

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ CARLOS BECKER JUNIOR

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS
MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL**

**RIO DE JANEIRO
FEVEREIRO 2018**

LUIZ CARLOS BECKER JUNIOR

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS
MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL

Dissertação apresentada à Universidade do
Grande Rio – UNIGRANRIO – Prof. José de
Souza Herdy – como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia, Governança e
Conhecimento

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Moraes Zouain

RIO DE JANEIRO

FEVEREIRO 2018

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA – UNIGRANRIO

B395a Becker Junior, Luiz Carlos.

Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil / Luiz Carlos Becker Junior. – Duque de Caxias, 2018.

76 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2018.

“Orientadora: Profª. Deborah Moraes Zouain”.

Bibliografia: f. 50-53.

Luiz Carlos Becker Junior

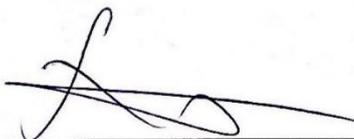
"Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento nas empresas que integram a listagem das Great Place To Work – GPTW – melhores empresas para trabalhar Brasil – 2016".

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

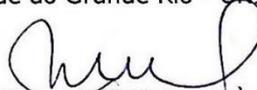
Área de Concentração: Gestão Organizacional

Aprovado em 28 de fevereiro de 2018.

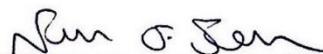
Banca Examinadora



Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

“Ser um mestre é uma tarefa estranha. Você precisa convencer pessoas sobre o coração, utilizando argumentos e razões, racionalidades, filosofia; você tem que usar a mente como uma serva do coração.

O trabalho do mestre é afastá-lo da mente para que toda a sua energia se mova para o coração. Você captou o sentido?

A palavra mestre cria a ideia de discípulo, do seguidor. Como pode haver um mestre sem um discípulo, sem um seguidor? Mas, no sentido espiritual da palavra, mestre significa domínio de si mesmo. Não tem nenhuma relação com qualquer seguidor; não depende da multidão. Um mestre sozinho é suficiente. O novo homem de que tenho falado será um mestre de si mesmo.”

Osho

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Luiz Carlos (in memoriam) e Évora (in memoriam) que tanto se dedicaram a educação dos filhos, transmitindo valores fundamentais e essenciais na formação do que hoje eu sou.

Aos meus queridos irmãos, Évora e Ciro, que independentemente da distância física estão sempre presentes e torcendo pelo meu sucesso.

Aos meus amados filhos Rebeca e Marcos, pelo amor incondicional e por fazerem de mim uma pessoa cada vez melhor.

A professora e coordenadora do PPGA, Rejane Prevot Nascimento, pelos aconselhamentos, amizade, disponibilidade e presteza.

A minha professora e orientadora Deborah Moraes Zouain, pela paciência, dedicação, confiança e competência na forma como conduziu o processo que me levou a conclusão da dissertação.

Ao professor José Francisco de Carvalho Rezende, por sua participação e valiosa ajuda para a minha qualificação.

Ao mestre Roberto George Godinho da Costa, pelas conversas e pela disponibilidade em compartilhar dos seus conhecimentos e experiências.

Aos docentes do PPGA da Unigranrio pela dedicação e profissionalismo.

Aos amigos mestrandos e doutorandos, pelas trocas e pela alegria do convívio.

Minha eterna gratidão.

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo verificar a relação do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, reconhecendo a existência de lógicas de pensamento estratégico, que tenham como base, a disponibilização e administração de contextos capacitantes e da mobilização e potencialização de excedentes cognitivos, que de forma simultânea, façam a organização criar mecanismos que resultem na geração de valor reconhecendo as suas interações com a cultura organizacional. Trata-se de um estudo descritivo, tendo como população as 150 organizações que se destacaram como melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016 em uma pesquisa de clima organizacional realizada em âmbito nacional. A coleta de dados para a pesquisa, segundo a estratégia *Survey*, se deu por meio da submissão de questionário fechado, usando-se a escala de Likert. Foram utilizados diversos procedimentos e técnicas para análises estatísticas como: o Alpha de Cronbach, correlação de Pearson e testes não paramétricos de Kruskal Wallis Test. Os resultados encontrados a partir das respostas dos sujeitos de pesquisa que responderam ao questionário indicaram existir fraca correlação de interdependência entre os constructos de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento e a geração de valor; que não existem padrões diferenciados nos agrupamentos das empresas estudadas e que existe significativa relação de interdependência entre as variáveis dos constructos da gestão do conhecimento e cultura organizacional.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional e Geração de Valor.

ABSTRACT

The main objective of this study was to verify the relationship between the strategic alignment of knowledge management, recognizing the existence of strategic thinking logic, based on the availability and administration of capacitive contexts and the mobilization and potentialization of cognitive surpluses, At the same time, the organization creates mechanisms that generate value by recognizing its interactions with the organizational culture. This is a descriptive study, developed with a sample of 150 organizations that stood out as the best companies to work in Brazil in 2016 in an organizational climate survey conducted nationwide. Data collection for the survey, according to the Survey strategy, occurred through the submission of a closed questionnaire, using the Likert scale. Several procedures and techniques were used for statistical analysis such as: Cronbach's Alpha, Pearson's correlation and nonparametric Kruskal Wallis Test. The results found from the answers of the research subjects who answered the questionnaire indicated a weak correlation of interdependence between the strategic alignment constructs of the knowledge management and the generation of value; that there are no differentiated patterns in the groupings of the companies studied and that there is a significant relationship of interdependence between the variables of knowledge management constructs and organizational culture.

Keywords: Strategic Alignment, Knowledge Management, Organizational Culture and Value Generation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Modelo Referencial | 11 |
| Figura 2 Modelo do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento | 12 |

GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Porte das organizações | 35 |
| Gráfico 2 – Origem do capital | 36 |
| Gráfico 3 – Formato societário | 36 |
| Gráfico 4 – Formação principal | 37 |
| Gráfico 5 – Área de atuação | 37 |
| Gráfico 6 – Nível de conhecimento conceitual e prático | 38 |
| Gráfico 7 – Impactos da GC na geração de valor | 38 |
| Gráfico 8 – Aplicação prática da GC na geração de valor | 39 |

QUADROS

| | |
|--------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Atividade principal | 35 |
|--------------------------------------|----|

TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Sumário do questionário | 32 |
| Tabela 2 – Alpha de Conbach para os grupos | 40 |
| Tabela 3 – Frequência de respostas das questões | 41 |
| Tabela 4 – Estatística descritiva | 42 |
| Tabela 5 – Frequência de respostas agrupadas | 43 |
| Tabela 6 – Significância assintótica | 44 |
| Tabela 7 – Significância assintótica dos constructos | 45 |
| Tabela 8 – Frequência de respostas agrupadas por constructos | 46 |

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

| | |
|----------|---|
| AEGC | Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento |
| CC | Contextos Capacitantes |
| CO | Cultura Organizacional |
| CNPQ | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| DG | Dados Gerais da Organização |
| EC | Excedentes Cognitivos |
| GC | Gestão do Conhecimento |
| GPTW | Great Place to Work |
| GV | Geração de Valor |
| LABCIAI | Laboratório de Práticas e Artefatos de Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Ativo Intangíveis |
| MS Excel | Microsoft Excel |
| PE | Pensamento Estratégico |
| PR | Perfil do Respondente |
| RH | Recursos Humanos |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 05 |
| 1.1 OBJETIVOS | 07 |
| 1.1.1 Objetivo geral | 07 |
| 1.1.2 Objetivos específicos | 07 |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 07 |
| 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO | 09 |
| 1.4 ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO | 09 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 10 |
| 2.1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO | 12 |
| 2.1.1 O que é economia do conhecimento | 12 |
| 2.1.2 A empresa do conhecimento | 13 |
| 2.2 CRIAÇÃO DE VALOR | 14 |
| 2.2.1 O que é valor organizacional | 14 |
| 2.3 ATIVOS INTANGÍVEIS | 16 |
| 2.3.1 Conceituação de ativos intangíveis | 16 |
| 2.3.2 Conceituação de capital intelectual | 17 |
| 2.4 CONHECIMENTO | 19 |
| 2.4.1 Criação e gestão do conhecimento | 19 |
| 2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO | 21 |
| 2.5.1 Pensamento estratégico | 21 |
| 2.5.2 Contextos capacitantes | 23 |
| 2.5.3 Excedentes cognitivos | 24 |
| 2.5.4 Cultura organizacional | 25 |
| 2.5.5 Geração de valor | 27 |
| 3. METODOLOGIA DA PESQUISA | 28 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 29 |
| 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA | 30 |
| 3.3 AMOSTRA | 30 |
| 3.4 COLETA DE DADOS | 31 |
| 3.4.1 Instrumento de coleta de dados | 31 |

| | |
|--|----|
| 3.5 PLANO DE ANÁLISE | 32 |
| 4. MODELAGEM E ANÁLISE DOS DADOS | 34 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA | 34 |
| 4.2 ANÁLISE DAS HIPÓTESES | 39 |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 46 |
| 5.1. RECOMENDAÇÕES | 48 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 49 |
| 7. APÊNDICES | 53 |

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas vivenciam um momento baseado em um novo paradigma no qual o conhecimento se torna o principal elemento de valor. Em um contexto caracterizado pelo avanço das tecnologias da informação, globalização, alto nível de competitividade, dinamismo e incerteza, as empresas buscam novas vantagens competitivas baseadas em variados tipos de recursos, principalmente os intangíveis e nesse sentido, o conhecimento e sua gestão tornam-se fundamentais para a sobrevivência e para o desempenho organizacional.

Na economia do conhecimento, marcada por grandes transformações, as demandas industriais cederam lugar às novas fontes de tecnologia, deflagrando um processo irreversível de substituição das tarefas musculares, mão de obra, por atividades mais inteligentes, estimulando o aparecimento dos trabalhadores do conhecimento. (Lopes, 2013).

Sobrevém a criação de valor baseada na GC destacando o papel dos ativos intangíveis disponíveis, porém subaplicados como diferencial competitivo.

A associação entre desempenho e valor passou a receber atenção gerencial mais detalhada e permanente a fim de caracterizar as implicações do pensamento estratégico no atendimento das expectativas dos *stakeholders*.

A concepção de ser produtivo passou a ter nova conotação nas organizações que, gradativamente, passaram a se ocupar e preocupar com as suas habilidades de processamento, de colaboração e de gerir conhecimento.

Compartilhar conhecimento, nesse sentido, é algo fundamentalmente diferente e ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação e em criar processos de aprendizagem (Gibson, 1998).

Busca-se o melhor nível de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento com base na criação de contextos capacitantes, na aplicação de excedentes cognitivos e no maior enquadramento frente à cultura organizacional.

A pesquisa a ser desenvolvida parte da premissa que no nível de complexidade e turbulência vivenciado pelas organizações brasileiras, aquelas que se destacam como *Great Place To Work* – GPTW, alcançam e ativam intensivamente práticas de gestão do conhecimento.

Cada vez é mais frequente o interesse das organizações brasileiras a respeito do modelo GPTW, gerando necessidade de maior entendimento sobre capacidade deste em apoiar a criação de valor.

A suposição está em saber se o valor gerado deriva do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento - AEGC, isto é, das relações de interdependência entre o pensamento estratégico, a gestão de contextos capacitantes, o aproveitamento de excedentes cognitivos e como interfere na construção da cultura organizacional.

A hipótese está na não predominância de alguma dimensão específica da geração de valor, de acordo com o agrupamento de sujeitos decorrentes das interações entre pensamento estratégico, contextos capacitantes e excedentes cognitivos.

Diante do contexto, a questão de pesquisa foi: **é possível caracterizar, de acordo com os constructos indutores do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, as organizações brasileiras listadas no estudo das melhores empresas para se trabalhar?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a existência e a extensão das práticas afins à formulação do pensamento estratégico à criação de contextos capacitantes e à apropriação dos excedentes cognitivos aportados pelos empregados, de modo a descrever, caracterizar e analisar o grau do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento e as relações de interdependência deste com a cultura organizacional e a criação de valor.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar de acordo com atributos já definidos em projeto de pesquisa o pensamento estratégico das organizações pela maneira com que formula, reformula e implementa suas estratégias.
- Identificar como as empresas se posicionam em relação a gestão do conhecimento, segundo a lógica com que desenvolve e administra seus contextos capacitantes e identifica, mobiliza e potencializa seus excedentes cognitivos.
- Investigar os tipos de alinhamentos entre estratégia e a gestão do conhecimento por meio das relações de dependência entre pensamento estratégico, contextos capacitantes e excedentes cognitivos das organizações.
- Analisar como se desenvolve a criação de valor e a interferência da cultura organizacional e quais as suas relações com o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa apresentou as seguintes delimitações:

O trabalho ficou circunscrito nas 150 empresas brasileiras, empresas listadas na publicação das melhores empresas para se trabalhar no Brasil referente ao ano de 2016.

O encaminhamento do questionário se deu através do endereço eletrônico institucional das empresas que constavam na listagem divulgada pelo GTPW, mas poucas deram retorno, possivelmente pela ausência de um contato direto com uma pessoa responsável que pudesse receber o instrumento da pesquisa.

Optou-se em trabalhar com o *ranking* das melhores empresas para trabalhar no Brasil por ser considerado padrão de excelência para a definição de ambientes de trabalho e o *Great Place to Work*, o pioneiro em conduzir essa pesquisa que existe em todo o mundo, em 53 países, nos seis continentes. No Brasil, o *Great Place to Work* promove e divulga, além do ranking nacional, mais de 20 setoriais e regionais.

Não foi foco deste trabalho analisar ou criticar a metodologia e instrumento aplicado pelo organismo responsável pela pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram gestores, e não exclusivamente gestores de recursos humanos – RH -, independentemente da área de atuação, responsáveis por processos que incluam equipes de trabalho de maneira a identificar o reconhecimento que estes profissionais têm em relação as práticas de GC adotadas por suas empresas.

Este estudo se propôs a investigar a existência e a extensão das práticas afins à formulação do pensamento estratégico à criação de contextos capacitantes e à apropriação dos excedentes cognitivos aportados pelos empregados, de modo a descrever, caracterizar e analisar o grau e a maturidade do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento e as relações de interdependência deste com a criação de valor e a cultura organizacional.

Embora o trabalho tenha incluído a identificação dos excedentes cognitivos - que são competências dos colaboradores que vão além dos exigidos por seus cargos e funções e ultrapassam as necessidades estratégicas das organizações – e suas relações de interdependência com os contextos capacitantes e pensamento estratégico na determinação dos tipos de alinhamento da gestão do conhecimento existentes, não foi foco à realização do levantamento das competências organizacionais ou funcionais necessárias para o desempenho das atividades e nem para levantamento dos *gaps* com objetivo de identificar as necessidades de desenvolvimento de pessoal.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A principal motivação deste trabalho é quanto à possibilidade de verificar empiricamente a relação do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, reconhecendo a existência de lógicas de pensamento estratégico, que tenham como base, a disponibilização e administração de contextos capacitantes e da mobilização e potencialização de excedentes cognitivos, que de forma simultânea, façam a organização criar mecanismos que resultem na geração de valor reconhecendo as suas interações com a cultura organizacional.

A relevância reside na possibilidade do entendimento de como ocorrem e se existe na prática, as conexões entre estratégia, gestão do conhecimento, geração de valor e cultura, bem como a importância do alinhamento entre eles, para a manutenção e/ou alcance das vantagens competitivas sustentáveis.

Outro ponto importante está na identificação das relações entre o desenvolvimento, a disponibilização e a existência de excedentes cognitivos enquanto elementos alavancadores para a geração de valor das organizações.

Todavia, a principal motivação deste trabalho foi quanto a possibilidade de verificar se as empresas listadas pela GPTW Brasil 2016 se apropriam do conhecimento gerado pelos colaboradores e disponibilizam contextos capacitantes para que a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento ocorram.

1.4 ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo incluiu a introdução, contextualização do problema de pesquisa e a questão do problema, os objetivos gerais e específicos, a delimitação do trabalho e a relevância da pesquisa. No segundo encontram-se o referencial teórico que deu embasamento a pesquisa, composto por modelo referencial e analítico. No terceiro capítulo temos a metodologia, tipo de pesquisa, sujeitos, amostra, coleta de dados e plano de análise. No quarto capítulo a modelagem, análise dos dados, caracterização da amostra e análise das hipóteses e resultados. No quinto as conclusões, bem como as implicações teóricas e práticas da pesquisa acompanhadas de sugestões para pesquisas

futuras. Logo após, são indicados os elementos pós-textuais: as referências bibliográficas e o apêndice com a relação das 150 (cento e cinquenta) empresas que compõem a listagem das melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2016 e o instrumento de pesquisa que foi aplicado.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são apresentados os mais importantes conceitos, justificativas e características sobre o assunto abordado, do ponto de vista da análise feita por outros autores.

Um dos principais objetivos do referencial teórico para um projeto de pesquisa, por exemplo, é criar um plano de sustentação argumentativo sobre o tema a ser abordado, dando embasamento e servindo como comparação em relação aos resultados a serem obtidos a partir do trabalho em desenvolvimento.

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico que serviu de embasamento ao presente estudo. Para tanto está assim dividido: apresentação do modelo referencial dentro de uma logicidade: conceitos sobre economia do conhecimento, criação de valor, ativos intangíveis, conhecimento, alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, pensamento estratégico, contextos capacitantes, excedentes cognitivos e cultura organizacional.

Segundo Martins (1990), trata-se do levantamento bibliográfico que dará suporte e fundamentação teórica e metodológica ao estudo.

