

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RICARDO MONTEIRO DE CARVALHO

**AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA SUSTENTAR A
IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO DE VALOR**

DISSERTAÇÃO

**PONTA GROSSA
2010**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RICARDO MONTEIRO DE CARVALHO

**AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA SUSTENTAR A
IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO DE VALOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Área de Concentração: Conhecimento e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis.

PONTA GROSSA

2010

Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa
n.61/10

C331 Carvalho, Ricardo Monteiro de

Ações de Gestão do Conhecimento para sustentar a implementação da inovação de valor / Ricardo Monteiro de Carvalho. -- Ponta Grossa: [s.n.], 2010.
234 f.: il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2010.

1. Gestão do Conhecimento - Inovação de valor. 2. Gestão do Conhecimento - As 7 Dimensões. 3. Fatores organizacionais. I. Reis, Dálcio Roberto dos (Orient). II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. III. Título.

CDD 658.5

TERMO DE APROVAÇÃO

Título de Dissertação Nº 142/2010

**AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA SUSTENTAR A IMPLEMENTAÇÃO
DA INOVAÇÃO DE VALOR**

por

Ricardo Monteiro de Carvalho

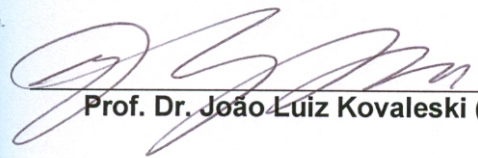
Esta dissertação foi apresentada às **10 horas e 30 minutos de 09 de abril de 2010** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em **Gestão do Conhecimento e Inovação**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.



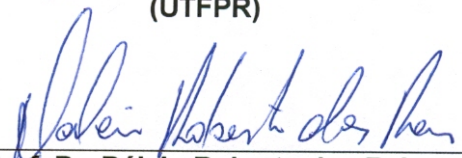
Prof. Dr. Heitor José Pereira (FIA)



Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
(UTFPR)



Prof. Dr. João Luiz Kowaleski (UTFPR)



Prof. Dr. Dalcio Roberto dos Reis
(UTFPR) - Orientador

Visto do Coordenador:

João Luiz Kowaleski (UTFPR)
Coordenador do PPGEP

Dedico este trabalho aos meus pais, à
minha esposa Michele e ao meu filho
Guilherme.

AGRADECIMENTOS

À Deus que me deu força, inspiração e perseverança nesta trajetória.

Aos meus amados pais Luiz e Léa por servirem de exemplo de conduta, amor e apoio irrestrito.

À minha amada esposa Michele e ao meu amado filho Guilherme por servirem de inspiração e por compreenderem os momentos em que estive ausente.

À minha irmã Renata, avó Léa, tios Sylvio, Seze e Sylvia e aos primos Eduardo e Betina pelas repetidas palavras de incentivo.

Ao orientador Dr. Dálcio por compartilhar seu vasto conhecimento e sabedoria e por iluminar os momentos de *insight* por meio de suas orientações.

Ao Sr. Planelles, parceiro e mentor, por possibilitar a flexibilização de horário para que eu conseguisse a conciliação necessária entre as atividades laborais e acadêmicas, além das repetidas palavras de incentivo.

À amiga Aniela pelas constantes revisões.

Ao grande amigo Vicente, grande incentivador para obtenção deste título.

Aos amigos Ney Jr. e Fabrício pelo auxílio ao permitirem a coleta de dados para a realização desta pesquisa

Aos amigos Claudio, Mariane e Rogério, exemplos de profissionais bem sucedidos.

Aos colegas do mestrado, particularmente, Bruno e Lucyanno pelo grande apoio e parceria acadêmica.

Aos amigos de PPGE Aurélio K., Aurélio Z., Claudia, Leila, Luciana e Rosângela.

Aos amigos Jeison, Jefferson, Cristiane, Erickson, Hélio e Marcelo.

Aos estimados professores Pilatti, Francisco, Hélio e Kovalski.

Aos Professores da banca examinadora, pela sua contribuição.

Thank you very much to Dr. Richard K. Lee who transfer his deeply knowledge about Value Innovation and insightful materials, making possible achieve the goals of this research.

A UTFPR Campus Ponta Grossa, instituição séria e de ensino de ponta, que me acolheu e mudou os rumos da minha vida.

"A coisa principal da vida não é o
conhecimento, mas o uso que dele se
faz".

Talmude

RESUMO

CARVALHO, Ricardo Monteiro de. **Ações de gestão do conhecimento para sustentar a implementação da inovação de valor**. 2010. 234 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.

O objetivo desta dissertação de mestrado foi o de identificar aquelas ações de Gestão do Conhecimento decorrentes da correlação entre os 9 Fatores Organizacionais e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento que influenciam na capacidade de criar ambientes propícios para a implementação da Inovação de Valor. A abordagem do problema foi quantitativa, decorrente da aplicação simultânea de dois instrumentos de pesquisa com assertivas fechadas baseadas em uma escala Likert de 1 a 5. O primeiro instrumento foi traduzido e adaptado do instrumento *Value Innovation Potential Assessment Tool* (VIPAT), nomeado na sua versão em português para Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV); o segundo instrumento foi adaptado e nomeado como Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento. A pesquisa desenvolveu-se por meio da correlação de Pearson, por meio do *Software* Minitab 15, entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento e os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor. A pesquisa de campo, onde o procedimento técnico foi um estudo de caso foi realizada em uma organização de pequeno porte, denominada como Organização Alpha. A referida Organização atua no ramo de produção de manuais técnicos e presta serviços de impressão sob demanda, além da fabricação e comercialização de peças industriais para diversos ramos industriais. A população de 31 colaboradores das três unidades da organização Alpha, contou com uma amostra de 26 colaboradores (84%), 4 da alta administração e 22 pertencentes ao grupo dos demais colaboradores. O referencial teórico versou sobre os temas Gestão do Conhecimento e Inovação de Valor. A análise dos resultados permitiu constatar que a Organização Alpha possui potencial para Inovar em Valor e possui elevado nível de adoção de ações de Gestão do Conhecimento. Os resultados permitiram constatar que as ações de Gestão do Conhecimento exercem influência distinta sobre a alta administração e os demais colaboradores. Como produtos desta pesquisa, foram obtidos dois novos instrumentos com somente aquelas ações de Gestão do Conhecimento que exercem influência na capacidade de criar ambientes propícios à Inovação de Valor, um voltado à alta administração e o outro voltado aos demais colaboradores. Considera-se que a contribuição científica deste trabalho, refere-se a metodologia empregada para encontrar correlações e pontos de convergência entre a Gestão do Conhecimento e a Inovação de Valor.

Palavras-chave: Ações de Gestão do Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Inovação de Valor. Os 9 Fatores Organizacionais Influentes. As 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

CARVALHO, Ricardo Monteiro de. **Knowledge management actions to support the implementation of value innovation.** 2010. 234 f. Dissertation (Master in Production Engineering) – Post Degree Program in Technology, Federal Technological University of Paraná. Ponta Grossa, 2010.

The goal of this dissertation was to identify those actions of Knowledge Management under the correlation between 9 Organizational Factors with 7 Dimensions of Knowledge Management that influence the ability to create propitious environments to influent the implementation of Value Innovation. A quantitative approach to the problem was due to the simultaneous application of two survey instruments with assertions closed based on a Likert scale 1-5. The first instrument was translated and adapted to the instrument Value Innovation Potential Assessment Tool (VIPAT), named in the version in Portuguese as FAPIV, the second instrument was adapted and named as a Tool for Assessment of the 7 Dimensions of Knowledge Management and their respective actions of Knowledge Management. The survey was developed by Pearson correlation, using the software Minitab 15, between 7 Dimensions of Knowledge Management and their respective actions of Knowledge Management and 9 Organizational Influential Factors of Innovation Value. The field research where the technical procedure was a study case which was conducted in a small organization (SME), known as Organization Alpha. This organization operates in the segment of production of technical manuals and provides services on-demand printing, manufacturing and commercialization of industrial parts for several types of industries. The population of 31 employees of the three units of the organization Alpha, had a sample of 26 employees (84%), 4 belonging to the high administration management and 22 belonging to the group of rest of employees. The theoretical framework elaborated on the themes of Knowledge Management and Value Innovation. The analysis results found that the Organization Alpha has the potential to innovate in value and has a high level of adoption of actions of Knowledge Management. The results showed that the actions of Knowledge Management exert different influence on high administration management and other employees. As products of this research, they obtained two new instruments with only those actions of knowledge management that influence the ability to create propitious environments to implement Value Innovation, one aimed to high administration management and the other aimed to the rest of collaborators. It is considered that the scientific contribution of this dissertation, refers to the methodology used to find correlations and points of convergence between Knowledge Management and Value Innovation.

Keywords: Knowledge Management Actions. Knowledge Management. Value Innovation. The 9 Organizational Influential Factors. The 7 Dimensions of Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão do Conhecimento: planos e dimensões.....	19
Figura 2 – Problema de Pesquisa	20
Figura 3 - Modelo de Inovação.....	53
Figura 4 – Modelo das quatro ações	65
Figura 5 - Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar de Kim e Mauborgne (2005a)	68
Figura 6 – Conseqüências sobre a execução da estratégia de presença e ausência de processo justo na elaboração da estratégia.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Matriz de avaliação de atributos de valor de experiência	64
Gráfico 2 – Comparação de resultados dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor.....	113
Gráfico 3 – Comparação de resultados das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação SEBRAE	93
Tabela 2 - Escala de consistência interna do coeficiente Alpha de Cronbach	97
Tabela 3 - Escala de percepções para a realização de análise de dados.....	105
Tabela 4 – Resultados da FAPIV (Alta administração)	106
Tabela 5 – Resultados da FAPIV (Demais Colaboradores)	109
Tabela 6 – Resultados das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento (Alta Administração)	114
Tabela 7 – Resultados das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento (Demais Colaboradores).....	117
Tabela 8 – Correlação entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor (Alta Administração).....	121
Tabela 9 – Correlação entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor (Demais Colaboradores)	123
Tabela 10 – Correlação das ações de D1 com os 9 Fatores (Alta Administração) .	126
Tabela 11 – Correlação das ações de D1 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)	128
Tabela 12 – Correlação das ações de D2 com os 9 Fatores (Alta Administração) .	132
Tabela 13 – Correlação das ações de D2 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)	134
Tabela 14 – Correlação das ações de D3 com os 9 Fatores (Alta Administração) .	138
Tabela 15 – Correlação das ações da dimensão D3 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores).....	141
Tabela 16 – Correlação das ações de D4 com os 9 Fatores (Alta Administração) .	145
Tabela 17 – Correlação das ações da dimensão D4 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores).....	147
Tabela 18 – Correlação das ações da dimensão D5 com os 9 Fatores (Alta Administração)	151
Tabela 19 – Correlação das ações da dimensão D5 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores).....	153
Tabela 20 – Correlação das ações da dimensão D6 com os 9 Fatores (Alta Administração)	158
Tabela 21 – Correlação das ações da dimensão D6 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores).....	160
Tabela 22 – Correlação das ações da dimensão D7 com os 9 Fatores (Alta Administração)	162
Tabela 23 – Correlação das ações da dimensão D7 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores).....	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Duas lógicas estratégicas	63
Quadro 2 - Mapa de utilidade para o comprador.....	69
Quadro 3 - Da competição acirrada à criação de inovação de valor	70
Quadro 4 – Organizações brasileiras inovadoras em valor	88
Quadro 6 – Síntese da abordagem de Gestão do Conhecimento.....	103
Quadro 7 – Síntese da abordagem de Inovação de Valor	104
Quadro 8 – Legenda dos Fatores Influentes de Inovação de Valor	106
Quadro 9 – Legenda das Dimensões do Conhecimento.....	114
Quadro 10 – 10 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D1	126
Quadro 11 - 18 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D2	131
Quadro 12 – 19 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D3	138
Quadro 13 – 13 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D4	144
Quadro 14 – 25 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D5	150
Quadro 15 – 5 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D6	158
Quadro 16 – 10 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D7	162
Quadro 17 – Ações de Gestão do Conhecimento que influenciam na capacidade de gerar ambientes propícios à Inovação de Valor	180

LISTA DE SIGLAS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia da Produção
B2B	<i>Business to Business</i>
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
FAPIV	Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
IRI	<i>Industrial Research Institute</i>
IV	Inovação de Valor
LPD	Liderança no Ponto de Desequilíbrio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats</i>
VIPAT	<i>Value Innovation Assessment Tool</i>

LISTA DE SÍMBOLOS

α	Coeficiente de Alpha Cronbach
β	Coeficiente de correlação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	TEMA DE PESQUISA	16
1.2	CONTEXTO DE PESQUISA.....	16
1.3	PREMISSAS E PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.4	JUSTIFICATIVA	21
1.5	OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
1.5.1	Objetivo Geral	22
1.5.2	Objetivos Específicos	22
1.6	DELIMITAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	22
1.7	METODOLOGIA DE PESQUISA	23
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	26
2.1	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
2.1.1	Conhecimento.....	26
2.1.2	Gestão do Conhecimento	29
2.1.3	As 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento	30
2.1.4	Integração entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação.....	49
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE INOVAÇÃO	52
2.2.1	Cultura para a Inovação	52
2.2.2	Conceitos sobre inovação	53
2.2.3	Tipos de Inovação	55
2.2.4	Inovação quanto a Difusão e o Grau de Novidade	58
2.2.5	Inovação quanto ao Modelo de Negócios	59
2.3	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE INOVAÇÃO DE VALOR.....	61
2.3.1	Conceito de Inovação de Valor.....	61
2.3.2	Ferramentas para Operacionalizar a Inovação de Valor	63
2.3.3	Inovação de Valor a Lógica Estratégica do Alto Crescimento.....	69
2.3.4	Criando novos Espaços de Mercado	70
2.3.5	A Relação entre Estratégia, Inovação de Valor e Economia do Conhecimento	71
2.3.6	Teoria do Processo Justo como Fator Crítico à Obtenção de Inovação de Valor.....	73
2.3.7	Liderança no Ponto de Desequilíbrio	75
2.3.8	As 4 Barreiras Organizacionais.....	76
2.3.9	Busca de Ambientes não Concorrenciais por meio da Inovação de Valor	78
2.3.10	Estratégia de Inovação de Valor da Teoria à Prática.....	79
2.3.11	O Impacto da Cultura na Inovação de Valor	80
2.3.12	Avaliando o Potencial Organizacional para Obter a Inovação de Valor	81
2.3.13	Inovação de Valor como Passaporte para a Criação da Riqueza	82
2.4	OS 9 FATORES INFLUENTES À INOVAÇÃO DE VALOR.....	83
2.4.1	Relevância do Trabalho.....	83
2.4.2	Cultura de tomada de Risco	83
2.4.3	Orientação ao Cliente.....	83

2.4.4	Agilidade na Tomada de Decisão	84
2.4.5	<i>Business Intelligence</i>	84
2.4.6	Comunicação Aberta.....	84
2.4.7	Empoderamento.....	84
2.4.8	Plano de Negócios	85
2.4.9	Aprendizagem Organizacional.....	85
2.5	O QUE O CLIENTE MAIS IMPORTANTE QUER	85
2.6	IDENTIFICANDO OS HABILITADORES E INIBIDORES DA INOVAÇÃO DE VALOR	86
2.7	AS DEZ PRINCIPAIS INOVAÇÕES DE VALOR BRASILEIRAS DA ÚLTIMA DÉCADA.....	87
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	89
3.1	CONCEITUANDO A PESQUISA	89
3.2	TIPO DA PESQUISA	89
3.3	ABORDAGEM	90
3.4	MÉTODO DA PESQUISA.....	90
3.5	UNIVERSO	92
3.6	AMOSTRA	94
3.6.1	Procedimentos Operacionais para Definir a Amostra.....	94
3.6.2	Planejamento de Coleta de Amostras.....	94
3.6.3	Procedimentos Operacionais para a Coleta de Dados	95
3.7	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	96
3.8	ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	100
3.8.1	Correlação de Pearson entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor	101
3.9	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO.....	102
3.10	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	102
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	105
4.1	NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DOS 9 FATORES INFLUENTES DE INOVAÇÃO DE VALOR	105
4.1.1	Resultados Obtidos pela Alta Administração	105
4.1.2	Resultados Obtidos pelos Demais Colaboradores	109
4.2	NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	113
4.2.1	Resultados Obtidos pela Alta Administração	114
4.2.2	Resultados Obtidos pelos Demais Colaboradores	117
4.3	CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OS 9 FATORES INFLUENTES DA INOVAÇÃO DE VALOR COM AS 7 DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	121
4.3.1	Resultados da Alta Administração	121
4.3.2	Resultados dos Demais Colaboradores.....	123
4.4	CORRELAÇÃO DOS 9 FATORES INFLUENTES DE INOVAÇÃO DE VALOR COM AS 100 AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	125
4.4.1	Correlação das Ações da D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração	125
4.4.2	Correlação das Ações da Dimensão D2 - Sistemas de Informação.....	130
4.4.3	Correlação das Ações da Dimensão D3 - Cultura e Valores Organizacionais	137
4.4.4	Correlação das Ações da Dimensão D4 - Estrutura Organizacional com os 9 Fatores	144
4.4.5	Correlação das Ações da Dimensão D5 - Administração de Recursos Humanos com os 9 Fatores	149
4.4.6	Resultados da Correlação das Ações da Dimensão D6 - Mensuração de Resultados.....	158
4.4.7	Resultados da Correlação das Ações da Dimensão D7 - Aprendizado com o Ambiente	161
4.5	DISCUSSÕES.....	167
4.5.1	Discussões quanto ao Nível de Utilização dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor	167

4.5.2 Discussões quanto ao Nível de Utilização das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento	168
4.5.3 Discussões quanto a Correlação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Organizacionais Influentes de Inovação de Valor.....	169
4.5.4 Discussões quanto a Correlação das 100 Ações de Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Organizacionais de Inovação de Valor.	170
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	181
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA PROPOSTOS....	181
5.1.1 Considerações sobre o Nível de Utilização das 33 Ações dos 9 Fatores Organizacionais Influentes no Potencial de Inovação De Valor.....	181
5.1.2 Considerações sobre o Nível de Utilização das 100 Ações de GC Relacionadas às 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento.....	182
5.1.3 Considerações sobre a Correlação dos Critérios e Domínios das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e dos 9 Fatores Organizacionais Influentes no Potencial de Inovação de Valor.....	183
5.1.4 Considerações sobre as Ações de GC que Influenciam na Capacidade de Gerar Ambientes Propícios para a Implementação da Inovação de Valor.	183
5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA E TÉCNICA DA PESQUISA.....	184
5.3 CONSIDERAÇÕES RELATIVAS À CONTINUIDADE E RECOMENDAÇÕES.....	186
5.4 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	186
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	186
5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	186
5.7 DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA A CONSECUÇÃO DA PESQUISA.....	187
APÊNDICE A – Ferramenta de avaliação de potencial de inovação de valor (FAPIV)	196
APÊNDICE B – Ferramenta de avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento	202
APÊNDICE C – Ferramenta de avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento voltadas à implementação da inovação de valor de acordo com a percepção da alta administração.....	214
APÊNDICE D – Ferramenta de avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento voltadas à implementação da inovação de valor de acordo com a percepção dos demais colaboradores.....	222
APÊNDICE E – Matriz Departamento x Função da Organização Alpha.....	233

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA DE PESQUISA

De acordo com classificação proposta pela ABEPRO (2008) a Engenharia de Produção foi classificada em Áreas e Subáreas. Este trabalho de pesquisa enquadra-se na Área de concentração da Engenharia Organizacional. Já as subáreas tratadas são Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação e suas respectivas correlações.

Os principais temas tratados neste trabalho são: Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação.

No que tange aos conceitos relacionados à Gestão da Inovação, o trabalho de pesquisa está norteado sob a luz da teoria de Inovação de Valor de Kim e Mauborgne (1997, 2005a), Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005) Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009). Quanto aos conceitos de Gestão de Conhecimento, estes estão norteados na teoria das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (1999, 2005, 2007).

1.2 CONTEXTO DE PESQUISA

Recentemente as organizações têm se esforçado para adotar as mais proeminentes ações de Gestão do Conhecimento objetivando tornarem-se mais competitivas em um cenário econômico complexo. Visando implementar a Inovação de Valor, aquelas organizações que passaram agir proativamente para minimizar os impactos de um ambiente competitivo, começaram a prestar atenção especial à **Gestão do Conhecimento**, objetivando criar, reter, compartilhar e transferir o conhecimento proveniente do ambiente organizacional.

Apesar de inúmeras organizações adotarem padrões internacionais de qualidade, seus respectivos produtos e serviços vêm se tornando *commodities* sob o olhar crítico e exigente de seus clientes. Neste cenário complexo e competitivo, a variável preço tornou-se determinante na relação entre clientes e fornecedores, tornando-se este cenário mais evidente na relação *business to business* (**B2B**)

vivenciada em grande parte pelas organizações industriais. A Inovação Tecnológica e a Inovação de Modelo de Negócios têm desempenhado papel importante neste cenário evolutivo e desta forma contribuído na determinação das direções e tendências futuras das mais distintas organizações.

Para desempenhar resultados diferenciados neste cenário e criar uma nova forma de gerar riqueza e alto crescimento de maneira sustentável, a **Inovação de Valor** começou a desempenhar um importante papel nas estratégias organizacionais. Diversas organizações deram grande ênfase na Inovação Tecnológica, crendo que apenas esta seria suficiente para gerar nova riqueza. Analisando as enormes cifras gastas anualmente com Pesquisa e Desenvolvimento (**P&D**) pelos investimentos realizados pelos principais 1.000 investidores globais em **P&D**, a contribuição da **P&D** é apenas uma porção dos investimentos e às vezes podendo ser próxima a zero. Estes dados mostram que a **Inovação Tecnológica** por si só, não garante a geração de riqueza. Baseado nisto, a **Inovação de Valor** tem desempenhado importante papel no ambiente organizacional (DILLON, LEE, MATHESON, 2005).

Há concordância entre inúmeros autores, acadêmicos, consultores e executivos de que a Inovação é a força vital de uma organização. O subcomitê *Research On Research* (**ROR**) do Instituto de Pesquisa Industrial dos Estados Unidos (**IRI**), vislumbrou em 1999, que somente focando no desenvolvimento e comercialização de novas tecnologias, estas não seriam suficientes para uma organização tornar-se inovativa. De acordo com este estudo organizado pelo **IRI**, é necessário ocorrer inovação por toda a cadeia de valor, incluindo marketing, pesquisa de mercado, vendas, publicidade, distribuição e serviços (AIMAN-SMITH et al., 2005).

Um dos principais benefícios usufruídos pela organização estudada nesta pesquisa, refere-se à identificação das ações de Gestão do Conhecimento ligadas às Sete Dimensões do Conhecimento que influenciam na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à implementação da Inovação de Valor. A identificação das ações de Gestão do Conhecimento que exercem influência na capacidade uma organização gerar um ambiente propício à Inovação de Valor é decorrente da correlação entre as ações propostas pela **FAPIV** (Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor) e as ações de Gestão do

Conhecimento. Como em outros tipos de Inovação, a Gestão do Conhecimento também exerce influência na capacidade de uma organização gerar Inovação de Valor.

A teoria de Inovação de Valor foi inicialmente desenvolvida por Kim e Mauborgne (1997, 2005a). Posteriormente houve estudos complementares realizados por Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009), decorrente dos resultados obtidos da aplicação do instrumento de pesquisa **VIPAT**, traduzido para o português por este autor para **FAPIV** (Ferramenta de Avaliação do Potencial de Inovação de Valor). Tal instrumento foi desenvolvido por Aiman-Smith et al. (2005) e Dillon, Lee e Matheson (2005) para avaliar o Potencial de uma organização gerar Inovação de Valor.

O principal objetivo da Inovação de Valor é gerar ambientes não concorrenciais e desenvolver alto crescimento sustentável, criando um modelo de negócios difícil de ser seguido pelos concorrentes de uma organização (KIM; MAUBORGNE, 1997).

1.3 PREMISSAS E PROBLEMA DE PESQUISA

A Gestão do Conhecimento tem desempenhado papel significativo na concepção e execução de estratégias no ambiente produtivo. Através dela, torna-se possível criar subsídios para uma organização inovar e criar uma cultura inovativa, com o objetivo de tornar-se mais competitiva e bem sucedida no ambiente organizacional. No entanto a Gestão do Conhecimento é uma disciplina bastante ampla e o conceito que norteará este estudo está centrado no conceito de Criação de Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), embora seja freqüentemente utilizada a terminologia Gestão do Conhecimento.

Para Terra (2005), a Gestão do Conhecimento é um modelo sistemático que engloba três níveis de prática gerencial, sendo estes níveis o estratégico, o organizacional e o estrutural. Para a compreensão destes três níveis, Terra propõe um modelo denominado de 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento que são divididas da seguinte forma: Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração; Sistemas de Informação; Cultura e Valores Organizacionais; Estrutura

Organizacional; Administração de Recursos Humanos; Mensuração de Resultados e Aprendizado com o Ambiente, conforme ilustrado na Figura 1.

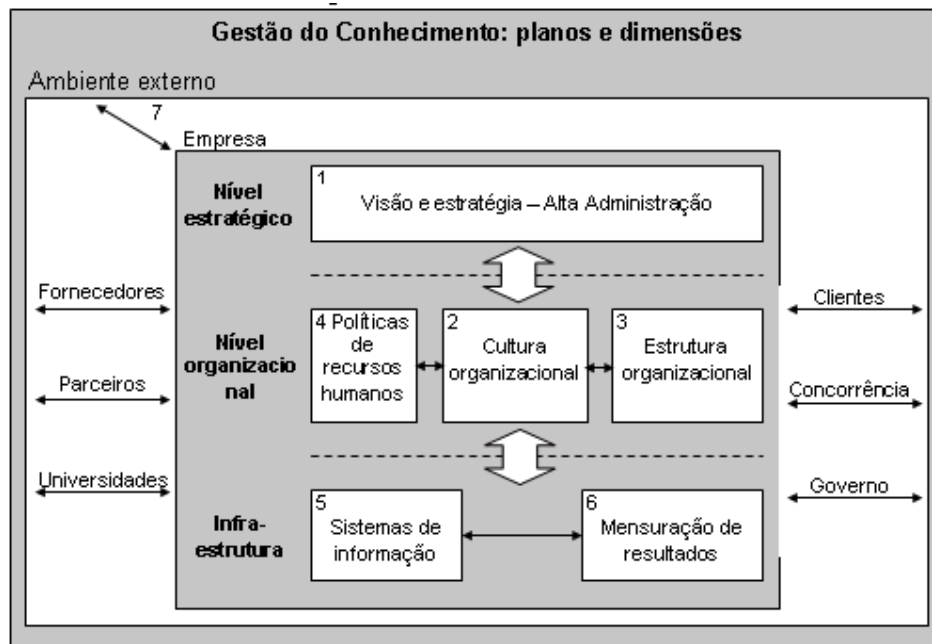


Figura 1 - Gestão do Conhecimento: planos e dimensões
Fonte: Terra (2005)

Inicialmente mensurou-se o nível de adoção das cem ações gerenciais de Gestão do Conhecimento decorrentes destas 7 Dimensões. Posteriormente mensurou-se os 9 Fatores de Avaliação do Potencial de Inovação de Valor (FAPIV) desenvolvida por Aiman-Smith et al. (2005) e Dillon, Lee e Matheson (2005). Da correlação destas ações de Inovação de Valor com as ações de Gestão do Conhecimento foi possível identificar quais ações de Gestão de Conhecimento exercem influência na capacidade de uma organização gerar Inovação de Valor.

Organizações inseridas em ambientes competitivos necessitam cada vez mais repensar a forma de executar sua estratégia e buscar diferenciais para distinguir-se da concorrência, sobre este cenário que os autores Kim e Mauborgne (1997, 2005a) retratam sua teoria de Inovação de Valor, que visa criar novos espaços de mercado e propiciar ambientes não concorrenciais ou que retardem a ação da concorrência.

De acordo com Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005) e Balsano et al. (2008), a Inovação de Valor visa entregar e fornecer valor excepcional ao cliente mais importante da cadeia de valor. Sobre esta perspectiva de identificar quem é o cliente mais importante da cadeia de valor que este trabalho de pesquisa considerou o conceito de Inovação de Valor, além do conceito exposto inicialmente por Kim e Mauborgne (1997, 2005a).

Para que uma ação seja bem executada, faz-se necessário que haja um ambiente propício para sua implementação, sendo estas ações fruto em grande parte das estratégias e diretrizes propostas pela alta direção e pelo ambiente decorrente do reflexo da cultura organizacional. Por esta razão este trabalho de pesquisa propõe-se a estabelecer as correlações e forças de influência entre os 9 Fatores de Avaliação do Potencial de Inovação de Valor e suas respectivas 33 ações e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas 100 ações de Gestão do Conhecimento. Nessa perspectiva, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais ações de Gestão do Conhecimento estão presentes em uma organização que possui capacidade de gerar um ambiente propício à implementação da Inovação de Valor?**

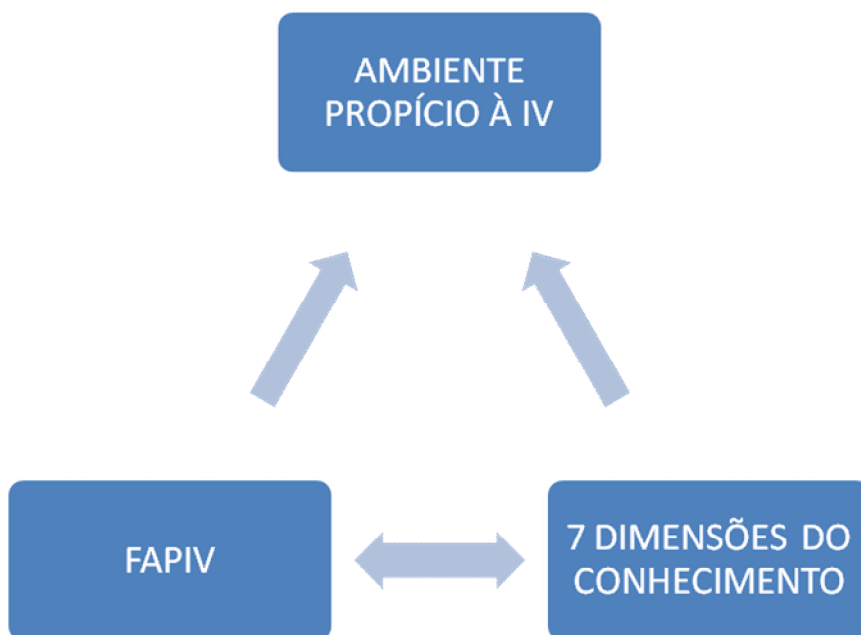


Figura 2 – Problema de Pesquisa

Fonte: Autoria própria

Tal problematização torna-se relevante em virtude de que desconhecem-se publicações nacionais que correlacionem a Gestão do Conhecimento e a Inovação de Valor em uma organização.

Decorrente do exposto, são tratados nas seções seguintes a justificativa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as delimitações geográfica, de estudo, de escopo e metodologia que nortearam esta pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente as organizações se deparam com o desafio de inovar o modelo de seus negócios e de desenvolver novos produtos e serviços que as permitam serem reconhecidas como organizações inovadoras e as permitam sobressair-se em ambientes cada vez mais competitivos.

O baixo nível de adoção ou ausência de ações de Inovação de Valor e de Gestão do Conhecimento faz com grande parte das organizações adotem estratégias convencionais e, por conseguinte enfrentem dificuldades de ordem estratégica e obtenham resultados operacionais e financeiros abaixo do esperado.

Organizações que sofrem problemas de ordem estratégica, perdas de faturamento e fatia de mercado têm estes problemas originários do surgimento de novos entrantes, que acirram a competitividade do mercado em que estão inseridos, impulsionando uma agressiva guerra de preços devido aos baixos custos que estes novos entrantes porventura possuam, em comparação aos custos vigentes de organizações inseridas em ambientes repletos de concorrentes.

Portanto, para que uma estratégia seja bem sucedida, faz-se necessário que haja um ambiente propício para sua implementação.

