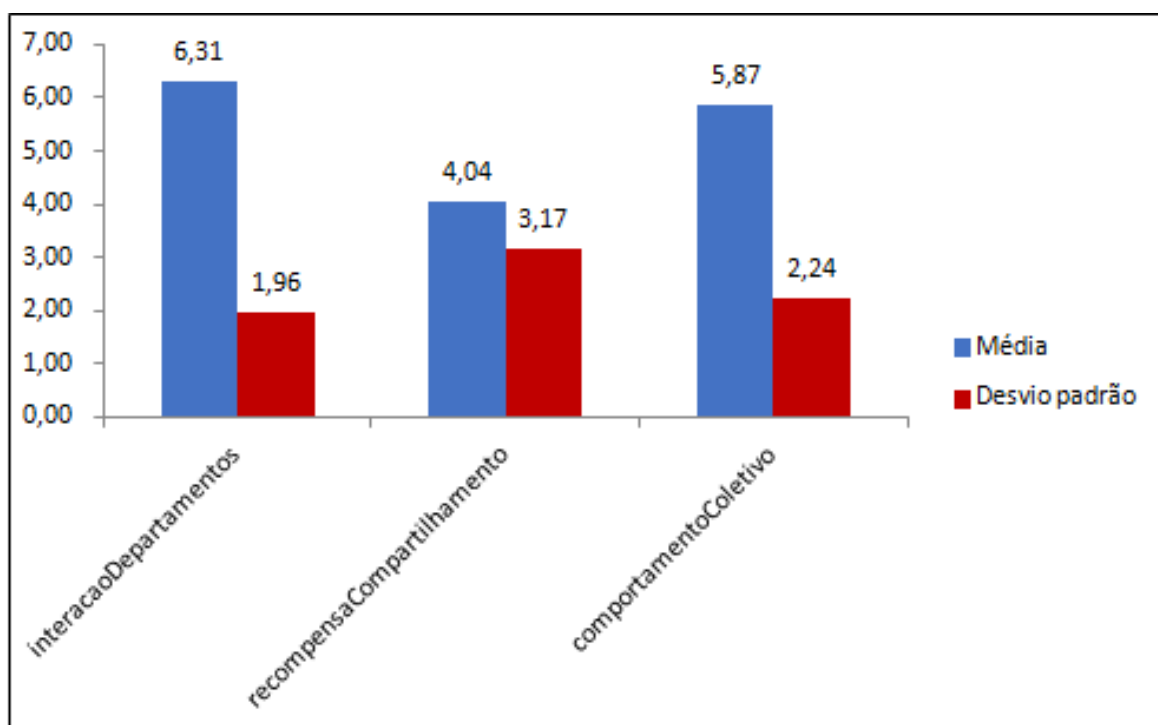


Fonte: O autor (2015).

A primeira variável analisada sobre o grupo de cultura no instrumento de coleta tem o objetivo de analisar se a visão da empresa está claramente comunicada. Esta variável apresentou a média de 6,81 e o desvio padrão de 2,43. O valor mínimo informado pelos respondentes foi de 1, e o maior valor encontrado foi 10. A segunda questão do grupo de cultura avalia o grau de concordância dos colaboradores em relação ao encorajamento das pessoas em experimentar, com a média de 7,44 e o desvio padrão de 2,08. Os valores mínimo e máximo obtidos nesta questão foram 2 e 10 respectivamente. Para a questão que avalia se as pessoas são encorajadas a pedir ajuda, obteve-se a média de 8,27 com o desvio padrão de 1,43. O menor valor identificado pelos respondentes foi de 4, e o maior valor foi 10.

As variáveis relativas à concordância dos respondentes sobre a estrutura nas práticas de Gestão do Conhecimento são apresentadas no Gráfico 6.

GRÁFICO 6 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE ESTRUTURA

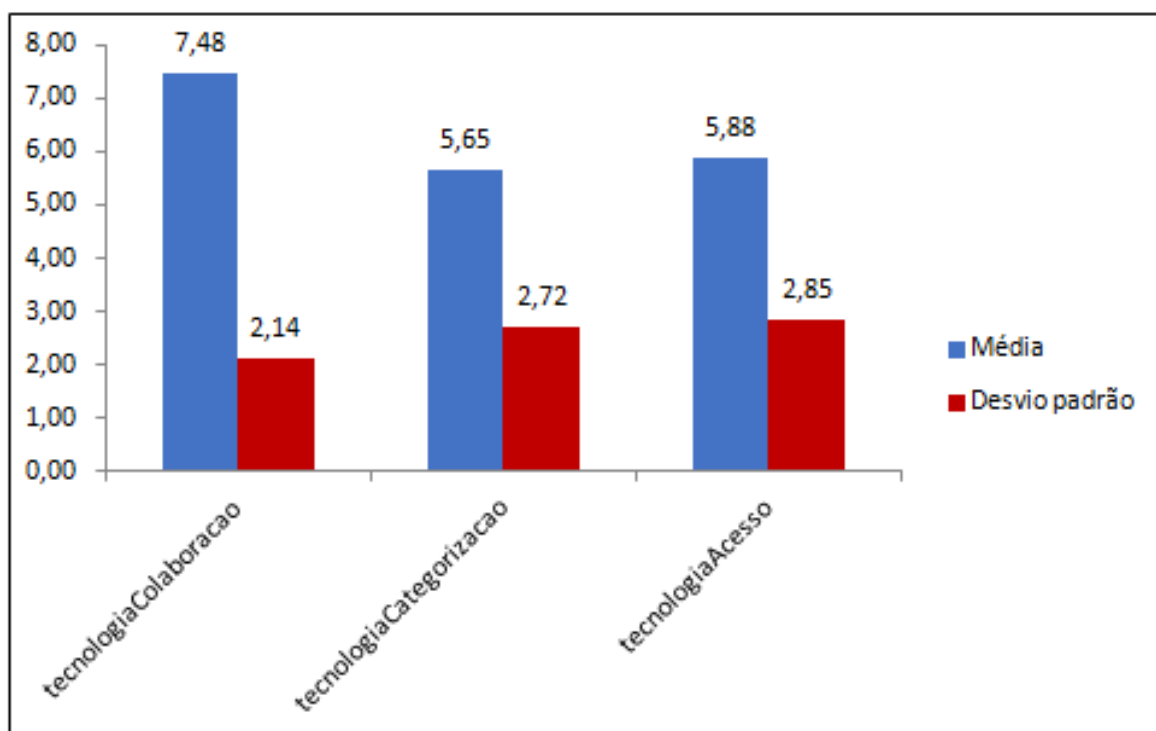


Fonte: O autor (2015).

A questão que objetiva identificar se as divisões departamentais estimulam a interação entre as pessoas obteve a média de 6,31 e um desvio padrão de 1,96. O menor valor identificado nas respostas foi de 1, e o valor máximo foi de 10. A variável que analisa a concordância da existência de um sistema padronizado de recompensa do compartilhamento do conhecimento apresentou a média 4,04, e o desvio padrão igual a 3,17. Os valores mínimo e máximo identificados nos dados foram 0 e 10 respectivamente. Sobre as divisões departamentais promoverem o comportamento coletivo, os respondentes obtiveram uma média de concordância de 5,87, um desvio padrão de 2,24 e seu valor mínimo igual a 1, com o valor máximo de 10.