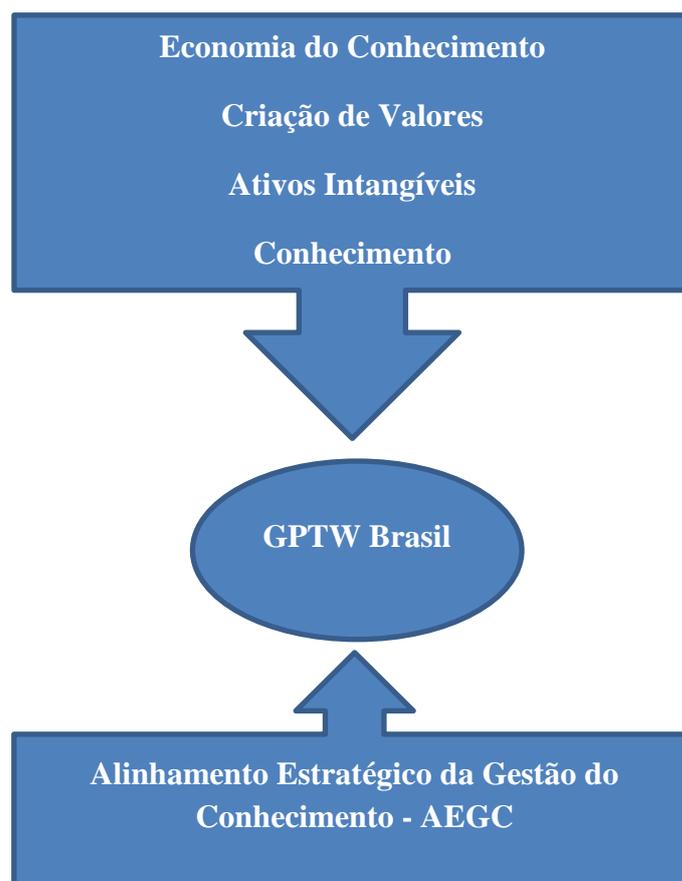
Tem por objetivo desenvolver ideias com base em referências bibliográficas, visando o embasamento teórico do estudo e elucidar quais são os teóricos que já estudaram o assunto e que ajudarão a sustentar, embasar o tema que será desenvolvido.

É esperado que o conteúdo aqui exposto suporte as discussões realizadas nesta dissertação.

A figura 1 descreve o modelo referencial, iniciando-se pela economia do conhecimento e como são criados os valores nessa nova economia, entendendo que o principal recurso de criação de valor são os ativos intangíveis e dentro dos ativos intangíveis destaca-se o conhecimento como mola de criação de desenvolvimento desses ativos e o papel do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento como garantia de integração da estratégia

ao chamado chão de fábrica. Isso foi aplicado sobre as grandes empresas caracterizadas como GPTW no Brasil no ano de referência 2016.

Figura 1 – Modelo Referencial

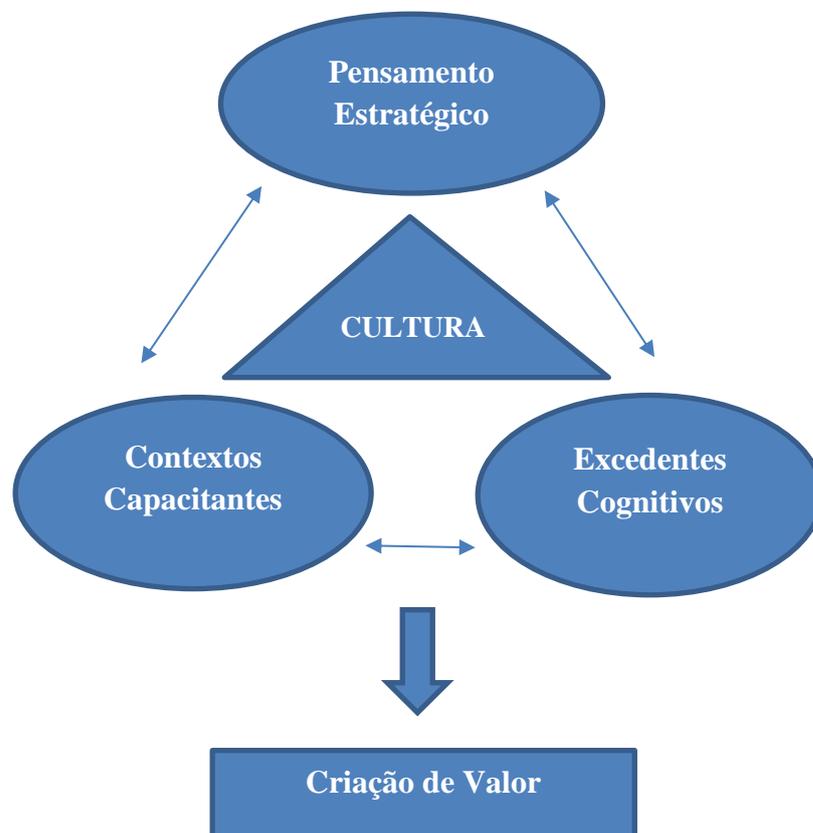


Fonte: Elaboração própria (2017)

O modelo analítico de referência, conforme figura 2, demonstra a proposta de alinhamento estratégico da gestão do conhecimento - AEGC, reconhecendo a lógica composta por três constructos: pensamento estratégico, desenvolvimento de contextos capacitantes e

potencialização de excedentes cognitivos, entendendo que o sucesso da organização está na geração de valor e pela que forma que interfere na construção da cultura organizacional.

Figura 2 - Modelo do Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaboração própria (2017)

2.1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO

É a economia na qual o principal componente da agregação de valor, produtividade e crescimento econômico é o conhecimento.

2.1.1 O que é Economia do Conhecimento

A ideia de que vivemos e trabalhamos em uma sociedade/economia do conhecimento ganhou destaque cada vez maior nas políticas educacionais e econômicas na última década. Para o senso comum, o conhecimento constitui atualmente o fator de produção mais importante na economia das sociedades industriais avançadas; e o corolário resultante é que as populações desses países exigem maior acesso ao conhecimento, representado pelas qualificações pessoais.

Contudo, a natureza da economia do conhecimento foi pouco teorizada tanto em termos sociológicos quanto em termos filosóficos. Sociólogos importantes como Bell (1974) e Castells (1996) definiram a economia do conhecimento, em termos de conhecimento, como principal fator da produção e a tecnologia como seu principal recurso. Contudo, a natureza desse conhecimento tem sido questionada por outros cientistas sociais como, por exemplo, Gibbons *et al.* (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995), que oferecem explicações muito diferentes a respeito da natureza distintiva do conhecimento na economia do conhecimento. Isso leva não só à incoerência teórica, mas também a políticas e práticas educacionais que são muitas vezes contraditórias. Contudo, mudanças aceleradas veem ocorrendo desde o início da revolução industrial. Desse modo, permanece a questão a respeito do que distingue essa fase aparentemente nova no desenvolvimento das sociedades capitalistas.

2.1.2 A Empresa do Conhecimento

A criação do conhecimento exige a participação de funcionários de linha de frente, gerentes de nível médio e altos gerentes, onde deve haver uma interação dinâmica entre estes elementos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a “Equipe de Criação do Conhecimento” é composta por:

- ✓ Trabalhador do Conhecimento: funcionários de linha de frente e gerentes de linha (são responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito).
- ✓ Engenheiros do Conhecimento: gerentes de nível médio (servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado dos que estão na linha de frente).
- ✓ Gerentes do Conhecimento: altos gerentes (gerência do processo total de conhecimento organizacional no nível da empresa).

Desta forma que, seja qual for o nível, o envolvimento com o processo do conhecimento não é algo passivo, mas é participar, envolver-se, comunicar-se, cooperar, negociar, ter iniciativa. Enfim, a função gerencial é a chave que facilita o processo de criação do conhecimento organizacional. Para tanto, o verdadeiro “Trabalhador da Era do Conhecimento” necessita reunir não somente aptidões técnicas, mas necessita igualmente aptidões emocionais, cognitivas e comportamentais

O trabalhador do conhecimento (do inglês *knowledge worker*), termo criado por Peter Drucker em 1959, para definir quem trabalha primariamente com a informação, ou quem desenvolve e usa conhecimento no trabalho, é usado hoje para pessoas que são valorizadas por sua capacidade de atuar sobre o conhecimento de uma dada área e comunicá-lo. É frequente que eles avancem o conhecimento geral sobre aquele assunto através de sua atividade muito focada, que inclui análise, projeto e/ou desenvolvimento. Eles usam sua capacidade de pesquisa para definir problemas e identificar alternativas. Motivados por sua especialização e experiência, eles trabalham para resolver esses problemas, no esforço para influenciar as decisões, prioridades e estratégias da companhia.

Peter Drucker (1999) afirmou: “Os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram os equipamentos de produção. Os ativos mais valiosos de uma organização do século XXI, de negócios ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade.”

Dentro da chamada economia do conhecimento, as empresas criam e geram valor.

2.2 CRIAÇÃO DE VALOR

2.2.1 O que é Valor Organizacional

A concepção de valor de uma empresa e o quanto ela contribui para o ambiente no qual ela interage deixou de ser apenas concepção contábil e financeira para evoluir na formação de dois componentes que interagem constantemente na engrenagem administrativa, que são: capital econômico + capital intelectual.

O Capital intelectual pode ser considerado como um dos capitais mais proeminentes dos empreendimentos contemporâneos. É um ativo intangível que é estruturado na competência das pessoas e nas estruturas interna e externa das organizações.

O capital humano diz respeito ao conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos gestores e empregados de uma empresa na condução de suas tarefas, e muito pouco tem sido documentado e sistematizado a respeito da geração deste capital nas empresas.

Assim como os lucros na apuração dos resultados, existe a importância das pessoas que desenvolvem atividades (e sua contribuição intelectual ao desenvolverem essas atividades) que dificilmente é mensurada ou constatada, a não ser quando um componente humano relativamente atuante rompe os vínculos com seu ambiente de entrega dessas atividades, em resumo: Perde-se o valor humano daquela pessoa quando ela deixa a empresa por qualquer motivo, e isso destrói a formação do capital intelectual como um todo. Quando ele é exponencialmente refletido nos níveis mais altos da hierarquia ou das atividades, esse impacto é ainda maior.

Desde a década de 90, no início da chamada era da informação, o capital financeiro, continuando como alicerce do crescimento econômico, mostrou-nos que mais importante do que ter dinheiro é o saber utilizá-lo, de forma a garantir o desenvolvimento e sucesso das organizações. Nas últimas décadas, sendo consensual a importância da criação de valor para a sustentabilidade presente e futuro das empresas e organizações, a discordância relativamente a quem se destina a criação de valor tem sido frequente e por vezes impeditivas de consensos (Neves, 2011).

O foco na criação de valor seletiva a acionistas, clientes, colaboradores ou comunidade envolvente, ou transversal aos mesmos, sendo que os diferentes interesses das entidades atrás referidas estão intrinsecamente ligados, varia significativamente de acordo com a cultura da empresa ou organização, local onde a mesma desenvolve a sua atividade ou mercado em que

atua (Neves, 2011). Como tal, esta ligação intrínseca das diferentes entidades face à criação de valor, torna óbvio que a criação de valor sustentável só pode ser conseguida se a mesma for transversal a todas as entidades envolvidas com a empresa, sendo que a percepção de criação de valor por cada uma delas, obviamente tem forma e características diferentes (Jordan *et al.*, 2012).

Nesse sentido, alguns autores referem que em economias desenvolvidas, se a empresa ou organização criar valor para os seus proprietários, estará também a criar valor para as restantes partes interessadas (*stakeholders*), daí a importância atribuída pelos mesmos à medição da criação de valor financeiro.

No momento atual as organizações criam valor principalmente com base nos ativos intangíveis.

2.3 ATIVOS INTANGÍVEIS

2.3.1 Conceituação de Ativos Intangíveis

As entidades frequentemente despendem recursos ou contraem obrigações com a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção ou o aprimoramento de recursos intangíveis como conhecimento científico ou técnico, desenho e implantação de novos processos ou sistemas, licenças, propriedade intelectual, conhecimento mercadológico, nome, reputação, imagem e marcas registradas.

Para muitas empresas o valor de mercado supera em muito o seu valor contábil e a raiz desta diferença significativa pode estar no valor dos seus ativos intangíveis, como por exemplo, marcas, patentes, capacidade de inovação, modelo de negócios, capital humano etc. Contudo, apesar dos intangíveis serem responsáveis diretos pelo desempenho de uma empresa, ainda estamos caminhando em busca de uma base rigorosa para avaliação e gestão dos mesmos.

Para Davis e Meyer (1999), uma das consequências da sociedade do conhecimento foi a evidenciação dos ativos intangíveis. Reforçou a relevância dos ativos intangíveis, em especial do conhecimento, e evidenciou a importância de maior dedicação às gestões do capital intelectual e do conhecimento, de maneira que o desempenho e a geração de valor das organizações pudessem ser maximizados.

O valor econômico de uma empresa é resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis. A grande valorização de empresas que se utilizam intensamente dos ativos intangíveis tem mostrado a crescente importância desses ativos na manutenção de suas vantagens competitivas e, conseqüentemente, dos seus valores econômicos.

Os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação e, dessa forma, contribuem sobremaneira para a obtenção de importantes vantagens competitivas. Isso se deve à característica fundamental de todo ativo intangível: sua singularidade. Isto é, os ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, fábricas etc., são adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros para tal. Os ativos intangíveis, por outro lado, são únicos e de propriedade de uma única organização. Os ativos intangíveis têm sido extensivamente estudados por várias áreas do conhecimento. Em estudos na área de estratégia, por exemplo, os intangíveis também são conhecidos como recursos. Esses estudos, no contexto da Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View*), têm ajudado a área de estratégia a recuperar parte da reputação e influência que perdera na década de 1980 (Foss, 1997). Recursos incluem todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento e outros fatores controlados pela empresa (Barney e Hesterly, 2014). Segundo os autores, para sustentar uma vantagem competitiva por longo período de tempo, esses recursos precisam ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Essas características descritas por Barney e Hesterly, (2014) podem ser atribuídas aos chamados ativos intangíveis. De acordo com a Visão Baseada em Recursos, a posse desses recursos pode levar uma empresa a obter lucros anormais (isto é, acima da média do seu mercado) e a sustentar sua vantagem competitiva.

O principal intangível nos dias atuais é o conhecimento que a organização desenvolve e apropria dos empregados.

As empresas, ao compreenderem o valor dos ativos intelectuais como fontes de vantagens competitivas, sobretudo o capital humano, (Stewart, 1998), seguem em busca de soluções para que seus ativos intangíveis possam ser gerenciados, fato que impulsiona a relevância do capital intelectual e da gestão do conhecimento.

2.3.2 Conceituação de Capital Intelectual

O conceito de Capital Intelectual é algo relativamente recente. Ele é composto pelo somatório do capital interno (conjunto de conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais criados pelas pessoas e utilizados pelas organizações), capital externo (conjunto das relações com clientes, fornecedores, *stakeholders*, marcas, imagem e reputação) e capital humano (conjunto das habilidades das pessoas que trabalham em uma empresa em agir em determinadas situações, educação, experiências, valores e competências). Outra característica do Capital Intelectual é o fato de ele ser invisível e intangível, o que dificulta sua gestão adequada.

Antigamente, a lógica do capitalismo na era industrial focava apenas no capital financeiro (todos os títulos, obrigações, certificados e etc. que poderiam ser negociáveis e transformados em dinheiro). Mas a realidade atual é diferente. As empresas fazem investimentos massivos em conhecimento. Se antes os empresários eram donos das ferramentas e dos materiais de trabalho, agora o trabalhador carrega suas “ferramentas e materiais de trabalho”, ou seja, seu conhecimento, em sua mente. Dessa forma, quando um trabalhador se desliga da empresa por qualquer razão, uma parte do capital intelectual dela o acompanha.

É por esse motivo que atualmente, para que uma empresa chegue ao seu valor de mercado é preciso somar seus ativos tangíveis e intangíveis. Segundo Edvinsson e Malone (1998), o Capital Intelectual pode ser composto por seis capitais que fazem parte da estrutura de valor de mercado de uma organização: o humano, estrutural, de clientes, organizacional, de inovação e de processos. O fortalecimento de um ou mais desses capitais acaba, assim, por influenciar o capital intelectual. Sendo assim, o investimento em estratégias de conhecimento só tem a beneficiar o capital intelectual e, conseqüentemente, o valor de mercado de uma organização.

Conforme Oliveira *et al.* (2011, p. 85), capital intelectual é o “conjunto de elementos intangíveis que são considerados os principais ativos dos empreendimentos desse novo século”.

O capital intelectual é definido por Stewart (1998, p. 13) como:

“A soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados — propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro —, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.”

Os fatores que compreendem o capital intelectual geram capacidade produtiva, se gerenciados de maneira eficiente. As empresas que usam as ferramentas de capital intelectual têm seus ativos intangíveis mais acentuados financeiramente, tendo um valor de mercado superior ao seu valor contábil (Alves *et al*, 2014).

De acordo com Stewart (1998) o capital intelectual pode ser encontrado nas pessoas, nas estruturas organizacionais e nos clientes.

O capital humano compreende as pessoas, o conhecimento, a experiência, as habilidades e competências dos empregados (Edvinsson e Malone, 1998; Coser, 2012). O capital humano é fonte de inovação e renovação (Stewart, 1998).

O capital estrutural compreende os sistemas de informação, o software, os bancos de dados, as patentes, a marca, entre outros (Edvinsson e Malone, 1998). Para Gomes (2016, p.53), o capital estrutural compreende “a infraestrutura que apoia o capital humano”. Conforme Stewart (1998), este é necessário para compartilhar e transmitir o conhecimento.