1.5 OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

1.5.1 Objetivo Geral

Identificar as ações de Gestão do Conhecimento que influenciam na capacidade de criar ambientes propícios para a implementação da Inovação de Valor.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Mensurar o nível de utilização das trinta e três ações relacionadas aos 9 Fatores Organizacionais influentes no potencial de Inovação de Valor;
- Mensurar o nível de utilização das cem ações de Gestão do Conhecimento relacionadas às 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento;
- Correlacionar os critérios e os domínios das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e os 9 Fatores Organizacionais influentes no potencial de Inovação de Valor.

1.6 Delimitação e Organização do Estudo

A construção deste trabalho de pesquisa girou em torno da conexão entre a teoria de Inovação de Valor de Kim e Mauborgne (1997, 2005a), Aiman-Smith et al. (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Dillon, Lee e Matheson (2005), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009) e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (1999, 2005, 2007).

Nesta pesquisa considerou-se que a Gestão do Conhecimento está intimamente ligada à Inovação, fornecendo subsídios para a implementação da Inovação de Valor.

A pesquisa exploratória ocorreu em uma organização de pequeno porte de acordo com a classificação proposta pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

A organização objeto de estudo, é denominada neste trabalho de pesquisa como **Organização Alpha**. Trata-se de uma organização industrial que produz manuais técnicos e presta serviços de impressão digital sob demanda, além da fabricação e comercialização de peças industriais para diversos ramos industriais, principalmente o automobilístico. Sua sede situa-se na Cidade de Palmeira no interior do Estado do Paraná e suas filiais estão localizadas nas cidades de Curitiba e Ponta Grossa. A pesquisa ocorreu nas três unidades da referida organização, e envolveu um total de **31** colaboradores.

O viés que norteia este trabalho são os conceitos de 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e toda a teoria ao redor do conceito de Inovação de Valor, dando-se ênfase na correlação das ações de Gestão do Conhecimento ligadas às essas 7 Dimensões como alicerce para a implementação da Inovação de Valor.

Um dos desafios ao pesquisador foi o desconhecimento de literatura disponível que explicita a conexão entre a teoria de 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e Inovação de Valor.

O produto oriundo desta pesquisa serve de sustentação empírica e teórica para organizações de porte semelhante e que se deparam com situações similares, especialmente aquelas organizações que se encontram em ambientes organizacionais bastante competitivos e excludentes. Desta forma permite-se constatar se uma organização possui ou não ambiente propício à implementação da Inovação de Valor.

1.7 Metodologia de Pesquisa

Esta dissertação de acordo com classificação proposta por Salomon (1993) trata-se de uma dissertação científica por tratar-se de um trabalho original, com metodologia própria.

Esta pesquisa de acordo com classificação de Salvador (1980) apud Lakatos e Marconi (2007, p. 241) pode ser classificada como uma dissertação argumentativa uma vez que o autor deste trabalho posiciona-se e emite pareceres e considerações decorrentes da análise dos dados obtidos e pela interpretação do referencial teórico.

A elaboração do problema de pesquisa, a construção de hipóteses e a determinação das variáveis são decorrentes do conhecimento prévio e o

conhecimento adquirido pelo autor durante o decorrer da construção do referencial teórico desta dissertação.

A explicitação detalhada dos procedimentos metodológicos e seus respectivos instrumentos de pesquisa são expostos no Capítulo 3 desta dissertação.

1.8 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa foi dividida em capítulos conforme a seguir:

No **primeiro capítulo** é apresentada a introdução ao tema pesquisado, sendo este capítulo subdividido em: tema de pesquisa, contexto de pesquisa, premissas e problema de pesquisa, justificativa, objetivos e delimitação do estudo, metodologia de pesquisa e por fim a estrutura da pesquisa.

No **segundo capítulo** é retratado o referencial teórico, com o intuito de fornecer fundamentação teórica acerca do tema proposto, sendo os principais conceitos abordados, os conceitos de Conhecimento, Gestão do Conhecimento, 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento apoiando a Inovação, Cultura para a Inovação, Tipos de Inovação e por fim o conceito que norteia esta pesquisa, o conceito de Inovação de Valor.

No **terceiro capítulo** são contemplados os procedimentos metodológicos da pesquisa, explicitando o tipo da pesquisa, a abordagem, o método, o universo, a amostra, a coleta e o tratamento dos dados, instrumentos de pesquisa, elaboração e análise dos dados, pesquisa bibliográfica, complementações sobre os procedimentos metodológicos e justificativa da organização estudada.

No **quarto capítulo** são apresentadas a Análise e a Discussão dos dados obtidos, explicitando os resultados obtidos das correlações decorrentes das aplicações dos instrumentos **Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV)** e **Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento (FA7DCAGC)**, além das relações entre variáveis, discussões e limitações da pesquisa.

No **quinto e último capítulo** são apresentadas as conclusões, que constituem a última e mais relevante etapa da pesquisa, havendo a explicitação das considerações sobre os objetivos e questões de pesquisa, sobre a contribuição

científica e técnica da pesquisa, a continuidade e recomendações para trabalhos futuros, sugestões para a organização estudada e por fim as considerações finais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Os dois principais domínios que alicerçaram esta dissertação de mestrado foram as teorias de Gestão do Conhecimento e Inovação de Valor.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1.1 Conhecimento

O conhecimento constitui-se em insumo primordial para a inovação. Sem a existência deste, torna-se inviável a implementação de uma cultura orientada à inovação. O conhecimento deve ser gerado, propagado, retido e compartilhado por todos os níveis organizacionais. Uma organização com uma cultura voltada ao conhecimento tem a possibilidade de criar diferenciais competitivos, com intuito de perpetuar-se, expandir-se e principalmente, minimizar ou até mesmo neutralizar o impacto da concorrência. Cada vez mais gestores tomam medidas para que o conhecimento se propague dentro das organizações e que este seja compartilhado de tal forma que as diferencie das demais, pois o conhecimento advém da mente de seus colaboradores e estes tem se tornado a força motriz das organizações da Era do Conhecimento.

Para compreender o impacto do conhecimento dentro de uma organização faz-se necessário a explanação de conceitos sobre as formas de conhecimento organizacional. Estes conceitos são os de conhecimento explícito e tácito.

O conhecimento explícito pode ser expressado por meio de palavras e números, e é facilmente comunicado e compartilhado em forma de dados, fórmulas, procedimentos codificados ou princípios universais. Sob a ótica da organização como máquina voltada para informação. Este processo está profundamente integrado nas tradições ocidentais de gerenciamento. Necessita-se que o conhecimento seja explícito, formal e sistemático (ICHIJO; NONAKA, 2007).

Quanto ao conhecimento tácito, trata-se de conhecimento pessoal fundamentado na experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistema de valores. Este conhecimento não se faz

facilmente visível e expresso. Desta forma torna-se difícil articulá-lo através de linguagem formal de comunicação. O conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira trata da dimensão técnica, que constitui o tipo informal e a habilidade ou a atividade necessária em termos de saber fazer. A segunda dimensão que trata da cognição, que consiste em especialização, modelo mentais, crenças e percepções tão incrustadas na mente dos indivíduos que se acredita que são verdadeiras, sem ao menos contestá-las (ICHIJO; NONAKA, 2007).

Quando há interação entre os conhecimentos explícito e tácito, surge a inovação. A criação do conhecimento na organização trata-se de uma interação dinâmica e contínua entre ambos conhecimentos. Tal interação está construída a partir de mudanças entre as diferentes formas de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A interatividade entre conhecimentos permite que ocorra a inovação, tanto o conhecimento explícito, quanto tácito tornam-se o combustível necessário para que o conhecimento converta-se em inovação. Nonaka e Takeuchi enfatizam a conexão de ambos conhecimentos, sendo o tácito aquele conhecimento internalizado por aqueles que o detém e o conhecimento explícito aquele conhecimento que está ao alcance dos demais colaboradores de uma organização, exposto formalmente.

Amparar e sustentar a criação de conhecimento trata-se de um evento mais complexo do que parece, transformando-se constantemente em motivo de tensão dentro das organizações. Trata-se de um processo frágil e não se submete às técnicas tradicionais de gestão. Organizações tornam-se arenas onde se constitui em grande desafio para criar-se novos conhecimentos (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Tal dificuldade decorre da interação necessária para que os colaboradores possam gerar conhecimento, uma vez que uma organização compõe-se de pessoas com as mais diferenciadas experiências, formações e perfis psicológicos. A interação entre estes colaboradores tendem a gerar conflitos. São nestes casos, que a cultura imposta em uma organização torna-se o diferencial necessário para que estas consigam suplantam as dificuldades inerentes a criação do conhecimento.

O Conhecimento se faz dinâmico, pessoal e distintamente diferente de dados, ou seja, discreto e sem símbolos estruturados e a informação como meio para a comunicação explícita. As propriedades dinâmicas do conhecimento são mais

importantes para os gestores e a noção individual de competência, pode ser usada como sinônimo de capacidade para agir (SVEIBY, 2001).

O Conhecimento trata-se de elemento dinâmico e está em constante evolução e o mesmo está intimamente conectado àqueles que o detém, a dinâmica gerada pelo conhecimento, especialmente o conhecimento tácito tem se tornado preocupação constante dos gestores, pois estimular a propagação entre os diversos membros de uma organização configura-se em uma tarefa difícil.

De acordo com Davenport e Prussak:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual, e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (2003, p. 6).

O conhecimento está relacionado à experiência do indivíduo, sendo aquilo que um colaborador carrega consigo, nascendo da mente destes. Na organização de maneira formal e explícita ele se faz presente por meio de documentos, normas, procedimentos e práticas. Tal configuração constitui-se na maneira formal em que se identifica o conhecimento. No ambiente organizacional, Conhecimento e Informação tendem a serem erroneamente considerados a mesma coisa, no entanto a informação está no passo que antecede o conhecimento. O conhecimento trata-se de informação interpretada e aplicada.

Para Terra (2005), o conhecimento trata-se de informação interpretada, de tal forma que a transferência simples de informação não configura em aumento de conhecimento ou competência.

Na ausência do conhecimento não há inovação e sem inovação não há êxito no meio organizacional, ambos são interdependentes e indispensáveis para a implementação da Inovação de Valor, que trata-se do tema central desta dissertação de mestrado.

O conhecimento gerado por uma organização torna-se crucial para que ela possa gerar diferenciais competitivos. Um dos grandes diferenciais competitivos que uma organização pode apresentar está relacionado com sua capacidade de inovar. A inovação possui várias facetas e formas, no entanto para que ela possa ser criada,

há a necessidade de geração de conhecimento. Para que haja a geração do conhecimento, faz-se necessário que haja ações de Gestão do Conhecimento que a fomentem. Sob esta perspectiva que este trabalho de pesquisa versará. O conhecimento e a utilização destas ações permitirá que a inovação seja implementada.

Nesta pesquisa o conceito de inovação a ser abordado será o conceito de Inovação de Valor propostos por Kim e Mauborgne (1997, 2005a), Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009).

Os conceitos acima mencionados objetivaram esclarecer ao leitor a interpretação da visão dos autores citados do que é conhecimento. Após esta breve explanação, na seqüência são abordados os conceitos de Gestão do Conhecimento.

2.1.2 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento desde a década de noventa, tem se convertido em assunto central entre pesquisadores, consultores e mídia especializada. Estes profissionais têm enfatizado a necessidade de se criar um ambiente propício para os trabalhadores do conhecimento (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

O conhecimento está cada vez em voga. Estudiosos, acadêmicos e líderes organizacionais estão cada vez mais preocupados em propiciar situações favoráveis para a criação do conhecimento entre seus colaboradores. O termo trabalhadores do conhecimento mencionado por Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), torna-se bastante apropriado para caracterizar a movimentação da característica da mão-de-obra, onde no século passado estava muito mais orientada à execução de tarefas, muitas vezes mecânicas, repetitivas e que não exigiam atributos intelectuais daqueles que a executassem. Já na Era do Conhecimento, o conhecimento tem se tornado estratégico para as organizações. Os colaboradores são valorizados pelo conhecimento que detém e pela sua capacidade de propagá-lo e desta forma alcançar os mais diversos objetivos propostos pelas organizações em que atuam.

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos visando uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação,

compartilhamento e finalmente uso dos conhecimentos estratégicos, gerando desta forma resultados numéricos para a organização e benefícios para os colaboradores (TERRA, 2007).

A geração, identificação, validação, disseminação e compartilhamento do conhecimento são as variáveis que uma organização se depara para alcançar seus objetivos. O gerenciamento dos diferentes níveis de conhecimento permite que uma organização alcance os objetivos propostos pela cúpula organizacional.

A organização de políticas comerciais e de qualidade, diretrizes operacionais e estratégicas, visam que toda organização caminhe para a mesma direção e que seus objetivos e anseios sejam compartilhados por todos que a compõe.

A Gestão do Conhecimento atinge uma dimensão mais ampla e indicando a integração de ações vinculadas ao conhecimento nas organizações com o objetivo maior de atingir os resultados almejados (LEUCH, 2006).

Neste contexto de ações de Gestão do Conhecimento, ocorre a convergência entre Gestão do Conhecimento e Inovação de Valor, pois ambas almejam alcançar os resultados almejados onde a organização conquista ganhos econômicos e financeiros significativos.

Dando seqüência na abordagem do tema Gestão do Conhecimento, na próxima seção é abordado um dos temas principais que norteiam o rumo deste trabalho de pesquisa, as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento.

2.1.3 As 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento

Uma organização é composta por um sistema que abrange diversas variáveis, estas variáveis podem ser chamadas de dimensões. Estas dimensões objetivam compreender o funcionamento e a complexidade que consiste uma organização. Sob esta perspectiva, de acordo com Terra (2005), as dimensões do conhecimento dividem-se em sete dimensões: Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração; Sistemas de Informação; Cultura e Valores Organizacionais; Estrutura Organizacional; Administração de Recursos Humanos; Mensuração de Resultados e por fim Aprendizado com o Ambiente. Nas próximas seções são abordadas cada uma destas 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, que são primordiais para a compreensão desta pesquisa, uma vez que as cem ações de

Gestão do Conhecimento de Terra (2007), gerarão os resultados necessários para atingir os objetivos específicos desta dissertação de mestrado.

2.1.3.1 Fatores estratégicos e papel da alta administração

Na Era do Conhecimento, um dos papéis fundamentais da alta administração está na definição das áreas de conhecimento a serem exploradas pela organização. O estabelecimento de visões para o desenvolvimento de projetos inovadores. Tais visões têm por objetivo estabelecer os resultados esperados em produtos e ampliação do estoque de conhecimentos existentes na organização (TERRA, 2005).

A alta administração está cada vez mais focada no papel de definir as áreas de conhecimento essenciais para a implementação de uma estratégia, seja ela de cunho tático ou de cunho operacional. A alta administração está incumbida de estabelecer as diretrizes a serem seguidas por toda organização. Para alcançar as metas e objetivos estabelecidos pela organização, faz-se necessário a definição das áreas de conhecimentos essenciais para o sucesso do negócio, e por meio destes conhecimentos que uma organização pode propiciar um ambiente propício à implementação da Inovação.

O fator crítico para o êxito organizacional passa ser a capacidade das organizações dominarem um conjunto de habilidades e determinadas áreas de conhecimentos que são primordiais aos seus clientes. Neste âmbito, a visão de concorrência muda, pois os concorrentes tornam-se àquelas organizações que possuem bases de conhecimentos semelhantes e não mais, aquelas organizações que possuem produtos similares. Neste contexto, a liderança, organização e o gerenciamento dos colaboradores da organização são essenciais para a estratégia competitiva, uma vez que vantagens competitivas dificilmente são imitadas (TERRA, 2005).

Concordando com a assertiva de Terra, visto que até então a visão de concorrência era bastante limitada, pois se enxergava apenas aquelas organizações concorrentes com conhecimentos similares. Na Era do Conhecimento a concorrência transcende o produto e passa a ser analisado o conjunto de competências que a organização possui, pois um produto nasce da interação das diversas áreas que a

compõe e da interação destes conhecimentos. Organizações voltadas à Inovação de Valor de Kim e Mauborgne (2005a) também agem desta forma, pois as mesmas visam ir além da demanda existente para gerar inovação.

A alta administração desempenha o papel de criar um constante senso de urgência e de permanente necessidade de inovação. As práticas administrativas devem ser flexíveis e focadas no perfil de colaboradores que devem ser contratados e promovidos (TERRA, 2005).

A Inovação tem sido priorizada pela alta administração. A flexibilidade tem se tornado essencial para a criação de inovação. Conceitos são renovados e desmontados em uma velocidade frenética, pois as organizações têm rompido com fórmulas e paradigmas que até então eram consideradas verdades absolutas. Em virtude disto, os colaboradores se tornaram o centro das atenções da alta administração, pois são deles que a Inovação pode ser gerada. Estes colaboradores passam a ser valorizados pelas competências e experiências que possuem, seja no ato da contratação, seja no momento de uma promoção. Nestes casos se leva em consideração as competências que estes colaboradores podem agregar à organização. Inúmeras organizações estão focadas em contratar futuros colaboradores com competências já desenvolvidas, para então, somarem as já existentes dentro da organização.

A alta administração desempenha papel primordial para a definição das visões necessárias para alcançar a inovação. A visão de inovação deve partir do pensamento estratégico da organização e migrar para o tático, onde os gestores viabilizarão a realização das inovações que são tão imperativas para o sucesso econômico e financeiro organizacional.

Para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento organizacional, há a necessidade do desenvolvimento de uma estratégia voltada ao Conhecimento. Projetos de origem tática de Gestão do Conhecimento padecem da falta de visão compartilhada entre os inúmeros departamentos e de quais são as prioridades elencadas pela alta administração, que devem priorizar a produção e a disseminação de conteúdos (TERRA, 2005).

Em concordância com a visão de Terra, para que uma estratégia de Gestão do Conhecimento seja bem sucedida, a alta administração deve atuar como patrocinadora das ações a serem implementadas para gerar o conhecimento dentro

da organização. Para que tal estratégia seja bem sucedida, ela deve partir de cima para baixo e deve haver uma interação entre as mais diversas áreas, convergindo assim para a visão pré-estabelecida pela alta administração.

A concepção de uma estratégia de Conhecimento compartilhada necessita de encontros entre os principais líderes da organização para detalhar quais são as *core competences*. A estratégia de Conhecimento se transforma em taxonomias detalhadas associadas às prioridades Estratégicas da alta administração (TERRA, 2005).

Para uma melhor elucidação sobre o que são *core competences*, estas são as competências essenciais para que a organização alcance seus objetivos. Elas são os requisitos essenciais para que organização consiga por em prática suas diretrizes e desta forma atingir a todos os níveis hierárquicos. Constitui-se em um enorme desafio para a organização obter desempenho acima da média em todas as áreas que a compõe. Por esta razão, faz-se necessário que haja foco. As competências essenciais são aquelas competências primordiais para o bom andamento do negócio. A aplicação e o conhecimento destas competências são essenciais para a organização.

As competências essenciais são bastante dinâmicas, uma vez que o ambiente organizacional é bastante dinâmico e demanda atualização constante. A estratégia organizacional adotada deve ser periodicamente revista para que possa ser corrigida, sempre que se fizer necessário.

2.1.3.2 Sistemas de informação

É comum a associação entre tecnologia da informação e Gestão do Conhecimento, associando-se o uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento (TERRA, 2005).

No entanto, conforme Terra (2005) pode-se dividir tais sistemas nas categorias a seguir:

a) Sistemas de Publicação e Documentação: O conhecimento explícito é acessado e publicado facilmente.

b) *Expertise maps*: Listas e descrições de competências de pessoas de fora e de dentro da organização. Desta forma o compartilhamento de conhecimento

tácito é facilitado ao se permitir que os indivíduos localizem-se rapidamente e possam desta forma estabelecer contato pessoal necessário.

c) Sistemas de Colaboração: Podem ser síncronos (*chats* e vídeo-conferência, etc.) ou assíncronos (e-mail, fóruns de discussão, etc.), permitindo que indivíduos de diferentes localidades e organizações possam trabalhar colaborativamente.

O emprego de sistemas de informação exerce influência na propagação do conhecimento, o compartilhamento de informação por meio de sistemas de informação possibilita a tomada de decisões em tempo real e a correção de rotas de uma estratégia.

Para Terra (2005), entender a ausência de êxito na implementação de soluções de informática que visam alavancar o conhecimento organizacional ou rever processos produtivos, necessita-se analisar diversas questões e temas conforme a seguir:

- a) Compartilhamento do conhecimento;
- b) Compartilhamento e acesso de informações;
- c) Elemento humano: conexão entre os processos de gestão e conhecimento tácito;
- d) Excesso de informação;
- e) Portais corporativos;
- f) Taxonomia;
- g) Usabilidade.

Das questões descritas por Terra, considera-se que a Taxonomia é negligenciada no momento da formação de bancos de dados e repositórios de conhecimento. A taxonomia é de suma importância para gerar uma sequência lógica de armazenamento e busca de informações.

Quanto ao compartilhamento de conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1995), uma organização não cria conhecimento sozinha. Já que o conhecimento tácito é dominado pelos colaboradores, e estes são a base da criação do conhecimento organizacional, fonte de riqueza e conhecimento novo inexplorado. A transmissão do conhecimento tácito não ocorre facilmente, ele é adquirido por meio da experiência e não se transmite facilmente em palavras. O compartilhamento do conhecimento tácito realizado entre diversos colaboradores com diferentes

históricos, formações, perspectivas e motivações torna-a crítica para a criação do conhecimento organizacional. Aspectos intangíveis como emoções, modelos mentais dos colaboradores devem ser compartilhados com o intuito de gerar um ambiente de confiança mútua. Para obter tal compartilhamento, precisa-se que os colaboradores interajam uns com os outros por intermédio de diálogos pessoais.

O conhecimento tácito é aquele conhecimento individual, no qual a organização almeja que se torne explícito, a conversão deste configura-se em exaustivo desafio para os gestores. Para que o conhecimento converta-se em conhecimento explícito faz-se necessário que haja uma grande interação entre as partes interessadas e que haja acima de tudo, confiança mútua. Nesta perspectiva, a credibilidade entre os envolvidos torna-se de suma importância.

Quanto ao compartilhamento e acesso às informações, as organizações têm informações que necessitam ser mantidas de maneira confidencial. Entretanto, a velocidade da tomada de decisões para muitas organizações requerem novas abordagens para a gestão da informação. Os sistemas devem levar informações onde elas são úteis e precisam ser confiáveis, precisas, relevantes e disponibilizadas no momento que for necessário acessá-las. Custa caro para as organizações a imprecisão, dificuldade de acesso ou falta de informações em termos de retrabalho, oportunidades desperdiçadas e clientela insatisfeita (TERRA, 2005).

Sobre o elemento humano, interligação com os demais processos de gestão e conhecimento tácito, o aprendizado e a geração de conhecimento organizacional por intermédio do uso de sistemas de informação podem ser separadas em duas abordagens complementares: a primeira baseada na Escola de informação e a segunda baseada na Escola comportamental. A Escola de informação preconiza que o conhecimento organizacional está nos sistemas de informações e que o compartilhamento possibilita o aumento do valor dos ativos intelectuais. Estes elevam seu valor, à medida em que se aumenta sua utilização. Quanto a Escola Comportamental, esta enxerga o processo de Gestão do Conhecimento como um processo dinâmico e social, envolve mudança constante das habilidades e *know-how* (TERRA, 2005).

Nesta pesquisa a afinidade com a Escola Comportamental é muito maior do que a Escola de Informação, pois informação sem execução é mera informação, a

atitude daquele que detém a informação para convertê-la em conhecimento é o que gera o diferencial buscado dentro das organizações.

A criação de conhecimento depende, “em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico”. (TERRA; 2005, p. 206).

A dimensão humana está cada vez mais em evidência, uma vez que o conhecimento origina-se da mente humana. São as pessoas que fazem a diferença dentro de uma organização, máquinas e equipamentos sem as pessoas, não tem valor algum.

Sobre o excesso de informação, para Terra (2005), há pesquisas que demonstram que o excesso de informação configura-se em sério problema, reduzindo assim a produtividade.

Se a informação não for tratada e convertida em conhecimento, não tem validade alguma para os gestores, os gestores preocupam-se com as informações necessárias e a sobrecarga de informações passa a ser excluída, focando-se no que realmente interessa no processo decisório.

Referente à taxonomia, para Terra (2005), este não é um termo incorporado na rotina dos negócios. Erroneamente, a taxonomia é considerada interessante para cientistas ou bibliotecários. Entretanto, a taxonomia é um elemento estruturante, estratégico e central dos negócios baseados na informação e conhecimento. A disciplina de taxonomia não é recente, sendo centro de disciplinas como biblioteconomia e também no universo científico. Atualmente ela tem adquirido relevância frente ao volume de informações. Os usuários destas informações desempenham papel crucial na produção, como na categorização e uso destas informações. Para evidenciar que uma taxonomia se faz eficiente, ela deve fornecer ao grupo de usuários fácil acesso às informações para a qual foi projetada.

Lamentavelmente a Taxonomia não recebe a atenção e cuidados necessários, ela é uma ferramenta que auxilia na busca de repositórios de conhecimento e na organização de informações e dados a fim de facilitar a busca daqueles que dependem delas para gerir suas rotinas.

A taxonomia deve tornar a busca por uma informação específica intuitiva para os colaboradores, permitindo-os a entrarem em contato com tópicos e categorias relacionadas não previstas anteriormente. Para uma melhor eficiência em

uma busca, os colaboradores devem familiarizar-se com nomes, categorias e sinais usados na taxonomia. Para constatar que uma taxonomia é boa, ela deve facilitar a busca por documentos, permitindo-a que a mesma possa ser conduzida por diferentes critérios, como autor, data, formato de arquivo, domínio de conhecimento, etc. (TERRA, 2005).

Sobre usabilidade, indivíduos sobrecarregados com crescentes volumes de informação necessitam processar informações diariamente. Uma preocupação constante entre os líderes organizacionais está em tornar os sistemas de informação amigáveis. Os especialistas em usabilidade internos ou externos estão engajados em desenhar e avaliar a usabilidade dos sistemas organizacionais. Tal trabalho considera os objetivos organizacionais, as melhores práticas de usabilidade, características dos diversos públicos internos e externos, situações de uso e limites de tecnologia empregada (TERRA, 2005).

A usabilidade pode ser enxergada como a forma para medir a qualidade das experiências dos usuários no instante que há a interação entre um produto ou sistema exercendo influência sobre a satisfação dos usuários e consumidores de informação, produtos e serviços e por esta razão que o tema usabilidade tem relevante importância (TERRA, 2005).

A usabilidade permite enumerar o grau de importância das informações disponíveis, ordenando-as de maneira lógica para que os colaboradores às acessem de maneira rápida e confiável.

2.1.3.3 Cultura e valores organizacionais

Cultura e valores organizacionais são as normas e valores que ajudam a compreender os acontecimentos e avaliar o que é certo ou errado para a organização. Estas normas e valores são vistos ainda como sistemas de controle que permitem atingir com eficácia os objetivos organizacionais. Ambigualmente, também conferem uma sensação de autonomia em oposição aos sistemas formais de controle que geram uma percepção de restrição (TERRA, 2005).

Cultura e valores são essenciais na construção de estratégias que visam a Inovação. Organizações com Cultura e Valores claramente estabelecidos e incorporados tendem a encontrar menor dificuldade na condução de projetos ou até

mesmo em situações que exijam mudanças drásticas. Como as organizações estão inseridas em ambientes corporativos cada vez mais mutantes, Cultura e Valores são essenciais para garantir que a essência e a filosofia que norteiam suas ações permaneçam intactas. As mudanças ocorrem freqüentemente, mas a integridade de suas crenças permanece inalterada, a Cultura e Valores Organizacionais são essenciais na construção e na manutenção da identidade organizacional, de como a mesma torna-se vista por seus colaboradores, clientes e fornecedores.

A cultura organizacional é representada pela sua missão e valores, sendo estes construídos por intermédio de ações simbólicas e ações da alta administração que visam valorizar e destacar fatos, notícias e colaboradores que traduzem os valores a serem perseguidos. Em organizações líderes, se gasta tempo considerável na tarefa de transmitir os valores da organização para aqueles que passam a fazer parte do quadro de colaboradores (TERRA, 2005).

Missão, Visão e Valores devem ser compartilhados pelos mais diferenciados níveis hierárquicos da organização. Esta cultura deve ser compartilhada de tal forma que todos os membros que a constituem, visem alcançar o mesmo objetivo, que possam compartilhar os erros e acertos que fazem parte da dinâmica do mundo organizacional. Cultura e Valores bem estabelecidos permitem que haja maior interação entre as diversas áreas que a constitui, diminuindo as resistências inerentes às mudanças.

Culturas organizacionais enraizadas devem ser contrabalanceadas pelo incentivo à diversidade de personalidades, formações e permitir a oportunidade para a experimentação. Organizações visionárias preocupam-se com o tipo de cultura que buscam desenvolver, refletindo não somente no discurso e ações da alta administração, mas principalmente, no número de mecanismos formais e informais que visam sustentar os valores buscados pela organização (TERRA, 2005).

Cultura e Valores são essenciais na execução das diretrizes traçadas pela organização, mas para que haja êxito no desenvolvimento ou implementação de inovações, faz-se necessário a construção de equipes multidisciplinares com o intuito de minimizar o erro coletivo, ou também limitar a visão daqueles que estão desempenhando suas rotinas.

2.1.3.4 Estrutura organizacional

O fato de o modelo burocrático de organização estar se tornando inadequado para enfrentar os desafios impostos às organizações. As organizações burocráticas ou mecanicistas estão em ambientes relativamente estáveis, enquanto as que estão quebrando o paradigma burocrático podem ser encontradas nos setores dinâmicos e intensivos em conhecimento (TERRA, 2005).

Organizações competitivas têm conseguido se desvincular da burocracia reinante e dado prioridade ao enxugamento de processos, rotinas e preparando os colaboradores dos mais diversos níveis a tomarem decisões. As chamadas linhas de frente de uma organização, têm sido preparadas para tomar decisões em tempo real a fim de diminuir os ruídos existentes em suas rotinas e alavancar a interação com seus clientes e fornecedores visando dar maior agilidade e mobilidade à sua operação, deixando de ser estática e passando a ser dinâmica.

A burocracia centraliza-se em cargos onde a hierarquia é fundamental. Já as organizações pós-empresendedoras, centralizam-se nos colaboradores, emanando autoridade da *expertise* ou dos relacionamentos entre estes (TERRA, 2005).

A *expertise* aqui se refere ao saber fazer sob o prisma de seus colaboradores. Ela abrange a área de conhecimento e experiência de cada um. As barreiras hierárquicas são rompidas e o processo decisório descentraliza-se. Isto permite uma maior agilidade à organização, tornando-a apta a mudar conforme a velocidade exigida pelo mercado.

Ainda para Terra (2005), por meio de vários programas de qualidade e produtividade, a inovação passou a ser parte integrante da rotina dos colaboradores. Estas formas, em geral seguem as seguintes características:

- a) São baseadas no trabalho em equipe. Rompem a concepção de *one-person-one-boss*.
- b) De acordo com a necessidade do projeto, a liderança muda. As equipes mudam rapidamente de formação.
- c) Há delegação de responsabilidades, especialmente onde há contato com os clientes.
- d) As responsabilidades delegadas à equipe combinam atividades gerenciais e não-gerenciais. Decisões devem ser tomadas para atender às

necessidades dos clientes.

e) Competências múltiplas devem ser priorizadas pela maior parte dos integrantes das equipes. Para garantir a *expertise*, atividades funcionais devem ser mantidas.

f) Equipes possuem amplas responsabilidades.

g) As equipes são apoiadas por sistemas de informação que asseguram a captação, codificação, transferência e o acesso ao conhecimento acumulado pela organização.

h) Informação e treinamento são fornecidos em tempo real para o desempenho: já as organizações verticalizadas usam as informações apenas para controlar e não para dar suporte à linha de frente.

i) O desempenho dos objetivos é determinado para cada processo-chave. Tais objetivos devem ter conexão direta com a satisfação dos clientes.

j) Os sistemas de avaliação de colaboradores consideram a opinião de todos os colaboradores que ali trabalharam.