No Gráfico 7, traz a representação da caracterização dos resultados obtidos no grupo de tecnologia, relacionado à percepção das práticas de Gestão do Conhecimento.

GRÁFICO 7 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE TECNOLOGIA

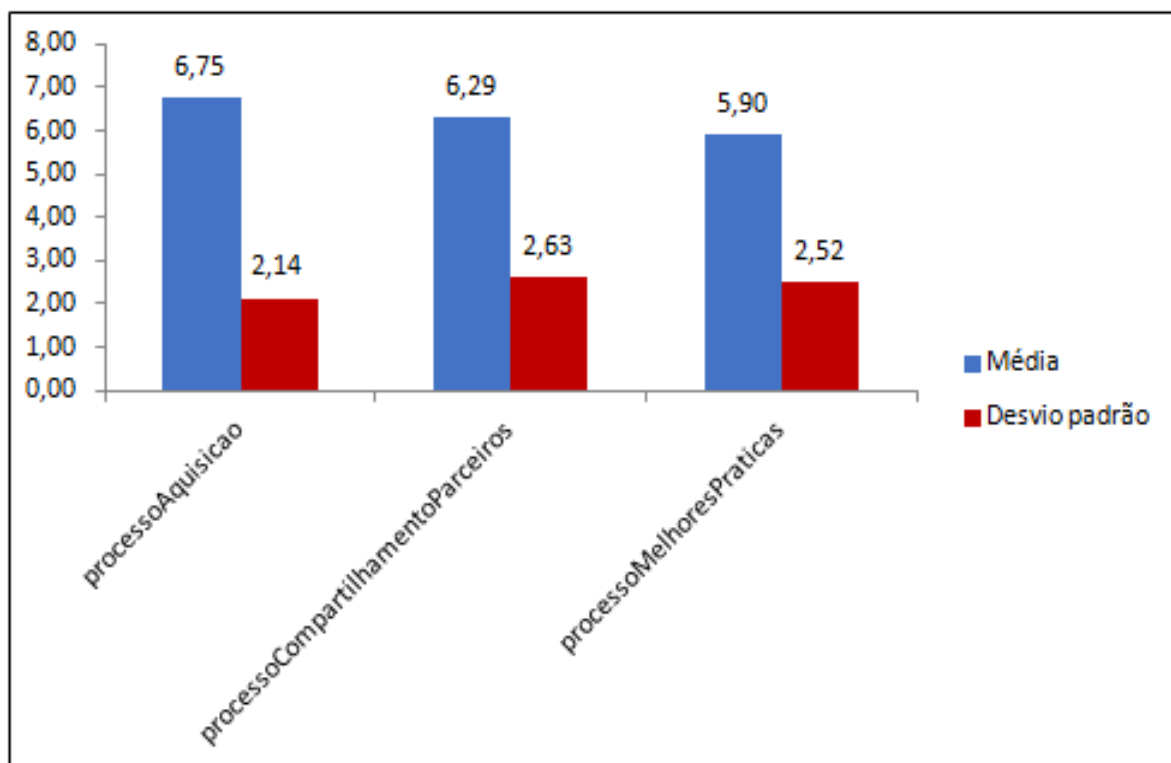


Fonte: O autor (2015).

A primeira questão da seção de tecnologia objetiva identificar a concordância de que a tecnologia disponível permite a colaboração entre as pessoas, com a média correspondente a 7,48 e desvio padrão de 2,14. O valor mínimo encontrado nas respostas desta variável foi 2, e o maior valor foi 10. Para a variável que analisa se a tecnologia disponível permite categorizar o conhecimento para usos futuros, foi identificada a média 5,65 e um desvio padrão de 2,72. Para o menor valor foi obtido 0 e o valor máximo foi 10. A terceira variável objetiva identificar o comportamento da concordância dos respondentes a respeito da tecnologia disponível permitir às pessoas acessarem o conhecimento armazenado. Esta questão obteve a média 5,88 e o desvio padrão 2,85. Os valores mínimo e máximo desta variável foram 0 e 10 respectivamente.

Após a seção de tecnologia, a ferramenta de coleta de dados apresenta a seção de aquisição. Este grupo está apresentado no Gráfico 8 a seguir.

GRÁFICO 8 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE AQUISIÇÃO

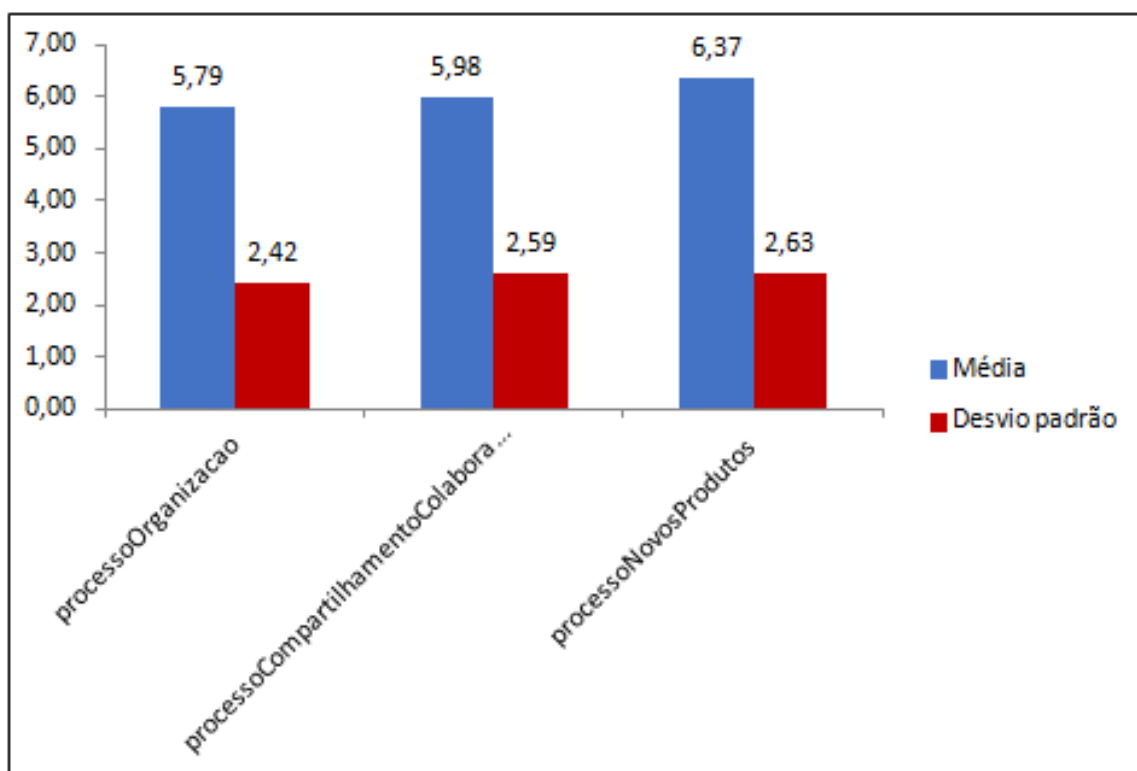


Fonte: O autor (2015).