O capital do cliente, na visão de Stewart (1998, p. 69), “é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio”. O capital de clientes abrange o relacionamento da empresa com os clientes, fornecedores, franquias; entre pessoas e organizações (Vaz *et al*, 2015; Alves *et al*, 2014).

Embora haja vários métodos bem desenvolvidos para a mensuração do capital intelectual, segundo Vaz *et al* (2015), a influência da cultura, escala, setor, local, assim como o contexto dos negócios podem alterar resultados desse tipo de medição.

2.4 CONHECIMENTO

2.4.1 Criação e Gestão do Conhecimento

Drucker (1991) destaca que a organização deve aprender a criar novos conhecimentos, abandonando os obsoletos com base na melhoria contínua de atividades, desenvolvimento de novos processos a partir de sucessos e inovar continuamente de forma organizada. Também se faz necessário o desenvolvimento de habilidades a partir do conhecimento tácito, dado pelo aprendizado e experiência, convertendo estes em algo que possa ser ensinado e aprendido.

A criação de conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997), é um processo interativo entre os membros da organização, dizendo respeito à experiência física e à tentativa e erro

quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros, relacionando-se tanto aos ideais quanto às ideias. E a criação de conhecimento organizacional é a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Esses autores defendem que a construção de conhecimento na empresa acontece pela conversão do conhecimento tácito (pessoal, subjetivo e de difícil articulação) em explícito (formal, registrado em expressões matemáticas, especificações, manuais, etc.). “Ter um *insight* ou palpite altamente pessoal tem pouco valor para a empresa, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos na empresa” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 11).

O Conhecimento e sua gestão se tornam temas importantes e não deve ficar sendo encarada apenas no plano organizacional; é preciso haver o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento.

Antes da conceituação de GC é necessário entender a construção do próprio conhecimento enquanto evolução de conteúdo e significado de dados e informação.

Davenport e Prusak (1998, p.2) afirmam que o dado pode ser conceituado como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relacionados a eventos que podem ser facilmente estruturados, quantificados e transferíveis” e ressaltam que a informação é o insumo necessário para a obtenção e construção do conhecimento.

De acordo com Drucker (1999, p.32), informações “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito.” Portanto, o conhecimento pode ser conceituado como a informação compreendida e aplicada.

Carbone *et al* (2009) explicam que os dados representam palavras e números reunidos e ordenados. Já a informação seria um conjunto de dados compreendidos, que trazem algum significado para quem a recebe. Já o conhecimento, mais sofisticado do que os anteriores e, por isso, mais útil, é constituído pelas redes de informações possuídas por uma pessoa, com base nas quais ela direciona sua interpretação da realidade e, em consequência, suas decisões e comportamentos.

Para Terra (2000, p.70), a gestão do conhecimento está totalmente conectada com o gerenciamento de ativos intangíveis conforme segue:

“A Gestão do Conhecimento está, intrinsecamente, ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.”

A GC oferece uma metodologia capaz de gerenciar os valores empresariais provenientes de processos, sistemas, cultura organizacional, sob formas de habilidades individuais, marcas, patentes, valores dentre outros ativos intangíveis.

Polanyi (1983) identifica dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento explícito é passível de transmissão sistemática por meio de linguagem formal, relacionado a eventos ou objetos, independente do contexto, enquanto o conhecimento tácito é pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser comunicado e formalizado. (Carbone, 2005). Por acaso um grande desafio para as organizações é transformar o tácito em explícito, ou seja, tirar da cabeça das pessoas a forma como fazem e colocarem no papel.

Choo (2003) aproxima sua construção do conhecimento da de Nonaka e Takeuchi (1997), destacando que esta começa com um insight individual pela busca da realização mais eficaz de uma tarefa e acontece pela compreensão de que conhecimentos tácito e explícito se relacionam por intermédio de processos sociais de conversão do primeiro tipo no segundo.

2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O alinhamento estratégico, aliado ao planejamento estratégico, é um importante instrumento de gestão. Por isso, novas abordagens para a operacionalização do alinhamento podem auxiliar a gestão corporativa em suas decisões e influir no desempenho organizacional.

Para Lopes (2013), as empresas que se preocupam efetivamente com a articulação e orientação de contextos capacitantes, mobilização e potencialização de seus excedentes

cognitivos são aquelas em que a gestão do conhecimento promove o alinhamento estratégico e a aprendizagem organizacional.

A GC, na abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) é a estrutura gerada pela análise de formas de processos de conhecimento sendo é aplicada por meio de dois parâmetros:

- Contextos capacitantes que são os locais físicos, virtuais ou mentais usados pelas organizações a fim de criar esforços na construção de uma gestão estratégica do conhecimento, e
- Excedentes cognitivos que correspondem às competências (conhecimentos tácitos, habilidades, atitudes, valores e experiências) que os colaboradores da organização possuem e que vão além das necessidades de seus cargos e funções, podendo gerar uma contribuição direta para a estratégia vigente.

Estes dois contextos podem determinar a instalação de novos paradigmas organizacionais que estão propensos a direcionar as instituições na criação de valor

O AEGC perfaz pelos níveis de alinhamento entre Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos e as relações de interdependência, corroborando para a criação da cultura organizacional e promovendo a geração de valor.

2.5.1 Pensamento Estratégico

A estratégia pode ser caracterizada pela conjugação dos produtos e serviços com os quais a empresa pretende atingir seus objetivos e dos mercados onde ela pretende operar. (Moysés *et al*, 2016)

A estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo.

O pensamento estratégico , segundo Ference e Thurman (2012) abrange um processo global de pesquisa sobre tipos de futuros desejados por meio de um processo disciplinado, planejado e deliberado. Após a organização escolher e seu objetivo, será extremamente importante executar um mapeamento da situação atual para o atingimento do seu desejo institucional.

Nos estudos sobre pensamento estratégico, Goldman e Casey (2010) descrevem que a capacidade de pensar estrategicamente é fundamental para líderes e gestores em vários níveis organizacionais. Várias experiências organizacionais podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade de pensamento estratégico de um indivíduo. Cultura, entre outros fatores organizacionais, pode encorajar ou limitar essas contribuições. Líderes atuam como construtores de cultura e agentes transformadores e devem agir para maximizar a relação entre cultura organizacional e o processo de aprender a pensar estrategicamente.

Mintzberg (2000) define estratégia como curso de ação; estratagema para enganar o concorrente; mediação entre a empresa e o ambiente; proposta compartilhada pelos membros de uma organização por meio de suas intenções e ações.

Drucker (1992) considera estratégia como um conjunto de hipóteses a respeito da realidade; os cenários onde se desenvolvem as empresas. Exige que se saiba o que é o nosso negócio e o que ele deveria ser.

Hamel e Prahalad (1995) falam do que precisamos fazer diferente hoje se quisermos um novo futuro para a organização: criação de valor para os clientes, superação dos concorrentes e criação de novos espaços competitivos.

Porter (1980) diz que estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor, a arena fundamental na qual ocorre a concorrência. Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentada contra as forças que determinam a concorrência.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) chamam estratégia de “padrão ou plano para integrar as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização e um todo coerente”.

O posicionamento estratégico refere-se a como a organização pensa, ou seja, como pensam os responsáveis pelo posicionamento da organização e exige pessoas especialmente preparadas para atuarem em todos os níveis organizacionais. A visão global e suas principais implicações nas operações empresariais são elementos fundamentais para a tomada de decisão, potencializando os resultados. Ao gerenciar com foco estratégico, caminha-se no sentido de atender às necessidades dos clientes com qualidade máxima e custos mínimos. Dessa maneira, consegue-se manter e aumentar o nível de competitividade. (Moysés *et al*, 2016).

O sucesso do caminho estratégico das organizações, sejam elas públicas, ou privadas, depende do nível de integração das suas ações específicas e de seus ajustes no decorrer do tempo.

Senge (2003) relata que toda empresa é fruto de como seus membros pensam e interagem.

2.5.2 Contextos Capacitantes

Os contextos capacitantes podem ser entendidos como espaços de conhecimentos compartilhados ou conjunto de condições favoráveis que as instituições criam, disponibilizam ou propiciam, de forma a facilitar, pela sinergia dos participantes, a alavancagem da aprendizagem, capturando para as empresas conhecimentos tácitos e descobrindo potenciais talentos e geradores de novos conhecimentos.

As lideranças das organizações e os produtores do conhecimento podem viabilizar a criação do conhecimento fornecendo espaços físicos adequados, conexões habilitadas e por meio da tecnologia da informação.

Nonaka e Takeuchi (1997), reforçam que o papel fundamental das lideranças no processo de criação do conhecimento organizacional é gerar contextos apropriados para a realização das atividades de grupo, favorecendo, por meio da interação, a criação de novos conhecimentos.

Dessa forma, para que o processo de criação do conhecimento vá adiante, é necessário que a organização atue no sentido de neutralizar essas barreiras para que grandes ideias, argumentos e conceitos possam se transformar em produtos ou serviços de sucesso, antes que membros da organização se desmotivem ou se cansem e integrem o quadro de uma empresa concorrente. Ao incentivar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento tácito a partir de uma interação focada na “cooperação” em vez de “competição”, as organizações conseguem afastar as barreiras relacionadas à criação do conhecimento. Dessa forma, um ambiente pautado na solicitude é uma das bases de um CC e afeta todos os passos desse processo (Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001).

Um contexto capacitante é aquele composto de um estilo cooperativo, uso de atividades em rede, construção de equipes e apoio ao aprendizado por esquemas como o de mentorado (relação de aprendizagem quando um profissional mais experiente assume a posição de professor/mentor, compartilhando conhecimentos com o membro iniciante). Essas características promovem um ambiente no qual as ideias germinam naturalmente, tendo em

vista que o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana e o seu processo de criação depende dos participantes e das formas de atuação (Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001).

Trata da capacidade, da intencionalidade, da vontade, para que possa ser insuflado a passagem do conhecimento, formando assim um vínculo com os excedentes cognitivos.

2.5.3 Excedentes Cognitivos

Entende-se por excedentes cognitivos como sendo aquelas competências (conhecimentos) dos colaboradores que vão além do que é usado nas tarefas laborais e que estejam sendo solicitados pela estratégia organizacional ou exigido pela descrição dos cargos e funções.

Segundo Shirky (2011) e Lopes (2013), é conceituado como o conjunto e tempo, energia e talento livres que, se usados coletivamente e de forma colaborativa, favorecem grandes realizações, mesmo que a partir de esforços isolados.

São tácitos, portanto, intrínsecos as pessoas e que podem estar dispersos e desconectados com o alinhamento estratégico da empresa. Trata-se então de um conjunto de conhecimentos tácitos, habilidades, atitudes e valores das pessoas, que transcendem os cargos e funções organizacionais e que acabam não sendo observados pela alta gestão das empresas, deixando de aproveitar oportunidades relevantes que poderiam fazer parte do conhecimento organizacional. Caso estes excedentes cognitivos sejam identificados e seus proprietários sejam estimulados a compartilhá-los, o aporte de novos conhecimentos disponíveis nas organizações podem passar a gerar valor dentro da empresa.

Para Lopes (2013):

“[...] perceber os excedentes cognitivos como recursos, capacidades ou como ativos de conhecimento a serem mobilizados e alavancados poderá contribuir nos esforços empreendidos pela estratégia organizacional na geração de valor adicional para seus stakeholders expressivos. Por sua vez, as atitudes em relação ao compartilhamento dos excedentes cognitivos veriam em função de aspectos de ordem pessoal e institucional”.

Drucker (1991) destaca que a organização deve aprender a criar novos conhecimentos, abandonando os obsoletos com base na melhoria contínua de atividades, desenvolvimento de

novos processos a partir de sucessos e inovar continuamente de forma organizada. Também se faz necessário o desenvolvimento de habilidades a partir do conhecimento tácito, dado pelo aprendizado e experiência, convertendo estes em algo que possa ser ensinado e aprendido.

2.5.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional compreende um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional. Compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos funcionários que produzem normas inconscientes. Estas por sua vez, podem moldar poderosamente o comportamento dos indivíduos e grupos dentro das empresas. Para Bilhim (1996), a cultura significa mais do que as normas ou valores do grupo, traduzindo-se sim numa resposta genérica aos problemas que podem surgir baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas. Formada por um conjunto de características que não são inatas, e que se criam e se preservam através da comunicação e cooperação entre indivíduos numa sociedade, dessa forma, pode-se concluir que a cultura é transmitida ao longo do tempo. A cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para a outra. (Robbins, 2002).

Segundo Freitas (1997), o comportamento humano nas organizações tornou-se, nas últimas décadas, objeto de estudo científico específico, orientado para a busca de melhor compreensão do mesmo e do termo “cultura organizacional” começou a ser utilizado. Neste novo cenário global, presenciamos cada vez mais a busca incessante da excelência continua pelas organizações. De um ângulo, enxergam-se as práticas gerenciais herdadas do passado que parecem se perder no mundo cheio de exigências pelos padrões globais de eficiência. Por outro, os modelos importados podem empacar em alguns dos traços básicos de nossa cultura. A procura pela eficiência e modernização tem mostrado que há necessidade de transformações. Transformações, entretanto, pressupõem autoanálise. Se as organizações ambicionam a transformação, faz-se necessário então, que se conheçam os traços de nossa cultura que irão impor restrições e aqueles que fortificarão o processo de transição. Assim, a análise da CO contribui para o gerenciamento das mudanças nas organizações e possivelmente por essa razão

as empresas passaram a inculcar nos trabalhadores sua cultura, contando que quanto mais ela fosse aceita, maior seria a possibilidade de obter um bom desempenho econômico.

A cultura organizacional - CO é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Uma outra definição, apresentada por Schein (2009, p. 7), aponta que a CO “é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Em outras palavras, a CO consiste nas relações e na maneira com que as pessoas se organizam, interagem e agem dentro de sua empresa. Sendo assim, os hábitos que tenham funcionado bem serão considerados válidos e ensinados para as gerações futuras como sendo a maneira correta, podendo, assim, essa cultura durar por décadas, séculos ou por toda sua existência. As organizações, assim como as pessoas, possuem personalidade própria, podem ser conservadoras ou inovadoras, rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras. Duas ou mais empresas podem atuar no mesmo negócio e estarem situadas na mesma cidade, porém, possuem pessoas diferentes, instalações diferentes, caráter e sentimentos únicos, de modo que cada qual possuirá a sua própria cultura. Dessa forma, qualquer organização por menor ou maior que seja, possui uma CO, sendo esta única e exclusiva de cada organização, por isso, a cultura deve ser vista no contexto ao qual ela se insere.

A cultura organizacional pode estimular a formação e o desenvolvimento das equipes ou funcionar como um entrave a elas. Esse tema tem sido perseguido por estudiosos que buscam entender os fenômenos organizacionais. É uma variável relevante para a compreensão das ações humanas, funcionamento como um padrão coletivo que permite identificar os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir, agir e aprender. (Tonet *et al*, 2009)

Sendo bem mais que um conjunto de regras, hábitos e artefatos, evidencia a construção de significados partilhados e vivenciados pelo conjunto de pessoas que pertencem a um mesmo grupo (Pires e Macedo, 2006)

Para Schein (1985), O conceito de cultura compreende pelo menos três níveis: o dos artefatos e criações, que inclui a arquitetura organizacional; os valores, que diz respeito a maneira como as situações são tratadas na organização; e o nível do pressuposto, que considera as crenças das pessoas sobre a realidade em que estão inseridas. A cultura absorve os valores individuais e organizacionais.

Já Pettigrew (1989) entende que é possível administrar a cultura organizacional, embora seja difícil, pois a cultura é um fenômeno que envolve vários e diferentes níveis.

Embora não exista consenso entre autores, é entendido que muitas organizações investem na mudança cultural e reconhecem que a cultura muda quando as pessoas mudam e é um processo longo e de difícil direcionamento.

Entender este processo de formação da cultura e aprofundar a compreensão e a prática das organizações é fator de sucesso nos processos de mudanças e de desenvolvimento organizacional.

2.5.5 Geração de Valor

A contabilidade é uma metodologia historicamente válida para avaliação e controle das operações de uma organização dentro da lógica financeira. Trata-se de um método confiável e indispensável de mensuração do patrimônio financeiro ou tangível das organizações. Se as empresas têm em mãos uma metodologia adequada e oficial para avaliação do seu patrimônio tangível, o mesmo não se pode dizer para o seu patrimônio intangível. Na sociedade do conhecimento, o maior patrimônio das organizações é o saber e este possivelmente não está sendo devidamente mensurado.

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o valor de mercado de uma empresa é a soma do capital financeiro com o capital intelectual.

Para Sveiby (1998), os patrimônios de conhecimento são a nova riqueza das organizações. Esta parte invisível do balanço patrimonial consiste na competência dos futuros, na estrutura interna e na estrutura externa. Para compreender a organização do conhecimento, os gestores devem procurar enxergar suas organizações como se elas fossem constituídas de estruturas de conhecimento, e não de capital financeiro.

O autor sugere que tais estruturas de conhecimento estejam divididas em três dimensões de ativos intangíveis:

Competência do funcionário: a capacidade que os funcionários têm de agir em diversas situações. “A competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas. Além disso as pessoas

tendem a ser fieis se forem tratadas de forma justa e tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada.” (Sveiby, 1998:11).

A estrutura interna: engloba as patentes, modelos e sistemas, inclusive os da informação e a cultura organizacional, enquanto a estrutura externa: constituída pelas relações com os clientes e fornecedores, incluindo também marcas, reputação e imagem da organização.