As características citadas por Terra enfatizam a queda das barreiras hierárquicas para romper definitivamente com a burocracia, desta forma as organizações tornam-se mais ágeis e estreitam suas relações com seus clientes. A queda destas barreiras exerce influência direta na satisfação dos clientes, pois a interação torna-se cada vez mais latente.

2.1.3.5 Administração de recursos humanos

As tendências recentes de recursos humanos nas organizações estão diretamente relacionadas com o conhecimento e criatividade para tornar-las competitivas. Quanto ao recrutamento e seleção, o recrutamento de novos colaboradores é uma decisão relevante de investimento de um gestor e talvez uma de suas ferramentas mais estratégicas. A capacidade cognitiva, a criatividade, a motivação individual, além da capacidade de trabalhar em grupo, são características pessoais que os colaboradores desenvolveram ao longo de suas vidas e raramente mudam em sua essência. Portanto, trata-se de uma das decisões mais relevantes de investimento para as organizações orientadas ao conhecimento (TERRA, 2005).

Uma organização forma-se pelos colaboradores que a compõe, por esta razão o processo de recrutamento e seleção tem sido decisivo na construção da identidade organizacional. A organização se interessa pelos conhecimentos e experiências que estes novos colaboradores podem agregar aos depósitos de conhecimento da mesma.

Ainda quanto à seleção, Terra (2005) afirma que a seleção de colaboradores criativos, com capacidade de aprendizado e boa formação não são a única questão para as organizações. O maior desafio está em aumentar a criatividade e a capacidade de aprendizado por intermédio da contratação. A contratação e promoção de colaboradores exercem significativo impacto na capacidade das organizações reinventarem constantemente seu futuro.

Também para Terra (2005), pessoas de diferentes formações, experiências e educação formal, levam perspectivas diferentes na solução de problemas e na geração de novos *insights*. Isto é relevante em setores com alta taxa de inovação, uma vez que várias das inovações radicais envolvem a combinação de diferentes campos do conhecimento. As equipes formadas incluem diversos tipos de personalidades, experiências, educação formal e cultura.

A assertiva de Terra enfatiza a composição da multidisciplinaridade no ato do recrutamento. Colaboradores de distintas formações contribuem de maneira significativa na realização de inovações, pois estes trazem consigo seus conhecimentos, experiência e percepções para dentro do ambiente organizacional.

Quanto à carreira, de acordo com Terra (2005), o processo inovador depende da combinação de diversas perspectivas e campos do conhecimento. Organizações que estimulam aos colaboradores a desenvolverem suas carreiras para envolver experiências diversas, aumentam o potencial criativo deles e o *network* com os colaboradores de várias áreas da organização e dos mais variados campos do conhecimento.

Para Terra, a concepção de *Network*, é vista como a rede de relacionamentos entre as diversas áreas da organização. O desenvolvimento de planos de carreira exerce influência significativa no desempenho de um colaborador. O planejamento da carreira permite que o colaborador se sinta motivado a empreender e buscar qualificar-se para galgar postos mais elevados dentro da

organização, além de suprir deficiências e adquirir competências para atender os requisitos da posição almejada.

Quanto aos cargos, para Terra (2005), são definidos de forma ampla e a rotação entre diferentes setores é estimulada. Desta forma, os colaboradores são obrigados a aprender a resolver problemas e a usar sua capacidade criativa e de aprendizado, ao invés de seguir procedimentos e regras. Em razão de diversas superposições com o trabalho de outros indivíduos, os colaboradores acabam por compreender melhor o trabalho dos outros na realização da macro-tarefa. A rotação entre cargos visa, não somente aprimorar a qualificação dos colaboradores, mas promover também a comunicação e o comprometimento com a organização e não como uma área ou cargo específico.

A rotatividade entre áreas permite que o conhecimento seja difundido e possibilita que os colaboradores tornem-se polivalentes e tenham uma visão mais sistêmica da organização em que atuam. Auxilia também na maior integração entre áreas, rompendo barreiras de colaboração até então intransponíveis.

Quanto aos sistemas de avaliação e recompensa, Terra (2005), afirma que as políticas de remuneração de organizações inovadoras e de sucesso, reforçam o compromisso da aquisição de colaboradores de habilidades variadas, do trabalho em equipe e do desempenho orientado ao longo prazo. De forma crescente há a inclusão de incentivos ao auto desenvolvimento individual e coletivo.

Em concordância com Terra, o sistema de recompensas exerce influência direta sobre os resultados entregados pelos colaboradores, a remuneração atrelada ao desempenho tanto individual, quanto coletivo, permite que haja um comprometimento maior em atingir os resultados almejados. No entanto vale ressaltar que a recompensa atrelada meramente ao desempenho individual gera situações de desconforto entre os diversos membros de uma equipe, gerando uma concorrência acirrada que acaba acarretando na desunião da equipe e atitudes individualistas.

Quanto à avaliação e pagamento por competências, segundo Terra (2005), o pagamento por competências é tendência que vem ganhando espaço no caso de trabalhos que exigem conhecimento e que também são complexos. Competências se manifestam através da articulação e combinação de experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes em situações específicas. A abordagem por

competências exige um grau de sofisticação superior por parte dos recursos Humanos e dos gestores da organização.

O pagamento atrelado à competência permite que os colaboradores busquem o aprimoramento contínuo, motivando-os pela busca incessante pelo saber e que os mesmos tenham interesses alinhados com a organização. Faz-se de suma importância que haja interação entre as competências a serem desenvolvidas.

Quanto ao reconhecimento do compartilhamento de conhecimento, para Terra (2005), organizações líderes entendem o valor gerado através do compartilhamento de conhecimento. Embora seja difícil medir de maneira precisa, estas incluem o compartilhamento de conhecimento como critério formal na avaliação de desempenho pessoal. Se o colaborador for sênior ou especialista, tal critério torna-se mais relevante. Evidências buscadas no processo de avaliação incluem a relevância e a frequência com que os colaboradores contribuem para melhores práticas, fóruns de discussão e comunidades de prática. Exemplos e histórias sobre compartilhamento de conhecimento dentro da própria área, divisão ou clientes são consideradas evidências no processo de avaliação.

O incentivo ao compartilhamento do conhecimento permite criar um ambiente transparente em que o conhecimento ou o domínio de determinada área não fique restrito ao conhecimento tácito de um único colaborador. A explicitação deste conhecimento permite sua propagação.

Sobre o reconhecimento por ações inovadoras, para Terra (2005), o trabalho intensivo em conhecimento e criatividade necessita de maneiras múltiplas e inovadoras de reconhecimento. Organizações que reconhecem seus colaboradores mais inovadores, usam uma importante ferramenta motivacional. Organizações líderes tornam institucionais momentos de reconhecimento público de ações extraordinárias. Contribuições e resultados extraordinários são reconhecidos por intermédio de programa de bônus. Fica claro para os colaboradores qual o significado de superar expectativas. Reconhecimento e recompensas são implantados a partir de uma avaliação baseada em resultados individuais e de equipes.

O reconhecimento por ações inovadoras permite que os colaboradores entendam uma das necessidades de Maslow no que tange ao reconhecimento. O

reconhecimento, acima de tudo o público, exerce influência direta no desempenho do colaborador e como o mesmo torna-se visto pelos seus pares.

2.1.3.6 Mensuração de resultados

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a base estratégica de toda organização. Sob esta perspectiva, as medidas são os melhores indicadores de tendência, representam os ativos intangíveis, agregando valor em consonância com a estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton são os responsáveis pela criação da metodologia do *Balanced Score Card* que objetiva mensurar os resultados em consonância com as estratégias de uma organização. A metodologia do *Balanced Score Card* permite medir o resultado operacional e tático com o intuito de atingir os propósitos organizacionais.

De acordo com Terra (2005), embora haja avanços no cálculo dos resultados econômicos obtidos pelas organizações, existe dúvidas como por exemplo:

- a) Como medir a contribuição e o valor de ativos intangíveis?
- b) Como medir o valor do conhecimento organizacional, satisfação de clientes, capacidade inovativa, cultural e clima organizacional, além de patentes, marcas, etc.?
- c) Quais são as características e objetivos de sistemas de mensuração de resultados e organizações estruturadas no conhecimento?
- d) Como evidenciar as fontes de valor que determinam a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil das organizações?
- e) Como avaliar o resultado de projetos e iniciativas que visam gerar valor, mas não estão diretamente relacionadas com a geração de receitas?
- f) Gastos com aquisição de clientes, P&D, publicidade, recrutamento, treinamento, são tratados como despesas ou investimentos?
- g) Como evitar o uso de indicadores que potencializam os resultados de curto prazo, mas comprometem o futuro da organização?

h) Como selecionar projetos estruturados em investimentos em conhecimento, atividades estas relacionadas ao desenvolvimento tecnológico, marca ou aquisição de clientes com considerável grau de incerteza?

i) Como avaliar o desempenho de colaboradores, equipes e organizações?

j) Como tornar sistemas de avaliação e mensuração de resultados em ferramentas orientadas ao aprendizado organizacional?

k) Como alinhar indicadores relacionados aos ativos intangíveis com as diretrizes estratégicas da organização?

As dúvidas elencadas por Terra são pertinentes, pois configuram em dificuldades para os gestores mensurarem atividades intensas em conhecimento, uma vez que os valores elencados são em grande maioria intangíveis. No parágrafo seguinte Terra enfatiza a dificuldade em mensurar os ativos intangíveis que são tão importantes quanto a mensuração dos ativos tangíveis.

Quanto à avaliação dos sistemas contábeis vigentes, resulta difícil mensurar o valor de ativos intangíveis através de métodos contábeis tradicionais. Quanto aos recursos intangíveis não se refletem nos balanços contábeis. O valor de ativos intangíveis são instáveis e não apresentam relação com os gastos na sua geração. O termo Capital Humano tem sido usado de maneira corriqueira nas organizações, governo e institutos de pesquisa. Embora se saiba da importância, são poucos que se empenham em medir o real impacto e valor. Os sistemas contábeis vigentes medem na grande maioria o passado. Produtos alicerçados em conhecimento demandam elevados investimentos e obtêm retornos, em sua grande parte a médio e longo prazo, em oposição aos produtos físicos, onde apresentam custos de reprodução baixos. Baseado nisto, o mercado de ações valoriza as organizações que conseguem desenvolver ativos intangíveis e apresentam taxas de expansão em detrimento de organizações altamente lucrativas (TERRA, 2005).

Para Terra (2005), esforços recentes de mensuração de capital intelectual, incluem capacidade individual de colaboradores para combinar conhecimentos e habilidades, cultura e filosofia da organização para inovar e realizar suas tarefas. Já o capital estrutural inclui *databases*, *hardware*, marcas, patentes e outros ativos relacionados.

O capital intelectual divide-se em três componentes, o primeiro é a competência dos colaboradores, o segundo é a estrutura interna, onde são incluídos conceitos, modelos, patentes, sistemas administrativos e de informática. A terceira e última, é a estrutura externa, onde inclui relações com clientes, fornecedores, imagem da empresa, marcas e reputação (SVEIBY, 1997).

A divisão do Capital Intelectual utilizada por Sveiby se faz bastante pertinente, uma vez que o Capital Intelectual passa a ser um ativo intangível prioritário para as organizações, as organizações têm desenvolvido políticas e metodologias para reter este capital intelectual.

Sobre, o *Balanced Score Card* e a Gestão do Conhecimento, os ativos intangíveis, o conhecimento tácito e explícito e a capacidade de aprendizado coletivo e inovação são os fatores que garantem a diferenciação e obtenção de vantagem coletiva. Indicadores usados para ativos intangíveis tendem a serem genéricos, simplistas e desvinculados com a estratégia organizacional. O processo de inovação ou transferência de conhecimento é invariavelmente um processo social e pouco linear. Existem diversos elementos intervenientes ao longo do processo de inovação e de conhecimento (TERRA, 2005).

Sob o prisma de Terra (2005), medindo os resultados em iniciativas de Gestão do Conhecimento, sob a ótica quantitativa, há o desempenho técnico de sistemas de apoio à Gestão do Conhecimento, tendo relevância o volume e a qualidade de informações. A Gestão do Conhecimento associa-se aos resultados de vendas e inovações. Entretanto, torna-se difícil estabelecer uma relação causa e efeito entre os esforços despendidos em Gestão do Conhecimento e a influência sob os negócios. No entanto há organizações em níveis avançados de Gestão do Conhecimento que buscam a conexão, *storytelling* e estudos de caso para atingir tal objetivo.

2.1.3.7 Aprendizado com o ambiente

A necessidade de aprendizado tem rompido os limites organizacionais, sendo tais limites transpostos para clientes, fornecedores, concorrentes ou de outros seguimentos, institutos de pesquisa e universidades. O desenvolvimento de parcerias tem sido valorizado pelas organizações, pois se torna difícil para as

organizações oferecerem todos os elementos de produtos e serviços que a clientela demanda e ao mesmo tempo desenvolver produtos de forma isolada, uma vez que o conhecimento encontra-se em diversos lugares (TERRA, 2005).

Em consonância com o exposto por Terra, as organizações deixaram de atuar de maneira isolada e passaram a atuar de forma conjunta com o intuito de superar os desafios impostos pelo mercado, órgãos reguladores e partes interessadas.

Para tornar-se possível a análise da questão do aprendizado com o ambiente, se faz necessário verificar aspectos como teoria dos clusters e suas implicações; Aprendizado por meio de alianças organizacionais; Aprendizado com clientes; Aprendizado e redes com fornecedores; *Benchmarking* e Inteligência Competitiva (TERRA, 2005).

Clusters são associações de pequenas e médias organizações, que inicialmente não são competidoras entre si mesmas e são co-proprietárias de cooperativas responsáveis por atividades correlatas como distribuição, exportação, licenciamento de tecnologia e marketing. Com esta configuração, as organizações pertencentes a estes *clusters* focam suas atividades em *design* e P&D. Tais organizações tendem a trabalhar sinergicamente, podendo ter diversos interesses comuns como desenvolvimento tecnológico, exportação, infra-estrutura, regulamentação setorial, relações governamentais, satisfação do cliente, treinamento de colaboradores e universidades. A Internet tem contribuído para a elevação dos conceitos de *clusters* e integração entre organizações. As novas formas de *networking* não são restritas por barreiras geográficas, não implicam em participações acionárias e a troca de informação vai além da produção. Os participantes das redes colaboram entre si para compreender as necessidades de curto e longo prazo de clientes e assim gerar novos conhecimentos e produtos (TERRA, 2005).

Quanto ao aprendizado por meio de alianças, para Terra (2005), os vários elementos de mercado, tecnologia e estratégia, pode encontrar-se:

- a) O processo de inovação requer combinação de distintas habilidades, conhecimentos e tecnologias complementares.
- b) Crescente aparecimento de *niche players* orientados para tecnologias ou habilidades específicas e que venham a prestar serviços para a indústria.

c) Tecnologias como biotecnologia, informática e novos materiais, impactam diversos setores da economia.

d) Avanços tecnológicos de informação e comunicação reduzem custos de comunicação e transação entre diferentes organizações e contribuem para o surgimento de organizações virtuais.

e) A complexidade das inovações gera a incerteza quanto a demanda e resultados, além do compartilhamento de riscos e experimentação.

f) Ciclo de vida de produtos reduzidos.

g) A formação de alianças possibilita manter o nível de flexibilidade e focar na aquisição de competências, ao contrário das aquisições, que também trazem diversas habilidades que não apresentam relevância e trazem problemas como integração cultural e operacional.

Outro conceito relevante é o de organização em rede, que possui características como juntar-se para explorar oportunidades de mercado; realizar trabalhos e desenvolvimentos paralelamente, similares ao conceito de engenharia simultânea; construção de parcerias por intermédio do uso de contatos eletrônicos ou redes computacionais (TERRA, 2005).

Quanto ao aprendizado com o cliente, parte significativa de idéias inovativas se origina através da sugestão de clientes. Por esta razão, o aumento da utilização de *softwares* como CRM (*Customer Relationship Management*) que visa antecipar as necessidades de clientes e compreender as tendências de mercado. Tal aprendizado tem envolvimento direto com áreas como planejamento estratégico e P&D (TERRA, 2005).

Sobre o aprendizado e redes com fornecedores, Terra (2005) elenca algumas características como:

a) Cliente e fornecedor assumem o lugar do outro, oportunizando desta forma assimilar o conhecimento tácito que cada uma possui.

b) Intercâmbio de executivos no Conselho de Administração uma das outras.

c) Presença de executivos em conselhos de outros grupos empresariais.

d) Assistência técnica e financeira no desenvolvimento de fornecedores.

e) Desenvolvimento de fornecedores na execução de atividades conjuntas de aprendizado e inovação.

Nas conceituações expostas por Terra, todas poderiam ser traduzidas em uma maior interação onde as organizações trabalham de forma colaborativa e conjunta, seja para reduzir custos, seja para atingir mercados comuns através da teoria dos *clusters*. Ampliar forças por meio de alianças organizacionais e atingir e até mesmo superar as expectativas geradas por intermédio do aprendizado com clientes. O trabalho conjunto para encontrar soluções operacionais e de redução de custos através do aprendizado e redes com fornecedores; O aprendizado adquirido por meio da utilização da ferramenta de *benchmarking* Interno e Externo para identificar as melhores práticas com o intuito de reproduzi-las e por fim a inteligência competitiva com intuito de antever os passos do mercado e até de gerar novas tendências e assim serem os pioneiros na produção de produtos e prestação de serviços.

2.1.4 Integração entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação

De acordo com Carneiro (2000), os esforços para obter a inovação incluem a procura e a descoberta, além da experimentação e desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e serviços, novos processos e novas estruturas organizacionais.

Tais esforços mencionados por Carneiro estão em consonância com a visão exposta pelo Manual de Oslo, OECD (2005).

Ainda para Carneiro (2000), novas filosofias de gestão afirmam que a informação é resultado da evolução do conhecimento. Os esforços para a obtenção da Inovação são consequência direta dos investimentos em conhecimento e nos trabalhadores do conhecimento. Para se obter os melhores resultados, os esforços de inovação devem ser estrategicamente combinados com uma orientação competitiva e a consequência destes movimentos. Muitas organizações levam em consideração que as novas tecnologias e abordagens gerenciais estão mudando a perspectiva tradicional do gerenciamento dos recursos intelectuais.

Para Reis (2008), o conhecimento é o recurso pelo qual se atinge a Inovação, além de ser uma fonte de vantagem competitiva, em razão do cenário extremamente competitivo que as organizações têm se deparado neste século. A inovação é o principal agente de mudança neste cenário. Por esta razão, o

conhecimento técnico exerce grande influência no progresso econômico e social de países e de organizações.

Organizações inovadoras se utilizam de uma combinação de diferentes fontes tecnológicas, informacionais e de conhecimento. As fontes internas de inovação recorrem às atividades voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos visando melhorias incrementais utilizando-se de programas de qualidade, treinamentos e aprendizado organizacional. Já as fontes externas, englobam aquisição de informações codificadas, consultorias, licenciamento de produtos e tecnologias embarcadas em máquinas e equipamentos (TIGRE, 2006).

Neste processo de integração entre a Gestão do Conhecimento e a Inovação, a aprendizagem organizacional desempenha papel crucial. O processo de aprendizagem trata-se de um processo cumulativo, onde as inovações são decorrentes de um estoque de conhecimentos, podendo ser estas inovações locais e incrementais (TIGRE, 2006).

A mobilização organizacional e a gestão do conhecimento podem se tornarem tarefas essenciais, e muitas das formulas oferecidas para alcançar isto, dependem da mobilização de um nível de participação muito mais alto por parte da solução inovadora de problemas e na criação de tais rotinas na estrutura da vida organizacional. O conhecimento que é incorporado na atividade final de uma organização é um ponto fundamental, pois em muitos inscitos, trata-se a prática de gestão do conhecimento sob a ótica da criação e do compartilhamento de conhecimento como um fim em si mesmo. Contudo, na maioria das organizações, talvez com a exceção de algumas escolas e universidades, esse não é o caso. O conhecimento é simplesmente um subsídio ou meio de atingir determinada meta organizacional. A inovação e o empreendedorismo têm a ver com conhecimento, pois gera novas possibilidades a partir da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento (BESSANT; TIDD, 2007).

Se os processos do negócio estão no lugar e no contexto adequado, os sistemas de Gestão do Conhecimento podem florescer e os colaboradores compartilharão seus conhecimentos com outros colaboradores. A Gestão do Conhecimento eficaz trabalha paralelamente com a inovação efetiva. Para que haja inovação, a organização precisa cuidar daqueles colaboradores que estão dispostos a compartilhar seus conhecimentos, almejando o sucesso organizacional, sendo que

estes colaboradores criativos têm a capacidade de transformar idéias em produtos e serviços. A Gestão do Conhecimento é essencial para que haja inovação, um clima de generosidade, liberdade e segurança entre os colaboradores é essencial para que isto ocorra (BRAND, 1998).

Se a inovação e a gestão do conhecimento eficaz são promovidas por pessoas com vasta experiência, é necessário que os colaboradores que se encaixam na cultura organizacional sejam priorizados no processo de recrutamento (BRAND, 1998).

Para Brand, o processo de recrutamento é chave na aquisição de conhecimento, uma vez esta uma das formas mais eficazes de aquisição de conhecimento e por consequência, sucesso organizacional.

Para Vrande et al. (2009), quando da realização de sua pesquisa, havia poucos estudos demonstrando que a inovação aberta é passível de existir em pequenas organizações. O estudo realizado por Vrande et al. (2009), abordou o enfoque nas pequenas e médias organizações. Segundo eles, tratou-se do primeiro estudo exploratório de PME, com o intuito de mensurar organizações que adotem práticas de inovação aberta e se havia uma tendência para a crescente adoção do modelo de inovação aberta ao longo do tempo. Na pesquisa discutiu-se que a inovação aberta e as dimensões de exploração de tecnologia, que podem ser usadas para classificar as práticas de inovação aberta. Desenvolveram-se algumas proposições preliminares sobre a adoção de práticas de inovação aberta nas organizações industriais e de serviços, focadas em PME.

De acordo com Vrande et al. (2009), devido à mobilidade do trabalho, de capital de risco abundante e dos conhecimentos amplamente dispersos nas organizações públicas e privadas, as organizações não podem se dar ao luxo de inovar por conta própria, mas precisam se engajar em práticas alternativas de inovação. Tal trabalho conclui que a inovação nas PME é dificultada pela falta de recursos financeiros, pelas oportunidades escassas para recrutar mão de obra especializada, e carteiras de Inovação Tecnológica em Pequenas organizações, pelo modo que os riscos associados com a inovação não podem serem repartidos. As PME precisam recorrer à suas redes para encontrar recursos de inovação, e devido seu tamanho, elas são confrontadas com os limites de suas organizações, mais cedo do que tarde. Em um mundo cada vez mais complexo e intenso em

conhecimento, com os ciclos de vida encurtados, com o comportamento de redes, tornou-se, provavelmente, tal relação tornou-se ainda mais importante do que antes. Vrande et al. (2009) afirma que as práticas de inovação aberta não são exclusivamente aplicados por multinacionais, mas também estão presentes nas PME, e tais práticas ou ações serão cada vez mais adotada.

Nesta seção foi possível contatar por meio do referencial teórico empregado que a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Inovação andam juntas, embora boa parte dos exemplos de inovação contemplem a inovação aberta, as barreiras para sua implementação vão de encontro com as 4 barreiras organizacionais para a implementação da Inovação de Valor.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE INOVAÇÃO

2.2.1 Cultura para a Inovação

Para Dobni (2008), a chave para a inovação nas organizações reside na habilidade de definir, instigar e reforçar a inovação entre os colaboradores. Com a cultura da inovação, a inovação floresce sob as circunstâncias certas, com fatores determinantes que incluem visão, missão, foco no cliente, processos de gestão, liderança, apoiando mecanismos em que os colaboradores são eleitos. A habilidade para alcançar com sucesso um estado de inovatividade dependerá da tendência de gerenciamento, principalmente da arquitetura estratégica para apoiar a inovação e eleger os colaboradores que liderarão estes esforços.

Para que uma organização possua um ambiente propício para fomentar a inovação, existem inúmeras variáveis que devem ser levadas em consideração.

Conforme figura a seguir, Dobni (2008) retrata como seu modelo de inovação alcança a cultura da inovação.

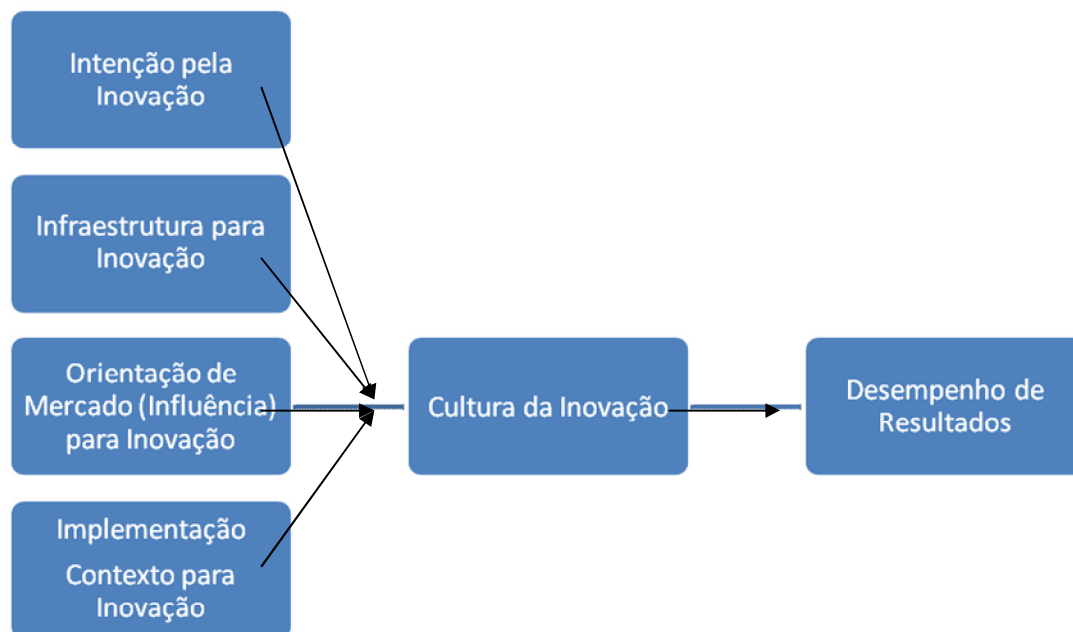


Figura 3 - Modelo de Inovação

Fonte: Dobni (2008)

2.2.2 Conceitos sobre Inovação

Conforme o OECD (2005), inovação trata-se da implementação de um novo bem ou serviço (produto), com melhoria significativa, podendo ter havido melhora em um processo, método de marketing ou método organizacional.

Há diversas conceituações sobre inovação e nesta pesquisa serão abordadas as conceituações de Inovação Tecnológica, Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação de Marketing, Inovação Organizacional, Processo de Inovação, Inovação Incremental, Inovação Radical, Inovação de Posicionamento, Inovação de Paradigma, Inovação Fechada, Inovação Aberta e Inovação de Valor. No entanto o conceito que norteia este trabalho é o conceito de Inovação de Valor de Kim e Mauborgne (1997, 2005a), Dillon, Lee e Matheson (2005), Aiman-Smith et al. (2005), Lee e Bogrett (2009).

A inovação contínua tem sido uma das características de sucesso das organizações de diversos setores como motocicletas, eletrônicos, ar condicionados. Estas organizações olham a frente e para o futuro, antecipando mudanças de mercado, tecnologia, competição ou produto. A incerteza reinante no mundo acaba

exercendo influência positiva sob estas organizações, pois as impulsiona a inovar constantemente (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Todas aquelas organizações que alicerçam seus negócios na Gestão do Conhecimento e na Inovação acabaram obtendo vantagens substanciais perante a concorrência, tais organizações acabam tornando-se mais competitivas e por muitas vezes líderes de mercado.

Embora a inovação seja vista como uma poderosa maneira de garantir vantagem competitiva e garantir uma abordagem para defender posições, o sucesso não é garantido. A história da inovação de produtos e processos está exemplificada com exemplos de idéias aparentemente boas e que falharam (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Para que uma invenção torne-se uma inovação é necessário que ocorra ganho econômico e financeiro. Efetivamente a história organizacional contemporânea está recheada de invenções que acabaram tornando-se fiascos comerciais, enquanto houve o surgimento de invenções que se tornaram grandes sucessos econômicos, configurando-se em inovações.

A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato cria um recurso (DRUCKER, 2005, p. 25).

Sob a ótica de Drucker, a inovação está associada ao espírito empreendedor. Em virtude do objeto de estudo desta pesquisa, será considerado a visão de empreendedorismo vinculado ao empreendedorismo interno, aquele que nasce dos colaboradores.

A inovação pode ser relativa, uma vez que uma inovação pode possuir elevado grau de novidade em um determinado setor, no entanto em outro, tal prática pode ser usual há tempos (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007).

A assertiva de Takahashi e Takahashi também é pertinente, pois uma inovação pode ser copiada de um determinado setor e configurar-se em novidade em outro. Muitas das vezes causando revoluções comportamentais e criando novas tendências de consumo e hábitos.

Há níveis de novidade, indo do menor para o maior, melhorias incrementais tornam-se mudanças radicais, que mudam o jeito de pensar de como estas são utilizadas. Algumas vezes, estas mudanças são comuns em um setor em particular

ou atividade, mas às vezes elas são radicais e estão longe de atingir mudanças que afetem as bases da sociedade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A visão de Tidd, Bessant e Pavitt e de Takahashi e Takahashi convergem para o mesmo ponto, onde a inovação pode ser implementada a partir da aquisição ou adoção de determinada tecnologia já existente, mas que até então não foi utilizada no setor a ser implantado.

Pessoas e equipes são responsáveis pela promoção e por impulsionarem a inovação em organizações líderes. Uma vez que todas as realizações são feitas acima de tudo por seres humanos. Para Kelley e Littman existem 10 perfis de colaboradores que afetam o desenvolvimento de inovações, sendo estas chamadas de faces. Estes 10 perfis são: antropólogo, experimentador, polinizador, saltador de obstáculos, colaborador, diretor, arquiteto de experiências, cenógrafo, cuidador e a décima e última face, o contador de histórias (KELLEY; LITTMAN, 2007).

Embora a teoria de Kelley e Littman (2007) seja interessante, onde se enfatiza o aspecto humano da inovação, nesta pesquisa conforme já mencionado, será dada ênfase na definição de Inovação de Valor de Kim e Mauborgne (1997, 2005a), Dillon, Lee e Matheson (2005), Aiman-Smith et al. (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Boggett (2009).

2.2.3 Tipos de Inovação

2.2.3.1 Inovação tecnológica

A inovação tecnológica e seu desenvolvimento estão intrinsecamente ligados à rentabilidade, ao êxito comercial e financeiro de um empreendimento. A implantação de uma inovação tecnológica deve gerar benefícios financeiros para se constituir uma inovação, se não houver tal benefício, esta inovação não passa de uma mera invenção.

A inovação tecnológica trata-se de uma nova idéia, evento técnico, que após certo tempo é desenvolvido até que se torne viável e utilizado com sucesso. A inovação tecnológica trata-se do principal agente de mudança no mundo contemporâneo. Tanto no desenvolvimento econômico e social de países, quanto no

desenvolvimento organizacional, estes sofrem dependência da eficiência e eficácia com que o conhecimento técnico científico produz-se, transfere-se, difundi-se e incorpora-se a produtos e serviços (REIS, 2008).

Reis enfatiza a idéia de que a inovação tecnológica trata-se de grande agente de mudança no mundo atual, seja na esfera econômica, social ou organizacional.

2.2.3.2 Inovação de produto

A inovação de produto refere-se à introdução de um novo bem ou serviço com significativa melhoria no que tange sua característica ou utilização. Como exemplos destas melhorias significativas, podem ser considerados componentes e materiais, especificações técnicas, facilidade de utilização ou outras características funcionais e *softwares* incorporados (OECD, 2005).

Há uma concepção errônea de que a inovação de produto restringe-se apenas às inovações inerentes ao produto. A inovação de produto pode ocorrer tanto no processo de fabricação aonde podem ser gerados benefícios como diminuição de perdas e não conformidades, bem como o desenvolvimento de novos produtos.