A primeira questão desta seção tem o objetivo de identificar a concordância dos respondentes em relação à existência de processos para a aquisição de conhecimento. A média para esta variável foi de 6,75 e o desvio padrão igual a 2,14. O valor mínimo respondido foi 0 e seu valor máximo de 10. A segunda variável analisa o comportamento dos respondentes sobre a existência de processos para o compartilhamento do conhecimento entre parceiros. A partir dos resultados coletados, pode-se afirmar que a média de concordância para esta variável foi 6,29, com o desvio padrão igual a 2,63. Os valores mínimo e máximo obtidos com a ferramenta de coleta foram 0 e 10 respectivamente. Sobre a existência de processos para a identificação de melhores práticas, os respondentes apresentaram a concordância média de 5,90 com desvio padrão de 2,52. O valor mínimo apresentado foi de 0, e o valor Máximo foi 10.

O próximo grupo de questões da seção de Gestão do Conhecimento objetiva diagnosticar a percepção das práticas de conversão do conhecimento. O Gráfico 9 a seguir ilustra o comportamento das três variáveis de acordo com os obtidos da amostra através da ferramenta de coleta.

GRÁFICO 9 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE CONVERSÃO

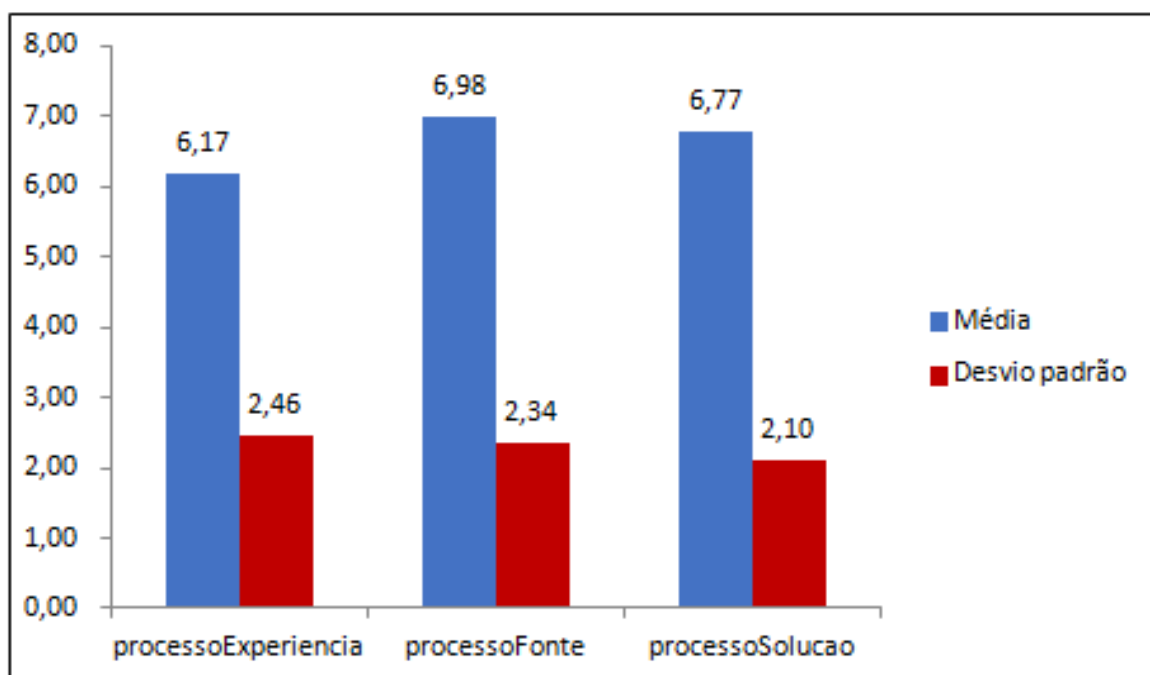


Fonte: O autor (2015).

Esta seção inicia com a variável que objetiva identificar a concordância da existência de processos para a organização do conhecimento. O grupo de respostas para esta questão apresentou uma média de 5,79 e um desvio padrão de 2,42. A percepção dos respondentes permitiu identificar que o menor valor obtido foi 0, e o valor máximo foi 10. A segunda variável é originada da questão que tem o objetivo de identificar a existência de processos de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores. Esta variável obteve média 5,98 e desvio padrão 2,59. Igualmente a primeira questão deste grupo, os valores mínimo e máximo obtidos foram 0 e 10 respectivamente. A terceira e última variável é representada pela questão que visa identificar a existência de processos para converter o conhecimento em projetos de novos produtos. A média de concordância para esta variável foi 6,37 e o desvio padrão igual a 2,63. Seguindo o mesmo comportamento das duas questões anteriores, o valor mínimo foi 0 e o valor máximo obtido foi 10.

E por fim, o último grupo de questões da seção de práticas de Gestão do Conhecimento é composto por três variáveis a respeito de aplicação do conhecimento. O comportamento dessas variáveis é apresentado no Gráfico 10.

GRÁFICO 10 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE APLICAÇÃO



Fonte: O autor (2015).

A variável que inicia o grupo da percepção das práticas de aplicação do conhecimento tem como objetivo identificar a concordância dos respondentes a respeito da existência de processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências adquiridas. O comportamento desta variável apresentou a média igual a 6,17 e o desvio padrão de 2,46. A segunda variável, que diz respeito à existência de processos para encontrar fontes de conhecimento obteve a média de 6,98, e o desvio padrão de 2,34. A última variável do grupo de aplicação, e consequentemente a última variável da seção de percepção das práticas de Gestão do Conhecimento objetiva, através do grau de concordância da amostra, identificar se existem processos para aplicar o conhecimento na solução de problemas. Esta variável apresentou o valor 6,77 de média, e o desvio padrão igual a 2,10. As três questões do grupo de práticas de aplicação do conhecimento apresentaram 0 e 10 como valor mínimo e máximo respectivamente.

4.1.3 Descrição da seção de Decisão

As variáveis originadas das questões referentes à percepção do estilo pessoal de tomada de decisão estão de acordo com o instrumento de coleta proposto por Macadar *et al.* (1997) e Moron (1998). Assim como as questões

referentes às práticas de Gestão do conhecimento, as questões que representam a seção de Decisão são ordinais numa escala de 0 a 10, em que cada questão apresenta um significado de concordância para o 0 e outro para o 10. Os objetivos a serem medidos em cada questão do segmento de Decisão podem ser visualizados pelo Quadro 4.

No Quadro 7, são apresentados os comportamentos obtidos pela amostra em relação às variáveis da seção de decisão do instrumento de coleta.