A geração de valor de uma empresa é entendida por alguns autores como a composição do capital financeiro e do capital intelectual. Entende-se que o não entendimento do fator humano na formação do capital intelectual pode promover riscos ao valor da empresa, devido à falta de reconhecimento e sistematização deste capital.

Ghoshal *et al.* (1997), defendem que, face aos novos desafios do contexto empresarial, o novo papel da gestão rompe com os pressupostos económicos limitados do passado, sendo hoje fundamental que as organizações sejam capazes de gerar valor na sua atividade.

Os pesquisadores Brandenburger e Stuart (1996) descrevem em seu estudo sobre valor, conceito para definir vantagem competitiva que pode ser aplicado entre uma fronteira sobre o custo de oportunidade que os fornecedores percebem e sua disposição em pagar determinado valor. Nesta concepção foi identificado um conceito mais abrangente de “valor adicional” que pode ser entendido como uma variação superior em relação aquele valor que a organização considera como seu parâmetro, analisado sob condições estratégicas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado a metodologia que conduziu esta pesquisa. Para tanto ele está assim composto: o tipo de pesquisa, sujeitos de pesquisa, amostra, a coleta de dados, os sujeitos de pesquisa, e a análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A concepção da pesquisa se fundamenta na taxonomia proposta por Vergara (2007).

- ✓ Quanto aos meios: bibliográfica, na medida em que se realizará através de análise sistematizada, com base em publicações em livros, periódicos e em redes

eletrônicas, de forma a fundamentar os conceitos do modelo referencial da pesquisa.

- ✓ Quanto aos fins: O presente trabalho se caracteriza como um estudo descritivo, uma vez que tratou de descrever e caracterizar a correlação entre pensamento estratégico, contextos capacitantes e excedentes cognitivos, enquanto base para o alinhamento estratégico da GC, e estes com a cultura organizacional e com a geração de valor nas instituições pesquisadas. De acordo com Gil (1994), o estudo descritivo tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

A pesquisa desenvolvida parte de "informações sugestivas" (Bento e Ferreira, 1982, p. 9) apresentadas em estudos anteriormente conduzidos e das informações preditivas obtidas em estudos empíricos desenvolvidos e em desenvolvimento em projeto de pesquisa no programa e Pós-Graduação em Administração da UNIGANRIO – PPGA, área de Estratégia, Governança e Conhecimento, Laboratório de Práticas e Artefatos de Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Ativos Intangíveis – LABCIAI, registrado no CNPQ.

Para o alcance dos objetivos, foi utilizado o método *survey*, na medida em que se pretendeu fazer uma descrição quantitativa de atitudes e opiniões de uma amostra definida para a obtenção de informações específicas dos entrevistados, utilizando questionário como instrumento de coleta de dados com a intenção de promover análises diversas a partir da amostra. (Malhotra, 2006),

O questionário foi dividido em sete blocos, totalizando 60 perguntas, sendo que os cinco primeiros blocos tiveram foco em um tema do referencial teórico, utilizando-se a escala de classificação tipo Likert, que é amplamente usada e exige dos entrevistados a determinação de graus de concordância e discordância para cada uma das afirmações existentes no instrumento de pesquisa. (Malhotra, 2006). Os dois últimos blocos destinaram-se aos dados gerais da organização e ao perfil do respondente.

Gil (2002) define questionário como técnica de investigação, composta por perguntas elaboradas, que são aplicadas aos sujeitos definidos para a pesquisa, para a obtenção de suas percepções, pautadas em “opiniões, sentimentos, crenças, interesses e expectativas e situações vivenciadas.” (Gil, 2006 p. 179).

O questionário foi fechado e estruturado, com gerenciamento através de e-mail a ser encaminhado a cada um dos sujeitos representantes das empresas selecionadas e listadas pelo GPTW Brasil 2016.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Sujeitos da pesquisa para Vergara (2007) “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com universo e amostra, quando estes estão relacionados com pessoas”.

Nesta pesquisa os sujeitos foram os gestores das áreas relacionadas ao tema da pesquisa (diretores, gestores de pessoas, coordenador de planejamento e gestores de linha) de tal forma a identificar o reconhecimento que estes profissionais têm em relação as práticas de gestão do conhecimento adotadas por suas empresas.

Optou-se pela relação dessas organizações pelo fato de uma empresa que deseja se tornar um ótimo lugar para se trabalhar precisa estar atenta com o que há de mais novo no desenvolvimento de um ambiente empresarial estimulante e deve se esforçar, em todos os momentos, por este objetivo.

3.3 AMOSTRA

A população desta pesquisa foi composta por 150 organizações que se destacaram em uma pesquisa de clima organizacional desenvolvida em âmbito nacional no ano de 2016. (Apêndice). Essas empresas fazem parte da listagem da GPTW – Melhores Empresas para Trabalhar – Brasil, lista amplamente divulgada, realizada pela GPTW no Brasil desde 1998 e está presente em mais de 50 países e atende um público de aproximadamente 25 milhões de leitores. A amostra foi de 38 empresas.

Cabe ressaltar que não foi objeto deste trabalho criticar o critério ou instrumento utilizado pelo organismo externo.

3.4 COLETA DE DADOS

A pesquisa teve inicialmente a intenção de contactar e receber os questionários dos 100% (cem por cento) da população das 150 empresas listadas como sendo as Melhores Empresas para Trabalhar GPTW – Brasil - 2016, através de seus gestores, vinculados diretamente ao processo de gestão e capacitação de pessoas, identificados como trabalhadores do conhecimento.

Os questionários foram encaminhados através de correio eletrônico – e-mail, para todas as empresas, através dos endereços disponibilizados na listagem do ranking das grandes empresas para se trabalhar.

Todavia, poucas empresas retornaram o questionário preenchido. Essa dificuldade no retorno da pesquisa se deu pelo momento de incertezas e mudanças diante do cenário econômico e político nacional pelo qual as organizações estão passando e também pelo fato de não ter tido acesso direto a uma pessoa responsável que pudesse ser contatada. Para que pudesse então receber maior número de questionários, algumas empresas foram contactadas pessoalmente.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados para a pesquisa, segundo a estratégia *Survey*, se deu por meio da submissão de questionário fechado, modelo desenvolvido por Costa (2015) em sua pesquisa de dissertação de mestrado, por usando-se a técnica da escala de Likert, pois ao contrário das perguntas sim/não, a escala de Likert nos permite medir as atitudes, o nível de importância atribuída a uma atividade específica e conhecer o grau de concordância do entrevistado com quaisquer das afirmações propostas.

A primeira seção do questionário, dividida em cinco blocos, apresentou proposições que deveriam ser avaliadas pelos respondentes de acordo com o nível de concordância em relação a manifestação destas no dia a dia da organização. A partir de uma escala graduada em sete diferentes manifestações, o respondente poderá optar pela total validação da proposição (opção “concordo totalmente”) até com a total invalidação da proposição (opção “discordo totalmente”).

A segunda seção do questionário apresenta campos ligados às características dos sujeitos respondentes dos questionários – que serão utilizadas unicamente como variáveis descritivas para efeito estatístico.

A tabela 1, a seguir, apresenta o sumário com os constructos e variáveis utilizadas, na pesquisa, assim como os itens correspondentes a eles no questionário.

Tabela 1 – Sumário do questionário

| Composição do Questionário | Tipo de Escala e Medida |
|---|--|
| Constructo Pensamento Estratégico composto por 10 itens | Escala Likert de 6 pontos. Itens PE01 a PE10. |
| Constructo Contextos Capacitantes composto por 09 itens | Escala Likert de 6 pontos. Itens CC01 a CC09. |
| Constructo Excedentes Cognitivos composto por 10 itens | Escala Likert de 6 pontos. Itens EC01 a EC10. |
| Constructo Geração de Valor composto por 06 itens | Escala Likert de 6 pontos. Itens GV01 a GV06. |
| Constructo Cultura Organizacional composto por 06 itens | Escala Likert de 6 pontos. Itens CO01 a CO06. |
| Dados Gerais da Organização composto por 7 itens | Variáveis categóricas e escalares. Itens DG01 a DG07. |
| Perfil do Respondente composto por 12 itens | Variáveis categóricas e escalares. Itens, PR01 a PR12. |

3.5 O PLANO DE ANÁLISE

Para descrever e sintetizar os dados coletados foram utilizadas, inicialmente, técnicas de estatística descritiva – como medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão) – com o objetivo de favorecer ao processo de análise e geração de informações que melhor representem os significados dos fatos pesquisados (Bussab e Morretin, 2002).

Em seguida, tornou-se necessário identificar se os dados da amostra se encontravam dispostos segundo uma distribuição de probabilidade gaussiana (Hair *et al*, 2009). Para detectar

qual teste de normalidade ou simetria seria o mais adequado, para o delineamento dos dados coletados na investigação, recorreu-se à literatura em busca de informações sobre métodos e metodologias que auxiliassem no processo decisório.

Após a coleta de dados com os respondentes, os questionários foram digitalizados, usando-se planilha Excel, e realizadas as análises estatísticas através do programa IBM SPSS. Inicialmente, foram obtidas as análises descritivas (univariadas) com o objetivo de caracterizar a amostra da pesquisa por meio de distribuições de frequência e gráficos das variáveis e de estatísticas com cálculos de média, desvio padrão, mediana das variáveis pesquisadas, descrevendo desta forma, o perfil do respondente

Outra técnica utilizada foi o Alpha de Cronbach, a fim de estimar a confiabilidade dos questionários utilizados nas pesquisas para cada um dos cinco constructos. O cálculo do Alpha consiste em inferir a correlação média entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos. Em seguida, com o objetivo de condensar as informações contidas nas diversas variáveis originais que formam um constructo em um número menor de dimensões foi realizada uma análise fatorial exploratória. Desta forma, realiza-se a identificação da estrutura dos constructos por meio de resumo de dados, reduzindo os dados em constructo agrupado. Foram esses fatores para cada um dos constructos que serviram para a análise das hipóteses.

O teste das hipóteses foi realizado através de dois procedimentos. O primeiro consistiu na análise de correlação de Pearson entre os fatores. Esse coeficiente mede o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas, com os resultados variando entre -1 e 1, na qual os extremos indicam uma correlação perfeita, enquanto o 0 significa que as variáveis não dependem linearmente uma da outra. O segundo procedimento é o Teste de Kruskal Wallis, que é o equivalente não paramétrico para a ANOVA e objetiva testar a hipótese de que várias amostras têm a mesma distribuição. A opção por esse teste é resultado do pressuposto de normalidade estar comprometido, em virtude do número de respostas.

4 MODELAGEM E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentamos os dados coletados e resultados encontrados na pesquisa conduzida. Primeiro, apontamos a caracterização da amostra. Em seguida, a análise dos dados foi desenvolvida de acordo com as relações propostas nas hipóteses. Por fim, os resultados encontrados com relação às hipóteses. Os dados foram analisados com o apoio do programa SPSS, versão 20.0, utilizado como uma ferramenta estatística para analisar, estatisticamente, os dados gerados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O instrumento de pesquisa (apêndice A) foi encaminhado, via e-mail, para as 150 (cento e cinquenta) empresas que fazem parte da listagem divulgada pela GPTW – Brasil – 2016. Todavia, apenas 4 (quatro) organizações deram retorno ao questionário e por essa razão se fez necessário o contato pessoal com gestores de algumas delas para que pudéssemos ter um número maior de questionários. Cabe ressaltar que a participação foi voluntária e confidencial. Os questionários foram todos coletados em papel.

O processo de coleta de dados foi iniciado, em outubro e concluído em dezembro de 2017.

Reunimos um total de 38 (trinta e oito) questionários respondidos, 25% da população, e todos foram aproveitados.

Os dados selecionados para as análises desta dissertação foram obtidos a partir de um questionário respondido por representantes das empresas, com informações sobre suas diretrizes estratégicas.

Após a coleta de dados com os respondentes, os questionários foram digitalizados. Inicialmente, foram obtidas as análises descritivas com o objetivo de caracterizar a amostra da pesquisa por meio de distribuições de frequência e gráficos das variáveis e de estatísticas com cálculos de média, desvio padrão, mediana das variáveis pesquisadas, descrevendo desta forma, o perfil do respondente.

Das 38 organizações respondentes, 31,6% são empresas que se incluem nas atividades da indústria de transformação (15,8%) e nas atividades de intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados (15,8%).

Quadro 1 – Atividade Principal

| Atividade Principal | Frequência (em %) |
|---|-------------------|
| Indústrias de Transformação | 15,8 |
| Intermediação Financeira, Seguros, Previdência Complementar e Serviços Relacionados | 15,8 |
| Comércio; Reparação de Veículos Automotores, Objetos Pessoais e Domésticos | 13,2 |
| Saúde e Serviços Sociais | 10,5 |
| Construção | 7,9 |
| Transporte, Armazenagem e Comunicações | 7,9 |
| Administração Pública, Defesa e Seguridade Social | 7,9 |
| Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal | 5,3 |
| Educação | 5,3 |
| Outros Serviços Coletivos, Associações e Serviços Pessoais | 5,3 |
| Indústrias Extrativas | 2,6 |
| Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas | 2,6 |

A maior parte da amostra é formada por empresas de grande porte (76%) seguida por empresas de médio porte (13%), de capital nacional (71%), de natureza privada (82,0%).

Gráfico 1 – Porte das Organizações

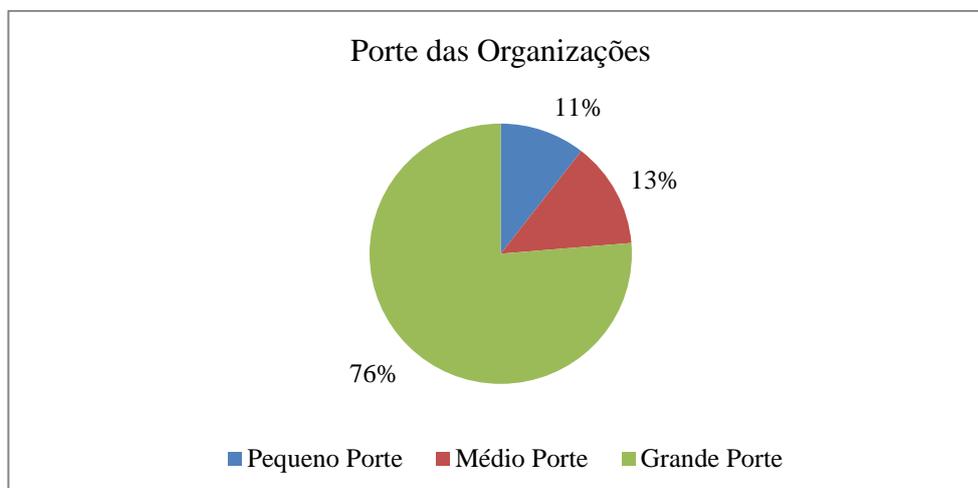
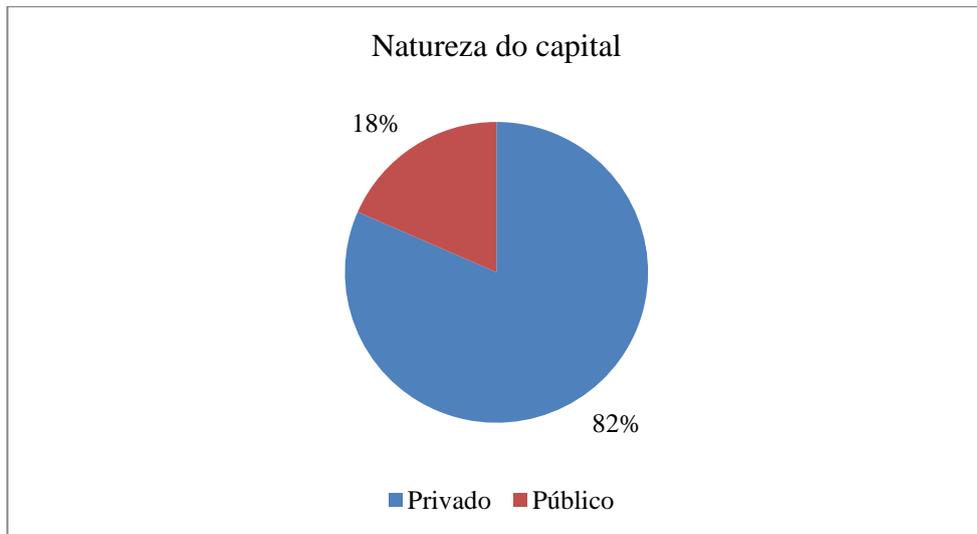
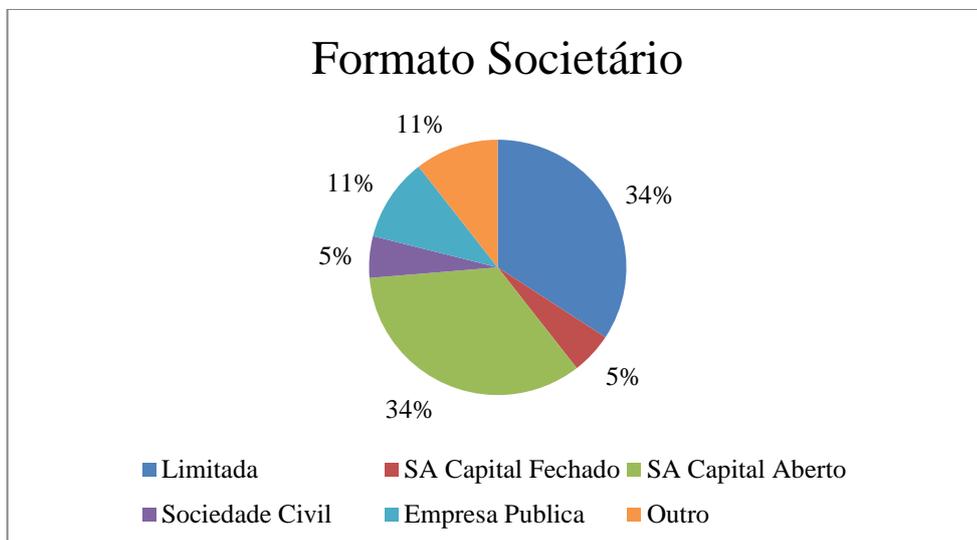


Gráfico 2 – Origem do Capital



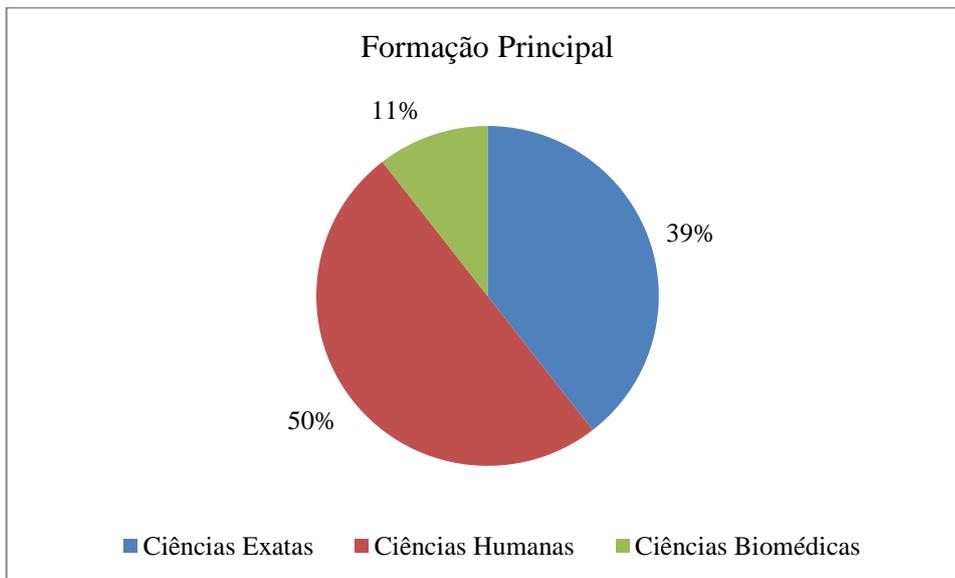
Quanto ao formato societário, 34,2% são sociedade limitada e também 34,2% de capital aberto.