Inovação de produto é a mudança em produtos e serviços que uma organização oferece (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Ainda para o OECD (2005), a preparação do mercado para que as inovações de produto sejam aceitas, podem incluir pesquisas de mercado preliminares, testes mercadológicos e lançamento de anúncios para novos bens e serviços ou bens e serviços substancialmente melhorados.

A preparação do mercado trata-se de elemento essencial para a aceitação do produto e que se configure em inovação, pois a aceitação do mercado dirá se tal produto resultará em uma mera invenção ou inovação. O sucesso econômico, financeiro ou de utilização tornam-se primordiais para que a inovação de produto ocorra efetivamente.

A inovação diz respeito a mudanças, no entanto as mudanças podem estar relacionadas ao objeto que a organização oferece ou podem relacionar-se à maneira

com que a organização cria, produz e entrega estes produtos (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007).

A Inovação de Produto está relacionada às mudanças oriundas no próprio produto, bem como o processo de confecção do mesmo. A inovação de produto pode abranger inovações que abranjam seu design, embalagem, material, público alvo, processo, etc.

2.2.3.3 Inovação de processo

A inovação de processo trata da implementação de um novo método produtivo ou distribuição que apresente melhoria substancial. Nestas melhorias substanciais podem ser incluídas técnicas, equipamentos ou *softwares*. Estas inovações objetivam reduzir custos produtivos ou de distribuição, melhoria da qualidade para produzir e distribuir tais produtos substancialmente melhorados (OECD, 2005).

2.2.3.4 Inovação de marketing

Conforme a OECD (2005), a inovação de marketing trata da implementação de um novo método de marketing que acaba compreendendo mudanças substanciais na concepção de um produto, embalagem, posicionamento, promoção e fixação de preços. Tal inovação visa atender de maneira mais efetiva a necessidade dos consumidores, possibilitando a abertura de novos mercados ou reposicionando um produto já existente com a finalidade de ampliar os resultados de vendas.

A definição de inovação de marketing dada pela a OECD coincide com alguns aspectos da Inovação de Valor, principalmente no que tange no posicionamento, promoção e fixação de preços.

Para o LEIA Technological Development Center (2000), a inovação de marketing particulariza o conceito comum de marketing para o processo de inovação. Focando na diminuição de riscos, incertezas e otimização de recursos. Este tipo de inovação desenvolve a filosofia de marketing através do processo de

inovação para estabelecer o clima favorável para o nascimento de idéias para identificar o que o cliente quer e a satisfação de suas necessidades.

2.2.3.5 Inovação organizacional

De acordo com a OECD (2005), a inovação organizacional trata da implementação de uma nova forma ou método organizacional que exerce influência na prática de negócios de uma organização, seja no local da organização, seja nas suas relações externas. Este tipo de inovação objetiva melhorar o desempenho organizacional por intermédio da redução de custos administrativos, transacionais, promovendo assim a produtividade do trabalho, acessando o conhecimento externo não codificado e reduzindo os custos envolvidos na cadeia de suprimentos.

2.2.4 Inovação quanto a Difusão e o Grau de Novidade

2.2.4.1 Inovação incremental

O conceito de melhoria está diretamente ligado especialmente ao sistema de gestão da qualidade, principalmente as organizações certificadas pela família das Normas ISO, uma vez que tais normas retratam a obrigatoriedade da busca incessante pela melhoria contínua, sendo assim, estas melhorias podem tornar-se inovações incrementais em produtos e processos.

Sob uma ótica mais orientada ao produto, a inovação incremental trata de melhorias em produtos já desenvolvidos, pois possui um baixo grau de novidade (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007).

Compreende-se que há uma diferença entre melhoria contínua e inovação Incremental, o que distingue as duas, é que na melhoria contínua ocorrem melhorias que não são tão significativas quanto ao ganho econômico, enquanto que as inovações incrementais, estas sim estão relacionadas aos ganhos econômicos significativos.

Produtos são raramente inéditos para o mundo, o processo de inovação refere-se principalmente acerca da otimização e solução de problemas de um

sistema. Estudos do processo de desenvolvimento incremental sugerem que os ganhos acumulativos em eficiência são freqüentemente muito maiores do que aqueles que ocorrem as mudanças radicais de forma ocasional. Mas isto não se trata de algo novo. Há um princípio similar vem da curva de aprendizagem, onde o efeito de produtividade melhora com o incremento da escala de produção, a razão para isto, está no aprendizado e na inovação incremental contínua de resolver problemas que acompanha a introdução de um novo produto ou processo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Em concordância com o exposto por Tidd, Bessant e Pavitt, considera-se que a inovação incremental ocorre com maior freqüência do que a radical.

2.2.4.2 Inovação radical

A inovação radical possibilita saltos qualitativos e quantitativos em uma organização, propiciando muitas vezes alcançar um patamar diferenciado de lucratividade e competitividade.

Inovação Radical significa que ocorreu diferentes mudanças em produtos, serviços ou processos, ou seja, o que é feito de diferente (BESSANT; TIDD, 2007).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), um estudo das inovações tecnológicas radicais mostrou como as visões podem influenciar o desenvolvimento ou aquisição de competências e identificar os três mecanismos relacionados ao meio com que as organizações conectam tecnologias emergentes para mercados que não existem ainda.

2.2.5 Inovação quanto ao Modelo de Negócios

2.2.5.1 Processo de inovação

O processo de inovação trata das mudanças nas formas em que as inovações são criadas e entregadas. Inovação trata de todo um processo e não de um evento único. Além de que necessidades precisam ser gerenciadas. As influências no processo podem ser manipuladas para afetar o resultado do que pode

ser gerenciado. O estágio final em qualquer processo de inovação deve ser uma revisão completa do projeto e uma tentativa de desenvolver um aprendizado a partir da experiência. Este é um estágio opcional e muitas organizações falham em executar qualquer tipo de revisão, movimentando-se para o próximo projeto e correndo o risco de repetir os mesmos erros realizados em projetos anteriores (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

2.2.5.2 Inovação de posicionamento

A inovação de posicionamento se refere às mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A Inovação de posicionamento também se assemelha ao conceito de Inovação de Valor proposto por Kim e Mauborgne (2005a), pois um produto pode ser introduzido em um novo mercado divergente daquele que já é utilizado. Um produto ou serviço podem ter finalidades distintas para diferentes mercados.

2.2.5.3 Inovação de paradigma

O conceito em torno da inovação de paradigma refere-se às mudanças nas bases dos modelos mentais que moldam o que as organizações fazem (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A inovação de paradigma trata de como um negócio é visto e como ele pode migrar para modelos de negócios distintos. Este conceito também se assemelha ao conceito de Inovação de Valor, pois a Inovação de Valor também quebra paradigmas já estabelecidos.

2.2.5.4 O paradigma da inovação fechada

O paradigma de inovação fechada e a mentalidade de que a inovação provém do P&D tem liderado muitas realizações e sucessos comerciais. Esta foi a mentalidade dominante pela maior parte das organizações americanas durante o

século XX. O sucesso obtido pelo paradigma da inovação fechada é reflexo da persistência face à mudança do cenário do conhecimento (CHESBROUGH, 2006).

2.2.5.5 Modelo de inovação aberta

O paradigma de inovação aberta pode ser entendido como a antítese do modelo tradicional de integração vertical, onde as atividades internas de P&D lideram internamente o desenvolvimento de produtos que então são distribuídos pela organização. A inovação aberta trata-se do paradigma em que as organizações podem e devem usar idéias internas e externas e padrões de mercado internos e externos, para avançar tecnologicamente. Tal paradigma trata P&D como um sistema aberto (CHESBROUGH, 2006).

O conceito do modelo de inovação aberta também pode ser aplicado dentro da teoria de Inovação de Valor, uma vez que a Inovação de Valor não precisa necessariamente surgir da equipe de P&D organizacional. Como a concepção de uma estratégia de Inovação de Valor surge da aplicação de diversas ferramentas como por exemplo, o modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne (2005a), tal assertiva torna-se coerente com a Inovação de Valor, uma vez que o exercício mental de gerar tal inovação provém da gerência ou dos envolvidos no processo de elaboração da idéia, não havendo a necessidade específica de surgir do departamento de P&D. Organizações que não possuem departamentos de P&D, podem tornarem-se inovadores de valor também.

Após a exposição de diferentes conceitos de inovação, na seção seguinte é tratado o conceito de Inovação de Valor, conceito este que norteia toda esta pesquisa.

2.3 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE INOVAÇÃO DE VALOR

2.3.1 Conceito de Inovação de Valor

O conceito de inovação de valor trata-se da pedra angular para compreensão dos escritos de Kim e Mauborgne (2005a) e por esta razão esta

pesquisa adotará tal definição de inovação, juntamente com as definições de Inovação de Valor de Dillon, Lee e Matheson (2005), Aiman-Smith et al. (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009) para realizar a análise dos resultados desta pesquisa.

Para Kim e Mauborgne (2005a), a Inovação de Valor é uma nova forma de pensar sobre a execução estratégica, resultando em um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência.

Para Dillon, Lee e Matheson (2005), Aiman-Smith et al. (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007) e Lee e Bogrett (2009), Inovação de Valor é entregar valor excepcionalmente superior ao cliente mais importante da cadeia de valor, a todo momento, a toda hora.

De acordo com Kim e Mauborgne (1997), a inovação de valor persegue simultaneamente o valor radicalmente valorizado pelos compradores e custos mais baixos para as organizações.

A Inovação de Valor trata-se de uma lógica estratégica que permite uma organização romper a lógica usual e vigente de buscar ampliar espaços de mercado por intermédio de baixo preço ou qualidade elevada. As organizações que adotam um posicionamento em detrimento do outro, são organizações que adotam a lógica estratégica convencional, chamada por Kim e Mauborgne (2005a) de Oceano Vermelho.

Para uma melhor compreensão entre as diferenças da lógica convencional e a lógica de Inovação de Valor, se faz necessário comparar ambas lógicas para que se possam identificar as diferenças de posicionamento entre estas duas correntes estratégicas, conforme Quadro 1 a seguir:

As Cinco Dimensões da Estratégia	Lógica Convencional	Lógica da Inovação de Valor
Controle da Indústria	As condições da Indústria são dadas.	As condições da Indústria são moldadas.
Foco Estratégico	Uma empresa deve construir as vantagens competitivas.	Competição não é <i>benchmark</i> . Uma empresa deve perseguir uma curva de valor para dominar o Mercado.
Clientes	Uma empresa deve reter e expandir sua base de clientes através da segmentação e customização. Deve focar-se nas	Um inovador de valor almeja a massa de compradores e deixa alguns consumidores existentes partirem. O foco está nas similaridades que o consumidor

	diferenças que os clientes valorizam.	valoriza.
Vantagens e Capacidades	Uma companhia deve influenciar as vantagens e capacidades existentes.	Uma empresa não deve ficar constrangida pelo “O que nós deveríamos fazer se começássemos novamente?”
Produtos e Serviços Ofertados	As fronteiras tradicionais da indústria determinam produtos e serviços que a empresa oferece. O objetivo é maximizar o valor destas ofertas.	Um inovador de valor pensa em termos de solução total para as necessidades dos clientes, mesmo se leva os clientes além das ofertas tradicionais da indústria.

Quadro 1 - Duas lógicas estratégicas

Fonte: Kim e Mauborgne (1997, 2005a)

O Quadro 1 de Kim e Mauborgne possibilita a visualização das diferenças entre a lógica convencional e a lógica da Inovação de Valor. Organizações inovadoras em valor criam demandas e mercados ainda não existentes, avançam à frente, em comparação aos seus concorrentes, de forma que haja a possibilidade de dificultar os passos da concorrência no sentido de adotar ou copiar a mesma estratégia adotada pelo inovador de valor.

Quanto às vantagens e capacidades, a Inovação de Valor visa gerar e criar novas capacidades para a organização, além de possibilitar o questionamento do rumo estratégico vigente. Referente aos produtos e serviços ofertados, ambos visam atender as necessidades reais dos clientes, rompendo as barreiras setoriais, encontrando soluções até mesmo em outros setores distintos daquele que a organização faz parte. Organizações orientadas ao alto crescimento, não se preocupam em vencer seus rivais, elas desejam desqualificar a concorrência por meio da utilização da Inovação de Valor (KIM; MAUBORGNE, 1997, 2005a).

2.3.2 Ferramentas para Operacionalizar a Inovação de Valor

2.3.2.1 Matriz de avaliação de valor

De acordo com Kim e Mauborgne (2005a), a matriz de avaliação de valor trata-se de um instrumento de diagnóstico, podendo ser utilizado também como um modelo para desenvolver estratégias alicerçadas na Inovação de Valor.

Segue demonstração gráfica de um exemplo empírico aplicado em uma organização industrial de origem européia, denominada de Organização Beta, sendo

esta fabricante e revendedora de matérias-primas para indústrias de bens de consumo, mantendo uma relação *Business to Business* (B2B) com seus clientes.

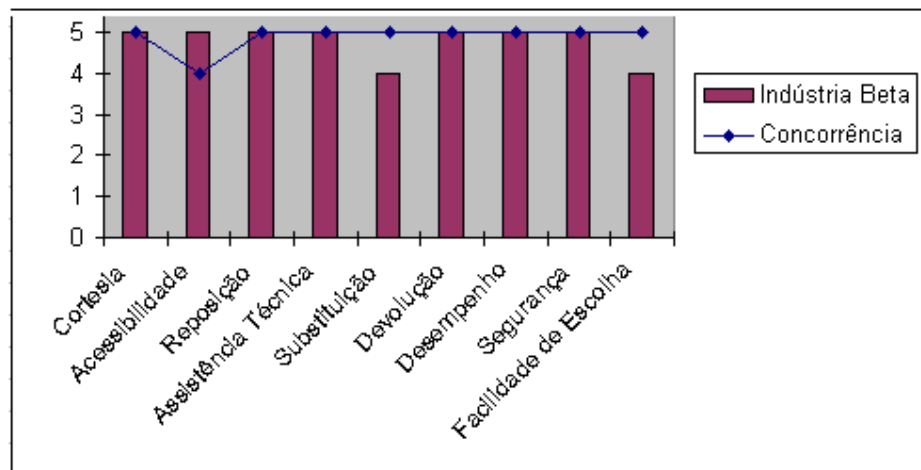


Gráfico 1 – Matriz de avaliação de atributos de valor de experiência

Fonte: Carvalho et al. (2009)

Neste trabalho exposto por Carvalho et al. (2009), os autores utilizaram uma escala Likert de 1 a 5.

Tal trabalho de pesquisa diferenciou-se do material publicado por Kim e Mauborgne (1997, 2005a) em virtude de ter sido utilizada uma escala Likert e de ter se trabalhado em atributos de valor pré-definidos. Através desta pesquisa, foi possível constatar a dificuldade de gerar uma nova curva de valor a partir da aplicação desta ferramenta.

2.3.2.2 Modelo das quatro ações

Os inovadores de valor desferem esforços naqueles atributos que são efetivamente relevantes sob o prisma do cliente. Para que uma organização alcance tal objetivo, faz-se necessário a utilização da ferramenta criada por Kim e Mauborgne (2005a) que possibilita o exercício mental de identificar quais são os atributos realmente importantes pelos compradores ou usuários. Tal ferramenta chama-se de modelo das quatro ações.

A ferramenta modelo das quatro ações se trata de uma ferramenta que utiliza quatro perguntas básicas que visam criticar o *status quo* (modelo vigente) reinante em uma organização, visando a criação e o aumento daqueles atributos valorizados pelo cliente/usuário e a eliminação e diminuição daqueles atributos que não são também valorizados pelo cliente/usuário. O resultado da aplicação deste modelo dá origem ao que Kim e Mauborgne (2005a) chamam de nova curva de valor.

Para uma melhor compreensão do modelo das quatro ações, segue Figura 4 a seguir:

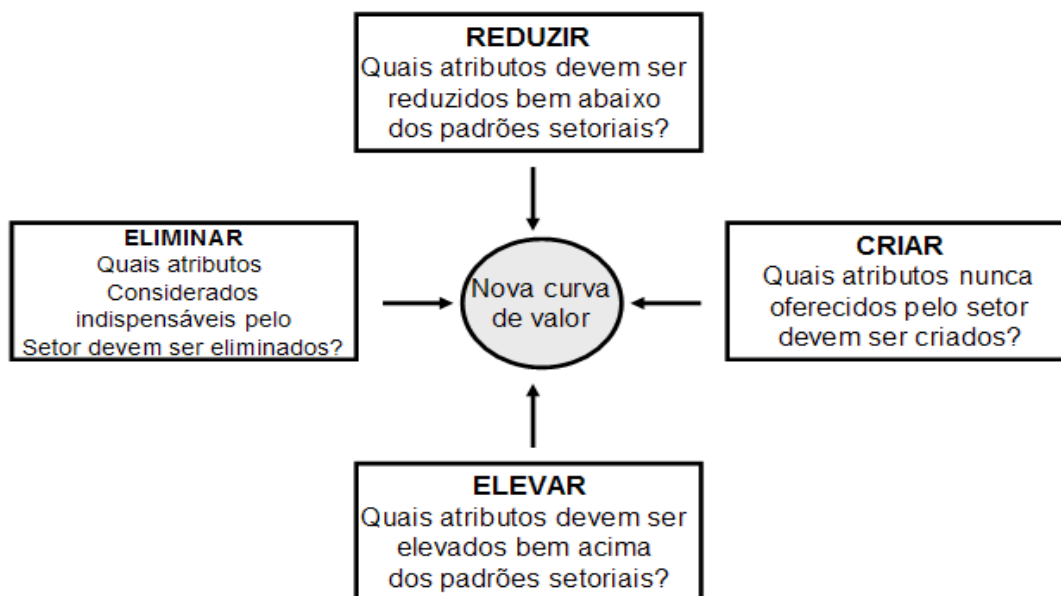


Figura 4 – Modelo das quatro ações

Fonte: Kim e Mauborgne (2005a)

De acordo com Kim e Mauborgne (2005a), o propósito de cada pergunta é:

a) Eliminar: forçar a organização a considerar a eliminação daqueles atributos de valor que há muito tempo fundamenta a base para a concorrência no setor em que a organização está inserida. Comumente tais atributos são considerados indispensáveis pelo setor, ainda que não gerem valor ao cliente.

b) Reduzir: forçar a organização a examinar se existe excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos, no esforço de imitar ou até mesmo superar a concorrência. Neste caso as organizações costumam prestar serviços além do requerido pelos clientes, inflacionando desta forma a estrutura de custos;

c) Elevar: forçar a organização a identificar e a corrigir o nível de atenção sob aqueles atributos que realmente são valorizados pelos clientes;

d) Criar: forçar a organização a descobrir fontes inteiramente novas de valor para a clientela. Visa buscar novas demandas por atributos que não são oferecidos pelo setor, mas que se disponibilizados teriam impacto significativo sobre a demanda.

A utilização do modelo das quatro ações configura-se em um grande exercício mental por parte da gerência, dando origem a uma nova curva de valor, conforme Kim e Mauborgne (2005a).

Esta nova curva de valor reflete uma representação gráfica resultante da aplicação do modelo das quatro ações. Este modelo possibilita aos gerentes visualizarem aqueles atributos oferecidos por uma determinada organização em comparação com a concorrência, para então compará-los (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

Os inovadores de valor dão ênfase naqueles atributos que são efetivamente valorizados e importantes aos clientes, buscam também criar atributos que não são oferecidos pela concorrência e diminuir aqueles atributos que não são percebidos pelos clientes. Portanto podem ser diminuídos ou eliminados. Por fim, excluem aqueles que não são valorizados e nem percebidos pelos clientes, mesmo que estes sejam oferecidos pelo mercado. A diminuição e exclusão destes atributos que não são percebidos pelo cliente exercem influência direta sobre a dimensão custo (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

A Inovação de Valor visa atingir a grande massa de compradores. Propõe e entrega para o cliente aqueles atributos que realmente são valorizados pelo mesmo. Estes atributos são percebidos por toda a massa de compradores e possui papel crucial no processo de tomada de decisão no ato de compra. Por meio do modelo das quatro ações, o gestor consegue visualizar aqueles atributos que possam ser reduzidos, eliminados, aumentados e criados (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

2.3.2.3 Nova curva de valor

A nova curva de valor resulta da aplicação eficaz do modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne (2005a). A nova curva de valor trata-se de um gráfico representativo que permite tal como a matriz de avaliação de valor, visualizar o desempenho organizacional *versus* os atributos chaves entregues pelo setor. Tal ferramenta distingue-se pelo fato da nova curva de valor apresentar aqueles atributos que ainda não são oferecidos pela concorrência.

Tal ferramenta desempenha papel crucial criação de novos espaços de mercado, também permite aos gestores constatar a diferença de importância de determinados atributos, pois inovadores de valor enfatizam e dirigem esforços para aqueles atributos que realmente importam para clientela.

A utilização da nova curva de valor constitui-se em um grande esforço intelectual e criativo. Tal ferramenta permite aos seus usuários questionarem consagradas formas de estratégia, gerando assim novos produtos, serviços, experiências ou até mesmo modelo de negócios.

De acordo com estudo empírico realizado por Carvalho et al. (2009), referida pesquisa permitiu constatar a dificuldade por uma organização industrial gerar uma nova curva de valor, principalmente na criação de um novo atributo. Tal pesquisa possibilitou constatar que não basta uma organização desejar inovar em valor. Em virtude disto, foi possível constatar que há a necessidade de haver um ambiente propício à sua implementação, para assim inovar em valor.

A criação de uma nova curva de valor remete-se a um dos conceitos básicos fundamentados na teoria de Inovação de Valor, que posteriormente deu origem a teoria da Estratégia do Oceano Azul, também de Kim e Mauborgne (2005a). A nova curva de valor possibilita à organização distinguir-se da concorrência, focando-se na diferença daqueles atributos comumente entregues ao cliente, em detrimento daqueles atributos que não são relevantes sob a ótica do cliente e apesar disto, o mercado valoriza estes atributos. Há também a geração de atributos que não são entregues ao cliente, mas que seriam relevantes sob seu ponto de vista.

2.3.2.4 Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar (MERECE)

A Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar (MERECE), trata-se de uma ferramenta complementar ao modelo das quatro ações, pois se trata de um modelo analítico que permite às organizações não somente a responder as perguntas do referido modelo, como agirem em cima das respostas obtidas.

De acordo com estudo o empírico realizado por Carvalho et al. (2009), a MERECE demonstrada a seguir resulta da aplicação do Modelo das Quatro Ações em uma organização industrial, permitindo assim constatar de maneira gráfica a dificuldade apresentada pela Indústria estudada em gerar uma nova curva de valor.

ELIMINAR Assistência Técnica	REDUZIR Nenhum Atributo
CRIAR Nenhum Atributo	ELEVAR Reposição e Substituição

Figura 5 - Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar de Kim e Mauborgne (2005a)

Fonte: CARVALHO et al. (2009)

2.3.2.5 Mapa de utilidade para o comprador

Outra importante ferramenta utilizada para gerar Inovação de Valor é o mapa de utilidade para o comprador, pois conforme Kim e Mauborgne (2005a) tal ferramenta permite que a organização consiga avaliar e criar condições para os gestores vislumbrarem todas as utilidades possíveis de serem apresentadas por um produto ou serviço.

	Compra	Entrega	Uso	Suplementos	Manutenção	Descarte
Produtividade do comprador						
Simplicidade						
Conveniência						
Risco						
Diversão e Imagem						
Preservação ambiental						

Quadro 2 - Mapa de utilidade para o comprador

Fonte: Kim e Mauborgne (2005a)

De acordo com Tavlaki (2007) o Mapa de utilidade para o comprador é parte integrante na definição da proposição de valor. Para cada uma das células, em análise é conduzida a encontrar a proposição de valor sob o critério de valor do cliente.

A referida ferramenta visa oferecer uma abordagem sistemática para reduzir as incertezas da inovação. Para entender o que está subentendido ao sucesso comercial de uma nova idéia (KIM; MAUBORGNE, 2000).

2.3.3 Inovação de Valor a Lógica Estratégica do Alto Crescimento

Os gestores podem promover a Inovação de Valor por meio da identificação, questionamento e posteriormente articulação da mudança da lógica estratégica da organização focando nas abordagens para o consumidor, atividades, capacidades e produtos e serviços oferecidos. A utilização do modelo das quatro ações permite que importantes questões influentes no crescimento superior e sustentável sejam respondidas, pois as organizações inovadoras em valor devem perseguir valor radicalmente superior aos clientes e baixo custo para as organizações ao mesmo tempo. Organizações pioneiras não necessariamente estão desenvolvendo novas tecnologias, mas sim forçando o valor oferecido aos seus clientes, gerando assim

novas fronteiras. A entrega de valor sem precedentes à clientela torna-se a mais poderosa fonte de alto crescimento (KIM; MAUBORGNE, 1997).

2.3.4 Criando Novos Espaços de Mercado

Novos espaços de mercado freqüentemente podem ser encontrados olhando-se através de indústrias substitutas, então estes novos espaços de mercado podem ser encontrados através do olhar sob grupos estratégicos. O termo refere-se ao grupo de organizações dentro dos limites de uma indústria que persegue estratégias similares. Grupos estratégicos podem ser geralmente ranqueados em uma ordem hierárquica construída em duas dimensões, preço e desempenho. A chave para criar novos espaços de mercado através de grupos estratégicos existentes é entender quais fatores determinam as decisões dos compradores, para negociar para cima ou para baixo, de um grupo para o outro (KIM; MAUBORGNE, 1999a).

	Competição acirrada	Gerando Inovação de Valor
Setor	Concentra-se nos rivais de dentro do setor	Examina setores alternativos
Grupo estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	Examina os grupos estratégicos de dentro do setor
Grupo de compradores	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo da oferta de produto ou serviço	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo funcional-emocional	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional e emocional do setor	Repensa o apelo funcional emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

Quadro 3 - Da competição acirrada à criação de inovação de valor

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (1999a)

2.3.5 A Relação entre Estratégia, Inovação de Valor e Economia do Conhecimento

As organizações com desempenho acima da média perseguem a inovação fora do contexto convencional, não perseguem a inovação como tecnologia, mas como valor. Geram saltos em alguns aspectos de valor, mas muitas não fazem nada com novas tecnologias, por isto são chamadas de inovadoras de valor (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

Para alcançar um crescimento rentável e sustentável, as organizações devem romper com a armadilha da competição e da imitação. O comprador está no centro do pensamento estratégico, não a competição, a ênfase na inovação leva os gestores irem além das melhorias incrementais para formas totalmente novas de se fazer as coisas (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

Os altos estoques de conhecimento aportam temendo potencial de riqueza. A lacuna entre o valor de mercado de uma organização e o valor de seus ativos tangíveis são grandes, a variável chave que explica esta lacuna, é o estoque de conhecimento de uma organização. O Conhecimento e as idéias são produtos econômicos infinitos, que podem gerar aumento dos retornos através de seu uso sistemático (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

De fato, para inovar na economia do conhecimento, as organizações empregam simultaneamente o baixo custo e a diferenciação ao mesmo tempo. Organizações em crescimento, sejam elas pequenas ou grandes, que alcançaram crescimento altamente sustentável e lucros, são aquelas que perseguem a Inovação de Valor. Seu foco está em criar fundamentalmente novo e superior valor (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

A Inovação de Valor também difere da inovação tecnológica. A inovação tecnológica não é um requisito para a obtenção da Inovação de Valor. A Inovação de Valor pode ocorrer com ou sem inovação tecnológica. A inovação tecnológica não produz necessariamente Inovação de Valor (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

Inovadores de Valor não são necessariamente os primeiros entrantes em seus mercados em termos tecnológicos. Neste sentido, eles não são necessariamente pioneiros tecnológicos, mais eles são pioneiros de valor (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

Para Kim e Mauborgne (1999b) a Inovação de Valor conecta a massa de compradores de valor. Para inovar em valor, as organizações devem fazer duas perguntas:

1. Você está oferecendo valor radicalmente superior?
2. O seu nível de preço é acessível à massa de compradores no seu mercado alvo?

A Inovação de Valor redefine o problema em que a organização está focada, um inovador de valor desloca o critério de desempenho que realmente importa ao cliente (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

O conceito de Inovação de Valor é convergente com a noção Schumpeteriana de “destruição criativa” no sentido que ela trata da criação fundamental de um novo e superior valor. Sobre o prisma da teoria Schumpeteriana, o conhecimento e as idéias são os maiores recursos para a Inovação de Valor (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

Não importa se um executivo ou um colaborador da fábrica tem uma boa idéia, a Inovação de Valor pode ocorrer em qualquer organização e a qualquer hora de maneira sustentável com o processo apropriado (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

A transição de uma produção para a economia do conhecimento tem duas novas conseqüências. A primeira conseqüência refere-se a criação do potencial para o aumento dos retornos. A segunda conseqüência refere-se a criação do potencial para navegar livremente. Isto relaciona o não rival e parcialmente a natureza excludente do conhecimento (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

Kim e Mauborgne (1999b) observaram que os inovadores de valor bem sucedidos usam distintamente diferentes abordagens de mercado do que os monopolistas de mercado. Sua abordagem tem dois componentes:

1. *Precificação estratégica para criação de demanda.* A precificação estratégica lidera para o alto volume e estabelece rapidamente uma poderosa reputação de marca.
2. *Custo alvo para criação de lucro.* O custo alvo leva a atrair margens lucrativas e uma estrutura de custos que é difícil dos potenciais seguidores atingirem.

Reconhecendo a não competição e parcialmente a natureza excludente de um produto inovador, os inovadores de valor, precificam estrategicamente o produto para capturar a massa do mercado (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

O rápido reconhecimento de marca construído pelo Inovador de Valor, como resultado de um valor sem precedentes oferecido em um mercado combinado com a direção voltada ao baixo custo, torna a competição perto da irrelevância e difícil de ser acompanhada como economia de escala, possibilitando o aprendizado e aumentando os retornos (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

Entretanto, na economia do conhecimento, organizações inovadoras engajam-se menos no preço exorbitante, preço este que é bastante comum na produção de economia. Isto cria forte incentivo para a redução de custos para o mais baixo nível possível (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

A ironia da competição é esta: competição intensa faz com que a inovação seja indispensável, mas um foco obsessivo na competição torna a inovação difícil de ser atingida (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

As organizações devem focar na captação da massa de compradores, mesmo que signifique perder alguns dos clientes existentes. O inovador de valor monitora os clientes existentes, mas o mais importante, persegue os não clientes de perto, porque eles podem fornecer profundos *insights* em tendências e mudanças (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

Inovadores de valor freqüentemente têm uma rede de parceiros que fornecem ativos complementares, capacidades, produtos e serviços (KIM; MAUBORGNE, 1999b).

2.3.6 Teoria do Processo Justo como Fator Crítico à Obtenção de Inovação de Valor

De acordo com Kim e Mauborgne (2005a), o processo justo é o fator crítico que difere as estratégias de Inovação de Valor bem sucedidas, daquelas que não tiveram êxito. O processo justo exerce forte influência na execução da estratégia. Este processo incute na mente de seus participantes (colaboradores), a disposição para comprar a idéia de mudança. Este processo justo é norteado por três princípios básicos, o de envolvimento, de explicação e de clareza de expectativas.

O envolvimento engaja os colaboradores naquelas decisões estratégicas que os afetam, solicitando sua contribuição, permitindo o levantamento de questionamento a respeito de idéias e pressupostos (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

A explicação faz com que todos aqueles que participem e estejam interessados nas decisões compreendam as razões e critérios adotados. A explicação auxilia na justificativa de decisões tomadas e aumenta a confiança dos colaboradores nos gestores, uma vez que suas opiniões passam a serem consideradas (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

As expectativas não devem ser deixadas de lado, a clareza das mesmas após a elaboração da estratégia, deve deixar claro quais são as regras do jogo. Os colaboradores devem saber desde o início da implementação da estratégia, como serão avaliados, determinando os critérios de avaliação e quais serão as conseqüências de um eventual sucesso ou fracasso (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

O processo justo é importante sob diversos aspectos, como o aspecto emocional por exemplo, pois os colaboradores necessitam ter seu valor reconhecido, principalmente sob o aspecto de serem tratados com respeito, dignidade e serem valorizados por suas realizações individuais. Sobre o prisma intelectual, os colaboradores buscam que suas idéias sejam reconhecidas e que os gestores peçam suas opiniões e sugestões (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

O processo justo exerce influência significativa sobre a Inovação de Valor, pois o comprometimento, a confiança e a cooperação são ativos intangíveis. A existência da confiança entre os colaboradores os torna mais seguros sobre as intenções da organização. Quando há comprometimento, os colaboradores tendem a sacrificar seus interesses próprios em favor da organização (KIM; MAUBORGNE, 2005a).