QUADRO 7 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE DECISÃO

Nº da questão	Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
1	alternativasCurtoLongoPrazo	5,31	2,30	0	10
2	decisaoIndividualColetiva	7,15	2,26	0	10
3	autocraticoDemocratico	7,62	2,47	0	10
4	decisaoObjetivaSubjetiva	2,58	2,10	0	7
5	decisaoLentaRapida	6,71	2,16	3	10
6	racionalEmocional	3,10	2,60	0	10
7	arriscadoSeguro	7,40	1,91	2	10
8	analiseAlternativas	8,79	1,16	5	10
9	reavaliacaoDecisao	8,56	1,18	6	10
10	resultadoCurtoLongoPrazo	4,71	2,08	0	10
11	objetivoEsperado	7,56	1,36	4	10

Fonte: O autor (2015).

A primeira questão que compõe a seção de Decisão visa analisar o prazo com que o respondente considera as alternativas para a sua decisão. A média para esta variável foi de 5,31 com o desvio padrão igual a 2,30. O valor mínimo para esta alternativa foi 0, e o maior valor recebido foi 10. Em seguida está a variável que mede a individualidade das decisões, com uma média de 7,15 e 2,26 de desvio padrão. Novamente os valores mínimo e máximo foram 0 e 10 respectivamente. Para a terceira variável, a ferramenta de coleta traz a questão em que busca identificar o estilo de decisão autocrático ou democrático numa escala de 0 a 10. O comportamento desta variável apresentou 7,62 de média, e um desvio padrão de 2,47. O valor mínimo obtido com esta variável foi 0, e o valor máximo foi 10.

A forma com que as decisões são tomadas ocupa a quarta questão. A variável apresentou os valores 2,58 de média, e o desvio padrão de 2,10. Valor mínimo obtido com a coleta foi 0, já o valor máximo informado pelos respondentes

foi 7 no grau de concordância. A quinta variável representa a questão que diz respeito se o respondente considera suas decisões de forma rápida ou lenta. A média adquirida com as respostas foi de 6,71 e o desvio padrão igual a 2,16. Diferentemente das outras variáveis a cima, o valor mínimo extraído desta variável foi 3, já o maior valor segue 10.

A sexta variável está relacionada ao estilo racional ou emocional de tomar decisões. A média de consideração dos respondentes foi de 3,10, e apresentou um desvio padrão de 2,60. Em relação aos valores mínimo e máximo obtidos, os respondentes informaram ao instrumento de coleta os valores correspondentes aos polos de suas escalas, ou seja, 0 e 10 respectivamente. Em seguida, na sétima questão da seção de Decisão, os respondentes foram questionados sobre o grau de consideração de buscar alternativas arriscadas ou seguras. A média originada desta variável foi 7,40, e apresentou um desvio padrão igual a 1,91. Na escala de 0 a 10, o número 2 foi o menor valor encontrado, e 10 foi o valor máximo informado pela amostra.

Em seguida, é apresentada a questão que objetiva analisar o comportamento da concordância dos respondentes em relação à frequência com que analisam as alternativas para tomar decisões. Esta variável apresentou 8,79 de média, e um desvio padrão de 1,16. Em uma escala de 0 a 10, o valor mínimo informado pelos respondentes foi de 5, já o valor máximo foi 10. A nona variável presente na questão que procura identificar o comportamento dos respondentes a respeito da reavaliação das decisões que não obtiverem resultados satisfatórios. A média obtida de suas respostas foi de 8,56 e o desvio padrão 1,18. Como medida de dispersão, seu valor mínimo foi 6, e o valor máximo obtido foi 10.

A décima variável diz respeito ao prazo de conhecimento dos resultados das decisões tomadas pela amostra envolvida. Segundo os dados coletados, a média referente a esta variável foi 4,71, e o desvio padrão equivalente a 2,08. O menor e o maior valor informado pelos respondentes foi 0 e 10 respectivamente. A última questão, referente à eficácia nas decisões, objetiva avaliar se as decisões dos respondentes atingem o objetivo esperado. O ponto de equilíbrio obtido com as respostas atingiu a média de 7,56. O a variação desta medida corresponde a um desvio padrão de 1,36, com o menor valor na escala 4 e o maior valor apresentado foi 10.

4.2 CARACTERIZAÇÃO

As questões de caracterização correspondem ao perfil preenchido pelo respondente. A ordem de análise se dá pelo cruzamento de variáveis nominais com as variáveis escalares, e depois as variáveis escalares com as variáveis escalares.

Para a variável nominal de **genero** constatou-se que não há relações a respeito da eficácia na tomada de decisão. A análise se deu pelo uso do protocolo Mann-Whitney:

$$U = 335,5, p\text{-valor} < 0,970$$

Para analisar a variável **escolaridade** é preciso aplicar o método Kruskal-Wallis pelo grau de liberdade ser maior que 2. De acordo com o teste, também não é possível afirmar que a eficácia da decisão se diferencia de forma estatisticamente significativa em diferentes níveis de escolaridade:

$$H(4) = 1,620, p\text{-valor} < 0,805$$

O **nívelOrganizacional** poderia ser preenchido no questionário por “Operacional”, “Gerencial” e “Estratégico”, porém, a partir do questionário obteve-se apenas duas classes: Operacional e Gerencial. Com isso a análise sobre esses dados se dá pelo método Mann-Whitney:

$$U = 43,5, p\text{-valor} < 0,751$$

Com base nesses valores, constata-se que os diferentes níveis na organização não são capazes de explicar a eficácia na tomada de decisão.

O protocolo de análise utilizado para as próximas relações será o *rho* de Spearman, para avaliar as correlações entre as variáveis com base em sua variância.

As variáveis **idade**, **tempoOrganizacao** e **tempoProfissao** não apresentam valores suficientes para constatar de que qualquer uma pode ter influência na eficácia das decisões, conforme os valores na Tabela 1.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO E A EFICÁCIA NA TOMADA DE DECISÃO

Variável	Valores
Idade	(rho = 0,135, p-valor < 0,341)
tempoOrganizacao	(rho = -0,004, p-valor < 0,979)
tempoProfissao	(rho = 0,073, p-valor < 0,605)

Fonte: O autor (2015).

No aspecto de **satisfacaoTarefa** desempenhadas atualmente, as características dos colaboradores não apresentam relações com a efetividade na tomada de decisão, sendo:

$$(rho = 0,166, p\text{-valor} < 0,240)$$

Para as variáveis **satisfacaoOrganizacao** e a **satisfacaoProfissao** trouxeram um comportamento diferente, ou seja, as correlações apresentam efeitos na tomada de decisão conforme a Tabela 2.

TABELA 2 – VARIÁVEIS DA CARACTERIZAÇÃO QUE APRESENTAM CORRELAÇÕES

Variável	Valores	R ²
satisfacaoOrganizacao	(rho = 0,367, p-valor < 0,007)	13,46%
satisfacaoProfissao	(rho = 0,471, p-valor < 0,000)	22,18%

Fonte: O autor (2015).

Com base nos modelos de protocolo mencionados na metodologia, pode-se concluir que, apenas duas variáveis da seção de caracterização dos colaboradores apresentaram correlações com a eficácia na tomada de decisão. A variável **satisfacaoOrganizacao** apresentou 13,46% de explicação para o fato de se relacionar com a variável objetivo, e a variável **satisfacaoProfissao** apresenta 22,18% de explicação para o colaborador mais satisfeito com sua profissão toma melhores decisões.