Gráfico 3 – Formato Societário



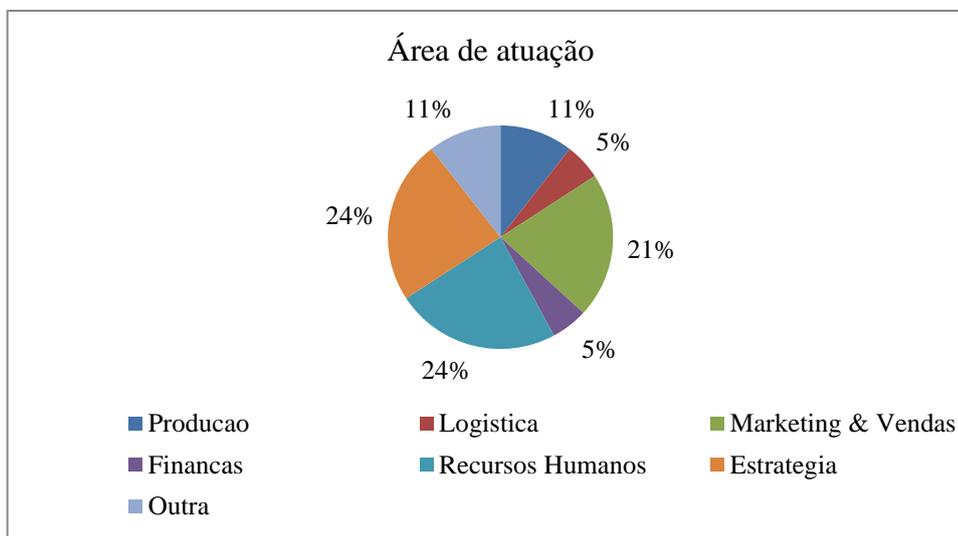
Quanto ao perfil dos respondentes, todos possuem curso superior completo, sendo que 50% com formação na área de ciências exatas.

Gráfico 4 – Formação Principal



Quanto a área de atuação dos participantes da pesquisa, 24% exercem função de gestão na área de RH, 24% em área de Estratégia e 21% na área de Marketing & Vendas.

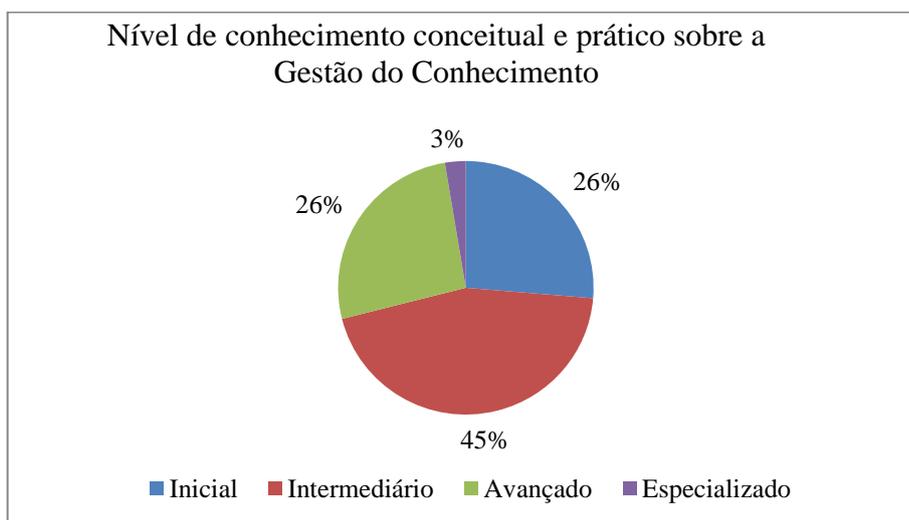
Gráfico 5 – Área de Atuação



Os próximos gráficos estão relacionados com as três últimas perguntas do questionário (apêndice B), pertencentes ao bloco do perfil do respondente, foram direcionadas com o objetivo de se identificar o nível de conhecimento quanto ao conceito de Gestão do Conhecimento e a aplicação prática e impactos para a organização.

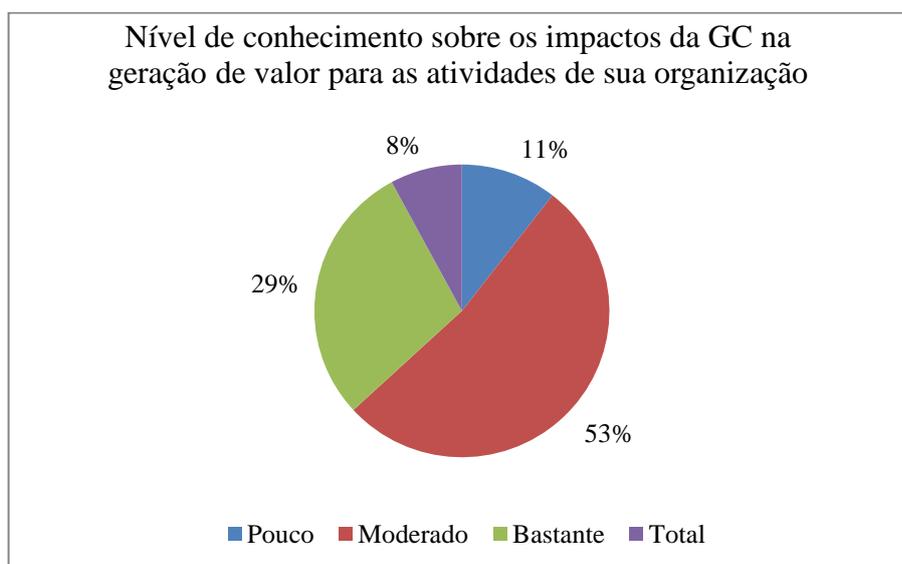
No item PR10 da pesquisa (apêndice B), a pergunta feita: “Na sua própria avaliação, qual o seu nível de conhecimento conceitual e prático sobre a Gestão do Conhecimento”, a frequência foi de 45% para o nível intermediário, conforme apresentado no gráfico 6.

Gráfico 6 – Nível de conhecimento conceitual e prático



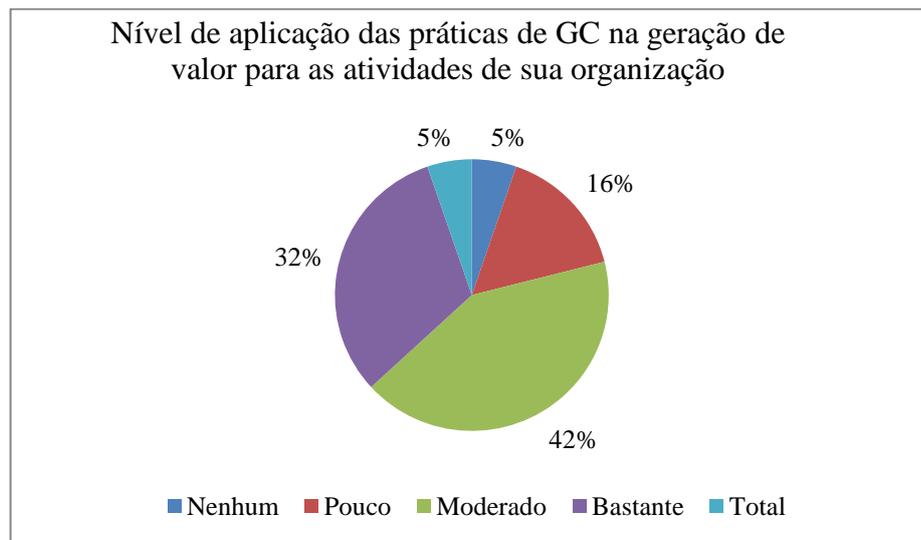
No item PR11 da pesquisa (apêndice B), a pergunta feita: “Na sua própria avaliação, qual o seu nível de conhecimento sobre os impactos da Gestão do Conhecimento na geração de valor para as atividades de sua organização”, a frequência foi de 53% para o nível Total e 29% para Bastante, conforme apresentado no gráfico 7.

Gráfico 7 – Impactos da GC na Geração de Valor



No item PR12 da pesquisa (apêndice B), a pergunta feita: “Na sua própria avaliação, qual o seu nível de aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento na geração de valor para as atividades de sua organização”, a frequência foi de 42% para o nível Moderado e 32% para o nível Nenhum, conforme apresentado no gráfico 8.

Gráfico 8 – Aplicação prática da GC na Geração de Valor



4.2 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

Para analisarmos essas relações, propusemos quatro hipóteses a priori fundamentadas no referencial teórico abordado, apresentadas de forma resumida.

Após as análises descritivas feitas, foram feitas as análises do questionário, análise da viabilidade interna.

Os testes foram não paramétricos, que são métodos de distribuição livre, que não dependem de suposições extraídas dos dados fornecidos por uma distribuição normal de probabilidade. É o oposto de estatística paramétrica. Inclui estatística descritiva, modelos estatísticos, inferência estatística e testes de hipóteses não paramétricos.

A consistência interna das respostas obtidas por meio da aplicação do questionário nas empresas revelou que tal instrumento de medição apresentou alta confiabilidade para os constructos Pensamento Estratégico, Excedentes Cognitivos e Geração de Valor. O valor de Alpha de Cronbach para esses constructos foi superior a 0,80. Para os constructos Contextos Capacitantes e Cultura Organizacional, avalia-se que os resultados foram substanciais e baixos respectivamente.

Tabela 2 – Alpha de Cronbach para os grupos propostos

| Grupos Propostos | Alpha de Cronbach | Itens | Avaliação |
|------------------------|-------------------|-------|-------------|
| Pensamento Estratégico | 0,856 | 10 | Alta |
| Contextos Capacitantes | 0,602 | 9 | Substancial |
| Excedentes Cognitivos | 0,871 | 10 | Alta |
| Geração de Valor | 0,802 | 6 | Alta |
| Cultura Organizacional | 0,342 | 6 | Baixa |

Na sequência da avaliação do questionário, verificou-se que os constructos fazem sentido e foi realizada a análise fatorial. Cada um dos cinco constructos continha entre 6 e 10 variáveis, sendo que para a conferência das hipóteses, seria necessária a redução dessas variáveis em fatores que explicassem a variação dos constructos. Para isso foi calculada a análise fatorial para cada constructo, respeitando a comunalidade e variação para cada uma, reduzindo assim cada constructo em um fator resultante de todas as variáveis que a formavam. No caso dos dados faltantes, foi utilizado a média da variável.

Obtidos os fatores para cada constructo, obteve-se o fator referente ao AECG a partir dos constructos Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos.

Foi feita a tabulação da frequência de respostas das questões, por opções de análise de frequência, conforme tabelas 3 e 4

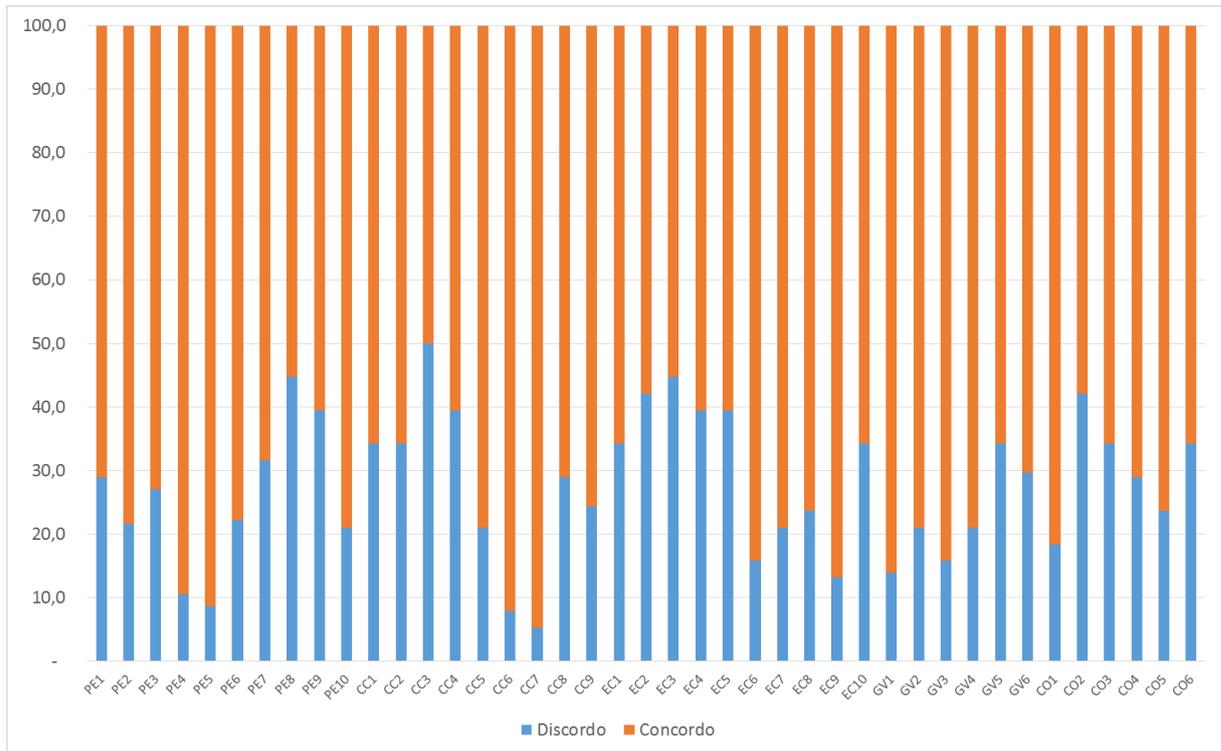
Tabela 3 – Frequência de respostas das questões, por opções de análise de frequência