Figura 6 – Consequências sobre a execução da estratégia de presença e ausência de processo justo na elaboração da estratégia

Fonte: Kim e Mauborgne (2005a)

O comprometimento, confiança e cooperação geram condições para a organização se destacar em termos de qualidade, velocidade e consistência da execução da Inovação de Valor, permitindo assim sua implementação rápida e com custo reduzido (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

2.3.7 Liderança no Ponto de Desequilíbrio

A liderança no ponto de desequilíbrio (**LPD**) cria as condições necessárias para superar as quatro barreiras que fornece obstáculos difíceis para a implementação da estratégia de Inovação de Valor. Quando os gestores usam a LPD, eles implementam rapidamente a estratégia requerida e com baixo custo, ao mesmo tempo que esta liderança conquista o apoio dos colaboradores para romper com o *status quo* vigente (KIM; MAUBORGNE, 2005a).

A LPD exerce influência sobre as quatro barreiras organizacionais, que são as barreiras cognitiva, motivacional, de recursos e política. Líderes utilizam um processo de quatro passos para trazer as mudanças necessárias de forma rápida, dramática e com recursos limitados. As barreiras cognitivas e de recursos representam obstáculos que a organização encara na reorientação e na formulação de uma nova estratégia. A barreira motivacional e a barreira política fornecem o ambiente necessário para uma rápida execução da estratégia. Derrubando todas as quatro barreiras lidera-se para uma rápida reorientação e execução da estratégia (KIM; MAUBORGNE, 2003).

Superando estas barreiras está um processo contínuo, uma vez que a inovação de hoje cedo ou tarde se tornará o processo usual de amanhã. A estratégia de comunicação dos gestores tem um importante papel na quebra da barreira cognitiva. Tradicionalmente, a comunicação organizacional interna está altamente baseada em memorandos, boletins de equipes e outros documentos burocráticos. Os gestores sabem que os colaboradores têm a triste inclinação a jogar estes documentos fora. Por isso razão que o rompimento destas barreiras se torna tão necessário (KIM; MAUBORGNE, 2003).

2.3.8 As 4 Barreiras Organizacionais

As 4 barreiras organizacionais que os gestores são regularmente submetidos bloqueiam o alto desempenho. Dificuldades como organizações conectadas ao *status quo*, limitação de recursos, desmotivação dos colaboradores, e oposição clara de poderosos interesses não declarados dentro da organização, torna difícil para os gestores conquistarem a Inovação de Valor. Para implementar a Inovação de Valor, não depende somente da personalidade do líder, mas também da aplicação de um método que possa ser replicado. Sendo assim, a liderança no ponto de desequilíbrio é possível de ser aprendida (KIM; MAUBORGNE, 2003).

Para implementar a Inovação de Valor faz-se necessário superar as barreiras cognitivas que evitam as organizações de reconhecer a necessidade essencial pela mudança radical. Há restrições quanto aos recursos, que os gestores podem transformá-las em seu próprio favor. A barreira motivacional pode desencorajar e desmoralizar até mesmo o mais engajado colaborador. Por fim, a barreira mais desafiadora é a barreira política, demonstrando como os gestores podem negociar com a potente e fatal resistência sobre rivais poderosos e influentes (KIM; MAUBORGNE, 2003).

2.3.8.1 Barreira cognitiva

Os líderes no ponto de desequilíbrio não têm confiança ou tomam suas decisões baseados somente nos números para superar as barreiras cognitivas. Ao

invés disto, eles provocam situações para colocar seus principais gestores cara a cara com os problemas operacionais. Seguindo estes passos, estes gestores não podem fugir ou distorcer a realidade. Para consertar o mau desempenho, todos dentro da organização, devem ser convencidos não somente que a reviravolta é necessária, mas que é uma solução possível de ser alcançada (KIM; MAUBORGNE, 2003).

2.3.8.2 Barreira de recursos

Uma vez que os colaboradores aceitam a necessidade e o chamado pela mudança, os líderes freqüentemente se deparam com a difícil realidade da limitação de recursos, inerente em inúmeras organizações. A pergunta realizada por eles mesmos é, nós temos os recursos monetários necessários para implementar as mudanças? O senso comum dos líderes que seguem estratégias de inovação convencionais, diferentes da Inovação de Valor toma dois tipos de decisões. Eles esquecem suas ambições, liderando a organização à mediocridade e desmoralizando a força de trabalho. A segunda estratégia de senso comum é a busca por mais recursos em bancos, um processo que pode tomar bastante tempo e tirar a atenção dos problemas prioritários que precisam ser resolvidos (KIM; MAUBORGNE, 2003).

Inovadores de valor sabem como chegar ao ponto de desequilíbrio das organizações sem recursos extras. Eles realizam grandes negociações com os recursos que eles têm, trocando recursos dentro de sua própria organização. Eles concentram recursos nos lugares que necessitam mais mudanças e desta forma trazem os maiores retornos possíveis (KIM; MAUBORGNE, 2003).

2.3.8.3 Barreira motivacional

Alertando os colaboradores para as necessidades requeridas para as mudanças e identificando como isto pode ser alcançado, é também necessário atingir o ponto de desequilíbrio da organização. Os gestores não devem somente reconhecer a importância de manter os colaboradores motivados para fazer as

mudanças necessárias, mas os gestores devem evitar o erro de tentar distribuir incentivos por toda a organização. O processo todo pode levar muito tempo para ser implementado e desta forma tornar-se caro. Portanto, gestores adotantes da LPD devem concentrar seus esforços nos principais influenciadores dentro da organização (KIM; MAUBORGNE, 2003).

2.3.8.4 Barreira política

A política organizacional é uma dura e inescapável realidade enfrentada dentro das organizações. A compreensão desta barreira permite entender os planos, as intrigas e políticas envolvidas quando uma organização decide mudar o curso de sua estratégia. Até mesmo para organizações que obtém o ponto de desequilíbrio, poderosos e ocultos interesses não declarados apresentam barreiras para tentar impedir as reformas necessárias. Tão breve as mudanças se tornem reais, mais veemente e expressivamente os influenciadores negativos exporão seus desejos, ambos internos e externos. Tentarão proteger suas posições, e a resistência fornecida por estes influenciadores negativos podem trazer sérios danos, até mesmo destruindo totalmente o processo de mudança (KIM; MAUBORGNE, 2003).

Líderes devem compartilhar o crédito de seu sucesso com sua equipe. A reviravolta em uma organização requer um esforço coletivo. A teoria da liderança no ponto de desequilíbrio tenta apresentar a fórmula para gestores motivados que desejam levar suas organizações a reviravolta, mas tem tempo e recursos limitados para fazer as mudanças necessárias tornarem-se possíveis (KIM; MAUBORGNE, 2003).

2.3.9 Busca de Ambientes não Concorrenciais por meio da Inovação de Valor

A Inovação de Valor é a pedra fundamental da Estratégia do Oceano Azul. A Inovação de Valor é chamada assim em virtude de que esta estratégia ao invés de focar-se em vencer a concorrência em um espaço de mercado já existente. A Inovação de Valor foca em romper com as fronteiras de mercado existentes, gerando um salto de valor aos seus compradores. Adotando tal postura, a

organização deixa a competição para trás, permitindo diferenciar-se dos demais competidores (KIM; MAUBORGNE, 2005c).

A Inovação de Valor torna-se cada vez mais importante em um cenário globalizado. Inúmeros avanços tecnológicos têm melhorado a produção industrial substancialmente e tem permitido aos fornecedores produzirem uma gama de produtos e serviços sem precedentes. Como resultado disto, o número de indústrias fornecedoras tem excedido a demanda, resultando cada vez mais em inúmeras ofertas. As barreiras existentes entre nações e regiões, simplesmente caíram e a informação sobre produtos e serviços tornou-se instantaneamente disponível a uma ampla gama de compradores. Decorrente disto, o processo de comoditização de produtos e serviços tem sido acelerado de forma exponencial. A constante guerra de preços tem levado as margens cada vez mais para baixo e aumentado a necessidade pela geração da Inovação de Valor (KIM; MAUBORGNE, 2005c).

Por esta razão que a Inovação de Valor desempenha papel tão importante na concepção e execução de uma estratégia, pois a partir dela que se torna possível a geração de ambientes não concorrencias. Ambientes estes em que seus adotantes conquistam margens mais promissoras e são menos sujeitos às oscilações de mercados extremamente competitivos.

2.3.10 Estratégia de Inovação de Valor da Teoria à Prática

Para que uma estratégia seja bem sucedida, ela deve ser implementada em um ambiente organizacional provido de uma cultura organizacional propícia à implementação da estratégia. Através da execução da estratégia, a idéia migra do campo das idéias e passa para o ambiente organizacional, enfrentando assim um dos grandes desafios estratégicos, que é o de operacionalizar uma estratégia.

Para Kim e Mauborgne (2005b), uma boa estratégia possui três características, Foco, Singularidade e Mensagem Consistente. Uma das formas de se colocar em prática os conceitos de Inovação de Valor expostos por Kim e Mauborgne (1999a, 2005a) é a utilização das Ferramentas para a operacionalização e visualização da estratégia expostas pelos autores, como por exemplo a matriz de avaliação de valor, o modelo das quatro ações, a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar.

Outra forma de colocar em prática tal conceito é por intermédio da utilização das ferramentas expostas nos trabalhos de Aiman-Smith et al. (2005), como a Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV) e a ferramenta exposta por Dillon, Lee e Matheson (2005) como os Cinco Estágios do Processo de Inovação de Valor e Goodrich e Aiman-Smith (2007) como o Doze Passos do Processo de Inovação de Valor.

Os trabalhos de Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005) e Goodrich e Aiman-Smith (2007) são trabalhos complementares e acabam preenchendo lacunas deixadas pelos trabalhos inicialmente desenvolvidos por Kim e Mauborgne (1997, 1999a, 2005a).

No item a seguir são abordados estes trabalhos complementares que acabam suprimindo as lacunas deixadas pelos trabalhos de Kim e Mauborgne.

2.3.11 O Impacto da Cultura na Inovação de Valor

A força deste modelo está centrada através da reinvenção da cultura organizacional, que inexoravelmente guia a organização através da criação de valor, principalmente quando dirigido corretamente através do processo de negócios. A habilidade e efetividade de uma organização em inovar em valor é altamente influenciada pela própria cultura organizacional (DILLON; LEE; MATHESON, 2005).

Baseado na experiência e resultados obtidos pela pesquisa realizada por Dillon; Lee e Matheson (2005) a cultura organizacional deve ter:

- a) Um mercado autêntico para novas idéias;
- b) Equipes multidisciplinares abrangendo todas as funções, focadas em trabalhar com intensidade e detalhamento, visando gerar debates enérgicos onde o foco é o cliente mais importante e o ambiente de negócios em que estão inseridas;
- c) Formas de pensamento que permeiam todo o planejamento;
- d) Reconhecimento da dificuldade de gerenciar os riscos que estão voltados para resultados econômicos e as ferramentas quantitativas utilizadas para avaliar uma ampla gama de idéias e cenários.
- e) Confiança, honestidade e candura através da organização.

O sucesso ou insucesso obtido do processo de Inovação de Valor é em grande parte influenciado pela cultura de reinvenção da organização, que cobre o

processo. Se o processo for implementado de tal forma em que a cultura não foi devidamente alterada, há altíssima probabilidade dos resultados serem decepcionantes (DILLON; LEE; MATHESON, 2005).

A habilidade de uma organização em entregar valor excepcional para o cliente mais importante da cadeia de valor está através da cultura e do comportamento de seus colaboradores (DILLON; LEE; MATHESON, 2005).

2.3.12 Avaliando o Potencial Organizacional para Obter a Inovação de Valor

Uma das formas de avaliar o potencial de Inovação de Valor de uma organização é através da aplicação da Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV). A utilização desta ferramenta de avaliação permite que a organização alcance os benefícios significativos (AIMAN-SMITH et al., 2005).

2.3.12.1 Desenvolvendo modelos de predição

A utilização de pesquisa para a predição requer que a organização identifique os indicadores de resultados mais importantes. Os exemplos de tais variáveis podem ser satisfação do cliente, crescimento das vendas, crescimento do mercado, número de produtos e muitos outros. Após a aplicação do instrumento FAPIV, deve-se realizar a análise estatística para correlacionar os fatores avaliados com as variáveis de interesse (AIMAN-SMITH et al., 2005).

2.3.12.2 Desenvolvendo uma linha de base para buscar iniciativas de mudança organizacional

A pesquisa pode ser utilizada para identificar áreas internas onde se pode querer dar início às mudanças, e então através de um pós-teste, algum tempo depois das iniciativas de mudança terem ocorrido (AIMAN-SMITH et al., 2005).

2.3.12.3 Benchmarking

Isto significa comparar um conjunto de informações padronizadas entre organizações. Se um consórcio de organizações quer estabelecer *benchmarking* usando a FAPIV, a amostra representativa deve ter colaboradores de equipes diferentes de dentro da organização e ter os dados coletados por uma terceira parte isenta neste processo. Então, a terceira parte pode postar pontuações anônimas classificadas pela organização e os membros podem comparar-se uns contra os outros (AIMAN-SMITH et al., 2005).

2.3.13 Inovação de valor como passaporte para a criação da riqueza

O Processo de Inovação de Valor e a FAPIV fornece um modelo para realizar perguntas sobre uma organização e entender o distanciamento entre a Inovação de Valor e a realidade organizacional que antecipa sua realização. Dillon, Lee e Matheson (2005) recomendam sua utilização para diagnosticar sua situação e identificar direções para melhoria, como por exemplo:

- a) Utilizar a FAPIV nos setores de finanças, produção, pesquisa e vendas das organizações separadamente. Encorajar os facilitadores a focar nas notas individuais racionalmente;
- b) Comparar as notas da FAPIV entre os vários assuntos de sub-cultura da organização;
- c) Identificar as cinco barreiras à Inovação de Valor mais citadas na pesquisa;
- d) Identificar os cinco pontos fortes mais citados de Inovação de Valor;
- e) Utilizar o modelo para estruturar equipes multidisciplinares capazes de implementar o modelo do processo de Inovação de Valor;
- f) O modelo enfatiza repetição e aprendizado. Monitora melhorias nos casos de negócios e gerenciamento de risco após cada repetição;
- g) Utilize novamente a FAPIV para medir a evolução da cultura de Inovação de Valor;

h) O executivo envolvido deve ser um líder proativo porque este modelo requer criatividade, disciplina e análise para ser bem sucedido.

2.4 OS 9 FATORES INFLUENTES À INOVAÇÃO DE VALOR

2.4.1 Relevância do Trabalho

Este fator constata se cada colaborador sabe se exerce impacto na organização e juntamente aos clientes. Colaboradores engajados em trabalhos significativos são um dos motivadores primordiais, pessoais e sociais que estão conectados intrinsecamente. Engajamento em trabalho significativo não somente impulsiona a inovação individual, mas alguns estudos têm demonstrado que a relevância do trabalho afeta no nível de cooperação e presteza no relacionamento entre os indivíduos entre si (AIMAN-SMITH et al, 2005).

2.4.2 Cultura de Tomada de Risco

Uma maneira de incrementar a inovação é diminuir os riscos de experimentação. Este fator explora a cultura organizacional que enxerga a tomada de alguns riscos como uma oportunidade, que potencialmente levará a elevados retornos. Possuir uma cultura aberta para qualquer tentativa de novas idéias é uma fonte básica de inovação de valor (AIMAN-SMITH et al, 2005).

2.4.3 Orientação ao Cliente

Orientação ao cliente significa identificar as necessidades e anseios de mercados estabelecidos e potenciais, e entregar produtos de valor e serviços que satisfaçam estas necessidades. Orientação ao cliente implica não somente novos produtos e serviços ao cliente, mas também estar aberto a explorar novos modelos de negócio e criação de mercados. Colaboradores ao longo de alguns pontos da cadeia de valor da organização podem ajudar a organização a inovar de maneira que garanta vantagem competitiva e entregue valor aos clientes. Em uma

organização inovadora em valor, todos os colaboradores podem inovar e criar valor (AIMAN-SMITH et al, 2005).

2.4.4 Agilidade na Tomada de Decisão

A tomada de decisão possui distintas dimensões, incluindo a profundidade e amplitude de idéias e de análises utilizadas, além de quem são os colaboradores empoderados para tomar decisões, e quão rapidamente uma organização pode tomar estas decisões. Reunir e utilizar vários níveis de informação e envolver diversos colaboradores possibilita a tomada de melhores decisões (AIMAN-SMITH et al, 2005).

2.4.5 *Business Intelligence*

Refere-se a capacidade de uma organização em detectar o mercado e as tendências de negócio e entender assuntos estratégicos pela análise do ambiente e a compreensão da concorrência. Para inovar em valor, os colaboradores da organização necessitam saber o que está acontecendo com seus clientes e inclusive com seus competidores (AIMAN-SMITH et al, 2005).

2.4.6 Comunicação Aberta

Falar abertamente de forma a apoiar a mudança. A adoção de práticas desafiadoras que inicialmente parecem não adicionar valor são formas em que todos os colaboradores podem contribuir para a organização inovar em valor (AIMAN-SMITH et al., 2005).

2.4.7 Empoderamento

Um dos aspectos organizacionais importantes, refere-se à cultura organizacional que os colaboradores sejam empoderados, fazendo com que estes sejam identificados e passem a dedicarem-se a solução de problemas. Pesquisas

têm mostrado que organizações com colaboradores habilidosos têm propriedade para inovar em suas áreas (AIMAN-SMITH et al., 2005).

2.4.8 Plano de Negócios

Processos e técnicas são necessários para obter perguntas e respostas de questões no momento em que se está desenvolvendo planos, como desenvolver valor para os negócios dos clientes. O sucesso desta atividade depende dos colaboradores que reconhecem que o processo de planejamento é parte integrante do seu cotidiano de trabalho (AIMAN-SMITH et al., 2005).

2.4.9 Aprendizagem Organizacional

Uma organização que aprende é uma organização em que os colaboradores compartilham conhecimento, especialmente aqueles conhecimentos relacionados aos seus clientes. Isto ajuda a criar um profundo entendimento e uma abordagem mais metódica para a obtenção da Inovação de Valor. Como resultado, a organização está apta a crescer (AIMAN-SMITH et al., 2005).

2.5 O QUE O CLIENTE MAIS IMPORTANTE QUER

Geralmente os gestores concentram suas decisões em como o produto é feito e não em como ele é usado. Quanto mais se eleva o nível gerencial, mais distante se está do contato direto com o cliente. A melhor forma de reverter este quadro é sair para entrevistar e observar os clientes. Inovação centrada no cliente envolve isto (GOODRICH; AIMAN-SMITH, 2007).

A criação de conversas significativas entre os membros da organização ajuda a descobrir o que a organização sabe. O compartilhamento de conhecimento entre funções ajuda a organização a ser tão forte quanto a soma de suas partes. A inovação pode envolver todos os membros da organização (GOODRICH; AIMAN-SMITH, 2007).

A Gestão do Conhecimento contribui para atingir o conceito de Inovação de Valor. O ponto convergente está entre o compartilhamento de conhecimento que é uma das premissas da teoria Criação de Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), juntamente com a teoria de Inovação Aberta de Chesbrough (2006) para atingir o conceito de Inovação de Valor de Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005) e Goodrich e Aiman-Smith (2007).

Outra prática de Gestão do Conhecimento que contribui para o atendimento das premissas impostas pela teoria de Inovação de Valor de Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005) e Goodrich e Aiman-Smith (2007) é a prática de gerar conversas significativas com clientes, que está intimamente ligada à Sétima Dimensão do Conhecimento, Aprendizado com o Ambiente, de Terra (1999, 2005, 2007). Para Goodrich e Aiman-Smith (2007) a geração destas conversas significativas configuram em parte essencial para obtenção da Inovação de Valor.

Este processo de inovação centrado no cliente deve ser utilizado por colaboradores de diferentes setores da organização para desenvolver oportunidades de inovar juntamente com os clientes ao longo da cadeia de valor, pois o processo de Inovação envolve exploração (GOODRICH; AIMAN-SMITH, 2007).

Criar valor a partir da inovação toma tempo. O objetivo deve ser o de criar uma cultura de inovação. Havendo a possibilidade de expandir a visão dos tipos de trabalho/serviço que o produto pode ser contratado para fazer (GOODRICH; AIMAN-SMITH, 2007).

2.6 IDENTIFICANDO OS HABILITADORES E INIBIDORES DA INOVAÇÃO DE VALOR

Este é um dos principais tópicos teóricos desta dissertação, pois está diretamente vinculado com um dos objetivos principais da aplicação do instrumento de pesquisa FAPIV, que é o de verificar se uma organização tem potencial para inovar em valor e identificar os habilitadores e os inibidores da organização.

A FAPIV objetiva verificar aspectos culturais específicos relacionados à inovação. A FAPIV foi projetada para minimizar o impacto no tempo produtivo dos correspondentes, permitindo que o referido instrumento torne-se uma boa escolha

para as organizações. Os resultados obtidos podem ser usados para criar suporte para a melhora nas iniciativas de inovação (BALSANO et al., 2008).

Outros benefícios que podem ser colhidos por meio da aplicação da FAPIV, estão na facilidade de sua aplicação, permitindo utilizá-la como ferramenta de acompanhamento entre o que foi diagnosticado inicialmente na primeira aplicação e o acompanhamento das ações resultantes do Plano de Ação para a obtenção de melhorias. A FAPIV fornece a oportunidade de receber entradas (*inputs*) diretas de todos os colaboradores. A FAPIV pode ser uma parte efetiva, um esforço para aumentar o ambiente inovador dentro da organização (BALSANO et al., 2008).

2.7 AS DEZ PRINCIPAIS INOVAÇÕES DE VALOR BRASILEIRAS DA ÚLTIMA DÉCADA

Conforme trabalho desenvolvido por Andres, Machado e Vilas Boas (2008), as autoras analisaram uma pesquisa realizada em 2008 pela Revista Exame e a consultoria Monitor, onde as referidas autoras desenvolveram um trabalho exploratório e descritivo, onde foram utilizadas fontes secundárias de pesquisa, onde foram levantadas as dez principais inovações da década. O grande mérito das autoras foi avaliar estas inovações sobre a ótica da inovação de valor. Tais inovações estão dispostas conforme Quadro 04 adaptado conforme a seguir:

	Organização	A inovação	Tempo de desenvolvimento
1	24x7 Cultural	Criação de um novo canal de venda de livros por meio de máquinas automáticas que ficam em estações de metrô, shopping centers e clubes.	2 anos
2	Ampla	A troca de medidor mecânico por um chip eletrônico auxiliou na redução de furtos de energia.	2 anos
3	Arcellor Mittal	Sobras da produção de aço transformadas em asfalto de rodovias.	10 anos
4	Audaces	Software que auxilia modelistas de diversos países a reproduzir medidas de molde de roupa a partir de	3 anos

		fotografias.	
5	Banco do Brasil	Permitir que seus correntistas façam compras usando o número do celular.	4 meses
6	Basf	Desenvolvimento de um plástico que se decompõe totalmente em até 180 dias, tendo aplicações diversas.	3 anos
7	Embraco	Desenvolvimento de um compressor que e diminui em até 40% o consumo de energia de geladeiras e freezers.	12 anos
8	Tetra Pak	Desenvolvimento de tecnologia que permite 100% de reciclagem de suas embalagens.	10 anos
9	Visa Vale	Desenvolvimento de um modelo de negócio que revolucionou o mercado de vale-benefício ao passar a usar cartão eletrônico ao invés de papel.	2 anos
10	Volkswagen	Lançamento do primeiro carro bicomcombustível do Brasil. Tal tecnologia é utilizada por todas as montadoras que produzem carros no Brasil.	7 anos

Quadro 4 – Organizações brasileiras inovadoras em valor

Fonte: Adaptado de Andres, Machado e Vilas Boas (2008)

As referidas inovações permitiram que estas organizações desenvolvessem novos mercados e minimizassem o impacto da concorrência por meio de uma nova curva de valor de Kim e Mauborgne (2005a) e focar no cliente mais importante da cadeia de valor de Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CONCEITUANDO A PESQUISA

Para Deslandes (2004), o Projeto de Pesquisa é usado para mapear os caminhos a serem tomados pelo pesquisador durante o processo de investigação, desta forma procura-se evitar eventuais imprevistos no decorrer do desenvolvimento da investigação e que poderiam ocasionalmente inviabilizar sua realização. O projeto de Pesquisa também visa esclarecer para o próprio pesquisador os rumos tomados pelo estudo.

Pesquisa é um procedimento racional e sistêmico que procura encontrar respostas para os problemas propostos. Uma pesquisa é requisitada quando não há disponibilidade de informação suficiente acerca de um determinado problema exposto (GIL, 1991).

Um projeto de pesquisa é composto de cinco componentes importantes (Yin, 2005, p. 42).

1. as questões do estudo;
2. suas proposições se houverem;
3. suas unidades de análise;
4. a lógica que une os dados às proposições;
5. os critérios para interpretar as constatações.

3.2 TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como **exploratória**, em virtude de ser uma pesquisa empírica, no qual foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, aplicados de forma simultânea em uma Organização Industrial, denominada neste trabalho de **Organização Alpha** com objetivo de constatar quais são as ações de Gestão do Conhecimento que exercem influência na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa de campo foram dois instrumentos de pesquisa no formato de dois questionários com assertivas fechadas, sendo o primeiro composto por 33 assertivas acerca de Inovação de Valor, **Apêndice A**, e o segundo composto por 100 assertivas acerca de Gestão do Conhecimento, **Apêndice B**.

As pesquisas exploratórias visam proporcionar familiaridade com o problema pesquisado, com intuito de torná-lo explícito ou gerar hipóteses. Tal pesquisa visa o aprimoramento de idéias. Nestes casos, de pesquisa exploratória, o planejamento da pesquisa tende a ser flexível, de tal forma que haja a possibilidade de serem considerados mais aspectos relacionados ao assunto estudado do que havia sido previamente previsto (GIL, 1991).

A utilização da pesquisa exploratória nesta pesquisa visa aprofundar os conhecimentos deste pesquisador quanto à identificação daquelas ações de Gestão do Conhecimento que exercem influência na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício para a implementação da Inovação de Valor.

3.3 ABORDAGEM

A abordagem utilizada foi quantitativa e ocorreu na Organização Alpha.

A abordagem quantitativa é decorrente das percepções extraídas da aplicação dos dois instrumentos de pesquisa sobre dois grupos de respondentes, a alta administração e os demais colaboradores de todas as 3 unidades de Ponta Grossa, Palmeira e Curitiba da Organização Alpha.

Da separação destes grupos, foi possível obter a média, o desvio padrão, o coeficiente de variação, o mínimo, o máximo e a amplitude obtida da tabulação das respostas dos dois grupos de respondentes. Posteriormente foi realizada a correlação de Pearson entre os dois instrumentos de pesquisa. Tal correlação foi aplicada para obter quais são ações de Gestão do Conhecimento que influenciam na capacidade de uma organização criar um ambiente propício à implementação da Inovação de Valor.

3.4 MÉTODO DA PESQUISA

Conforme Oliveira (2007), este item objetiva explicar o método científico que sustenta a lógica de uma pesquisa. O método indutivo refere-se à pesquisa baseada na experiência, em um caso real.

Por esta razão optou-se pela pesquisa de campo, onde o campo de pesquisa foi a **Organização Alpha**. A pesquisa de campo foi escolhida, por tratar-se do método de pesquisa mais apropriado para realizar-se um estudo empírico e refletir sobre as diversas nuances que uma organização possa apresentar.

Quanto aos procedimentos técnicos desta pesquisa de campo, foi utilizado o estudo de caso único.

As ciências são caracterizadas pela adoção de métodos científicos. Atividades sistemáticas e racionais configuram o método, isto possibilita ao pesquisador alcançar os objetivos almejados com economia e segurança. Gerando assim conhecimentos com intuito de auxiliá-lo no processo de tomada de decisões (MARCONI; LAKATOS, 2007).

O método tornou-se elemento crucial para que fosse delimitado o norte deste trabalho, possibilitando encontrar evidências essenciais para a validação deste estudo e também encontrar eventuais desvios no decorrer desta pesquisa.

No método indutivo, o conhecimento torna-se essencial para a experiência. A lógica indutiva possibilita constatações que levam às generalizações, pois as verdades gerais são decorrentes de verdades particulares (CERVO; BERVIAN, 1983).

Um dos fatores limitantes da pesquisa foi o fato de ter sido realizada uma pesquisa de campo em uma única organização, limitando a possibilidade de generalizações, no entanto, com o resultado obtido nesta pesquisa, foi possível desenvolver uma metodologia de correlação entre Gestão do Conhecimento e Inovação de Valor que possibilitará a continuidade deste estudo, desta vez com um universo de pesquisa maior.

A partir das evidências coletadas nesta pesquisa, foram percebidas as correlações encontradas entre os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, possibilitando encontrar indicativos de quais são as ações de Gestão do Conhecimento que exercem influência na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

Esta investigação foi empírica, pois reflete a percepção dos colaboradores da organização objeto de estudo, quanto ao potencial de Inovar em Valor e a verificação daquelas ações de Gestão do Conhecimento que influenciam na

capacidade de uma organização criar um ambiente propício à implementação da Inovação de Valor.

O campo de pesquisa deste estudo foi a Organização Alpha, onde o conhecimento decorrente deste estudo foi amplamente estudado e detalhado. Esta pesquisa de campo permitiu diagnosticar a situação vigente da Organização Alpha, quanto ao seu potencial de gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

Em razão deste trabalho de pesquisa ocorrer em uma organização de pequeno porte, foi refletida a realidade deste tipo de ambiente organizacional, permitindo constatar as diversas facetas do problema pesquisa e a correlação entre as teorias de Inovação de Valor com as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, possibilitando assim a visualização de diversos pontos de convergência.

3.5 UNIVERSO

Diversos critérios influenciaram na escolha da Organização Alpha para ser objeto desta pesquisa. O primeiro deles foi o fator acessibilidade, provido pela Diretoria e Departamento de Recursos Humanos da organização em questão. O segundo deles foi sua trajetória de crescimento que a mesma tem apresentado nos últimos dez anos. Durante a execução deste trabalho de pesquisa, não se objetivou identificar se a Organização Alpha possui ou não algum exemplo ou até mesmo uma trajetória de sucessivas inovações de valor. Embora não tenha sido intencional, o terceiro deles foi o fato que se considerou que é possível também para organizações de pequeno porte Inovar em Valor e não somente em organizações de médio e grande porte conforme exposto por Aiman-Smith et al. (2005). O quarto deles, é que a Organização Alpha diferencia-se pelo fato de que mesmo sendo uma organização de pequeno porte, a organização estudada possui duas certificações ISO e tem na sua carteira de clientes composta de organizações de renome mundial como organizações vinculadas ao setor automobilístico.

Vale ressaltar que empresas de médio e grande porte aceitassem participar da pesquisa, estas não seria desconsideradas.

O critério acessibilidade foi crucial, pois o acesso provido pela Diretoria e Departamento de Recursos Humanos possibilitou a coleta de dados, pois uma das

dificuldades encontradas no desenvolvimento desta pesquisa foi justamente o acesso limitado às organizações.

Os critérios porte, características estruturais e gerenciais da organização estudada foram relevantes para a obtenção dos dados da pesquisa, uma vez que a organização objeto de estudo, é uma organização de pequeno porte de acordo com a classificação delimitada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

No Brasil não há um conceito único para a classificação de organizações quanto ao seu porte. Esta pesquisa adotou a classificação adotada pelo SEBRAE, delimitando o porte das organizações conforme o número de colaboradores (TIMOSSI, 2009).