Esta seção apresenta as variáveis de controle do questionário. Segundo Jung (2009) são fatores ou propriedades que poderiam afetar as variáveis dependentes e independentes. Esse fator pode ocorrer em função de fenômenos não previstos, e assim poder interferir no resultado final do experimento.

4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As variáveis correspondentes às questões de Gestão do conhecimento são cruzadas com a eficácia na tomada de decisão, mantém-se o protocolo de *rho* de Spearman.

Com base nas análises sobre as variáveis do grupo de cultura organizacional, constatou-se que nenhuma variável apresentou correlação com as melhores decisões dos colaboradores, conforme os resultados na Tabela 3.

TABELA 3 – CULTURA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Variável	Valores
visaoOrganizacao	(<i>rho</i> = 0,269, p-valor < 0,054)
Experimentação	(<i>rho</i> = 0,234, p-valor < 0,095)
solicitacaoAjuda	(<i>rho</i> = 0,038, p-valor < 0,788)

Fonte: O autor (2015).

Para as questões referentes à estrutura em Gestão do Conhecimento, as variáveis **interacaoDepartamentos** e **recompensaCompartilhamento** não apresentaram correlações estatísticas que comprovem a relação das duas variáveis com a eficiência na tomada de decisão. Os valores de *rho* das variáveis são respectivamente:

$$(\rho = 0,207, \text{p-valor} < 0,142)$$

$$(\rho = 0,119, \text{p-valor} < 0,401)$$

Entretanto, na variável **comportamentoColetivo** ainda na estrutura em Gestão do Conhecimento, houve correlação entre a variável objetivo, que pode ser explicada da seguinte forma:

$$(\rho = 0,318, \text{p-valor} < 0,021)$$

Portanto, é possível afirmar que as divisões departamentais promovem o comportamento coletivo e explicam 10,11% da eficácia na tomada de decisão dos colaboradores do setor.

No âmbito da tecnologia, as três variáveis: **tecnologiaColaboracao**, **tecnologiaCategorizacao** e **tecnologiaAcesso** não apresentaram variações de

correlação com a melhor tomada de decisão. Os resultados obtidos dos cruzamentos dos dados seguem na Tabela 4.

TABELA 4 – TECNOLOGIA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Variáveis	Valores
tecnologiaColaboracao	($\rho = -0,076$, p-valor < 0,594)
tecnologiaCategorizacao	($\rho = 0,230$, p-valor < 0,100)
tecnologiaAcesso	($\rho = 0,139$, p-valor < 0,326)

Fonte: O autor (2015).

Com os resultados obtidos através dos colaboradores, é possível informar aos gestores do setor que não são necessários investimentos em tecnologia de colaboração, categorização e acesso em gestão do conhecimento para o setor. Pois, nenhuma das variáveis foi identificada como influente no processo de tomada de decisão mais eficaz.

No grupo de aquisição, ainda referente à seção de Gestão do Conhecimento, o questionário traz três perguntas que apresentam suas características a partir das seguintes variáveis:

processoAquisicao ($\rho = 0,203$, p-valor < 0,149)

processoCompartilhamentoParceiros ($\rho = 0,314$, p-valor < 0,023)

processoMelhoresPraticas ($\rho = 0,205$, p-valor < 0,145)

Com base nos valores obtidos, pode-se afirmar que os processos de compartilhamento de conhecimento entre parceiros explicam 9,86% das melhores decisões tomadas pelos colaboradores, já os processos de aquisição de conhecimento, e processos de identificação de melhores práticas não podem ser relacionados estatisticamente com a eficácia das decisões dos colaboradores.

Nas questões referentes aos processos de conversão do conhecimento, as variáveis originadas da organização do conhecimento, do compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores e processos para converter o conhecimento em projetos e novos produtos resultaram os seguintes valores conforme a Tabela 5.

TABELA 5 – PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Variáveis	Valores
processoOrganizacao	(<i>rho</i> = 0,249, p-valor < 0,075)
processoCompartilhamentoColaboradores	(<i>rho</i> = 0,137, p-valor < 0,333)
processoNovosProdutos	(<i>rho</i> = 0,083, p-valor < 0,560)

Fonte: O autor (2015).

Conforme a Tabela 5 apresenta, os valores extraídos dos cruzamentos dos processos de conversão do conhecimento, com a eficácia na tomada de decisão, mostram que este grupo de colaboradores não identifica estatisticamente o relacionamento entre a variável com as suas melhores decisões.

O aspecto de aplicação do conhecimento é representado por três questões que abordam a aplicação do conhecimento a partir de experiências, processos para encontrar fontes de conhecimento e a aplicação do conhecimento na solução de problemas. Para a primeira questão, representada pela variável **processoExperiencia** segue os seguintes valores:

$$(rho = 0,310, p\text{-valor} < 0,025)$$

Este valor pode informar aos gestores que a aplicação do conhecimento a partir das experiências está correlacionada a 9,61% das melhores decisões tomadas pelos colaboradores, ou seja, valorizar as experiências dos funcionários pode trazer benefícios para o setor, no aspecto de eficácia na tomada de decisão.

Para as questões correspondentes a encontrar fontes de conhecimento e aplicar o conhecimento na solução de problemas seguem os resultados na Tabela 6.

TABELA 6 – APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Variáveis	Valores
processoFonte	(<i>rho</i> = 0,168, p-valor < 0,233)
processoSolucao	(<i>rho</i> = 0,209, p-valor < 0,138)

Fonte: O autor (2015).

Após os cruzamentos entre as variáveis das questões de Gestão do Conhecimento com a eficácia na tomada de decisão, constatou-se que, das 18

questões a serem respondidas, 3 apresentaram correlações entre a sua variável com a variável objetivo. A Tabela 7 ilustra as variáveis e seus respectivos valores.

TABELA 7 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E A CORRELAÇÃO COM AS MELHORES DECISÕES

Variável	Grupo	<i>rho</i>	R ²
comportamentoColetivo	Estrutura	0,318	10,11%
processoCompartilhamentoParceiros	Aquisição	0,314	9,86%
processoExperiencia	Aplicação	0,310	9,61%

Fonte: O autor (2015).

Cada variável apresenta o grau de explicação na forma de porcentagem, assim, oferece valores quantitativos para auxiliar em tomadas de decisões referentes aos grupos e suas contribuições com as melhores decisões, de acordo com os colaboradores. O comportamento coletivo, do grupo da estrutura em Gestão do Conhecimento apresentou 10,11% de explicação para com a variável objetivo esperado das decisões. A variável de processos de compartilhamento de conhecimento entre parceiros, do grupo de aquisição, permite explicar 9,86% em que os colaboradores que desempenham esta atividade podem tomar melhores decisões. E por fim, a variável de processos de aplicação do conhecimento através das experiências possibilita informar que sua contribuição quanto à eficácia na tomada de decisão está em 9,61% de acordo com o entendimento dos colaboradores.