| Variáveis | Discordo | | | Concordo | | | |
|-------------------------------|------------|-------|-------|----------|-------|------------|------|
| | Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |
| PENSAMENTO ESTRATÉGICO | PE1 | 10,5 | 10,5 | 7,9 | 26,3 | 28,9 | 15,8 |
| | PE2 | 2,7 | 8,1 | 10,8 | 27,0 | 40,5 | 10,8 |
| | PE3 | 8,1 | 5,4 | 13,5 | 21,6 | 35,1 | 16,2 |
| | PE4 | - | 2,6 | 7,9 | 18,4 | 50,0 | 21,1 |
| | PE5 | - | 2,9 | 5,7 | 22,9 | 45,7 | 22,9 |
| | PE6 | - | 11,1 | 11,1 | 30,6 | 36,1 | 11,1 |
| | PE7 | 5,3 | 15,8 | 10,5 | 13,2 | 34,2 | 21,1 |
| | PE8 | 13,2 | 21,1 | 10,5 | 28,9 | 23,7 | 2,6 |
| | PE9 | 5,3 | 18,4 | 15,8 | 26,3 | 28,9 | 5,3 |
| | PE10 | 5,3 | 5,3 | 10,5 | 21,1 | 36,8 | 21,1 |
| CONTEXTOS CAPACITANTES | CC1 | 7,9 | 7,9 | 18,4 | 28,9 | 21,1 | 15,8 |
| | CC2 | 7,9 | 13,2 | 13,2 | 23,7 | 26,3 | 15,8 |
| | CC3 | 13,2 | 21,1 | 15,8 | 26,3 | 15,8 | 7,9 |
| | CC4 | 7,9 | 15,8 | 15,8 | 21,1 | 31,6 | 7,9 |
| | CC5 | 2,6 | 5,3 | 13,2 | 31,6 | 36,8 | 10,5 |
| | CC6 | - | - | 7,9 | 57,9 | 23,7 | 10,5 |
| | CC7 | - | 2,6 | 2,6 | 39,5 | 39,5 | 15,8 |
| | CC8 | 2,6 | 10,5 | 15,8 | 36,8 | 21,1 | 13,2 |
| | CC9 | 8,1 | 8,1 | 8,1 | 37,8 | 27,0 | 10,8 |
| EXCEDENTES COGNITIVOS | EC1 | 5,3 | 10,5 | 18,4 | 39,5 | 23,7 | 2,6 |
| | EC2 | 15,8 | 15,8 | 10,5 | 34,2 | 18,4 | 5,3 |
| | EC3 | 15,8 | 15,8 | 13,2 | 34,2 | 18,4 | 2,6 |
| | EC4 | 10,5 | 10,5 | 18,4 | 34,2 | 18,4 | 7,9 |
| | EC5 | 7,9 | 15,8 | 15,8 | 31,6 | 18,4 | 10,5 |
| | EC6 | 5,3 | - | 10,5 | 36,8 | 42,1 | 5,3 |
| | EC7 | 2,6 | 7,9 | 10,5 | 42,1 | 34,2 | 2,6 |
| | EC8 | 2,6 | 10,5 | 10,5 | 34,2 | 34,2 | 7,9 |
| | EC9 | 2,6 | 2,6 | 7,9 | 42,1 | 42,1 | 2,6 |
| | EC10 | 10,5 | 7,9 | 15,8 | 36,8 | 26,3 | 2,6 |
| GERAÇÃO DE VALOR | GV1 | 5,6 | 2,8 | 5,6 | 22,2 | 50,0 | 13,9 |
| | GV2 | - | 10,5 | 10,5 | 26,3 | 50,0 | 2,6 |
| | GV3 | - | 7,9 | 7,9 | 34,2 | 36,8 | 13,2 |
| | GV4 | - | 7,9 | 13,2 | 39,5 | 34,2 | 5,3 |
| | GV5 | 7,9 | 7,9 | 18,4 | 36,8 | 23,7 | 5,3 |
| | GV6 | 8,1 | 10,8 | 10,8 | 37,8 | 29,7 | 2,7 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | CO1 | 2,6 | 7,9 | 7,9 | 31,6 | 44,7 | 5,3 |
| | CO2 | 15,8 | 15,8 | 10,5 | 39,5 | 13,2 | 5,3 |
| | CO3 | 2,6 | 21,1 | 10,5 | 23,7 | 23,7 | 18,4 |
| | CO4 | 2,6 | 10,5 | 15,8 | 39,5 | 26,3 | 5,3 |
| | CO5 | 2,6 | 13,2 | 7,9 | 28,9 | 39,5 | 7,9 |
| | CO6 | 2,6 | 15,8 | 15,8 | 36,8 | 26,3 | 2,6 |

Tabela 4 – Estatística Descritiva

| | Variáveis | Média | Mediana | Desvio Padrão |
|-------------------------------|-----------|-------|---------|---------------|
| PENSAMENTO ESTRATÉGICO | PE1 | 4,0 | 4,0 | 1,6 |
| | PE2 | 4,3 | 5,0 | 1,2 |
| | PE3 | 4,2 | 5,0 | 1,4 |
| | PE4 | 4,8 | 5,0 | 1,0 |
| | PE5 | 4,8 | 5,0 | 1,0 |
| | PE6 | 4,3 | 4,0 | 1,2 |
| | PE7 | 4,2 | 5,0 | 1,6 |
| | PE8 | 3,4 | 4,0 | 1,5 |
| | PE9 | 3,7 | 4,0 | 1,4 |
| | PE10 | 4,4 | 5,0 | 1,4 |
| CONTEXTOS CAPACITANTES | CC1 | 3,9 | 4,0 | 1,5 |
| | CC2 | 3,9 | 4,0 | 1,5 |
| | CC3 | 3,3 | 3,5 | 1,5 |
| | CC4 | 3,8 | 4,0 | 1,5 |
| | CC5 | 4,3 | 4,0 | 1,2 |
| | CC6 | 4,4 | 4,0 | 0,8 |
| | CC7 | 4,6 | 5,0 | 0,9 |
| | CC8 | 4,0 | 4,0 | 1,3 |
| | CC9 | 4,0 | 4,0 | 1,4 |
| EXCEDENTES COGNITIVOS | EC1 | 3,7 | 4,0 | 1,2 |
| | EC2 | 3,4 | 4,0 | 1,5 |
| | EC3 | 3,3 | 4,0 | 1,4 |
| | EC4 | 3,6 | 4,0 | 1,4 |
| | EC5 | 3,7 | 4,0 | 1,4 |
| | EC6 | 4,3 | 4,0 | 1,1 |
| | EC7 | 4,1 | 4,0 | 1,1 |
| | EC8 | 4,1 | 4,0 | 1,2 |
| | EC9 | 4,3 | 4,0 | 0,9 |
| | EC10 | 3,7 | 4,0 | 1,3 |
| GERAÇÃO DE VALOR | GV1 | 4,5 | 5,0 | 1,2 |
| | GV2 | 4,2 | 5,0 | 1,1 |
| | GV3 | 4,4 | 4,5 | 1,1 |
| | GV4 | 4,2 | 4,0 | 1,0 |
| | GV5 | 3,8 | 4,0 | 1,3 |
| | GV6 | 3,8 | 4,0 | 1,3 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | CO1 | 4,2 | 4,5 | 1,1 |
| | CO2 | 3,3 | 4,0 | 1,5 |
| | CO3 | 4,0 | 4,0 | 1,5 |
| | CO4 | 3,9 | 4,0 | 1,1 |
| | CO5 | 4,1 | 4,0 | 1,3 |
| | CO6 | 3,8 | 4,0 | 1,2 |

Tabela 5 - Frequência de respostas agrupadas das questões, por opções



1. H_{0,1}: Não existe relação de interdependência entre os constructos de AEGC e a Geração de Valor.

Para a verificação da interdependência entre os constructos AEGC e Geração de Valor, foi realizada a correlação entre AEGC e Geração de Valor, que resultou no valor de -0,235, ou seja, há uma fraca correlação de interdependência entre o AEGC e a Geração de Valor. Dessa forma, a H_{0,1} não pode ser rejeitada.

2. H_{0,2}: Não existem distintos agrupamentos de empresas em vista da percepção dos sujeitos sobre AEGC.

Para essa hipótese, é utilizado o Teste Kruskal Wallis Test, que testa se a mediana de cada grupo de cada questão é diferente das demais medianas:

$$H_0: \mu_A = \mu_B = \mu_C$$

H₁: pelo menos uma das medianas é diferente das demais.

Ou seja, para cada variável, foi testada se a mediana de cada categoria era semelhante das demais. Como exemplo utilizemos a origem do capital: o valor da mediana de AEGC para aqueles respondentes que tem capital nacional é próximo ao dos que têm capital internacional, resultando em uma significância assintótica de 0,489, que indica não haver diferença entre o AEGC por origem de capital.

Tabela 6 – Significância assintótica

| Variável | Significância assintótica |
|------------------------|---------------------------|
| Origem do capital | 0,489 |
| Natureza do capital | 0,137 |
| Formato Societário | 0,735 |
| Porte da Organização | 0,901 |
| Desenho Organizacional | 0,230 |

Observa-se que não se pode rejeitar a hipótese que corresponde a não existem distintos agrupamentos de empresas em vista da percepção dos sujeitos sobre AEGC

3. H_{0,3}: Não existem padrões diferenciados de desenvolvimento dos constructos que integram o AEGC nos agrupamentos das empresas estudadas.

Para essa hipótese, é utilizado o Teste Kruskal Wallis Test (equivalente a uma Anova não paramétrica Simples), que testa se a mediana de cada grupo de cada questão é diferente das demais medianas:

$$H_0: \mu_A = \mu_B = \mu_C$$

H₁: pelo menos uma das medianas é diferente das demais

Tabela 7 – Significância assintótica dos constructos

| Variável | Significância Assintótica | | |
|------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|
| | Pensamento Estratégico | Contextos Capacitantes | Excedentes Cognitivos |
| Origem do capital | 0,90 | 0,98 | 0,09 |
| Natureza do capital | 0,23 | 0,73 | 0,35 |
| Formato Societário | 0,09 | 0,20 | 0,36 |
| Porte da Organização | 0,60 | 0,22 | 0,73 |
| Desenho Organizacional | 0,66 | 0,20 | 0,65 |

Observa-se que não se pode rejeitar a hipótese que corresponde a não existem padrões diferenciados de desenvolvimento de constructos que integram o AEGC nos agrupamentos das empresas estudadas, ou seja, a hipótese está aceita.

4. H_{0,4}: Não existe relação de interdependência entre os constructos do AEGC e as dimensões que configuram a Cultura Organizacional

Feita correlação básica com a diferença entre 3 variáveis estatística descritiva.

Os constructos do AEGC impactam na CO, todavia não se pode afirmar qual delas individualmente, podendo, inclusive, não ser nenhuma das variáveis isoladamente.

A correlação entre AEGC e Cultura Organizacional é de 0,63, ou seja, há uma correlação significativa entre as variáveis AEGC e Cultura Organizacional, de forma que a H_{0,4} é rejeitada.

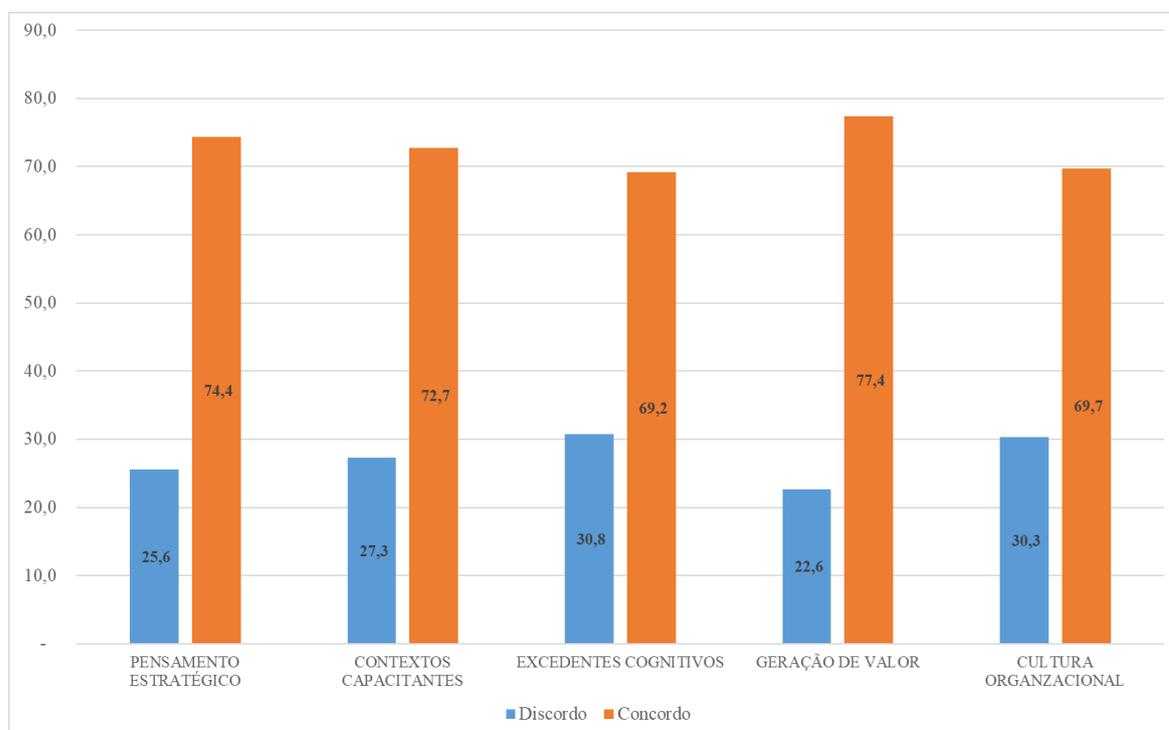
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta pesquisa, foi analisada a percepção dos gestores das empresas pertencentes ao ranking da GPTW – Brasil - 2016, quanto ao alinhamento estratégico entre a Gestão do Conhecimento (Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos), a Cultura Organizacional e a Geração de Valor, desempenhadas pelas organizações.

O trabalho buscou identificar como os 38 respondentes da pesquisa se posicionam em relação a gestão do conhecimento, segundo a lógica com que desenvolve e administra seus contextos capacitantes e identifica, mobiliza e potencializa seus excedentes cognitivos e identificar os tipos de alinhamentos entre estratégia e a gestão do conhecimento por meio das relações de dependência (análise de correlação), respondendo assim a pergunta de pesquisa e atingindo o objetivo proposto.

Após as análises e as frequências das respostas, podemos observar que é maioria a concordância com as afirmações apresentadas no questionário (apêndice B) quanto aos constructos, conforme Tabela 8 abaixo.

Tabela 8 - Frequência de respostas agrupadas das questões por constructos



Todavia, quando perguntado sobre o nível de conhecimento conceitual e prático a respeito da GC, 45% dos respondentes considera como sendo no grau intermediário e 26% consideram-se com nível inicial de conhecimento a respeito do assunto.

Quando perguntados sobre o nível de conhecimento sobre os impactos da GC na geração de valor para as atividades da empresa, 53% consideram que tem nível moderado de informação e na pergunta sobre nível de aplicação das práticas de GC na geração de valor, 42% se consideram também no grau moderado e 32% considera pouco o nível de conhecimento quanto a aplicação prática.

Drucker (1999) já dizia que, apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho.

Na pesquisa realizada sobre gestão do conhecimento, cultura e geração de valor aplicada neste estudo descritivo, buscou-se analisar e verificar as conformidades das suposições referidas aos constructos (Tabela 8), comprovando ou rejeitando as hipóteses delineadas com base em modelos estatísticos e se os resultados respondem à questão de pesquisa formulada.

A partir das informações apresentadas e dos dados apurados com a realização da Survey, pode-se concluir que:

1. Existe fraca correlação de interdependência entre os constructos de AEGC e a Geração de Valor;
2. Não existem distintos agrupamentos de empresas em vista da percepção dos sujeitos sobre AEGC;
3. Não existem padrões diferenciados de desenvolvimento dos constructos que integram o AEGC nos agrupamentos das empresas estudadas;
4. Quanto a hipótese de que não existe relação de interdependência entre os constructos do AEGC e as dimensões que configuram a cultura organizacional, verificou-se que existe correlação significativa (0,63) entre as variáveis dos constructos do AEGC e a CO, ou seja, os constructos do AEGC impactam na CO, todavia não se pode afirmar qual delas individualmente, podendo, inclusive, não ser nenhuma das variáveis isoladamente.

Gerenciar o conhecimento corporativo significa reter conhecimentos para estabelecer planos que almejem e alcancem a excelência no mercado competitivo. Cada organização possui um acervo de informações únicas e ricas em conhecimentos que podem auxiliar a organização a agregar valor, maximizarem seus processos e expandir seus lucros, devido a isso, a gestão do conhecimento se faz tão necessária para uma organização. Quanto maior o acervo de

informação sobre a organização, seus processos e habilidades dos colaboradores, maior o poder de detalhamento do planejamento estratégico de uma organização e, portanto, maiores as chances de excelência no mercado.

É possível entender que, ainda nos dias atuais a gestão do conhecimento é algo que está sendo identificado e implantando aos poucos dentro das organizações. Porém, também é possível identificar que, grande maioria daqueles que relataram saber o que é gestão do conhecimento, dizem achar que esta é uma ferramenta muito importante para o planejamento estratégico dentro da organização, o que significa que, os colaboradores já estão se conscientizando desta importância, buscando conhecimento e aprimorando suas competências e habilidades profissionais, o que falta é apenas uma ação mais concisa de implementação e desenvolvimento da GC por parte das organizações.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Em estudos futuros poderia aumentar o número de respondentes para que se possa utilizar teste paramétricos ao invés de não paramétricos para poder comparar e verificar se realmente existem ou não padrões diferenciados.

Poderia também separar empresas pública x privada; nacional x estrangeira para que a questão cultural pudesse ser melhor trabalhada com estudos mais segmentados.

Identificar de forma mais segmentada, a partir do já existente, que constructos mais impactam na GC.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Allan Carlos; SILVA, Sandra Sereide Ferreira; RAMALHO, Ângela Maria Cavalcanti; GOMES, Aline Vasconcelos. **Análise e mensuração da gestão do conhecimento e capital intelectual nas organizações: estudo de caso em uma empresa de contabilidade.** Revista Pensamento & Realidade, v. 29, n. 4, 2014.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva – conceitos e casos.** 3.ed. São Paulo: Pearson, 2014.

Bell, Daniel. **The coming of post-industrial society.** A Venture in Social Forecasting. London: Heinemann, 1974

BILHIM, João Abreu de Faria (1996). **Teoria organizacional – Estruturas e Pessoas.** Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BRANDENBURGER, A.; STUART, H. **Value-based business strategic.** Journal of Economics and Management Strategy, 1996.

BUSSAB, W.O.; MORETTIN, P.A. **Estatística básica.** 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARBONE, P.P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHOO, C.W. **A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac, 2003.

COSTA, Roberto George Godinho da. **Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, gestão da inovação e geração de valor: um estudo na indústria de óleo e gás.** Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Rio de Janeiro, 2015.