Tabela 1 – Classificação SEBRAE

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

Fonte: A partir de SEBRAE (2009)

A organização objeto deste estudo atua em duas áreas distintas, que são suas *core competences*: gráfica digital de impressão sob demanda e fabricação e gerenciamento no fornecimento de peças de diversos materiais como couro, isopor, lona, madeira, náilon e plástico. Embora aparentemente tais atividades pareçam ser desconexas, existe bastante convergência entre suas atividades, uma vez que a organização está preocupada em entregar valor superior ao seu cliente mais importante da cadeia de valor, neste caso montadoras automobilísticas, portanto desta forma ela consegue entregar diversos produtos e soluções para um mesmo cliente.

A organização estudada possui uma grande experiência em fornecer produtos e serviços para organizações de renome mundial, sendo a indústria automotiva seu principal mercado alvo. A Organização Alpha localiza-se em três cidades do Estado do Paraná, nas cidades de Palmeira, Curitiba e Ponta Grossa, sendo estas unidades certificadas nas normas ISO 9001: 2000 e ISO / TS 16949.

Para Oliveira (2007), a delimitação do universo consiste em explicitar porque coisas, fenômenos e pessoas são pesquisados, traçando um denominador comum entre os mesmos.

3.6 AMOSTRA

3.6.1 Procedimentos Operacionais para Definir a Amostra

Este tópico baseou-se no trabalho de pesquisa de Timossi (2009) em que a autora estabeleceu correlação entre os domínios de QV e QVT. Nesta pesquisa adotou-se parte dos critérios de análise, adaptando-os ao número de respondentes, quantidade de variáveis e domínios de conhecimento distintos, pois a correlação estabelecida nesta pesquisa versou entre os temas de Inovação de Valor e Gestão do Conhecimento.

O contato com a organização objeto de estudo foi realizado primeiramente por telefone com um dos membros do corpo diretivo, posteriormente foi explicado o objetivo do trabalho, explicitando como seria conduzido o processo de coleta de dados e o que se buscava avaliar. Posteriormente foi autorizada a realização da pesquisa pela diretoria, mas condicionada a omissão do nome da organização. O pesquisador comprometeu-se em expor os resultados obtidos por meio de uma palestra para a alta administração e demais colaboradores.

No Apêndice E estão representados os cargos e funções dos 31 colaboradores das 3 unidades da Organização Alpha.

Vale ressaltar que um mesmo colaborador pode ter mais de uma função, como as funções vinculadas ao Sistema de Gestão da Qualidade.

3.6.2 Planejamento de Coleta de Amostras

Tanto na aplicação da Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV), quanto na aplicação da Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento, as percepções dos colaboradores foram pontuadas dentro de uma escala Likert de 1

a 5, conforme a seguir: 1– discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente.

Inicialmente havia sido planejado o retorno da totalidade dos 31 x 2 instrumentos de pesquisa aplicados aos colaboradores da Organização Alpha. Dos 31 x 2 instrumentos aplicados, houve o retorno de 27 x 2 instrumentos de pesquisa, sendo que 1 destes foi descartado em virtude de que um dos colaboradores deixou de responder quase que a totalidade das questões. Sendo assim considera-se que a taxa obtida de 84% foi significativa. Os respondentes compreenderam as três unidades (Palmeira, Ponta Grossa e Curitiba) da Organização Alpha, contabilizou-se os 26 participantes em dois grupos distintos, 4 da alta administração e 22 dos demais colaboradores.

3.6.3 Procedimentos Operacionais para a Coleta de Dados

Foram seguidos os seguintes passos para a operacionalização da coleta de dados, baseado nos estudos realizados por Timossi (2009), Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003).

a) Foi avaliada a percepção de 26 dos 31 colaboradores da Organização Alpha por meio da aplicação simultânea dos instrumentos de pesquisa, Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV) de Aiman-Smith et al. (2005) e Dillon, Lee e Matheson (2005) e a Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento adaptado de Terra (2007) e Strauhs (2003).

b) Cada colaborador despendeu cerca de 40 minutos preenchendo um total de 133 assertivas sobre Inovação de Valor e Gestão do Conhecimento (33 assertivas do primeiro instrumento e 100 assertivas do segundo instrumento).

c) Este trabalho de pesquisa considerou dois grupos hierárquicos distintos, alta administração (Diretores e gestores) e demais colaboradores (Supervisores, analistas, etc).

d) A coleta de dados ocorreu por meio da representação significativa (84%) da totalidade da amostra de colaboradores das três unidades da Organização Alpha, nas cidades de Palmeira, Ponta Grossa e Curitiba.

e) A coleta de dados foi realizada por intermédio da intervenção e colaboração do departamento de Recursos Humanos da organização objeto de estudo, que se encarregou de distribuir e coletar os instrumentos de pesquisa.

f) Priorizando-se questões éticas, as identidades dos colaboradores foram preservadas. Objetivou-se o anonimato dos respondentes visando obter respostas mais próximas da verdade percebida pelos participantes, independente de seu setor ou nível hierárquico.

Após a devolução dos instrumentos, os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica (Microsoft Excel). Em seguida foi analisada a consistência interna dos dois instrumentos por meio do *software* Minitab 15. Posteriormente os dados foram correlacionados por meio da utilização do mesmo *software* estatístico mencionado anteriormente, realizando-se a análise de Pearson, para que pudessem ser posteriormente analisados sob a luz da teoria.

3.7 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Destes 26 respondentes, 4 deles fazem parte da alta administração e os outros 22 colaboradores enquadram-se entre os demais colaboradores.

Baseado na teoria de Processo Justo, Liderança no Ponto de Desequilíbrio e 4 Barreiras Organizacionais de Kim e Mauborgne e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra, optou-se por analisar os dados em dois grupos distintos, alta administração e demais colaboradores.

Para a realização das análises de resultados foi utilizada tabela de valores críticos do coeficiente de correlação de Pearson, **Anexo A**, elaborada por Pedroso (2008).

Para a análise da alta administração, amostra de 4 pessoas, utilizou-se o valor de referência $\geq 0,950$ para demonstrar a correlação significativa.

Para a análise dos demais colaboradores, amostra de 22 pessoas, utilizou-se o valor de referência $\geq 0,423$ para demonstrar a correlação significativa.

Para verificar a consistência das respostas, foi realizado o Alpha Cronbach dos dois instrumentos, principalmente pelo primeiro instrumento tratar-se de uma tradução e adaptação do instrumento **VIPAT** de Aiman-Smith et al. (2005) e de

Dillon, Lee e Matheson (2005), enquanto que o segundo instrumento trata-se de uma adaptação de Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003).

De acordo com Freitas e Rodrigues (2005), coeficientes de Alpha Cronbach acima de **0,90** refletem instrumentos de consistência muito alta.

Tabela 2 - Escala de consistência interna do coeficiente Alpha de Cronbach

Valor de α	Consistência
$\alpha \leq 0,30$	Muito baixa
$0,30 < \alpha \leq 0,60$	Baixa
$0,60 < \alpha \leq 0,75$	Moderada
$0,75 < \alpha \leq 0,90$	Alta
$\alpha > 0,90$	Muito alta

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005)

Na aplicação do instrumento **FAPIV**, que foi traduzido e adaptado por este pesquisador obteve-se um Alpha Cronbach de **0,95**, quando os autores originais Aiman-Smith et al. (2005) sugerem um Alpha Cronbach de **0,70**. Considera-se que um dos fatores determinantes para a obtenção desta alta consistência foi o fato de terem sido incluídas instruções adicionais como **Introdução ao instrumento de pesquisa, Propósito do Instrumento, Instruções para o preenchimento, Esclarecimento de alguns termos e conceitos, Critérios para atribuição de pontos e Devolução do questionário**.

Na aplicação do instrumento Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento adaptado de Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003) foi obtido Alpha Cronbach de **0,97**. Considera-se que um dos fatores determinantes para a obtenção desta alta consistência foi, conforme ocorrido no Instrumento **FAPIV**, o fato de terem sido incluídas instruções adicionais como **Introdução ao instrumento de pesquisa, Propósito do instrumento, Instruções para o preenchimento, Esclarecimento de alguns termos e conceitos, Critérios para atribuição de pontos e Devolução do questionário**.

O primeiro instrumento de pesquisa foi traduzido do trabalho realizado pelo subcomitê de pesquisa *Research on Research* do Instituto de Pesquisa Industrial (IRI) dos Estados Unidos e publicado pelos autores Aiman-Smith et al. (2005) e Dillon, Lee e Matheson (2005). Este instrumento de pesquisa visa avaliar o potencial

de Inovação de Valor organizacional e foi chamado por eles de VIPAT (*Value Innovation Potential Assessment Tool*), posteriormente este instrumento de pesquisa foi traduzido por este pesquisador para Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV). Vale ressaltar que o enunciado do instrumento de pesquisa foi adaptado com o objetivo de torná-lo mais compreensível para os respondentes. Na ferramenta FAPIV foram incluídos os seguintes itens: **Introdução ao instrumento de pesquisa; Propósito do Instrumento; Instruções para o Preenchimento; Esclarecimento de alguns termos e conceitos; Critérios para atribuição de Pontos e Devolução do questionário.**

O segundo instrumento de pesquisa foi adaptado sobre os trabalhos publicados por Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003) com objetivo de mensurar o nível de utilização das cem ações de Gestão do Conhecimento (Terra, 2007) vinculadas às 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento do mesmo autor. Também neste instrumento foram realizadas as mesmas adaptações no enunciado do instrumento realizadas na ferramenta FAPIV.

Tanto a Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV), quanto a Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento foram aplicados conjuntamente em todos os colaboradores da Organização Alpha, com o objetivo de estabelecer as correlações entre os 9 Fatores Organizacionais da Inovação de Valor e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas cem ações de Gestão do Conhecimento.

Os produtos decorrentes desta correlação foram 2 ferramentas com somente àquelas ações de Gestão do Conhecimento que exercem influência na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à implementação da Inovação de Valor, sendo a primeira sob a perspectiva da alta administração e a segunda sob a perspectiva dos demais colaboradores. Os instrumentos obtidos da correlação possibilitam constatar se uma organização possui ações de Gestão Conhecimento suficientes para criar um ambiente propício à implementação da Inovação de Valor.

O primeiro instrumento de pesquisa permitiu avaliar se a organização estudada possui potencial para Inovar em Valor. O referido instrumento FAPIV serve para pesquisas quantitativas internas e avaliações dentro de uma organização. Obviamente a referida ferramenta não mede tudo que pode efetivamente levar à

Inovação, entretanto trata-se de uma ferramenta confiável, aplicada internacionalmente e que pode validar importantes aspectos quanto ao potencial de Inovação de Valor de uma organização (AIMAN-SMITH et al., 2005).

Aiman-Smith et al. (2005) utilizaram-se de variáveis demográficas com o intuito de gerar uma base de dados, possibilitando a comparação de dados de forma anônima. Para os gestores estas variáveis demográficas podem fornecer e revelar diferenças informativas importantes, possibilitando ações futuras de melhorias.

Vale ressaltar que nesta dissertação de mestrado optou-se por utilizar-se de variáveis demográficas diferentes das adotadas por Aiman-Smith et al. (2005). Enquanto estes adotaram gênero e departamento, neste trabalho foram adotadas as variáveis departamento e nível funcional.

Já o segundo instrumento de pesquisa, a Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento, visa avaliar a existência de ações características de organizações que aprendem e que também são compatíveis com os preceitos da Gestão do Conhecimento (STRAUHS, 2003).

Conforme realizado por Timossi (2009) os dois instrumentos de pesquisa foram aplicados simultaneamente, com intuito de fornecer maior legitimidade as correlações decorrentes deste trabalho de pesquisa.

No trabalho publicado por Terra em 2007, o autor chamou seu trabalho de 100 práticas, no entanto nesta pesquisa adotou-se a mesma denominação adotada por Strauhs (2003), ou seja, ações ao invés de práticas. Denominou-se cem ações e não cem práticas, por considerar-se que práticas de Gestão do Conhecimento, tratam de atividades mais aprofundadas, complexas e sistemáticas, uma vez que as cem assertivas expostas no instrumento de pesquisa proposto por Terra expõem ações de Gestão do Conhecimento e não práticas.

No trabalho de Terra (1999) utilizou-se quarenta e uma ações, enquanto que no trabalho de Terra (2005) o autor trabalhou com cinquenta e uma ações, no trabalho de Strauhs (2003), a autora trabalhou com cinquenta ações e posteriormente Terra (2007) fez um *upgrade*, publicando então cem ações no *website* de sua consultoria.

Nos trabalhos de Terra (1999, 2005) e Strauhs (2003) ambos autores utilizaram uma escala Likert de 1 a 5, utilizando o 0 e o N para aquelas ações de

Gestão do Conhecimento não aplicáveis. Em razão deste estudo de pesquisa ter sido aplicado em um ambiente organizacional privado, considerou-se que não haveria a necessidade da utilização dos itens 0 ou N, não aplicável, por considerar-se que todas as ações são perfeitamente aplicáveis em uma organização privada. Vale ressaltar que Strauhs (2003) propôs discussões em duplas entre os respondentes, no entanto, as respostas deveriam ser individuais e evidências objetivas deveriam ser apresentadas.

3.8 ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O objetivo desta pesquisa de campo foi identificar quais ações de Gestão do Conhecimento exercem influência na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à Inovação de Valor, por meio da correlação das ações expostas em ambos instrumentos de pesquisa.

O objetivo das análises estatísticas realizadas neste trabalho, foram de identificar os pontos convergentes entre os 9 Fatores influentes de Inovação de Valor e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas cem ações. Para tanto, foi testada a significância da correlação/associação entre duas variáveis, Inovação de Valor e Gestão do Conhecimento de forma geral e também entre seus respectivos domínios e critérios específicos, adaptando à metodologia empregada por Timossi (2009).

Adotou-se procedimentos similares aos desenvolvidos pela metodologia de Timossi (2009), com o intuito de testar a correlação entre as variáveis. Foram seguidos alguns passos propostos pela autora e foram ainda enumeradas as análises com o objetivo de que o resultado encontrado fosse confiável e fidedigno.

Após a aplicação dos 2 Instrumentos de pesquisa, foi realizada a correlação de Pearson entre os critérios e domínios das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor. Posteriormente foi realizada a correlação de Pearson entre as cem ações de Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor.

Desta correlação de Pearson foram obtidas aquelas dimensões da Gestão do Conhecimento e ações de Gestão do Conhecimento que exercem maior

influência na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

3.8.1 Correlação de Pearson entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor

Buscou-se verificar a correlação de Pearson envolvendo as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, como as dimensões Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração; Sistemas de Informação; Cultura e Valores Organizacionais; Estrutura Organizacional; Administração de Recursos Humanos; Mensuração de Resultados e Aprendizado com o Ambiente, com os 9 Fatores influentes e suas respectivas ações vinculadas à Inovação de Valor como Relevância do Trabalho; Cultura de tomada de Risco; Orientação ao cliente; Agilidade na Tomada de Decisão; *Business Intelligence*; Comunicação Aberta; Empoderamento; Plano de Negócios e Aprendizagem Organizacional.

Portanto trabalhou-se com 16 variáveis (7 Dimensões de Gestão do Conhecimento e 9 Fatores organizacionais de Inovação de Valor) e trabalhou-se uma amostra de tamanho $n = 26$, sendo que os dados analisados construíram duas matrizes 7×9 e 9×100 .

Decorrente disto foi possível construir duas matrizes de correlação de Pearson, retratando quais são as Dimensões e Ações da Gestão do Conhecimento que exercem influência na capacidade de uma organização gerar Inovação de Valor.

Depois da aplicação da matriz de correlação, foi necessário analisar se as ações de Gestão do Conhecimento exercem ou não influência na capacidade de uma organização gerar Inovação de Valor.

Não foi possível estabelecer correlação com os resultados da alta administração nas ações Q5, Q45 e Q87, pois o grupo de 4 correspondentes apresentaram as mesmas respostas e por esta razão não foi possível fazer a correlação de Pearson destas 3 questões.

3.9 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

O desenvolvimento desta pesquisa de campo ocorreu por intermédio de contato direto com a organização objeto de estudo. Optou-se pela organização estudada devido a diversos fatores, como acessibilidade e disponibilidade de informações, e pela trajetória da organização estudada. Sua trajetória por si só, justificaria sua escolha, face ao alto crescimento sustentável que a organização tem experimentado nesta última década.

Inicialmente foi realizada uma reunião com o diretor presidente do conselho de administração da organização, onde foram expostos os seguintes assuntos: Objetivo geral; Objetivos específicos; Justificativa; Metodologia de aplicação; Introdução ao instrumento de pesquisa; Propósito do Instrumento; Instruções para o Preenchimento; Esclarecimento de alguns termos e conceitos; Critérios para atribuição de Pontos; Devolução do questionário.

Posteriormente os dois instrumentos de pesquisa foram encaminhados à diretoria, que após ter sanado suas dúvidas com o pesquisador, delegou a aplicação dos instrumentos de pesquisa ao departamento de Recursos Humanos, que se encarregou de realizar a aplicação dos instrumentos nas três unidades de toda Organização Alpha.

O objetivo inicial de obter 100% de retorno não foi obtido, apesar da insistência por parte da diretoria e do departamento de Recursos Humanos, onde conseguiu-se 26 x 2 instrumentos respondidos, representando uma taxa de retorno de 84%.

3.10 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A partir da teoria das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (1999, 2005, 2007) e de diversos autores que abordam o tema Gestão do Conhecimento, buscou-se encontrar os pontos de convergência desta teoria com a teoria de Inovação de Valor.

A partir da teoria de Inovação de Valor, foi realizado um trabalho de pesquisa que permitiu encontrar diversos autores que trabalham em torno deste

tema, sendo que desta forma o embasamento teórico não se restringiu apenas à literatura publicada por Kim e Mauborgne. Destes diversos autores que trabalham com o tema Inovação de Valor foi dada ênfase aos autores vinculados ao Instituto de Pesquisa Industrial dos Estados Unidos (IRI), permitindo aprofundar e questionar alguns aspectos da teoria expostos por Kim e Mauborgne.

Nos quadros a seguir, segue síntese da abordagem utilizada acerca dos temas Gestão do Conhecimento e Inovação de Valor que norteiam este trabalho de pesquisa e sua relação com as assertivas dos dois instrumentos de pesquisa.

D	Item avaliado	Assertivas Correspondentes	Referencial teórico	Principais autores
D1	Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração	1 a 10	2.1.3.1	TERRA (2005)
D2	Sistemas de Informação	11 a 28	2.1.3.2	NONAKA, TAKEUCHI (1995); TERRA (2005)
D3	Cultura e Valores Organizacionais	29 a 47	2.1.3.3	TERRA (2005)
D4	Estrutura Organizacional	48 a 60	2.1.3.4	TERRA (2005)
D5	Administração de Recursos Humanos	61 a 85	2.1.3.5	TERRA (2005)
D6	Mensuração de Resultados	86 a 90	2.1.3.6	KAPLAN, NORTON (2004); SVEIBY (1997); TERRA (2005)
D7	Aprendizado com o Ambiente	91 a 100	2.1.3.7	TERRA (2005)

Quadro 5 – Síntese da abordagem de Gestão do Conhecimento

Fonte: Autoria própria

F	Item avaliado	Assertivas Correspondentes	Referencial teórico	Principais autores
F1	Relevância do Trabalho	1 a 3	2.4.1	AIMAN-SMITH et al. (2005);
F2	Cultura de tomada de Risco	4 a 8	2.4.2	AIMAN-SMITH et al. (2005);
F3	Orientação ao cliente	9 a 13	2.4.3	AIMAN-SMITH et al. (2005);
F4	Agilidade na Tomada de Decisão	14 a 17	2.4.4	AIMAN-SMITH et al. (2005);
F5	<i>Business Intelligence</i>	18 a 20	2.4.5	AIMAN-SMITH et al. (2005);
F6	Comunicação Aberta	21 a 23	2.4.6	AIMAN-SMITH et al. (2005);

F7	Empoderamento	24 a 26	2.4.7	AIMAN-SMITH et al. (2005);
F8	Plano de Negócios	27 a 30	2.4.8	AIMAN-SMITH et al. (2005);
F9	Aprendizagem Organizacional	31 a 33	2.4.9	AIMAN-SMITH et al. (2005);

Quadro 6 – Síntese da abordagem de Inovação de Valor

Fonte: Autoria própria

Conforme pode ser constatado, o instrumento FAPIV não utilizou os conceitos de Kim e Mauborgne (2005a) na sua construção, os autores Aiman-Smith et al. (2005) e Dillon, Lee e Matheson (2005) construíram o instrumento VIPAT como consequência de suas reuniões no Instituto de Pesquisa Industrial dos Estados Unidos (IRI) e se basearam no instrumento *Organizational IQ Test* de Matheson e Matheson (1998).

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para uma melhor compreensão desta pesquisa e por acreditar-se que a percepção da alta administração e demais colaboradores são distintas, optou-se por dividir a análise de resultados em dois grupos.

Para a análise das respostas dos dois grupos, referentes aos dois instrumentos de pesquisas aplicados, foi utilizada escala adaptada de Timossi et al. (2008), sendo a representação de β , o resultado obtido de cada grupo.

Tabela 3 - Escala de percepções para a realização de análise de dados

Escala das percepções	Avaliação das percepções
$1,00 < \beta \leq 2,00$	Muito Insatisfatório
$2,00 < \beta \leq 3,00$	Insatisfatório
$3,00 < \beta \leq 4,00$	Satisfatório
$4,00 < \beta \leq 5,00$	Muito Satisfatório

Fonte: Adaptado de Timossi et al. (2008)

4.1 NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DOS 9 FATORES INFLUENTES DE INOVAÇÃO DE VALOR

4.1.1 Resultados Obtidos pela Alta Administração

Utilizando a Tabela 03 como referência, todos os 9 Fatores avaliados foram avaliados enquadrados como satisfatório (67%) e muito satisfatório (33%).

Tabela 4 – Resultados da FAPIV (Alta administração)

Variável	Média	Desvio P.	C. Variaç.	Min.	Máx.	Amplit.
F1	4.50	0.64	14.18	3.67	5.00	1.33
F2	4.00	0.73	18.26	3.20	4.80	1.60
F3	4.55	0.77	16.98	3.40	5.00	1.60
F4	3.75	0.68	18.05	2.75	4.25	1.50
F5	3.17	1.40	44.24	1.33	4.67	3.33
F6	3.50	0.79	22.67	2.33	4.00	1.67
F7	4.00	0.72	18.00	3.00	4.67	1.67
F8	3.81	0.77	20.30	2.75	4.50	1.75
F9	4.08	0.96	23.45	2.67	4.67	2.00

Fonte: Autoria própria

Para uma melhor compreensão da análise de dados, foi utilizada uma codificação, onde F representa Fator de Inovação de Valor e a numeração de 1 a 9 identifica um determinado fator Influyente de Inovação de Valor, conforme **Quadro 08**.

Variável	Fator Influyente de Inovação de Valor
F1	Relevância do Trabalho
F2	Cultura de tomada de Risco
F3	Orientação ao cliente
F4	Agilidade na Tomada de Decisão
F5	Business Intelligence
F6	Comunicação Aberta
F7	Empoderamento
F8	Plano de Negócios
F9	Aprendizagem Organizacional

Quadro 7 – Legenda dos Fatores Influentes de Inovação de Valor

Fonte: Baseado em Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005)

Dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor, a Organização Alpha obteve avaliação **satisfatória em 6 fatores e muito satisfatória em 3 fatores**, segundo a percepção da alta administração e os fatores melhores avaliados são analisados em **ordem decrescente** de acordo com avaliação deste grupo para facilitar a visualização dos resultados por parte do leitor.

O fator influyente de Inovação de Valor que obteve **melhor** avaliação foi o fator **F3 - Orientação ao cliente**, demonstrando a melhor média, com os desvios padrão, coeficiente de variação e amplitudes baixas. Este resultado retrata a

situação vigente em que a organização se encontra, pois a mesma é certificada nas Normas ISO 9001: 2000 e ISO TS 16949, normas estas que dão bastante ênfase à orientação ao cliente, premissa esta que vai de encontro com o conceito de Inovação de Valor proposto por Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al.(2008) e Lee e Bogrett (2009).

O fator influente de Inovação de Valor com a **segunda** melhor avaliação foi o fator **F1 - Relevância do Trabalho**, demonstrando a percepção de que a alta administração tem um papel relevante nos resultados obtidos pela organização e junto aos clientes conforme exposto por Aiman-Smith (2005).

O fator influente de Inovação de Valor com a **terceira** melhor avaliação foi o fator **F9 - Aprendizagem Organizacional**. A avaliação muito satisfatória deste fator torna-se crucial para o sucesso organizacional, pois vai de encontro com os conceitos de aprendizagem para obtenção de valor de Kim e Mauborgne (1997, 1999, 2000, 2003, 2005a), Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al.(2008) e Lee e Bogrett (2009). Quanto ao conhecimento gerado, tal fator vai de encontro com os conceitos expostos por Terra (1999, 2005, 2007), Nonaka e Takeuchi (1995), Ichijo e Nonaka (2007) e Krogh, Ichijo e Nonaka (2000).

O fator influente de Inovação de Valor com a **quarta** melhor avaliação foi o fator **F7 – Empoderamento**, a avaliação satisfatória deste item é importante, pois o empoderamento é o fator que dá auto-suficiência aos colaboradores para resolução de problemas e está relacionado com o conceito de empoderamento exposto por Aiman-Smith et al. (2005) e o conceito de Liderança no Ponto de Desequilíbrio de Kim e Mauborgne (2003, 2005a).

O fator influente de Inovação de Valor com a **quinta** melhor avaliação foi o fator **F2 - Cultura de tomada de Risco** que obteve a mesma média do fator **F7 – Empoderamento** sendo que o critério de desempate adotado neste trabalho de pesquisa foi o fato do Empoderamento ter obtido um desvio padrão e um coeficiente de variação menor do que a Cultura de Tomada de Risco. O risco está inerente a atividade de inovação, pois a inovação está fortemente relacionada com a incerteza conforme exposto por Nonaka e Takeuchi (1995). O resultado negativo da tomada de risco, é a adoção de idéias aparentemente boas que não se converteram em inovações conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2005), ou o resultado positivo da adoção

da tomada de risco que acaba gerando novas descobertas de acordo com Carneiro (2000).

O fator influente de Inovação de Valor com a **sexta** melhor avaliação foi o fator **F8 - Plano de Negócios**, a avaliação satisfatória neste fator, permite ir de encontro com o conceito de Aiman-Smith et al. (2005) onde os autores afirmam que o sucesso deste fator possui dependência direta do reconhecimento por parte dos colaboradores de que o processo de planejamento está integrado ao seu cotidiano de trabalho.

O fator influente de Inovação de Valor com a **sétima** melhor avaliação foi o fator **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, a avaliação satisfatória neste fator, permite ir de encontro com o conceito de Aiman-Smith et al. (2005) de que a reunião e a utilização de diversos níveis de informação e o envolvimento de diversos colaboradores proporciona a tomada de melhores decisões.

O fator influente de Inovação de Valor com a **oitava** melhor avaliação foi o fator **F6 - Comunicação Aberta**, a avaliação satisfatória deste fator permite ir de encontro com o conceito de Aiman-Smith et al. (2005) de que falar abertamente é uma forma em que todos os colaboradores podem contribuir para a organização inovar em valor. A comunicação aberta permite que haja a geração de idéias que se convertam em inovação por meio da participação de todos os membros da organização, permitindo ir de encontro ao conceito de Inovação Aberta de Chesbrough (2006).

O fator influente de Inovação de Valor com a **nona** melhor avaliação foi o fator **F5 - Business Intelligence**, apesar da avaliação satisfatória deste fator, vale ressaltar de que o desvio padrão e coeficiente de variação obtiveram os resultados mais elevados, denotando a divergência de percepções entre os indivíduos que compõem a alta administração. Entretanto a boa avaliação deste fator permite constatar a importância do conceito exposto por Aiman-Smith et al. (2005), Kim e Mauborgne (1997, 2005a) em que os autores enfatizam a necessidade de conhecer o que ocorre com clientes e concorrentes.

Através da aplicação do instrumento de pesquisa **FAPIV** foi possível constatar que de acordo com a percepção da alta administração, a Organização Alpha possui um ambiente organizacional propício à implementação da Inovação de Valor.

Caso a Organização Alpha tivesse obtido resultados inferiores ou iguais a 3,00, estes resultados influenciariam diretamente e de forma negativa na capacidade da organização objeto de estudo Inovar em Valor.

Na seção a seguir são analisados os resultados decorrentes da aplicação do instrumento de pesquisa FAPIV dos demais colaboradores.

4.1.2 Resultados Obtidos pelos Demais Colaboradores

Embora a avaliação da alta administração tenha sido superior à avaliação dos demais colaboradores, dos nove fatores influentes na Inovação de Valor, a Organização Alpha obteve avaliação satisfatória em todos os 9 (100%) fatores segundo a percepção dos demais colaboradores. Conforme exposto no item 4.1.1 os fatores avaliados são analisados em **ordem decrescente** de acordo com sua avaliação para facilitar a visualização dos resultados por parte do leitor.

Tabela 5 – Resultados da FAPIV (Demais Colaboradores)

Variável	Média	Desvio P.	C. Variaç.	Min.	Máx.	Amplit.
F1	3.87	0.92	23.69	2.33	5.00	2.67
F2	3.39	0.69	20.26	2.00	4.80	2.80
F3	3.86	0.81	21.01	2.00	5.00	3.00
F4	3.23	0.79	24.60	2.00	4.50	2.50
F5	3.09	0.70	22.62	1.67	4.33	2.67
F6	3.33	1.02	30.56	2.00	5.00	3.00
F7	3.47	0.92	26.46	1.33	5.00	3.67
F8	3.28	0.77	23.42	1.75	4.75	3.00
F9	3.67	0.69	18.82	2.33	5.00	2.67

Fonte: Autoria própria

O fator influente de Inovação de Valor com a **melhor** avaliação foi o fator **F1 - Relevância do Trabalho**, demonstrando a percepção de que os demais colaboradores sabem que possuem papel relevante na obtenção de resultados positivos para a organização e clientes conforme exposto por Aiman-Smith (2005). Este fator obteve uma avaliação satisfatória. Embora o fator **F1 - Relevância do Trabalho**, tenha sido avaliado como o segundo melhor fator de acordo com a percepção da alta administração, o resultado dos demais colaboradores foi

satisfatório, demonstrando alinhamento com a percepção obtida pela alta administração.

O fator influente de Inovação de Valor com a **segunda** melhor avaliação foi o fator **F3 - Orientação ao cliente**. Este resultado mais uma vez enfatiza a preocupação e a ênfase dada na orientação aos clientes, uma vez que a Organização Alpha, mesmo sendo uma organização de pequeno porte conforme classificação do SEBRAE é certificada nas Normas ISO 9001: 2000 e ISO TS 16949. Este conceito de orientação ao cliente vai de encontro com a premissa de Inovação de Valor de Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al.(2008) e Lee e Bogrett (2009). Embora o fator **F3 - Orientação ao cliente**, tenha sido avaliado como o melhor fator pela alta administração, o resultado dos demais colaboradores foi satisfatório, também demonstrando alinhamento com a percepção obtida pela alta administração.

O fator influente de Inovação de Valor com a **terceira** melhor avaliação para os demais colaboradores também foi o fator **F9 - Aprendizagem Organizacional** como ocorreu com a alta administração. A avaliação foi satisfatória dentro da escala de análise estabelecida, e os resultados foram inferiores à avaliação muito satisfatória da alta administração. Para os demais colaboradores este fator é ainda mais crucial para o sucesso organizacional, pois vai de encontro com os conceitos de aprendizagem para obtenção de valor de Kim e Mauborgne (1997, 1999, 2000, 2003, 2005a), Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al.(2008) e Lee e Bogrett (2009). Vale ressaltar que o conhecimento gerado por meio da aprendizagem organizacional também vai de encontro com os conceitos expostos por Terra (1999, 2005, 2007), Nonaka e Takeuchi (1995), Ichijo e Nonaka (2007) e Krogh, Ichijo e Nonaka (2000). O resultado obtido demonstrou alinhamento com a percepção obtida pela alta administração.