4.4 ESTILO DE DECISÃO

Para a realização dos testes estatísticos do estilo de tomada de decisão, com a variável objetivo esperado das decisões, adotou-se o mesmo procedimento utilizado com as questões de Gestão do conhecimento, e que pode ser ilustrado pela fórmula (3). As variáveis usadas para análise são aquelas representadas no Quadro 4, e a variável a ser utilizada para os testes é **objetivoEsperado**.

As questões acerca do estilo de tomada de decisão não se subdividem em grupos, portanto a análise será feita pela seguinte ordem: variáveis que não apresentaram correlações com o objetivo esperado, e as variáveis que apresentaram grau de explicação para o objetivo esperado das decisões. A Tabela

8 apresenta os resultados do estilo de decisão que não influencia na eficácia da decisão.

TABELA 8 – ESTILO DE DECISÃO QUE NÃO CORRESPONDEM AO OBJETIVO ESPERADO DA DECISÃO

Variáveis	Valores
alternativasCurtoLongoPrazo	($\rho = 0,198$, p-valor < 0,160)
decisaoIndividualColetiva	($\rho = -0,084$, p-valor < 0,554)
autocraticoDemocratico	($\rho = 0,156$, p-valor < 0,270)
decisaoObjetivaSubjetiva	($\rho = -0,031$, p-valor < 0,826)
arriscadoSeguro	($\rho = 0,006$, p-valor < 0,969)
reavaliacaoDecisao	($\rho = 0,258$, p-valor < 0,065)
resultadoCurtoLongoPrazo	($\rho = -0,151$, p-valor < 0,286)

Fonte: O autor (2015).

As questões que avaliam o estilo de decisão pessoal dos colaboradores proporcionam dados que podem ser interpretados, a partir da Tabela 8, como suas correlações com a variável objetivo esperado não podem ser estatisticamente comprovadas que apresentem influências sobre as melhores decisões. Estas questões buscam avaliar se o colaborador: considera alternativas a curto ou longo prazo; toma decisões individualmente ou coletivamente; estilo autocrático ou democrático; decisões tomadas de forma objetiva ou subjetiva; busca alternativas arriscadas ou seguras; reavalia decisões não satisfatórias raramente ou frequentemente e se o resultado das decisões é conhecido em curto ou longo prazo.

A representação das variáveis que apresentam correlações entre o estilo decisão e a eficácia na tomada de decisão segue na Tabela 9.

TABELA 9 – ESTILO DE DECISÃO QUE SE CORRELACIONA AO OBJETIVO ESPERADO DA DECISÃO

Variáveis	Valores	R ²
decisaoLentaRapida	($\rho = 0,380$, p-valor < 0,006)	14,44%
racionalEmocional	($\rho = -0,481$, p-valor < 0,000)	23,13%
analiseAlternativas	($\rho = 0,273$, p-valor < 0,049)	7,45%

Fonte: O autor (2015).

De acordo com os dados coletados entre os colaboradores, a partir do questionário aplicado, permite-se identificar que o estilo de tomada de decisão em uma velocidade lenta ou rápida é capaz de contribuir em 14,44% de aceitação para atingir o objetivo da decisão. Os respondentes que consideram seu estilo de decisão mais racional ou mais emocional apresentaram 23,13% de capacidade de explicação para tomarem as melhores decisões. Na questão que avalia a frequência em que o colaborador analisa as alternativas, a predisposição para validar a correlação com a eficácia na tomada de decisão foi de 7,45%.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A aplicação deste instrumento de coleta de dados permite diagnosticar se a caracterização das pessoas quanto ao gênero; idade; o tempo de organização; o tempo de carreira profissional; o nível de escolaridade; nível em que está na organização; quanto às suas satisfações em estar na empresa, com as suas atuais atividades e a satisfação a respeito de sua profissão.

Para a seção de Gestão do Conhecimento, as variáveis do questionário buscam avaliar a percepção das práticas relacionadas a: cultura; estrutura; tecnologia; aquisição; conversão e aplicação de conhecimento.

A avaliação do estilo pessoal de tomada de decisão permite encontrar características, mesmo que sejam limitadas, sobre como os colaboradores vinculados ao setor informado neste trabalho pensam sobre como tomam suas decisões, e se estas atingem os objetivos traçados.

Na Tabela 10, são apresentadas as variáveis que apresentaram correlações com a eficácia das decisões, estes resultados foram extraídos através dos protocolos utilizados para o tratamento dos dados.

TABELA 10 – CORRELAÇÕES COM A EFICÁCIA NA DECISÃO

Seção	Variável	<i>rho</i>	R ²
Caracterização	satisfacaoOrganizacao	0,367	13,46%
	satisfacaoProfissao	0,471	22,18%
Gestão do Conhecimento	comportamentoColetivo	0,318	10,11%
	processoCompartilhamentoParceiros	0,314	9,86%
	processoExperiencia	0,310	9,61%
Decisão	decisaoLentaRapida	0,380	14,44%
	racionalEmocional	-0,481	23,13%
	analiseAlternativas	0,273	7,45%

Fonte: O autor (2015).

A satisfação em estar associado à organização, e a satisfação de exercer a atual profissão apresentaram correlações com a eficácia das decisões de 13,46% e 22,18% respectivamente. Esses dados permitem entender que as melhores decisões tomadas pelos colaboradores participantes apresentam relações estatísticas com as duas variáveis.

Na estrutura da Gestão do Conhecimento, o entendimento de que as divisões departamentais promovem o comportamento coletivo contribui com 10,11% da eficácia das decisões de seus colaboradores. Assim como na literatura, na prática a valorização do comportamento coletivo nas organizações apresentam melhores resultados, e investir em uma estrutura que permita este comportamento, segundo os dados coletados, pode ser um fator de sucesso para a organização.

Nos processos de aquisição, o entendimento de que o compartilhamento do conhecimento entre parceiros contribui com 9,86% de explicação para os colaboradores tomarem melhores decisões. As práticas e atividades exercidas pelo setor comprovam este dado, pois as interações com parceiros são frequentes e compõe os objetivos da organização.

Os respondentes apresentaram concordância em relação à existência de processos para aplicar o conhecimento a partir de experiências. Esta aplicação de conhecimento apresenta um coeficiente de correlação de 9,61% de explicação para obterem os melhores resultados sobre as decisões. As políticas da organização valorizam as experiências adquiridas pelos colaboradores através do reconhecimento das capacitações nos processos de contratação, na remuneração e cargos de trabalho.

A maioria das questões da seção do estilo de decisão não apresentaram correlações suficientes para serem comprovadas e explicadas pelos métodos utilizados na metodologia. Assim como já destacada na justificativa deste trabalho (página 14), a velocidade da decisão informada por Stevenson e Gumpert (1985) é um fator importante para a organização se manter competitiva. Sem se dispersar disso, a coleta proporcionou identificar que a média de velocidade para tomar uma decisão foi de 6,71, ou seja, o valor médio foi mais próximo de 10 (velocidade rápida). E com isso, a velocidade com que as decisões são tomadas apresentou um coeficiente de correlação de 14,44% de que somente esta variável contribui para a eficácia nas decisões.