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

DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur: a velocidade da mudança na economia integrada.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Sociedade pós-capitalista.** 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Administrando para o futuro.** Rio de Janeiro: Pioneira, 1992.

_____. **The new productivity challenge.** Harvard Business Review, nov-dez., 69-79, 1991.

- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ERENCE, C.; THURMAN, P. **Estratégia**. São Paulo: Ed. Saraiva 2012.
- FOSS, N. J. (1997). **Resources, firms and strategies**: a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford.
- FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. (org) *Cultura organizacional e cultura brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.
- GIBBONS, M. *et al.* **New production of knowledge**. London: Sage, 1994.
- GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron, 1998
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GHOSHAL, S., BARTLE, C. **The individualized corporation**, Harper, New York: Harper, 1997.
- GOLDMAN, Ellen F.; CASEY, Andrea. **Building a culture that encourages strategic thinking**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 17, p. 119-128, 2010.
- GREAT PLACE TO WORK - GPTW – **Melhores Empresas para Trabalhar Brasil – Grandes - 2016**. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/pesquisa-e-benchmark/brasil-2016-grandes.htm> Acesso em: 22 abr 2017.
- HAIR, J.F.Jr.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JORDAN, H., Neves, J.; RODRIGUES, J. **O Controle da gestão**: ao serviço da estratégia e dos gestores. 8.ed. Lisboa: Áreas Editora, 2012.
- LOPES, E. G. **Conexão entre estratégias e conhecimento na criação de valor adicional para stakeholders expressivos**: uma nova forma de organizar os contextos capacitantes. Tese (Doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINS, J. **Didática geral**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MOYSÉS, J. F. *et al.* **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG H. *et al.* **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, J. **Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa**. 2.ed. Lisboa: Texto Editora: 2011

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 6ª ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, E. C. M. *et al.* **Capital intelectual. Reconhecimento e mensuração**. Curitiba: Juruá, 2011.

PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-105, jan./fev. 2006.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

PORTER, Michel E. **Competitive strategy** – Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

REZENDE, J. F. **O alinhamento estratégico, o balanced scorecard e o capital intelectual no Brasil**: um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Instituto COPPEAD em Administração. Rio de Janeiro, 2006.

REZENDE, J. F. *et al.* **Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis**: teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas S/A, 2009. 413 p.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: BestSeller, 2003.

SHIRKY, C. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento.** 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000

TONET, Helena *et al.* **Desenvolvimento de equipes.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VAZ, C. R. *et al.* **Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 2, p. 73-92, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; ICHIJO, K. **Facilitando a criação do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

7 APÊNDICES

Apêndice A - Lista das Melhores Empresas para trabalhar – Brasil 2016

| Tipo | Nome | Nr Fun | Site | Indústria | Controle |
|------|--|--------|---------------------------------|---|-------------|
| BG | Elektro Eletricidade e Serviços SA | 3713 | www.elektro.com.br | Manufacturing & Production Energy Distribution | Privado |
| BG | Caterpillar | 3479 | www.caterpillar.com.br | Manufacturing & Production Automotive | Privado |
| BG | Kimberly-Clark Brasil | 4156 | www.kimberly-clark.com.br | Manufacturing & Production Personal and Household goods | Privado |
| BG | LABORATÓRIO SABIN | 1959 | www.sabin.com.br | Health Care | Privado |
| BG | GAZIN | 7109 | www.gazin.com.br | Retail | Privado |
| BG | Magazine Luiza | 21738 | www.magazineluiza.com.br | Retail | Privado |
| BG | Dell Computadores do Brasil Ltda | 3477 | http://www.dell.com | Information Technology | Privado |
| BG | Tokio Marine Seguradora | 1709 | www.tokiomarine.com.br | Financial Services & Insurance | Privado |
| BG | AccorHotels | 10780 | www.accorhotels.com | Hospitality Management | Privado |
| BG | LOSANGO | 1351 | www.losango.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| BG | Mars Brasil | 2124 | www.mars.com.br | Manufacturing & Production Food products | Privado |
| BG | CEMAR | 1237 | www.cemar116.com.br | Manufacturing & Production Energy Distribution | Privado |
| BG | Unidas | 1368 | www.unidas.com.br | Transportation | Privado |
| BG | Embraer | 17343 | www.embraer.com.br | Aerospace | Privado |
| BG | John Deere | 4285 | www.johndeere.com.br | Manufacturing & Production | Privado |
| BG | AstraZeneca | 1345 | www.astrazeneca.com.br | Biotechnology & Pharmaceuticals | Privado |
| BG | Monsanto do Brasil | 2862 | www.monsanto.com.br | Biotechnology & Pharmaceuticals | Privado |
| BG | ITAÚ UNIBANCO | 90536 | www.italu.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| BG | Novartis - Divisão Farma | 1023 | www.novartis.com.br | Biotechnology & Pharmaceuticals Pharmaceuticals | Privado |
| BG | McDonald's | 34878 | www.mcdonalds.com.br | Hospitality Food and Beverage Service | Privado |
| BG | Grupo Rio Quente | 2408 | http://rioquenteresorts.com.br/ | Hospitality Hotel/Resort | Privado |
| BG | Ancar Ivanhoe | 4021 | www.ancar.com.br | Retail | Privado |
| BG | PINHEIRO SUPERMERCADO - O BOM VIZINHO | 1480 | www.obomvizinho.com.br | Retail Food/Grocery | Privado |
| BG | Roche Farmacêutica | 1235 | www.roche.com.br | Biotechnology & Pharmaceuticals Biotechnology | Privado |
| BG | Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí - VIACREDI | 1119 | www.viacredi.coop.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Cooperativa |
| BG | 3corações | 5079 | www.3coracoes.com.br | Manufacturing & Production Food products | Privado |

| Tipo | Nome | Nr Fun | Site | Indústria | Controle |
|------|---|--------|----------------------------------|--|---------------------|
| BG | 3M do Brasil Ltda. | 3770 | www.3m.com.br | Manufacturing & Production Chemicals | Privado |
| BG | ALE Combustíveis | 1292 | www.ale.com.br | Retail | Privado |
| BG | Algar Tech | 13769 | www.algartech.com | Information Technology IT Consulting | Privado |
| BG | Algar Telecom | 3338 | www.algartelem.com.br | Telecommunications | Privado |
| BG | Ambev | 32718 | www.ambev.com.br | Manufacturing & Production Food products | Privado |
| BG | Anglo American - Minério de Ferro Brasil | 2352 | www.angloamerican.com.br | Mining and Quarrying | Privado |
| BG | Apetit Serviços de Alimentação | 1624 | http://www.apetit.com.br/ | Professional Services Telephone Support/Sales Centers | Privado |
| BG | Archer Daniels Midland | 4219 | www.adm.com | Manufacturing & Production | Privado |
| BG | Banco Bradesco | 81334 | www.bradesco.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| BG | BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A. | 2845 | http://mercantildobrasil.com.br/ | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| BG | Banco Santander Brasil | 45152 | www.santander.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| BG | Beach Park | 2137 | www.beachpark.com.br | Hospitality Hotel/Resort | Privado |
| BG | Brasil Kirin | 10856 | www.brasilkirin.com.br | Manufacturing & Production Beverages | Privado |
| BG | BRASILATA | 1023 | www.brasilata.com.br | Manufacturing & Production Basic metals and fabricated metal products | Privado |
| BG | CELPA | 1735 | www.celpe.com.br | Manufacturing & Production Energy Distribution | Privado |
| BG | Centro Universitário Una | 1924 | una.br | Education & Training | Privado |
| BG | CI&T | 1860 | www.ciandt.com | Information Technology | Privado |
| BG | Clamed | 4410 | www.clamed.com.br | Retail | Privado |
| BG | Complexo Hospitalar Edmundo Vasconcelos | 1006 | www.hpev.com.br | Health Care Hospital | Sem fins lucrativos |
| BG | CONSÓRCIO EMBRACON | 3516 | www.embracon.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| BG | COPAGAZ | 1611 | www.copagaz.com.br | Manufacturing & Production Coke, refined petroleum products and nuclear fuel | Privado |
| BG | CTEEP Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista | 1412 | www.cteep.com.br | Manufacturing & Production Energy Distribution | Privado |
| BG | Cultura Inglesa RJ, ES, RS, DF, GO | 1597 | www.culturainglesa.net | Education & Training | Privado |
| BG | DSM PRODUTOS NUTRICIONAIS BRASIL SA | 1444 | www.dsm.com.br/latam | Manufacturing & Production Food products | Privado |
| BG | Electrolux | 7357 | www.electrolux.com.br | Manufacturing & Production Electronics | Privado |

| Tipo | Nome | Nr Fun | Site | Indústria | Controle |
|------|--|--------|---|---|---------------------|
| BG | ESCOLA BAHIANA DE MEDICINA E SAÚDE PÚBLICA | 1172 | http://www.bahiana.edu.br/ | Education & Training | Privado |
| BG | Eurofarma | 4768 | www.eurofarma.com.br | Biotechnology & Pharmaceuticals | Privado |
| BG | Goodyear do Brasil Produtos de Borracha LTDA | 3227 | www.goodyear.com.br | Manufacturing & Production Automotive | Privado |
| BG | Grupo Icatu Seguros | 1332 | www.icatusseguros.com.br | Financial Services & Insurance Life Insurance | Privado |
| BG | GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE | 6473 | www.bbmapfre.com.br | Financial Services & Insurance General Insurance | Privado |
| BG | Grupo Volvo América Latina | 3776 | www.volvo.com.br | Manufacturing & Production Automotive | Privado |
| BG | INEC - INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA | 6754 | www.inec.org.br | Non-profit and Charity Organisations | Sem fins lucrativos |
| BG | INTELBRAS S/A | 1590 | www.intelbras.com.br | Telecommunications | Privado |
| BG | Laticínios Tirolez | 1439 | www.tirolez.com.br | Manufacturing & Production Food products / dairy and poultry | Privado |
| BG | Leroy Merlyn | 8910 | www.leroymerlin.com.br | Retail | Privado |
| BG | Lojas MM | 2117 | http://www.grupomercadomeis.com.br/ | Retail | Privado |
| BG | Lojas Riachuelo | 35436 | www.lojasriachuelo.com.br | Retail | Privado |
| BG | Mercadinhos São Luiz | 1646 | mercadinhossaoluz.com.br | Retail Food/Grocery | Privado |
| BG | ORACLE BRASIL | 2040 | www.oracle.com | Information Technology | Privado |
| BG | PREZUNIC | 7199 | www.prezunic.com.br | Retail | Privado |
| BG | Santander Financiamentos | 1784 | http://www.santanderfinanciamentos.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| BG | SAP BRASIL LTDA | 997 | http://www.sap.com/brazil/index.html | Information Technology Software | Privado |
| BG | SESC/RS | 1859 | www.sesc-rs.com.br | Social Services and Government Agencies Human health and social work activities | Privado |
| BG | Sistema FIESC | 9644 | www.fiesc.com.br | Social Services and Government Agencies Education | Sem fins lucrativos |
| BG | Takeda Farmacêutica | 1207 | http://www.takedabrasil.com/ | Biotechnology & Pharmaceuticals | Privado |
| BG | Teleperformance | 16229 | www.teleperformance.com.br | Professional Services Business Process Outsourcing / Call centers | Privado |
| BG | TODIMO HOME CENTER | 1150 | www.todimo.com.br | Retail | Privado |
| BG | UnibH - Centro Universitário de Belo Horizonte | 1464 | www.unibh.br | Education & Training | Privado |
| BG | Unimed Campinas | 1173 | www.unimedcampinas.com.br | Health Care | Cooperativa |
| BG | Usina Coruripe | 7611 | www.usinacoruripe.com.br | Industrial Services | Privado |
| BG | Vega S/A Transportem Urbano | 1445 | www.vegasa.com.br | Transportation | Privado |
| BG | VIAÇÃO URBANA | 1235 | www.viacaourbana.com.br | Transportation | Privado |
| BG | Whirlpool | 11400 | www.whirlpool.com.br | Manufacturing & Production Electronics | Privado |

| Tipo | Nome | Nr Fun | Site | Indústria | Controle |
|------|---|--------|---|--|---------------|
| BG | Zema | 6505 | www.grupozema.com.br | Retail | Privado |
| MUL | Google | 719 | www.google.com | Information Technology Internet Service Provider | Privado |
| MUL | JW Marriott Rio de Janeiro | 270 | http://www.marriott.com/hotels/travel/riomc-jw-marriott-hotel-rio-de-janeiro/ | Hospitality Hotel/Resort | Privado |
| MUL | SC Johnson | 508 | www.scjohnson.com (matriz) / www.scjohnson.com.br (brasil) | Manufacturing & Production Personal and Household goods | Privado |
| MUL | Microsoft | 954 | https://www.microsoft.com/pt-br | Information Technology | Privado |
| MUL | SAP Labs Latin America | 642 | www.sap.com.br | Information Technology Software | Privado |
| MUL | VMware Brasil | 128 | www.vmware.com e www.vmware.com/br | Information Technology Software | Privado |
| MUL | Perkins Motores | 118 | https://www.perkins.com/brasil | Manufacturing & Production Energy Distribution | Privado |
| MUL | Renaissance São Paulo Hotel | 462 | www.marriott.com/saobr | Hospitality Hotel/Resort | Privado |
| MUL | Duke Energy | 335 | www.duke-energy.com.br | Manufacturing & Production Energy Distribution | Capital misto |
| MUL | Ace Schmersal | 382 | www.schmersal.com.br | Manufacturing & Production Electronics | Privado |
| MUL | EMC | 506 | http://brazil.emc.com | Information Technology | Privado |
| MUL | Zambon | 221 | www.zambon.com.br | Biotechnology & Pharmaceuticals Pharmaceuticals | Privado |
| MUL | Symantec Brasil | 133 | http://www.symantec.com/pt-br/ | Information Technology | Privado |
| MUL | Astellas | 98 | http://www.astellasfarma.com.br/ | Biotechnology & Pharmaceuticals | Privado |
| MUL | Bristol-Myers Squibb | 317 | www.bristol.com.br | Biotechnology & Pharmaceuticals Pharmaceuticals | Privado |
| MUL | Bemobi | 110 | www.bemobi.com.br | Information Technology | Privado |
| MUL | Cisco do Brasil | 524 | www.cisco.com.br | Information Technology Internet Service Provider | Privado |
| MUL | COSERN | 829 | www.cosern.com.br | Manufacturing & Production Energy Distribution | Privado |
| MUL | Enel Green Power | 361 | https://www.enelgreenpower.com/en-gb/ / http://www.enelgreenpower.com/pt-pt/brazil/ | Industrial Services | Privado |
| MUL | FORD CREDIT SERVIÇOS DE ASSESSORIA E CONSULTORIA LTDA | 256 | www.fordcredit.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| MUL | Gartner | 107 | www.gartner.com | Information Technology IT Consulting | Privado |
| MUL | JBT | 311 | www.jbtfoodtech.com | Manufacturing & Production Machinery and equipment | Privado |
| MUL | Kordsa Global | 438 | www.kordsaglobal.com | Manufacturing & Production Textiles and textile products | Privado |
| MUL | Movile | 286 | www.movile.com | Information Technology | Privado |

| Tipo | Nome | Nr Fun | Site | Indústria | Controle |
|-------------|---|---------------|-------------------------------------|--|-----------------|
| MUL | NOVO NORDISK | 219 | www.novonordisk.com.br | Biotechnology & Pharmaceuticals Pharmaceuticals | Privado |
| MUL | Nutrilite | 348 | www.amway.com.br | Manufacturing & Production Food products | Privado |
| MUL | P&G - Escritórios SP e Recife | 774 | http://www.pg.com/pt_br/ | Manufacturing & Production Fast Moving Consumer Goods | Privado |
| MUL | PromonLogicalis | 946 | www.br.promonlogicalis.com | Information Technology IT Consulting | Privado |
| MUL | Prudential do Brasil | 425 | www.prudentialdobrasil.com.br | Financial Services & Insurance Life Insurance | Privado |
| MUL | Quintiles | 282 | www.quintiles.com | Biotechnology & Pharmaceuticals Pharmaceuticals | Privado |
| MUL | REACHLOCAL | 103 | www.reachlocal.com.br | Media Online Internet Services | Privado |
| MUL | ThoughtWorks Brasil | 381 | thoughtworks.com | Information Technology | Privado |
| MUL | Ticket Serviços S/A | 801 | www.ticket.com.br | Professional Services | Privado |
| MUL | UPL | 351 | http://www.uplbrasil.com.br/ | Agriculture, forestry and fishing | Privado |
| MUL | Volkswagen Serviços Financeiros | 772 | www.bancovw.com.br | Financial Services & Insurance | Privado |
| MB | SAMA S. A. - Minerações Associadas | 546 | http://www.sama.com.br/pt | Mining and Quarrying | Privado |
| MB | Consórcio Luiza | 152 | www.consorcioluiza.com.br | Financial Services & Insurance Investments | Privado |
| MB | Radix | 379 | www.radixeng.com.br | Information Technology Software | Privado |
| MB | Sicoob Metropolitano | 359 | http://www.sicoobunicoob.com.br/ | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Cooperativa |
| MB | Dextra | 116 | http://dextra.com.br/pt/ | Information Technology Software | Privado |
| MB | Pormade Portas | 483 | www.pormade.com.br | Construction & Real Estate | Privado |
| MB | LABORATÓRIO LEME | 394 | www.lableme.com.br | Health Care | Privado |
| MB | MEIRELES E FREITAS SERVIÇOS DE COBRANÇA | 176 | http://www.meirelesefreitas.srv.br/ | Information Technology Storage/Data Management | Privado |
| MB | AMÊNDOAS DO BRASIL | 614 | www.amendoasdobrasil.com.br | Manufacturing & Production Food products | Privado |
| MB | Zanzini Móveis | 219 | www.zanzini.com.br | Manufacturing & Production Furniture | Privado |
| MB | FS | 187 | www.fs.com.br | Information Technology | Privado |
| MB | VISAGIO | 219 | www.visagio.com.br | Professional Services Consulting - Management | Privado |
| MB | B&Q ENERGIA | 479 | www.beq.com.br | Manufacturing & Production Energy | Privado |
| MB | CENEGED | 880 | www.ceneged.com.br | Professional Services | Privado |
| MB | Acesso | 145 | www.acesso.io | Information Technology | Privado |
| MB | ACRIPEL FARMA | 386 | www.acripel.com.br | Health Care Medical sales/distribution | Privado |
| MB | AGPR5 - Abirush Automação e Sistemas Ltda | 176 | www.agpr5.com | Information Technology Software | Privado |
| MB | Allink | 150 | www.allink.com.br | Transportation | Privado |