O fator influente de Inovação de Valor com a **quarta** melhor avaliação para os demais colaboradores também foi o fator **F7 – Empoderamento**, a avaliação satisfatória deste fator é importante, pois o empoderamento é o fator que dá auto-suficiência aos colaboradores para resolução de problemas, relacionando-se com o conceito exposto por Aiman-Smith et al. (2005) e o conceito de Liderança no Ponto de Desequilíbrio de Kim e Mauborgne (2003) e a terceira Barreira Organizacional, a

Barreira Motivacional (2005a). O resultado obtido pelos demais colaboradores também foi satisfatório, demonstrando alinhamento com a percepção obtida pela alta administração.

O fator influente de Inovação de Valor com a **quinta** melhor avaliação também foi o fator **F2 - Cultura de tomada de Risco**, a avaliação satisfatória deste fator é importante, pois o risco está fortemente relacionado com a incerteza conforme exposto por Nonaka e Takeuchi (1995). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), o resultado negativo da tomada de risco, é a adoção de idéias aparentemente boas que não se converteram em inovações. Já para Carneiro (2000) o resultado positivo da adoção de uma cultura organizacional voltada à tomada de risco é geração de novas descobertas. O resultado obtido pelos demais colaboradores também foi satisfatório, demonstrando alinhamento com a percepção obtida pela alta administração.

O fator influente de Inovação de Valor com a **sexta** melhor avaliação foi o fator **F6 - Comunicação Aberta**, embora a avaliação tenha sido satisfatória, este fator foi o oitavo fator melhor avaliado de acordo com a percepção da alta administração. A avaliação satisfatória permite comprovar que falar abertamente é uma das maneiras dos demais colaboradores contribuírem para a obtenção da Inovação de Valor conforme exposto por Aiman-Smith et al. (2005). Outro conceito que vai de encontro com a comunicação aberta é o conceito de inovação aberta de Chesbrough (2006), pois a inovação pode surgir de qualquer departamento ou nível hierárquico e a comunicação aberta contribui para alcançar tal objetivo.

O fator influente de Inovação de Valor com a **sétima** melhor avaliação foi o fator **F8 - Plano de Negócios**, a avaliação satisfatória neste fator, permite corroborar o com o conceito de Aiman-Smith et al. (2005) onde os autores afirmam que há forte dependência entre o processo de planejamento ao cotidiano de trabalho dos demais colaboradores. Para a alta administração este fator foi o sexto melhor avaliado, demonstrando assim, considerável alinhamento neste fator.

O fator influente de Inovação de Valor com a **oitava** melhor avaliação foi o fator **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, a avaliação satisfatória neste fator, permite corroborar com Aiman-Smith et al. (2005) que a utilização da informação e o envolvimento dos colaboradores acaba oportunizando a tomada de melhores

decisões. Para a alta administração este fator foi o sétimo melhor avaliado, demonstrando também considerável alinhamento neste fator.

O fator influente de Inovação de Valor com a **nona** melhor avaliação também foi o fator **F5 - Business Intelligence**, que permite constatar a importância do conceito exposto por Aiman-Smith et al. (2005), Kim e Mauborgne (1997, 2005a) em que os autores enfatizam a necessidade de conhecer o que ocorre com clientes e concorrentes. O resultado obtido pelos demais colaboradores também foi satisfatório, demonstrando alinhamento com a percepção obtida pela alta administração.

Através da aplicação do instrumento de pesquisa **FAPIV** foi possível constatar que de acordo com a percepção dos demais colaboradores, a Organização Alpha possui um ambiente organizacional propício à implementação da Inovação de Valor.

Conforme exposto na análise dos resultados da percepção da alta administração, caso a Organização Alpha tivesse obtido resultados inferiores ou iguais a 3,00, estes resultados influenciariam diretamente e de forma negativa na capacidade da organização objeto de estudo Inovar em Valor, principalmente no que tange aos demais colaboradores.

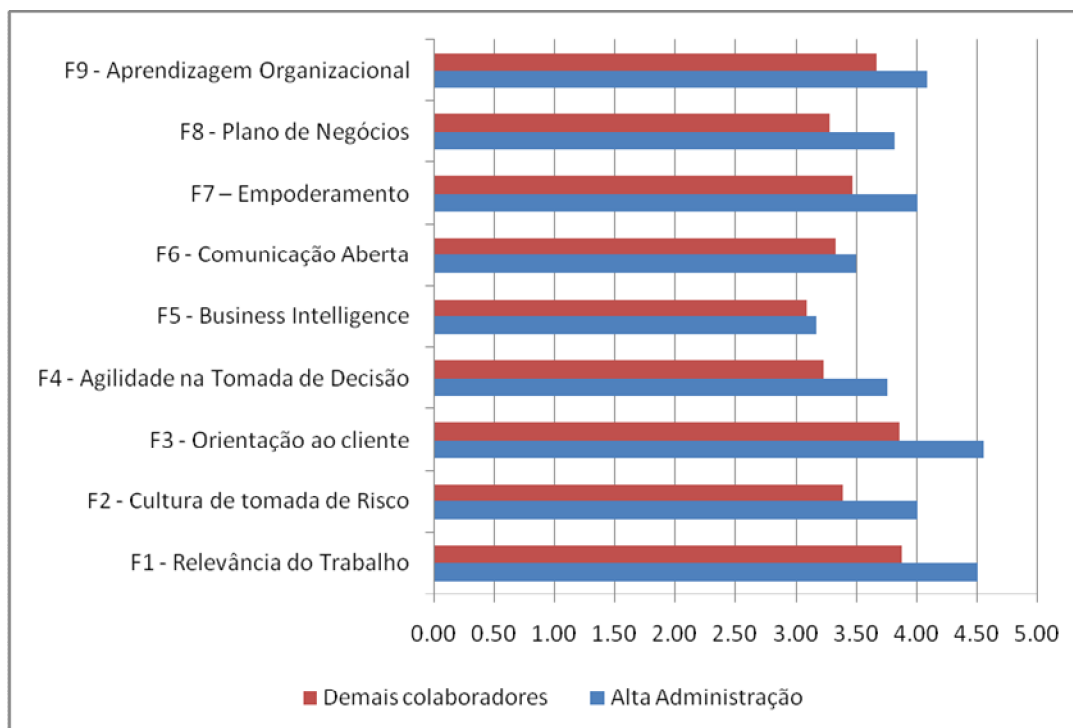


Gráfico 2 – Comparação de resultados dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor

Fonte: Autoria própria

Conforme exposto no **Gráfico 02**, todos os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor foram melhor avaliados pela alta administração, o que houve, foi uma maior divergência quanto a ordenação/classificação da percepção de cada grupo de respondentes, mas o resultado permitiu constatar que há alinhamento de percepção entre estes dois grupos.

Através da aplicação da ferramenta FAPIV, e posterior análise por meio dos critérios elencados na Tabela 03, foi possível constatar que a Organização Alpha possui potencial para Inovar em Valor.

Na próxima seção são abordados os resultados obtidos da aplicação do instrumento Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento.

4.2 NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.2.1 Resultados Obtidos pela Alta Administração

De acordo com a Tabela 03, todas as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento avaliadas foram avaliadas entre satisfatório (71%) e muito satisfatório (29%).

Tabela 6 – Resultados das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento (Alta Administração)

Variável	Média	Desvio P.	C. Variaç.	Min.	Máx.	Amplit.
D1	3.80	0.56	14.73	3.00	4.30	1.30
D2	3.43	0.66	19.36	2.56	4.00	1.44
D3	4.34	0.64	14.73	3.42	4.90	1.47
D4	3.52	0.68	19.34	2.54	4.08	1.54
D5	3.59	0.51	14.25	2.92	4.08	1.16
D6	4.25	0.53	12.38	3.80	5.00	1.20
D7	3.60	1.20	33.41	1.90	4.50	2.60

Fonte: Autoria própria

Para uma melhor compreensão da análise de dados, foi utilizada uma codificação, onde D representa Dimensão do Conhecimento e a numeração de 1 a 7 identifica uma determinada dimensão do conhecimento, conforme Quadro 09.

Variável	Dimensão do Conhecimento
D1	Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração
D2	Sistemas de Informação
D3	Cultura e Valores Organizacionais
D4	Estrutura Organizacional
D5	Administração de Recursos Humanos
D6	Mensuração de Resultados
D7	Aprendizado com o Ambiente

Quadro 8 – Legenda das Dimensões do Conhecimento

Fonte: Baseado em Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003)

Das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, a Organização Alpha obteve avaliação satisfatória em 5 (71%) dimensões e muito satisfatória em 2 (29%) dimensões, segundo a percepção da alta administração e as dimensões melhores avaliadas são analisadas em ordem decrescente de acordo com sua avaliação para facilitar a visualização dos resultados por parte do leitor.

A dimensão do conhecimento com a **melhor** avaliação foi a dimensão **D3 - Cultura e Valores Organizacionais**, demonstrando a melhor média, com os desvios padrão, coeficiente de variação e amplitudes baixas. Conforme Balsano et al. (2008) uma cultura organizacional apropriada facilita a implementação da Inovação de Valor. Ainda para Terra (2005) organizações líderes dispensam tempo e dirimem esforços para transmitir seus valores para seus colaboradores. Através dos resultados obtidos pela alta administração, este grupo avaliou esta dimensão como muito satisfatória, possuindo assim uma percepção bastante positiva desta dimensão.

A dimensão do conhecimento com a **segunda** melhor avaliação foi a dimensão **D6 - Mensuração de Resultados**, refletindo o momento em que passa a Organização Alpha, pois apesar da mesma ser classificada como organização de pequeno porte, a organização é certificada nas Normas ISO 9001:2000 e ISO TS 16949, normas estas que utilizam-se de metas e objetivos para garantir a qualidade de seus produtos e serviços. Avaliação foi classificada como muito satisfatória de acordo com a percepção da alta administração. Para Kaplan e Norton (2004) as medidas são os melhores indicadores de tendência, agregando valor na estratégia organizacional.

A dimensão do conhecimento com a **terceira** melhor avaliação foi a dimensão **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção da alta administração. Como a Organização Alpha é certificada em 2 Normas ISO, tais normas exigem que a organização possua um planejamento estratégico. Para Terra (2005) os Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração exercem papel crucial no estabelecimento de visões para o desenvolvimento de projetos inovadores. Estas visões visam estabelecer os resultados esperados pela organização.

A dimensão do conhecimento com a **quarta** melhor avaliação foi a dimensão **D7 - Aprendizado com o Ambiente**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção da alta administração. Para Terra (2005) a aprendizagem organizacional tem rompido os limites organizacionais, possibilitando a aprendizagem por meio da interação com clientes, fornecedores, concorrentes, outros seguimentos, institutos de pesquisa e universidades. Tal conceito de Terra vai de encontro com a teoria de Inovação Aberta de Chesbrough (2006). Goodrich e

Aiman-Smith (2007) ressaltam a importância da aprendizagem por meio da interação com o cliente mais importante da cadeia de valor, bem como a aprendizagem obtida com os *stakeholders* e as circunstâncias de uso de um produto e serviço.

A dimensão do conhecimento com a **quinta** melhor avaliação foi a dimensão **D5 - Administração de Recursos Humanos**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção da alta administração. Para Terra (2005) as tendências de **RH** estão relacionadas com o conhecimento e criatividade para obtenção da competitividade.

A dimensão do conhecimento com a **sexta** melhor avaliação foi a dimensão **D4 - Estrutura Organizacional**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção da alta administração. Para Terra (2005) organizações burocráticas ou mecanicistas representam a estagnação, enquanto que organizações que quebram o paradigma burocrático encontram-se em setores dinâmicos e intensos em conhecimento.

A dimensão do conhecimento com a **sétima** melhor avaliação foi a dimensão **D2 - Sistemas de Informação**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção da alta administração. Para Terra (2005) é comum a associação da tecnologia da informação e Gestão do Conhecimento. Por esta razão esta dimensão torna-se importante para a criação, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e utilização dos conhecimentos.

Através da aplicação do instrumento de pesquisa Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento, foi possível constatar que a alta administração da Organização Alpha possui elevado nível de aplicação das Dimensões do Conhecimento conforme a escala de avaliação exposta na **Tabela 03** permitindo avaliar a intensidade das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento na organização estudada.

Na seção a seguir também são analisados os resultados decorrentes da aplicação do instrumento de pesquisa Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento, agora com as percepções dos demais colaboradores.

4.2.2 Resultados Obtidos pelos Demais Colaboradores

De acordo com a Tabela 03, foi possível constatar que todas as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento foram avaliadas satisfatoriamente.

Tabela 7 – Resultados das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento (Demais Colaboradores)

Variável	Média	Desvio P.	C. Variaç.	Min.	Máx.	Amplit.
D1	3.43	0.71	20.62	2.00	4.90	2.90
D2	3.43	0.59	17.21	2.28	4.56	2.28
D3	3.65	0.55	15.00	2.21	4.74	2.53
D4	3.20	0.55	17.08	2.39	4.77	2.39
D5	3.24	0.60	18.59	1.96	4.54	2.58
D6	3.46	0.69	19.87	2.00	4.60	2.60
D7	3.34	0.66	19.69	1.70	4.56	2.86

Fonte: Autoria própria

Das 7 Dimensões, a Organização Alpha obteve avaliação satisfatória nas 7 (100%) segundo a percepção dos demais colaboradores e as dimensões melhores avaliadas são analisadas em ordem decrescente de acordo com sua avaliação para facilitar a visualização dos resultados por parte do leitor.

A dimensão do conhecimento com a **melhor** avaliação foi a dimensão **D3 - Cultura e Valores Organizacionais**, demonstrando a melhor média, com os desvios padrão, coeficiente de variação e amplitudes baixas. De acordo com Balsano et al. 2008 para a implementação da Inovação de Valor faz-se necessário a obtenção de uma cultura organizacional apropriada. De acordo com Terra (2005) organizações líderes dispensam tempo e esforços com o intuito de transmitir seus valores para todos da organização. Estes esforços podem também contribuir para a superação das 4 Barreiras Organizacionais de Kim e Mauborgne (2005a). Como ocorrido com a alta administração, este grupo avaliou esta dimensão como a melhor dimensão, diferente da alta administração este grupo avaliou a **D3** como satisfatória, demonstrando assim alinhamento de percepção com a alta administração.

A dimensão do conhecimento com a **segunda melhor** avaliação foi a dimensão **D6 - Mensuração de Resultados**, conforme já exposto na avaliação da alta administração, este resultado reflete o momento em que a Organização Alpha está passando em relação ao foco na obtenção de certificações da qualidade apesar

de seu porte. Como a organização estudada é certificada em 2 Normas ISO, os colaboradores estão familiarizados com metas e objetivos para garantir a qualidade de seus produtos e serviços. Diferente da alta administração a avaliação foi classificada como satisfatória de acordo com a percepção dos demais colaboradores. De acordo com Kaplan e Norton (2004) as medidas são os melhores indicadores de tendência, possibilitando agregar valor na estratégia organizacional.

A dimensão do conhecimento com a **terceira melhor** avaliação foi a dimensão **D2 - Sistemas de Informação**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção dos demais colaboradores. De acordo com Terra (2005) tornou-se comum a associação da **TI** e **GC** e em função disto, esta dimensão desempenha importante papel na criação, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e utilização dos conhecimentos. A pontuação obtida pelos demais colaboradores foi igual à pontuação obtida pela alta administração. Esta dimensão obteve o sétimo melhor desempenho de acordo com a percepção da alta administração.

A dimensão do conhecimento com a **quarta melhor** avaliação foi a dimensão **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção dos demais colaboradores. Conforme já exposto na análise de resultados da alta administração, como a Organização Alpha é certificada em 2 Normas ISO, obrigatoriamente esta organização deve possuir um planejamento estratégico implementado. De acordo com Terra (2005) os Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração exercem influência no estabelecimento de visões para obtenção da inovação. Para que haja sucesso estratégico, é essencial que haja alinhamento estratégico entre alta administração e demais colaboradores, e os resultados obtidos por este grupo demonstram isto.

A dimensão do conhecimento com a **quinta melhor** avaliação foi a dimensão **D7 - Aprendizado com o Ambiente**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção dos demais colaboradores. De acordo com Terra (2005) a aprendizagem organizacional rompe os limites organizacionais, propiciando a aprendizagem por meio da interação entre os *stakeholders*. Tal percepção está em consonância com a teoria de Inovação Aberta de Chesbrough (2006). Balsano et al. (2008), retrata a importância deste fator para a obtenção da

Inovação de Valor. Goodrich e Aiman-Smith (2007) destacam a importância do aprendizado por meio da interação com o cliente mais importante da cadeia de valor. O resultado desta dimensão foi superior por parte da alta administração, mas demonstrando assim certo alinhamento entre ambos os grupos.

A dimensão do conhecimento com a **sexta melhor** avaliação foi a dimensão **D5 - Administração de Recursos Humanos**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção dos demais colaboradores. De acordo com Terra (2005) as tendências de **RH** estão vinculadas com o conhecimento e criatividade visando a obtenção da competitividade. O resultado desta dimensão foi superior por parte da alta administração, mas demonstrando certo alinhamento entre ambas as partes.

A dimensão do conhecimento com a **sétima melhor** avaliação foi a dimensão **D4 - Estrutura Organizacional**, sendo esta avaliada como satisfatória de acordo com a percepção dos demais colaboradores. De acordo com Terra (2005) organizações burocráticas ou mecanicistas tendem à estagnação, enquanto que organizações desburocratizadas tendem a serem encontradas em setores mais dinâmicos e intensos em conhecimento.

Através da aplicação do instrumento de pesquisa Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento, foi possível constatar que os demais colaboradores da Organização Alpha possui um nível satisfatório de aplicação das Dimensões do Conhecimento, o que permitiu avaliar a intensidade da aplicação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento na organização estudada.

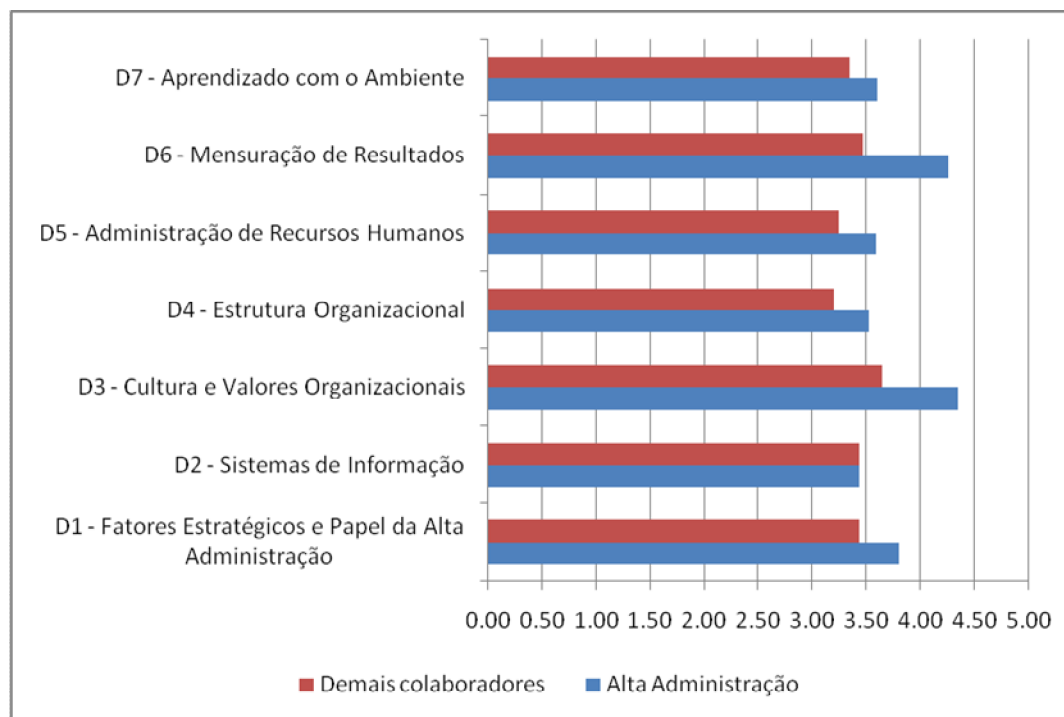


Gráfico 3 – Comparação de resultados das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento

Fonte: Autoria própria

Conforme exposto no Gráfico 03, 6 das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, foram melhor avaliadas pela a alta administração, sendo que apenas a dimensão **D2-Sistemas de Informação** obteve a mesma avaliação de acordo com a percepção de ambos os grupos. Conforme ocorreu na avaliação da ferramenta **FAPIV**, houve divergência quanto a ordenação/priorização da percepção de cada grupo de respondentes, mas o resultado permitiu constatar que há alinhamento de percepção entre estes dois grupos.

Através da aplicação da Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento e análise por meio dos critérios elencados na Tabela 03, foi possível constatar que a Organização Alpha possui elevado nível de utilização de ações de Gestão do Conhecimento.

Na seção a seguir são analisados os resultados decorrentes da Correlação de Pearson entre os 9 Fatores Influentes da Inovação de Valor e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento.

4.3 CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OS 9 FATORES INFLUENTES DA INOVAÇÃO DE VALOR COM AS 7 DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para a realização das análises de correlação de Pearson dos resultados obtidos neste trabalho de pesquisa, foi utilizada tabela de valores críticos do coeficiente de correlação de Pearson, **Anexo A**, elaborada por Pedroso (2008).

Para a análise da alta administração, que é composta por uma amostra de 4 pessoas, utilizou-se do valor de referência $\geq 0,950$ para demonstrar a correlação significativa.

Para a análise dos demais colaboradores, que é composta por uma amostra de 22 pessoas, utilizou-se o valor de referência $\geq 0,423$ para demonstrar a correlação significativa.

4.3.1 Resultados da Alta Administração

Através do valor de referência $\geq 0,950$, foi possível constatar quais das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento avaliadas possuem alta correlação com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor, de acordo com a percepção da alta administração.

Tabela 08 – Correlação entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor (Alta Administração).

Tabela 8 – Correlação entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor (Alta Administração)

V	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
D1	0.87	0.69	0.91	0.90	0.78	0.88	0.86	0.94	0.89
D2	1.00	0.93	0.84	0.90	0.93	0.80	0.96	0.99	0.82
D3	0.93	0.87	0.96	0.99	0.97	0.96	0.99	0.93	0.96
D4	0.84	0.64	0.92	0.90	0.76	0.89	0.84	0.92	0.91
D5	0.99	0.97	0.86	0.92	0.99	0.84	0.99	0.95	0.85
D6	0.10	-0.07	0.63	0.52	0.23	0.67	0.29	0.19	0.65
D7	0.98	0.90	0.91	0.95	0.94	0.89	0.98	0.99	0.90

Fonte: Autoria própria

De acordo com a percepção da alta administração, não houve alta correlação alguma entre a **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração** e os Nove Fatores influentes da Inovação de Valor.

De acordo com a percepção da alta administração, a dimensão **D2 – Sistemas de Informação** apresentou alta correlação com 3 fatores influentes de Inovação de Valor, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F7 – Empoderamento**, **F8 - Plano de Negócios**.

De acordo com a percepção da alta administração, a dimensão **D3 - Cultura e Valores Organizacionais** apresentou alta correlação com 6 fatores influentes de Inovação de Valor, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F7 – Empoderamento**, **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

De acordo com a percepção da alta administração, não houve alta correlação alguma entre a **D4 - Estrutura Organizacional** e os Nove Fatores influentes da Inovação de Valor.

De acordo com a percepção da alta administração, a dimensão **D5 - Administração de Recursos Humanos** apresentou alta correlação com 5 fatores influentes de Inovação de Valor, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 – Empoderamento**, **F8 - Plano de Negócios**.

De acordo com a percepção da alta administração, não houve alta correlação alguma entre a dimensão **D6 - Mensuração de Resultados** e os Nove Fatores influentes da Inovação de Valor.

De acordo com a percepção da alta administração, a dimensão **D7 - Aprendizado com o Ambiente** apresentou alta correlação com 4 fatores influentes de Inovação de Valor, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F7 – Empoderamento**, **F8 - Plano de Negócios**.

Na seção a seguir são analisados os resultados decorrentes da Correlação de Pearson entre os 9 Fatores Influentes da Inovação de Valor e as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento de acordo com a percepção dos demais colaboradores.

4.3.2 Resultados dos Demais Colaboradores

Através do valor de referência $\geq 0,423$, foi possível constatar quais das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento avaliadas possuem alta correlação com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor, de acordo com a percepção dos demais colaboradores.

Tabela 9 – Correlação entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor (Demais Colaboradores)

V	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
D1	0.22	0.46	0.76	0.65	0.51	0.49	0.37	0.69	0.61
D2	0.42	0.44	0.76	0.63	0.68	0.33	0.39	0.64	0.69
D3	0.35	0.57	0.66	0.75	0.45	0.46	0.57	0.69	0.49
D4	0.46	0.41	0.67	0.78	0.37	0.33	0.53	0.77	0.45
D5	0.60	0.64	0.59	0.74	0.37	0.31	0.40	0.51	0.52
D6	0.60	0.37	0.71	0.63	0.42	0.28	0.21	0.44	0.64
D7	0.39	0.39	0.74	0.61	0.52	0.36	0.29	0.61	0.63

Fonte: Autoria própria

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, a dimensão **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração** apresentou alta correlação com 7 fatores influentes de Inovação de Valor, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F8 - Plano de Negócios**, **F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que o resultado obtido da percepção da Alta Administração não apresentou alta correlação alguma com 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, a dimensão **D2 - Sistemas de Informação** apresentou alta correlação com também 7 fatores influentes de Inovação de Valor, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F8 - Plano de Negócios**, **F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que o resultado obtido da percepção da Alta Administração apresentou alta correlação em apenas 3 dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor, os Fatores **F1, F7, F8**.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, a dimensão **D3 - Cultura e Valores Organizacionais** apresentou alta correlação com 8 fatores

influentes de Inovação de Valor, **F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta, F7 – Empoderamento, F8 - Plano de Negócios, F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que o resultado obtido da percepção da Alta Administração apresentou alta correlação em 6 dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor, os Fatores **F3, F4, F5, F6, F7, F9**.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, a dimensão **D4 - Estrutura Organizacional** apresentou alta correlação com 6 fatores influentes de Inovação de Valor, **F1 - Relevância do Trabalho, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 – Empoderamento, F8 - Plano de Negócios, F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que o resultado obtido da percepção da Alta Administração não apresentou alta correlação alguma com 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, a dimensão **D5 - Administração de Recursos Humanos** apresentou alta correlação com também 6 fatores influentes de Inovação de Valor, **F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F8 - Plano de Negócios, F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que o resultado obtido da percepção da Alta Administração apresentou alta correlação em 5 dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor, os Fatores **F1, F2, F5, F7, F8**.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, a dimensão **D6 - Mensuração de Resultados** apresentou alta correlação com também 6 fatores influentes de Inovação de Valor, **F1 - Relevância do Trabalho, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F8 - Plano de Negócios, F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que o resultado obtido da percepção da Alta Administração não apresentou alta correlação alguma com 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, a dimensão **D7 - Aprendizado com o Ambiente** apresentou alta correlação com 5 fatores influentes de Inovação de Valor, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F8 - Plano de Negócios, F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que o resultado obtido da percepção da Alta

Administração apresentou alta correlação em 4 dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor, os Fatores **F1, F4, F7, F8**.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores todas as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento apresentaram alta correlação com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor.

Na seção a seguir são analisados os resultados decorrentes da Correlação de Pearson entre os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor com as 100 Ações de Gestão do Conhecimento.

4.4 CORRELAÇÃO DOS 9 FATORES INFLUENTES DE INOVAÇÃO DE VALOR COM AS 100 AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme explicitado no item anterior, para a realização das análises de resultados foi utilizada tabela de valores críticos do coeficiente de correlação de Pearson, **Anexo A**, elaborada por Pedroso (2008).

4.4.1 Correlação das Ações da D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração

Para uma melhor interpretação dos resultados e recordação de quais são as ações de Gestão do Conhecimento vinculadas à **D1 - Fatores estratégicos e papel da alta administração**, a seguir podem ser visualizadas as 10 ações de Gestão de Conhecimento da dimensão **D1**, conforme **Quadro 10**.

Q1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as “core competences” da organização, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da organização em termos de habilidades e competências.
Q2	Existe e é amplamente divulgado o mapa dos conhecimentos relevantes para a organização.
Q3	A dimensão “conhecimento” é explícita e amplamente incorporada no planejamento estratégico da organização.
Q4	“Gaps” (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.
Q5	Os principais ativos intangíveis da empresa são claramente identificados e monitorados.
Q6	A organização tem ações pró-ativas no sentido de proteção de seu capital intelectual (via patentes, copyright, segredos de negócio, etc).
Q7	A macroestratégia da organização é comunicada, amplamente, para todos os níveis

	organizacionais, conduzindo um alinhamento das ações nos vários níveis.
Q8	A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.
Q9	A alta administração lidera pelo exemplo, sendo bastante eficiente no compartilhamento de conhecimentos e atuando com transparência.
Q10	Os cargos mais altos da empresa são ocupados por pessoas com estilo colaborativo, que compartilham conhecimento e preocupadas com o desenvolvimento de pessoas.

Quadro 9 – 10 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D1

Fonte: Baseado em Terra (2007)

4.4.1.1 Resultados da alta administração

De acordo com a percepção da alta administração, das 10 ações vinculadas à dimensão **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração**, 5 (50%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 10 – Correlação das ações de D1 com os 9 Fatores (Alta Administração)

V	Q1	Q2	Q3	Q4	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
F1	-0.30	0.30	0.64	0.87	-0.30	1.00	0.87	0.87	0.87
F2	-0.32	0.00	0.38	0.73	-0.32	0.95	0.73	0.73	0.73
F3	-0.67	0.52	0.83	0.99	-0.67	0.83	0.99	0.99	0.99
F4	-0.64	0.43	0.77	0.99	-0.64	0.90	0.99	0.99	0.99
F5	-0.55	0.14	0.54	0.87	-0.55	0.95	0.87	0.87	0.87
F6	-0.73	0.49	0.80	0.98	-0.73	0.80	0.98	0.98	0.98
F7	-0.54	0.27	0.65	0.93	-0.54	0.97	0.93	0.93	0.93
F8	-0.28	0.47	0.76	0.92	-0.28	0.98	0.92	0.92	0.92
F9	-0.70	0.50	0.82	0.99	-0.70	0.82	0.99	0.99	0.99

Fonte: Autoria própria

A ação Q4 - “Gaps” (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta e F9 - Aprendizagem Organizacional.

A ação Q7 - A macroestratégia da organização é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo um

alinhamento das ações nos vários níveis, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 - Empoderamento** e **F8 - Plano de Negócios**.

A ação **Q8 - A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q9 - A alta administração lidera pelo exemplo, sendo bastante eficiente no compartilhamento de conhecimentos e atuando com transparência**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q10 - Os cargos mais altos da empresa são ocupados por pessoas com estilo colaborativo, que compartilham conhecimento e preocupadas com o desenvolvimento de pessoas**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

As ações **Q4, Q8, Q9 e Q10** obtiveram alta correlação com os mesmos 4 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F3, F4, F6 e F9**.

4.4.1.2 Resultados dos demais colaboradores

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, das 10 ações vinculadas à dimensão **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração**, 10 (100%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A correlação obtida pelos demais colaboradores foi duas vezes superior ao resultado obtido pela a alta administração. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 11 – Correlação das ações de D1 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)

V	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
F1	-0.17	0.02	0.16	0.34	-0.04	-0.11	0.04	0.08	0.08	-0.03
F2	0.22	0.15	0.52	0.49	0.39	0.09	0.26	0.38	0.20	0.24
F3	0.53	0.41	0.55	0.61	0.38	0.45	0.68	0.62	0.65	0.37
F4	0.47	0.46	0.44	0.63	0.63	0.40	0.62	0.63	0.63	0.44
F5	0.24	0.52	0.24	0.46	0.19	0.07	0.28	0.43	0.36	0.09
F6	0.29	0.53	0.35	0.57	0.46	0.22	0.32	0.53	0.26	0.02
F7	0.40	0.40	0.17	0.39	0.44	0.25	0.48	0.49	0.46	0.22
F8	0.61	0.14	0.34	0.29	0.38	0.46	0.78	0.78	0.71	0.59
F9	0.22	0.69	0.38	0.66	0.39	0.30	0.36	0.51	0.44	0.14

Fonte: Autoria própria

A ação Q1 - Existe elevado nível de consenso sobre quais são as “core competences” da organização, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da organização em termos de habilidades e competências, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F8 - Plano de Negócios. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q2 - Existe e é amplamente divulgado o mapa dos conhecimentos relevantes para a organização, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 4 Fatores, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta e F9 - Aprendizagem Organizacional. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q3 - A dimensão “conhecimento” é explícita e amplamente incorporada no planejamento estratégico da organização, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente e F4 - Agilidade na Tomada de Decisão. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q4 - “Gaps” (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los, de

acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 6 Fatores, **F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação **Q5 - Os principais ativos intangíveis da empresa são claramente identificados e monitorados**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta e F7 – Empoderamento**. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q6 - A organização tem ações pró-ativas no sentido de proteção de seu capital intelectual (via patentes, copyright, segredos de negócio, etc)**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente e F8 - Plano de Negócios**. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q7 - A macroestratégia da organização é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo um alinhamento das ações nos vários níveis**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 – Empoderamento e F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F1, F2, F5, F7 e F8**.