A frequência com que os respondentes analisam as alternativas para tomar decisões foi outro fator a ser considerado. Com um coeficiente de correlação de 7,45%, é possível concluir que os colaboradores que analisam as alternativas com maior frequência, também tomam decisões mais eficazes.

A partir dos mesmos testes de estatística não paramétrica, torna-se possível identificar que, o fenômeno que mais foi capaz de explicar o estilo de tomada de decisão relacionado com os melhores resultados obtidos pelas decisões, foi a identificação do perfil de respondentes que se consideram mais racional nas decisões. Com a média de 3,10 em uma escala de 0 para racional e 10 para emocional, com o coeficiente de correlação de 23,13%, é possível afirmar estatisticamente que a percepção desta variável explica que os colaboradores tomam decisões em que os resultados são atingidos. Esta afirmação é feita com base em Field (2009), onde o sinal mostra a direção entre as variáveis, ou seja, quando o ρ negativo a relação inversamente proporcional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção traz uma síntese do estudo realizado, apresentando os últimos comentários sobre os resultados e as análises da pesquisa retomam os objetivos estabelecidos e a pergunta que centralizou o trabalho, levantando as principais limitações do trabalho, sugestões para futuras pesquisas e quais as principais contribuições identificadas por este projeto.

A proposta deste trabalho se baseou em seu principal objetivo, que era de diagnosticar se a percepção de Gestão do conhecimento está associada à percepção da eficácia da decisão. Com a revisão no referencial teórico, é possível identificar que cada vez mais as organizações valorizam, estimulam e buscam gerenciar o conhecimento de forma que traga melhores resultados.

Em paralelo aos objetivos estabelecidos, recupera-se a questão inicial do problema de pesquisa:

A percepção da Gestão do Conhecimento está associada à eficácia percebida na decisão?

A partir dos dados coletados, foi analisado como os colaboradores do setor percebem as práticas de Gestão do Conhecimento. O entendimento das práticas apresentou variações normais pelo fato de que nem todos os colaboradores do setor possuem acesso às mesmas áreas, às mesmas informações, processos ou atividades e aos mesmos relacionamentos internos. Apenas as variáveis de comportamento coletivo quanto à estrutura, compartilhamento entre parceiros quanto à aquisição, e aplicação do conhecimento a partir de experiências demonstraram estar associadas à eficácia da decisão, o que pode ser considerado como relevante para estudos direcionados à tomada de decisão do setor.

Os objetivos específicos foram alinhados com os resultados obtidos com o instrumento de coleta:

a) Identificar corriqueiras práticas de Gestão do Conhecimento:

Com base nas médias obtidas pelos respondentes acerca das práticas de gestão do Conhecimento, apenas a variável que corresponde a concordância de existir um sistema padronizado de

recompensa pelo compartilhamento do conhecimento ficou a baixo de 5 na escala de concordância. Todas as outras variáveis apresentaram valor médio de 5 ou mais.

b) Identificar elementos pessoais associados ao estilo de decisão:

Os elementos pessoais associados ao estilo de decisão são apresentados conforme o Quadro 7 (seção 4.1.3 Descrição da seção de Decisão). A legenda das escalas das variáveis para a comparação entre as médias obtidas pode ser utilizada através do Quadro 4 (seção 3.3 Instrumento de coleta).

c) Elaborar um instrumento de coleta de dados representativo dos elementos identificados:

O instrumento de coleta utilizado para obter os dados e avaliar os resultados foi baseado nas propostas de Gold, Malhotra e Segar (2001) para Gestão do Conhecimento, e Macadar *et al.* (1997) e Moron (1998) para decisão.

d) Aplicar o instrumento de coleta de dados:

O instrumento foi aplicado nos respondentes conforme a descrição na seção 3.2 População e Amostra. Para a coleta, inicialmente foi proposto que os respondentes tivessem acesso ao arquivo de documento do Microsoft Word contendo o questionário, mas posteriormente foi adotada a ferramenta de formulários online do Google. A fim de esclarecimento, e a pedido dos gestores, o nome da instituição permaneceu em sigilo, assim como a identificação dos colaboradores e do setor utilizado para a coleta dos dados.

e) Tabular e analisar os resultados:

Os resultados obtidos foram tratados, organizados e representados pela ferramenta Microsoft Excel. Para a aplicação dos procedimentos de estatística não paramétrica foi utilizado o software IBM SPSS Statistics®.

A pesquisa buscou também, a partir de instrumentos de coleta de dados já validados por outros pesquisadores, construir uma ferramenta para pesquisas futuras que envolvam outros temas que podem ser relacionados a este trabalho.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

É oportuno reconhecer que a pesquisa apresentou limitações. Uma delas é o número reduzido de respondentes da amostra, o que reflete na dificuldade de realização de outros procedimentos estatísticos. Além disso, não há condições de generalização dos resultados. Para que isso fosse possível, com base na população obtida, a quantidade mínima seria de 174 respondentes, empregando o intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de 5%. Apesar deste fator, a quantidade coletada permitiu que fossem realizados os procedimentos metodológicos de maneira que se obtiveram resultados interessantes a respeito do tema.

Um segundo aspecto que contribuiu para as limitações, e que influenciou o decorrer da pesquisa foi o curto prazo para a aplicação do questionário, o atraso na conclusão da coleta refletiu em pouco tempo destinado ao processamento e tratamento dos dados, e na redação das análises e das conclusões.

Outra limitação da pesquisa foi o foco geográfico. Apenas um setor de uma empresa não permite garantir que o comportamento seja igual para os demais setores ou outras empresas. Além disso, a amostra utilizada é multidisciplinar e pode entender as práticas abordadas de forma diferente, daí a necessidade de aplicar protocolos de estimação de confiabilidade nos grupos de variáveis.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este estudo permite a oportunidade de continuar a desenvolver pesquisas sobre as aplicações da Gestão do Conhecimento como recurso estratégico para tomada de decisão para diferentes organizações.

Conforme mencionado nas limitações do trabalho, aplicar o questionário para outros setores da organização. Para pequenas e médias empresas que reconheçam a importância das práticas abordadas nesta pesquisa. Ampliar o escopo da amostra para diferentes setores da indústria, e oferecer um instrumento de comparação que poderia melhorar os resultados obtidos.

Outra sugestão para futuros projetos seria a elaboração de um possível estudo que aplique o instrumento de coleta para diagnosticar outras áreas em

relação à eficácia nas decisões. A partir da literatura, buscar instrumentos que permitam coletar dados na área de qualidade de vida e esportes, independente da modalidade. E assim, elaborar um estudo que possa oferecer suporte para melhorar o processo decisório e conseqüentemente extrair o melhor desempenho.

5.3 ENCERRAMENTO

A presente pesquisa buscou contribuir para a realização de um estudo que pudesse oferecer insumos para o entendimento e a utilização de práticas de Gestão do Conhecimento e das características da tomada de decisão.

Este processo foi desenvolvido para contribuir com a organização, como oferecimento de um instrumento de apoio à tomada de decisão, ao Curso de Gestão da Informação como um objeto de informação a ser utilizado em futuras pesquisas, e finalmente, o objetivo principal deste trabalho busca direcionar o futuro da carreira acadêmica e profissional do autor.