| Tipo | Nome | Nr Fun | Site | Indústria | Controle |
|-------------|------------------------------------|---------------|--|--|-----------------|
| MB | Brasal Combustíveis | 135 | www.brasal.com.br | Manufacturing & Production Gasoline/Retail Marketer | Privado |
| MB | Conquest One | 134 | www.conquestone.com.br | Information Technology IT Consulting | Privado |
| MB | CULTURA INGLESA BH | 371 | www.culturabh.com.br | Education & Training | Privado |
| MB | DAG - J.SLEIMAN | 484 | http://www.dagonline.com.br/ | Retail Specialty | Privado |
| MB | Ecad | 970 | http://www.ecad.org.br/pt/paginas/default.aspx | Social Services and Government Agencies Culture & arts | Privado |
| MB | FUNDIMISA Fundação e Usinagem Ltda | 438 | www.fundimisa.com.br | Manufacturing & Production Automotive | Privado |
| MB | MATERA SYSTEMS | 364 | www.matera.com | Information Technology Software | Privado |
| MB | McDonald's - Franquia PE | 438 | www.mcdonalds.com.br | Hospitality Food and Beverage Service | Privado |
| MB | MOINHO GLOBO | 215 | http://moinhoglobo.com.br/ | Manufacturing & Production Food products | Privado |
| MB | Neovia Engenharia | 595 | http://neoviaengenharia.com.br/ | Construction & Real Estate Infrastructure | Privado |
| MB | Nu Bank | 336 | www.nubank.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Privado |
| MB | Resultados Digitais | 93 | http://www.resultadosdigitais.com.br | Information Technology Software | Privado |
| MB | Scapol Distribuidora | 135 | www.scapol.com.br | Atacadista | Privado |
| MB | Sicoob Norte Pr | 293 | www.sicoob.com.br / www.sicoobpr.com.br | Financial Services & Insurance Banking/Credit Services | Cooperativa |
| MB | Special Dog | 721 | www.specialdog.com | Manufacturing & Production Food products | Privado |
| MB | UNIMED CEARÁ | 140 | www.unimedceara.com.br | Health Care | Cooperativa |
| MB | Unimonte | 491 | www.unimonte.br | Education & Training | Privado |
| | | 644527 | | | |

Fonte: pgtw.com.br acesso realizado em maio de 2017

Apêndice B – Carta de Apresentação Instrumento de Pesquisa

Prezado(a) Gestor(a)

O questionário a seguir está voltado para a identificação de razões de uso, adaptações e implicações da adoção de prática e artefatos de Gestão do Conhecimento junto as empresas listadas como *Great Place to Work - GPTW - Melhores Empresas para Trabalhar Brasil - 2016*, campo de pesquisa em desenvolvimento no programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO - PPGA, área de Estratégia, Governança e Conhecimento.

O modelo geral de pesquisa integra o projeto de dissertação de mestrado do aluno Luiz Carlos Becker Junior e está fundamentado em estudos prévios sobre Alinhamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional e Geração de Valor sob orientação da Dra. Déborah Moraes Zouain, professora do PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração.

O eixo adotado para a pesquisa considera que a maturidade no emprego de mecanismos específicos de gestão do conhecimento, amplia a geração de valor, seja nas dimensões econômica, social e ambiental, além de facilitar a adoção de soluções inovadoras no cumprimento da missão institucional, questão que se pretende analisar a partir do emprego de instrumental de análise multivariada.

A pesquisa terá como população os gestores das empresas listadas como sendo as Melhores Empresas para Trabalhar GPTW – Brasil - 2016, vinculados também ao processo de desenvolvimento e capacitação de pessoas, identificados como trabalhadores do conhecimento. A coleta de dados para a pesquisa se dará por meio da submissão de questionário.

Inicialmente é importante ter a consciência se há concordância ou discordância sobre a afirmação avaliada. A seguir, pontue a intensidade da proposição, marcando a resposta mais apropriada. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que sejam respondidas todas as questões. Apenas em última análise, caso não tenha mesmo qualquer condição para se manifestar sobre a proposição em análise, marque o item “considero não dominar o conteúdo dessa proposição de forma a emitir uma avaliação verdadeira e justificável”.

O tempo médio para completar o questionário é de aproximadamente 20 minutos, portanto pedimos que não abandone o mesmo incompleto, antes da conclusão. A cópia em pdf do questionário poderá ser solicitada ao pesquisador responsável pela pesquisa através do e-mail: beckerjr@terra.com.br

Apêndice C – Questionário / Instrumento de Pesquisa

Em cada questão escolha entre as opções: (i) Discordo Totalmente; (ii) Discordo Muito; (iii) Discordo Pouco; (iv) Concordo Pouco; (v) Concordo Muito; (vi) Concordo Totalmente; (vii) Não domino o conteúdo da proposição.

1. PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Como você percebe o comportamento da sua organização em relação à estratégia formulada (estabelecida) e implementada? (Considere os últimos 5 anos)

PE 01 O planejamento estratégico elaborado pela direção superior é rigorosamente implementado, possuindo uma abordagem de longo prazo, com reformulações planejadas e sistêmicas.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 02 As modificações que ocorrem no setor econômico funcionam como disparadoras do processo de reformulação estratégica para adequar rapidamente a estratégia da organização ao novo cenário.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 03 O atendimento aos anseios mais gerais da sociedade é o grande objetivo da estratégia formulada pela organização.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 04 A organização se preocupa com a geração de valor adicional, por isso incentiva seus colaboradores na construção de novos conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências, alavancando o processo de inovação.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 05 A organização formula sua estratégia baseada no alinhamento dos interesses dos *stakeholders* com as necessidades detectadas pelos gestores.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 06 A habilidade em gerar novas competências permite alavancar processos de inovação que motivam a criação de novos negócios e mercados, formando a estratégia da companhia.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 07 A elaboração da estratégia da organização e o detalhamento para respectiva implementação envolvem todos os principais gestores.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 08 Existe um sistema de delegação bem estruturado e em uso que mantém a direção superior essencialmente focada e com tempo dedicado aos assuntos estratégicos, sendo a participação nos assuntos operacionais reduzida ao estritamente necessário.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 09 O acompanhamento da implementação da estratégia é capaz de criar forte coesão entre as orientações de longo prazo e as operações do dia-a-dia.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

PE 10 O plano estratégico existente abrange o desdobramento de direcionadores estratégicos mais qualitativos, como visão, missão e valores, com determinações de ordem quantitativa como objetivos, metas e padrões de desempenho.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

2. CONTEXTOS CAPACITANTES

Qual a sua percepção sobre o posicionamento da organização em relação à disponibilização de espaços físicos, virtuais ou mentais em que os conhecimentos das pessoas podem ser identificados, mobilizados e potencializados? (Considere os últimos 5 anos)

CC 01 O compartilhamento de conhecimentos existe informalmente, ocorrendo geralmente em espaços comuns como corredores, elevadores, no café etc.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CC 02 A organização intencionalmente coloca à disposição espaços físicos como: salas de aula, auditórios, salas multiuso, entre outros ambientes que contribuem com a identificação, o compartilhamento (mobilização) e a potencialização de conhecimentos.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CC 03 A organização intencionalmente coloca à disposição espaços virtuais como: bases de conhecimentos (melhores práticas, páginas amarelas, lições aprendidas), comunidades técnicas, salas de “bate papo”, entre outros que favorece a identificação, a mobilização e a potencialização de conhecimentos.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CC 04 A organização intencionalmente estimula os espaços mentais, cognitivos ou comportamentais com treinamentos, projetos de coaching e mentoring, seminários, encontros externos a companhia, encontros técnicos, entre outras práticas que propiciam o compartilhamento e a potencialização do conhecimento.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

Em sua opinião com que finalidade a organização desenvolve, articula e orienta esses espaços físicos, lógicos e mentais? (Considere os últimos 5 anos)

CC 05 Para o atendimento de uma demanda pontual de conhecimento identificada pela estratégia em execução.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CC 06 Para a utilização mais adequada dos recursos (pessoas, tempo, instalações, equipamentos etc.).

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CC 07 Para o aumento da efetividade no atingimento de metas.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CC 08 Para maximizar a participação dos colaboradores da organização na construção de novos conhecimentos.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CC 09 Para gerar novas vantagens competitivas (valor adicional, posicionamento, sustentabilidade etc.).

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

3. EXCEDENTES COGNITIVOS

Como você percebe o comportamento da organização em relação às competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE) dos colaboradores que superam àquelas necessárias ao desempenho dos cargos e funções que eles ocupam? (Considere os últimos 5 anos)

EC 01 A organização se preocupa em pesquisar e identificar “competências excedentes”.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

EC 02 A organização se apropria e pereniza essas competências identificadas, registrando-as em bases de dados e/ou conhecimentos.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

EC 03 A organização promove, em complementação às competências técnicas, o desenvolvimento de competências sócio emocionais como forma de criar um ambiente mais generoso e propício ao intercâmbio de inovações.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

EC 04 A organização estimula seus colaboradores a aprimorarem e desenvolverem novas “competências excedentes”.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

EC 05 A organização utiliza e aplica essas competências para a geração de valor adicional para o negócio.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

Como você percebe o comportamento dos diversos atores da organização em relação à existência de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE), que superam as exigidas pelos cargos e funções definidos na estrutura da organização? (Considere os últimos 5 anos)

EC06 Os colaboradores detentores das “competências excedentes” têm consciência de que elas existem.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

EC 07 Os colaboradores detentores das “competências excedentes” as compartilham de forma voluntária.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

EC 08 Os colaboradores detentores das “competências excedentes” são reconhecidos por seus pares (demais funcionários) como fornecedores de conhecimentos “especiais”.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

EC 09 A existência de competências excedentes é valorizada pelos superiores de seus detentores.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

EC 10 As competências excedentes dos colaboradores são mobilizadas pelas instâncias superiores para a geração de novas vantagens competitivas para a organização (valor adicional, posicionamento, sustentabilidade etc).

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

4. GERAÇÃO DE VALOR

De uma forma geral, como você percebe a geração de valor na companhia, principalmente levando em conta o desempenho dos competidores? (Considere os últimos 5 anos.)

GV 01 É evidente a geração de valor econômico da organização por meio do crescimento intencional do faturamento, da lucratividade, da rentabilidade, do retorno sobre o investimento e da geração de caixa.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

GV 02 É evidente a geração de valor com ganhos relacionados ao conhecimento das pessoas e da organização especialmente os ligados ao aprimoramento das competências organizacionais, à capacidade para inovar, ao fortalecimento da cultura e à aprendizagem permanente.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

GV 03 É evidente a geração de valor motivada por ganhos proporcionados pela melhoria de eficiência da estrutura, determinados pelo crescimento e apropriação da propriedade intelectual, pelo aprimoramento de softwares e bases de dados e pelo aumento da efetividade dos processos e da estrutura organizacional.

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

GV 04 É evidente a geração de valor com ganhos proporcionados pela melhoria de relacionamento com os empregados, clientes, parceiros, fornecedores e demais stakeholders (governo, sociedade etc.).

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

GV 05 É evidente a geração crescente de valor, com ganhos excepcionais, proveniente de ações e investimentos em questões sociais, como nas comunidades isoladas (universalização do serviço) e nas mais afetadas pelo negócio, decorrendo no fortalecimento da imagem da organização (sustentabilidade).

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

GV 06 É evidente a geração crescente de valor, com ganhos excepcionais, proveniente de ações e investimentos em questões ambientais como no combate aos mais diversos elementos desagregadores do meio ambiente, na preservação de espécies, entre outras, decorrendo no fortalecimento da imagem da organização (sustentabilidade).

| | | | | | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com sua visão e experiência qual o comportamento e o posicionamento da organização com relação à cultura organizacional? (Considere os últimos 5 anos)

CO 01 Na nossa organização valorizamos e preservamos a hierarquia formal como mecanismo que garante o funcionamento adequado em vista dos níveis de autoridade e de responsabilidade estabelecidos normativamente.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CO 02 Na nossa organização prevalece um modo de trabalho em que os esforços e resultados obtidos pelos indivíduos são mais estimulados e melhor avaliados do que os esforços decorrentes das ações e articulações de grupos.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CO 03 Nosso dia a dia faz com que sobressaiam na organização as pessoas mais assertivas, orientadas a metas e competitivas do que aquelas que dedicam uma parte do tempo a criar um ambiente de trabalho acolhedor e que valoriza a sensação de bem estar do grupo.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CO 04 De uma forma geral, nossos colaboradores observam com máxima exatidão e esmero todos os regulamentos, instruções e protocolos organizacionais que visem à diminuição de riscos e evitem fazer frente a situações ambíguas, inesperadas e indesejadas.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CO 05 Nossa dinâmica de gestão, retratada em planos e mecanismos de coordenação e controle, abrange prioritariamente horizontes de curto prazo, com preocupações até maiores do que com horizontes de longo prazo.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

CO 06 A grande expectativa de nossos colaboradores enquanto indivíduos é alcançar uma trajetória de reconhecimento profissional pautada de acordo com os objetivos e valores da organização, mais do que fruir momentos de satisfação na vida pessoal e familiar.

| Discordo | | | Concordo | | | Não domino o conteúdo |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|-----------------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente | |

6. DADOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO

DG 01 Atividade Principal: Código Nacional de Atividade Empresarial (CNAE)

- Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
- Pesca
- Indústrias Extrativas
- Indústrias de Transformação
- Produção e Distribuição de Eletricidade, Gás e Água
- Construção
- Comércio; Reparação de Veículos Automotores, Objetos Pessoais e Domésticos
- Alojamento e Alimentação
- Transporte, Armazenagem e Comunicações
- Intermediação Financeira, Seguros, Previdência Complementar e Serviços Relacionados
- Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas
- Administração Pública, Defesa e Seguridade Social
- Educação
- Saúde e Serviços Sociais
- Outros Serviços Coletivos, Associações e Serviços Pessoais
- Serviços Domésticos
- Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais
- Outra não citada

DG 02 Origem do capital (participação predominante no controle da base acionária)

- Nacional
- Internacional

DG 03 Natureza do capital (participação predominante no controle da base acionária)

- Público
- Privado

DG 04 Formato Societário:

- Limitada
- SA Capital Fechado
- SA Capital Aberto
- Sociedade Civil
- Empresa Pública
- Outro

DG 05 Porte da Organização

- Empreendedor Individual
- Microempresa
- Pequeno Porte
- Médio Porte
- Grande Porte
- Corporação

DG 06 O desenho organizacional que hoje mais se aproxima da estrutura da organização é:

Holding: uma junta diretora composta exclusivamente para acompanhar a estratégia de um conjunto de empresas com operações isoladas ou com baixo nível de compartilhamento.

Conglomerado centralizado: um centro organizacional onde se situa a junta diretora e as funções de apoio à supervisão e ao funcionamento da empresa como um todo, estando as operações sob a responsabilidade de unidades com autonomia gerencial.

Conglomerado Descentralizado ou Divisional: um centro organizacional que dirige a atuação de unidades estratégicas de negócios responsáveis tanto por atividades-fim quanto atividades-meio

Conglomerado com Descentralização Simulada: um centro organizacional que dirige a atuação de unidades estratégicas de negócios e unidades estratégicas de serviços, estas com foco no atendimento às unidades de negócios.

Funcional: uma junta diretora dirigindo unidades especializadas nos diversos processos do negócio (por exemplo, comercialização, produção e administração)

DG 07 Tempo de Funcionamento

Anos

7. PERFIL DO RESPONDENTE

PR 01 Idade

Anos

PR 02 Experiência profissional

Anos

PR 03 Tempo na organização/empresa

Anos

PR 04 Tempo no cargo

Anos

PR 05 Gênero

Masculino

Feminino

PR 06 Função atualmente exercida (maior proximidade)

Direção

Alta gerência

Gerência de linha

Assessoria

Operações

PR 07 Título do Cargo

Nomenclatura na empresa

PR 08 Área de atuação

- Produção
- Logística
- Marketing & Vendas
- Finanças
- Recursos Humanos
- Estratégia
- Outra

PR 09 Formação Principal

- Ciências exatas
- Ciências humanas
- Ciências biomédicas

PR10 na sua própria avaliação, qual o seu nível de conhecimento conceitual e prático sobre a Gestão do Conhecimento.

- Nenhum Inicial Intermediário
- Avançado Especializado

PR11 na sua própria avaliação, qual o seu nível de conhecimento sobre os impactos da Gestão do Conhecimento na geração de valor para as atividades de sua organização.

- Nenhum Pouco Moderado
- Bastante Total

PR12 na sua própria avaliação, qual o nível de aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento na geração de valor para as atividades de sua organização.

- Nenhum Pouco Moderado
- Bastante Total