O aprendizado adquirido com este trabalho permite ressaltar algumas considerações. Primeiro, o fato de que as organizações são um sistema que buscam o sucesso e vivem em uma constante competição. As mudanças contínuas, aperfeiçoamentos, capacitações e outras formas de evolução e desenvolvimento do conhecimento são fundamentais para manter um ambiente organizacional competitivo e que estruture da melhor forma as suas decisões. Em um cenário onde o capital mais valorizado não é apenas de propriedade da organização, mas está incorporado em seus colaboradores, os processos e práticas de Gestão do Conhecimento devem começar pelas pessoas.

REFERENCIAS

- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- BALCEIRO, R. B.; BALCEIRO, L. B. A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso Pfizer. In: **Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento e Gestão de Documentos**. Curitiba, 2001. Anais... Curitiba: PUC-PR/CITS.
- BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. C. **What is knowledge management: a knowledge praxis**, 1997. Disponível em: <
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2015.
- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro 21(3):35-57, jul./set. 1987.
- CALADO, A. M. F.; MARQUES, J. F. F.; PINTO, N. M. G. S. **Tomada de decisão: alguns dos erros mais comuns na tomada de decisão**. Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.
- CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. The use of knowledge management by German innovators. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 187-203, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHOO, W. C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.
- COSTA NETO, P. L. O. (Org.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.
- DA SILVA, R. V.; NEVES, A (Org.). **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004.

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

FERREIRA, A. F. A tomada de decisão: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões. **Encontro de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Senac**, 27-28 Outubro, 2010

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 689

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, ano II, n. 8, Março, p. 30-34, 1995.

FREITAS, H. M. R.; MACADAR, M. A.; MOSCAROLA, J. Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. Angra dos Reis-RJ: **Anais do 20º ENANPAD**, ANPAD, Administração da Informação, 23-25 de Setembro, 1996, p. 253-276.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGAR, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, p. 185–214, 2001.

GOMES, L.F.A.M.; SANTOS, J.L.C.F. Gestão do conhecimento e os métodos de análise para apoio à decisão. **Revista Internacional de Ciências de Engenharia Industrial e de Sistemas e Gestão**, do Rio de Janeiro 2, 1-12, 2008. Disponível em: <<http://www.rij.eng.uerj.br/scientific/2008/>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

GUIMARÃES, A. J. R. **Gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade e desempenho inovador em empresas de publicidade em Curitiba-PR**. 2014, 230 f. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

HOPPEN, N. Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informações. **Caderno de Administração Geral Programa de Eficácia Gerencial**, Porto alegre, 1992.

JUNG, C. F. **Metodologia Científica e Tecnológica**. Módulo 3 – Variáveis e Constantes. Unicamp, 2009.

KEENEY, R.L. Making Better Decision Makers. In: **Decision Analysis**, v. 1, n. 4, p. 193-204, December, 2004.

KOROBINSKI, R. R. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. **Perspect. Ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 107-116, jan./jun. 2001.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. de S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.

LEVIN, Jack. **Estatística Aplicada a Ciências Humanas**. 2a. Ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1987.

MACADAR, M. *et al.* A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanti-qualitativos para estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória. Angra dos Reis/RJ: **Anais do 21ºENANPAD**, ANPAD, Organizações, 21-24 de Setembro 1997, 15 p.

MAGALHÃES, T. G.; DALMAU, M. B. L.; SOUZA, I. M. Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa júnior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 108-129, mai. 2014

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

MEIRELLES, C. L. de A.; GOMES, L. F. A. M. O apoio multicritério à decisão como instrumento de gestão do conhecimento: uma aplicação à indústria de refino de petróleo. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 451-470, 2009.

MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MORON, M. A. M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. 1998, 239 f. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

MYERS, J. L.; WELL, A. D. **Research design & statistical analysis**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2003. 736 p.

NONAKA, I. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. Harvard Business Review, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, E. F. T.; GRÁCIO, M. C. C. Análise a respeito do tamanho de amostras aleatórias simples: uma aplicação na área de Ciência da Informação. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.6 n.3 jun. 2005.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para Ciências Sociais**. 4 ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PORTO, M. A. G.; BANDEIRA, A. A. O processo decisório nas organizações. **XIII SIMPEP**, Bauru-SP, 2006.

RAIFFA, H. **Decision analysis: Introductory lectures on choices under uncertainty**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1968.

RIBEIRO, R. R. M.; LEITE, R. M.; CROZATTI, J. A racionalidade e processo decisório: algumas reflexões teóricas. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 25, n. 1, jan./abril, 2006.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Decision-making style: the development and assessment of a new measure. **Educational and Psychological Measurement**, 55(5), p. 818-831, 1995.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. trad. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. v. 2. 448 p.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 139 p.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

STEVENSON, H.; GUMPERT, D. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, p. 85-94, 1985.

STEWART, T. A. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNCICE

APÊNDICE – PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO

Caracterização (pessoas)

Informe o gênero:

[1] Masculino

[2] Feminino

Informe o ano de nascimento: [_____]

Informe o ano em que entrou nesta organização: [_____]

Informe o ano em que começou sua carreira profissional: [_____]

Informe a escolaridade:

[1] Ensino médio

[2] Graduação, em [_____] concluída no ano de [_____]

[3] Especialização, em [_____] concluída no ano de [_____]

[4] Mestrado, em [_____] concluído no ano de [_____]

[5] Doutorado, em [_____] concluído no ano de [_____]

Em que nível você se encontra na organização?

[1] Operacional

[2] Gerencial

[3] Estratégico

Quanto à sua satisfação em estar associado à organização...

Insatisfação plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Satisfação plena
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

Quanto à sua satisfação em relação às atividades atualmente desenvolvidas...

Insatisfação plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Satisfação plena
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

Quanto à sua satisfação em relação à sua profissão...

Insatisfação plena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Satisfação plena
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

Gestão do conhecimento

Na minha organização...

Cultura	A visão da empresa está claramente comunicada Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	As pessoas são encorajadas e experimentar Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	As pessoas são encorajadas a pedir ajuda Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
Estrutura	As divisões departamentais estimulam a interação entre as pessoas Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	Existe um sistema padronizado de recompensa do compartilhamento do conhecimento Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	As divisões departamentais promovem o comportamento coletivo Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
Tecnologia	A tecnologia disponível permite a colaboração entre as pessoas Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	A tecnologia disponível permite categorizar o conhecimento para usos futuros Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	A tecnologia disponível permite às pessoas acessarem o conhecimento armazenado Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
Aquisição	Existem processos para aquisição de conhecimento Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	Existem processos para compartilhamento de conhecimento entre parceiros Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	Existem processos para identificação de melhores práticas Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
Conversão	Existem processos para organizar o conhecimento (descartá-lo, repô-lo, filtrá-lo) Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	Existem processos para compartilhar o conhecimento entre os colaboradores Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena
	Existem processos para converter o conhecimento em projetos de novos produtos Discordância plena	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="9"/> <input type="text" value="10"/>	Concordância plena