A ação **Q8 - A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 6 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta, F7 – Empoderamento e F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação **Q9 - A alta administração lidera pelo exemplo, sendo bastante eficiente no compartilhamento de conhecimentos e atuando com transparência**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 – Empoderamento, F8 - Plano de Negócios e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação **Q10 - Os cargos mais altos da empresa são ocupados por pessoas com estilo colaborativo, que compartilham conhecimento e preocupadas com o desenvolvimento de pessoas**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

As ações **Q4, Q8, Q9 e Q10** obtiveram alta correlação com os mesmos 4 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F3, F4, F6 e F9**.

4.4.2 Correlação das Ações da Dimensão D-2 Sistemas de Informação

Para uma melhor interpretação dos resultados e recordação de quais são as ações de Gestão do Conhecimento vinculadas à **D2 - Sistemas de Informação**, as 18 ações de Gestão de Conhecimento da dimensão **D2, Quadro 11**.

Q11	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
Q12	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento da organização.
Q13	São poucos os silos de informação entre áreas, unidades, negócios da organização.
Q14	Existe uma clara política de informação na organização: informações consideradas confidenciais são claramente marcadas e definidas. Este não é um processo aleatório e baseado na percepção individual das pessoas.
Q15	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “know-how” existente na organização.
Q16	Os sistemas de informação da empresa (portais, gestão de documento, site, groupware, etc) são altamente relevantes para a realização do meu trabalho.
Q17	A Intranet e o site da empresa são excelentes fontes de informação (A quantidade, qualidade,

	atualização e facilidade de encontrar informações relevantes são excelentes).
Q18	Os sistemas de informação facilitam encontrar especialistas dentro e fora da organização.
Q19	O sistema de informação é bastante personalizável pelo usuário. Recebe-se a informação personalizada para as necessidades individuais no formato adequado e no momento correto.
Q20	O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).
Q21	Há um esforço permanente de capacitação digital dos colaboradores da empresa.
Q22	As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.
Q23	É fácil para qualquer funcionário contribuir para a base de informações e conhecimentos estratégicos da organização. Existe um processo e tecnologias de suporte bem adequados.
Q24	As informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).
Q25	As informações encontradas nos sistemas de informação da empresa são altamente confiáveis e validadas por especialistas. Dificilmente encontro informações desatualizadas ou erradas nos bancos de dados da organização.
Q26	Existe uma grande preocupação e sistema sofisticado para proteção de informações sensíveis e que incluem propriedade intelectual da organização.
Q27	Existem espaços colaborativos virtuais (seguros) para a troca de informações, conhecimento e colaboração com terceiros (fornecedores, parceiros, clientes, etc).
Q28	Todos os níveis hierárquicos têm amplo acesso a Internet (com pouquíssimas limitações de uso. Ex: sites obscenos, etc).

Quadro 10 - 18 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D2

Fonte: Baseado em Terra (2007)

4.4.2.1 Resultados da alta administração

De acordo com a percepção da alta administração, das 18 ações vinculadas à dimensão **D2 - Sistemas de Informação**, 6 (33%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 12 – Correlação das ações de D2 com os 9 Fatores (Alta Administração)

V	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
F1	0.52	0.52	0.82	0.43	0.91	0.52	0.35	1.00	0.99	0.91	0.85	0.91	0.64	0.90	0.17	-0.17	0.74	0.52
F2	0.73	0.73	0.76	0.22	0.74	0.37	0.58	0.95	0.97	0.95	0.67	0.95	0.38	0.73	0.37	-0.37	0.52	0.73
F3	0.39	0.39	0.43	0.85	0.92	0.22	-0.15	0.83	0.73	0.52	0.74	0.52	0.83	0.88	-0.39	0.39	0.92	0.39
F4	0.49	0.49	0.51	0.75	0.92	0.25	0.00	0.90	0.82	0.64	0.75	0.64	0.77	0.88	-0.25	0.25	0.87	0.49
F5	0.71	0.71	0.62	0.49	0.82	0.24	0.35	0.95	0.93	0.82	0.68	0.82	0.54	0.79	0.08	-0.08	0.67	0.71
F6	0.42	0.42	0.37	0.86	0.89	0.14	-0.17	0.80	0.70	0.49	0.69	0.49	0.80	0.84	-0.42	0.42	0.89	0.42
F7	0.62	0.62	0.65	0.57	0.89	0.31	0.25	0.97	0.93	0.80	0.76	0.80	0.65	0.86	0.00	0.00	0.76	0.62
F8	0.38	0.38	0.82	0.53	0.96	0.59	0.19	0.98	0.95	0.84	0.92	0.84	0.76	0.96	0.05	-0.05	0.84	0.38
F9	0.41	0.41	0.39	0.85	0.91	0.17	-0.16	0.82	0.72	0.50	0.71	0.50	0.82	0.85	-0.41	0.41	0.90	0.41

Fonte: Autoria própria

A ação Q15 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “know-how” existente na organização, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, F8 - Plano de Negócios.

A ação Q18 - Os sistemas de informação facilitam encontrar especialistas dentro e fora da organização, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F5 - *Business Intelligence*, F7 - Empoderamento e F8 - Plano de Negócios.

A ação Q19 - O sistema de informação é bastante personalizável pelo usuário. Recebe-se a informação personalizada para as necessidades individuais no formato adequado e no momento correto, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 3 Fatores, F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco e F8 - Plano de Negócios.

A ação Q20 - O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar), de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, F2 - Cultura de tomada de Risco.

A ação Q22 - As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, F2 - Cultura de tomada de Risco.

A ação **Q24** - As informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização), de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F8 - Plano de Negócios**.

As ações **Q15 e Q24** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F8**. Já as ações **Q20 e Q22** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F2**.

4.4.2.2 Resultados dos demais colaboradores

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, das 18 ações vinculadas à dimensão **D2 - Sistemas de Informação**, 14 (78%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A correlação obtida pelos demais colaboradores foi o dobro da correlação obtida pela alta administração. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 13 – Correlação das ações de D2 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)

V	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
F1	0.32	-0.01	0.31	0.22	-0.24	-0.05	0.15	0.46	0.70	0.17	-0.01	0.22	-0.07	0.07	0.65	0.11	0.37	0.23
F2	0.06	0.00	0.33	0.36	-0.10	0.29	0.02	-0.02	0.51	-0.11	-0.05	0.65	0.06	0.16	0.45	0.43	0.34	-0.32
F3	0.49	0.28	0.42	0.26	0.26	0.32	0.35	0.42	0.45	0.39	0.31	0.46	0.25	0.54	0.54	0.36	0.62	-0.02
F4	0.49	0.43	0.14	0.22	0.28	0.33	0.63	0.40	0.51	0.35	0.17	0.16	0.29	0.58	0.56	0.43	0.63	0.10
F5	0.25	0.08	0.26	0.41	0.12	0.55	0.17	0.09	0.36	0.26	0.25	0.37	0.14	0.42	0.48	0.18	0.28	-0.36
F6	0.26	0.00	0.32	0.01	-0.11	0.33	0.38	0.12	0.26	0.06	0.00	0.25	0.27	0.15	0.15	0.33	0.34	-0.34
F7	0.49	0.28	0.02	-0.20	0.18	0.09	0.59	0.37	0.33	0.23	-0.08	-0.23	0.35	0.49	0.25	0.30	0.50	0.33
F8	0.48	0.69	-0.19	-0.05	0.57	0.44	0.38	0.24	-0.04	-0.04	0.22	0.11	0.17	0.52	0.05	0.45	0.59	0.24
F9	0.43	-0.02	0.57	0.28	0.01	0.31	0.51	0.36	0.63	0.44	0.24	0.32	0.33	0.45	0.61	0.37	0.55	-0.16

Fonte: Autoria própria

A ação Q11 - A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas), de acordo com a percepção dos demais colaboradores houve alta correlação com 5 Fatores, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 - Empoderamento, F8 - Plano de Negócios e F9 - Aprendizagem Organizacional. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q12 - As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento da organização, de acordo com a percepção dos demais colaboradores houve alta correlação com 2 Fatores, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F8 - Plano de Negócios. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q13 - São poucos os silos de informação entre áreas, unidades, negócios da organização, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, F3 - Orientação ao cliente e F9 - Aprendizagem Organizacional. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q15 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “know-how” existente na organização, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, F8 - Plano de Negócios. Coincidentemente o fator com a maior correlação também foi F8 de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q16 - Os sistemas de informação da empresa (portais, gestão de documento, site, groupware, etc) são altamente relevantes para a realização do meu trabalho, de acordo com a percepção dos demais colaboradores houve alta correlação com 2 Fatores, **F5 - Business Intelligence e F8 - Plano de negócios**. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q17 - A Intranet e o site da empresa são excelentes fontes de informação (A quantidade, qualidade, atualização e facilidade de encontrar informações relevantes são excelentes), de acordo com a percepção dos demais colaboradores houve alta correlação com 3 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 - Empoderamento e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q18 - Os sistemas de informação facilitam encontrar especialistas dentro e fora da organização, de acordo com a percepção dos demais colaboradores houve alta correlação com 2 fatores, **F1 - Relevância do Trabalho e F3 - Orientação ao cliente**. Enquanto que a alta administração apresentou alta correlação com 5 Fatores, **F1, F2, F5, F7 e F8**.

A ação Q19 - O sistema de informação é bastante personalizável pelo usuário. Recebe-se a informação personalizada para as necessidades individuais no formato adequado e no momento correto, de acordo com a percepção dos demais colaboradores houve alta correlação com 4 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve correlação com 3 Fatores, **F1, F2 e F8**.

A ação Q20 - O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar), de acordo com a percepção dos demais colaboradores houve alta correlação com 1 Fator, **F9 - Aprendizagem Organizacional**. Houve também correlação de acordo com a percepção da alta administração apenas com 1 fator, **F2**.

A ação Q22 - As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2

Fatores, **F2 - Cultura de tomada de Risco e F3 - Orientação ao cliente**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com apenas 1 Fator, **F2**.

A ação **Q24 - As informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização)**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores houve alta correlação com 6 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F7 - Empoderamento, F8 - Plano de Negócios e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com apenas 1 Fator, **F8**.

A ação **Q25 - As informações encontradas nos sistemas de informação da empresa são altamente confiáveis e validadas por especialistas. Dificilmente encontro informações desatualizadas ou erradas nos bancos de dados da organização**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 6 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q26 - Existe uma grande preocupação e sistema sofisticado para proteção de informações sensíveis e que incluem propriedade intelectual da organização**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F2 - Cultura de tomada de Risco, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F8 - Plano de Negócio**. Diferente dos demais colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q27 - Existem espaços colaborativos virtuais (seguros) para a troca de informações, conhecimento e colaboração com terceiros (fornecedores, parceiros, clientes, etc.)**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 - Empoderamento, F8 - Plano de Negócios e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Diferente dos demais

colaboradores, não houve correlação elevada desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

As **ações Q11 e Q27** obtiveram alta correlação com os mesmos fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F3, F4, F7, F8 e F9**.

4.4.3 Correlação das Ações da Dimensão D3 - Cultura e Valores Organizacionais

Para uma melhor interpretação dos resultados e recordação de quais são as ações de Gestão do Conhecimento vinculadas à **D3 - Cultura e Valores Organizacionais**, as 19 ações de Gestão de Conhecimento da dimensão **D3**, **Quadro 12**.

Q29	A missão e os valores da organização são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.
Q30	"Há um elevado sentimento de confiança entre organização e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a organização."
Q31	Prevalece um alto grau de confiança Entre as pessoas na organização.
Q32	Aprendizado contínuo é um valor sustentado por palavras e ações.
Q33	Espera-se que as pessoas na organização sejam bastante pro-ativas na busca de aprendizado e aperfeiçoamento pessoal.
Q34	O compartilhamento de conhecimento é um comportamento altamente valorizado na organização.
Q35	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
Q36	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. Capacidade de inovação é altamente valorizada na organização.
Q37	A grande maioria das pessoas na organização contribui com idéias de melhorias (em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes, etc).
Q38	Existe uma grande honestidade intelectual na organização, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
Q39	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
Q40	Gastar tempo transferindo conhecimento e informações para outra área da organização não é visto como perda de tempo pela gerência.
Q41	Há uma atitude bastante positiva quanto a compartilhar conhecimentos com pessoas de outras áreas da organização: as pessoas respondem com rapidez e de maneira adequada as perguntas/demandas de outras áreas.
Q42	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.
Q43	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".
Q44	As realizações importantes são comemoradas.

Q45	Reconhece-se publicamente idéias criativas e ações inovadoras.
Q46	Reconhece-se publicamente resultados obtidos com o compartilhamento de conhecimento.
Q47	Há grande tolerância para piadas e humor.

Quadro 11 – 19 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D3

Fonte: Baseado em Terra (2007)

4.4.3.1 Resultados da alta administração

De acordo com a percepção da alta administração, das 19 ações vinculadas à dimensão **D3 - Cultura e Valores Organizacionais**, 14 (74%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 14 – Correlação das ações de D3 com os 9 Fatores (Alta Administração)

V	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q46	Q47
F1	0.87	0.30	0.30	0.87	0.87	1.00	0.74	0.64	0.64	0.90	0.85	0.91	0.87	0.91	0.87	0.87	0.74	0.43
F2	0.73	0.32	0.32	0.73	0.73	0.95	0.65	0.76	0.57	0.87	0.89	0.95	0.73	0.95	0.73	0.73	0.65	0.45
F3	0.99	0.67	0.67	0.99	0.99	0.83	0.98	0.11	0.92	0.94	0.85	0.52	0.99	0.52	0.99	0.99	0.98	-0.11
F4	0.99	0.64	0.64	0.99	0.99	0.90	0.96	0.26	0.90	0.98	0.91	0.64	0.99	0.64	0.99	0.99	0.96	0.00
F5	0.87	0.55	0.55	0.87	0.87	0.95	0.84	0.54	0.79	0.98	0.97	0.82	0.87	0.82	0.87	0.87	0.84	0.19
F6	0.98	0.73	0.73	0.98	0.98	0.80	0.99	0.07	0.95	0.95	0.86	0.49	0.98	0.49	0.98	0.98	0.99	-0.17
F7	0.93	0.54	0.54	0.93	0.93	0.97	0.87	0.48	0.81	0.98	0.95	0.80	0.93	0.80	0.93	0.93	0.87	0.19
F8	0.92	0.28	0.28	0.92	0.92	0.98	0.76	0.53	0.65	0.88	0.79	0.84	0.92	0.84	0.92	0.92	0.76	0.40
F9	0.99	0.70	0.70	0.99	0.99	0.82	0.99	0.09	0.94	0.95	0.85	0.50	0.99	0.50	0.99	0.99	0.99	-0.14

Fonte: Autoria própria

A ação **Q29 - A missão e os valores da organização são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q32 - Aprendizado contínuo é um valor sustentado por palavras e ações**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q33 - Espera-se que as pessoas na organização sejam bastante proativas na busca de aprendizado e aperfeiçoamento pessoal**, de acordo com a

percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta, F9 - Aprendizagem Organizacional.**

A ação Q34 - O compartilhamento de conhecimento é um comportamento altamente valorizado na organização, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F5 - *Business Intelligence*, F7 – Empoderamento, F8 - Plano de Negócios.**

A ação Q35 - As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta, F9 - Aprendizagem Organizacional.**

A ação Q37 - A grande maioria das pessoas na organização contribui com idéias de melhorias (em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes, etc.), de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F6 - Comunicação Aberta.**

A ação Q38 - Existe uma grande honestidade intelectual na organização, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - *Business Intelligence*, F6 - Comunicação Aberta, F7 – Empoderamento e F9 - Aprendizagem Organizacional.**

A ação Q39 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F5 - *Business Intelligence* e F7 – Empoderamento.**

A ação 40 - Gastar tempo transferindo conhecimento e informações para outra área da organização não é visto como perda de tempo pela gerência, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F2 - Cultura de tomada de Risco.**

A ação Q41 - Há uma atitude bastante positiva quanto a compartilhar conhecimentos com pessoas de outras áreas da organização: as pessoas respondem com rapidez e de maneira adequada as perguntas/demandas de

outras áreas, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta, F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q42 - Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F2 - Cultura de tomada de Risco**.

A ação **Q43 - Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta, F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q44 - As realizações importantes são comemoradas**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta, F9 - Aprendizagem Organizacional**. A ação **Q46 - Reconhece-se publicamente resultados obtidos com o compartilhamento de conhecimento**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta, F9 - Aprendizagem Organizacional**.

As ações **Q29, Q32, Q33, Q35, Q41, Q43, Q44 e Q46** obtiveram alta correlação com os mesmos 4 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F3, F4, F6 E F9**. Já as ações **Q40 e Q42** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F2**.

4.4.3.2 Resultados dos demais colaboradores

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, das 19 ações vinculadas à dimensão **D3 - Cultura e Valores Organizacionais**, 13 (68%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 15 – Correlação das ações da dimensão D3 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)

V	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
F1	-0.32	0.54	0.07	0.45	0.04	0.09	-0.08	-0.01	0.24	0.09	0.34	0.42	-0.04	-0.12	-0.30	0.24	0.37	0.26	-0.10
F2	-0.20	0.47	0.05	0.45	0.19	0.52	0.24	0.19	0.32	0.23	0.30	0.51	0.46	0.32	0.02	0.12	0.32	0.18	-0.22
F3	0.30	0.67	0.39	0.71	0.10	0.30	0.10	0.32	0.64	0.65	0.56	0.67	0.37	0.35	0.30	0.29	0.64	0.68	-0.25
F4	0.44	0.57	0.14	0.56	-0.14	0.20	-0.20	0.27	0.30	0.53	0.71	0.67	0.47	0.24	0.34	0.39	0.68	0.68	-0.05
F5	0.07	0.68	0.41	0.73	-0.11	0.55	-0.04	0.24	0.56	0.27	0.40	0.50	0.25	0.56	0.15	0.08	0.41	0.44	-0.20
F6	0.17	0.21	-0.13	0.24	-0.09	0.45	0.02	0.20	0.26	0.11	0.54	0.45	0.46	0.23	0.09	0.28	0.23	0.17	0.08
F7	0.50	0.23	-0.09	0.21	-0.22	0.07	-0.14	0.29	0.02	0.25	0.73	0.37	0.24	-0.09	0.20	0.39	0.41	0.39	0.36
F8	0.66	0.27	0.41	0.39	-0.18	0.14	0.11	0.38	0.28	0.74	0.72	0.50	0.22	0.29	0.52	-0.04	0.39	0.54	-0.08
F9	0.13	0.51	0.12	0.63	0.05	0.40	-0.03	0.32	0.55	0.24	0.60	0.49	0.48	0.27	-0.03	0.53	0.51	0.48	-0.07

Fonte: Autoria própria

A ação Q29 - A missão e os valores da organização são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 – Empoderamento e F8 - Plano de Negócios. Enquanto que na alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, F3, F4, F6 e F9.

A ação Q30 - "Há um elevado sentimento de confiança entre organização e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a organização", de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, F1 - Relevância do Trabalho, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence e F9 - Aprendizagem Organizacional. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, F3, F4, F6 , e F9.

Houve alta correlação na ação Q33 - Espera-se que as pessoas na organização sejam bastante proativas na busca de aprendizado e aperfeiçoamento pessoal, de acordo com a percepção da alta administração, mas não houve a mesma percepção por parte dos demais colaboradores.

A ação Q34 - O compartilhamento de conhecimento é um comportamento altamente valorizado na organização, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, F2 - Cultura de tomada de Risco, F5 - Business Intelligence e F6 - Comunicação Aberta, Enquanto que na alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, F1, F2, F5, F7 e F8.

Houve alta correlação na **ação Q35 - As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**, mas não houve a mesma percepção por parte dos demais colaboradores.

A **ação Q37 - A grande maioria das pessoas na organização contribui com idéias de melhorias (em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes, etc.)**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão** e **F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação em apenas 1 Fator, **F6 - Comunicação Aberta**.

A **ação Q38 - Existe uma grande honestidade intelectual na organização, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão** e **F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F4, F5, F6, F7 e F9**.

A **ação Q39 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 6 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F7 - Empoderamento**, **F8 - Plano de Negócios** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 2 Fatores, **F5 e F7**.

A **ação Q40 - Gastar tempo transferindo conhecimento e informações para outra área da organização não é visto como perda de tempo pela gerência**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 8 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F8 - Plano de Negócios** e **F9 -**

Aprendizagem Organizacional. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com apenas 1 Fator, **F2**.

A ação **Q41 - Há uma atitude bastante positiva quanto a compartilhar conhecimentos com pessoas de outras áreas da organização: as pessoas respondem com rapidez e de maneira adequada as perguntas/demandas de outras áreas**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F2 - Cultura de tomada de Risco, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação **Q42 - Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com apenas 1 Fator, **F5 - Business Intelligence**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com apenas 1 Fator também, **F2**.

A ação **Q43 - Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com apenas 1 Fator, **F8 – Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação **Q44 - As realizações importantes são comemoradas**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação **Q45 - Reconhece-se publicamente idéias criativas e ações inovadoras**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que não houve correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

Não houve correlações entre questões coincidentes e os mesmos fatores de Inovação de Valor de acordo com a percepção dos demais colaboradores. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração as ações **Q29, Q32, Q33, Q35, Q41, Q43, Q44 e Q46** obtiveram alta correlação com os mesmos 4 fatores

Influente de Inovação de Valor, os fatores **F3, F4, F6 E F9**. Já as ações **Q40 e Q42** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F2**.

4.4.4 Correlação das Ações da Dimensão D4 - Estrutura Organizacional com os 9 Fatores

Para uma melhor interpretação dos resultados e recordação de quais são as ações de Gestão do Conhecimento vinculadas à **D4 - Estrutura Organizacional**, as 13 ações de Gestão de Conhecimento da dimensão **D4, Quadro 13**.

Q48	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
Q49	Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.
Q50	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
Q51	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstorms</i> .
Q52	Existem várias Comunidades de Prática e de Aprendizado bem estruturadas e com a participação de um número relevante de pessoas.
Q53	É crescente o número de pessoas com responsabilidades específicas em termos de classificação, organização, codificação e proteção de informações e conhecimentos estratégicos para a organização.
Q54	Há um esforço sistemático de benchmark interno.
Q55	Todos os projetos/iniciativas da empresa incluem uma etapa formal dedicada a discutir lições aprendidas e para documentá-las.
Q56	Os <i>lay-outs</i> são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.
Q57	Existem mecanismos e processos formais bem estabelecidos e divulgados para todos os níveis da organização no sentido de capturar, encaminhar e facilitar a implementação de idéias de melhorias e inovações.
Q58	"As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima."
Q59	Os processos e projetos da empresa são bem documentados e úteis para o aprendizado organizacional (não são um mero exercício burocrático e para obtenção de certificação).
Q60	A organização tem métodos bem estabelecidos e disseminados para solução de problemas, geração de idéias, etc.

Quadro 12 – 13 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D4

Fonte: Baseado em Terra (2007)

4.4.4.1 Resultados da alta administração

De acordo com a percepção da alta administração, das 13 ações vinculadas à da dimensão **D4 - Estrutura Organizacional**, 6 (46%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir é demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 16 – Correlação das ações de D4 com os 9 Fatores (Alta Administração)

V	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60
F1	0.90	0.52	0.85	0.87	0.41	0.41	0.87	0.76	0.17	-0.52	0.64	0.87	0.90
F2	0.73	0.37	0.67	0.73	0.14	0.14	0.73	0.58	0.37	-0.37	0.57	0.73	0.73
F3	0.88	0.22	0.74	0.99	0.77	0.77	0.99	0.57	-0.39	-0.22	0.92	0.99	0.88
F4	0.88	0.25	0.75	0.99	0.67	0.67	0.99	0.59	-0.25	-0.25	0.90	0.99	0.88
F5	0.79	0.24	0.68	0.87	0.37	0.37	0.87	0.54	0.08	-0.24	0.79	0.87	0.79
F6	0.84	0.14	0.69	0.98	0.76	0.76	0.98	0.50	-0.42	-0.14	0.95	0.98	0.84
F7	0.86	0.31	0.76	0.93	0.48	0.48	0.93	0.61	0.00	-0.31	0.81	0.93	0.86
F8	0.96	0.59	0.92	0.92	0.54	0.54	0.92	0.83	0.05	-0.59	0.65	0.92	0.96
F9	0.85	0.17	0.71	0.99	0.76	0.76	0.99	0.53	-0.41	-0.17	0.94	0.99	0.85

Fonte: Autoria própria

A ação **Q48 - Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F8 - Plano de Negócios**.

A ação **Q51 - Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms***, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q54 - Há um esforço sistemático de benchmark interno**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q58 - "As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima"**, de acordo com a percepção

da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F6 - Comunicação Aberta**.

A ação **Q59 - Os processos e projetos da empresa são bem documentados e úteis para o aprendizado organizacional (não são um mero exercício burocrático e para obtenção de certificação)**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta e F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q60 - A organização tem métodos bem estabelecidos e disseminados para solução de problemas, geração de idéias, etc.**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F8 - Plano de Negócios**.

As ações **Q51, Q54, e Q59** obtiveram alta correlação com os mesmos 4 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F3, F4, F6 e F9**. Já as ações **Q48 e Q60** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F8**.

4.4.4.2 Resultados dos demais colaboradores

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, das 13 ações vinculadas à dimensão **D4 - Estrutura Organizacional**, 12 (92%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 17 – Correlação das ações da dimensão D4 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)

V	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60
F1	0.09	0.24	0.31	0.26	0.17	0.10	-0.01	0.48	0.20	0.28	0.06	0.34	-0.02
F2	-0.02	0.26	0.47	-0.11	-0.01	-0.13	-0.17	0.13	0.17	0.26	0.12	0.18	-0.13
F3	0.35	0.49	0.46	0.26	0.38	0.16	0.39	-0.01	0.44	0.43	0.50	0.61	0.31
F4	0.44	0.41	0.57	0.40	0.34	0.23	0.37	0.34	0.43	0.31	0.51	0.60	0.49
F5	0.05	0.19	0.10	0.03	0.19	-0.11	0.32	0.02	0.48	0.11	-0.06	0.39	-0.13
F6	0.22	-0.04	0.80	0.02	0.18	-0.03	0.05	-0.28	0.12	0.22	0.15	0.13	0.25
F7	0.60	0.18	0.75	0.51	0.19	0.20	0.29	0.23	0.24	0.44	0.50	0.43	0.51
F8	0.72	0.27	0.43	0.26	0.44	0.32	0.48	-0.05	0.30	0.42	0.41	0.33	0.53
F9	0.08	0.30	0.61	0.18	0.16	-0.08	0.14	0.07	0.33	0.16	0.25	0.57	0.15

Fonte: Autoria própria

A ação Q48 - Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 – Empoderamento e F8 - Plano de Negócios. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com apenas 1 Fator, F8.

A ação Q49 - Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, F3 - Orientação ao cliente. Enquanto que não houve correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q50 - Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 7 Fatores, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta, F7 – Empoderamento, F8 - Plano de Negócios e F9 - Aprendizagem Organizacional. Enquanto que não houve correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q51 - Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms*, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, F7 – Empoderamento. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração

houve alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q52 - Existem várias Comunidades de Prática e de Aprendizado bem estruturadas e com a participação de um número relevante de pessoas**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F8 – Plano de Negócios**. Enquanto que não houve correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q54 - Há um esforço sistemático de benchmark interno**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F8 – Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6, e F9**.

A ação **Q55 - Todos os projetos/iniciativas da empresa incluem uma etapa formal dedicada a discutir lições aprendidas e para documentá-las**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F1 - Relevância do Trabalho**. Enquanto que não houve correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q56 - Os *lay-outs* são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão** e **F5 - Business Intelligence**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q57 - Existem mecanismos e processos formais bem estabelecidos e divulgados para todos os níveis da organização no sentido de capturar, encaminhar e facilitar a implementação de idéias de melhorias e inovações**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F7 – Empoderamento** e **F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q58 - "As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima"**, de acordo com a percepção

dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F7 – Empoderamento**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 1 Fator, **F6**.

A ação **Q59 - Os processos e projetos da empresa são bem documentados e úteis para o aprendizado organizacional (não são um mero exercício burocrático e para obtenção de certificação)**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação **Q60 - A organização tem métodos bem estabelecidos e disseminados para solução de problemas, geração de idéias, etc.**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 – Empoderamento e F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 1 Fator, **F8**.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, as ações **Q48 e Q60** obtiveram alta correlação com os mesmos 3 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F4, F7 e F8**. Já as ações **Q52 e Q54** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F1**.

Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração, as ações **Q51, Q54, e Q59** obtiveram alta correlação com os mesmos 4 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F3, F4, F6 e F9**. Já as ações **Q48 e Q60** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F8**.

4.4.5 Correlação das Ações da Dimensão D5 - Administração de Recursos Humanos com os 9 Fatores

Para uma melhor interpretação dos resultados e recordação de quais são as ações de Gestão do Conhecimento vinculadas à **D5 - Administração de Recursos Humanos**, as 25 ações de Gestão de Conhecimento da dimensão **D5, Quadro 14**.

61	O processo de seleção é bastante rigoroso.
62	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade através do recrutamento.
63	Privilegia-se a contratação de pessoas colaborativas.
64	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.
65	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.
66	Conhecimento, habilidades e competência são os principais critérios para promoção.
67	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.
68	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.
69	O treinamento está associado às necessidades estratégicas da organização.
70	<i>E-learning</i> e outros mecanismos virtuais já têm um papel relevante e de impacto na estratégia de treinamento e aprendizado da organização.
71	Com freqüência os treinamentos são ministrados pelos próprios funcionários da organização.
72	As pessoas na organização são treinadas no uso de sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento
73	As competências dos funcionários são avaliadas de forma rotineira e segundo as necessidades estratégicas da organização.
74	O perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos colaboradores está amplamente acessível para todos os colaboradores via um banco de dados na Intranet.
75	Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na organização em comparação a outras organizações do mesmo setor.
76	A organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos.
77	Existe um programa efetivo de <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> de talentos.
78	Há um programa de sucessão bem estabelecido na organização para boa parte dos gerentes.
79	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
80	Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
81	Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho.
82	Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe de trabalho (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.
83	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos colaboradores.
84	Existem esquemas de participação societária (ações da empresa) envolvendo a maior parte dos colaboradores.
85	Existem ações no sentido de manter ex-colaboradores conectados à organização (ex: <i>alumni</i>) como forma de manter acessível parte do conhecimento que estes carregaram consigo quando deixaram a empresa.

Quadro 13 – 25 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D5

Fonte: Baseado em Terra (2007)

4.4.5.1 Resultados da alta administração

De acordo com a percepção da alta administração, das 25 ações vinculadas à da dimensão **D5 - Administração de Recursos Humanos**, 10 (40%) delas apresentaram alta correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 18 – Correlação das ações da dimensão D5 com os 9 Fatores (Alta Administração)

V	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85
F1	0.87	0.52	0.17	0.52	0.43	0.64	0.17	0.85	0.17	0.52	0.85	0.90	0.85	1.00	0.43	0.85	0.64	0.14	1.00	0.85	1.00	0.90	0.52	0.09	-0.17
F2	0.73	0.37	0.37	0.73	0.67	0.76	0.37	0.89	0.37	0.73	0.89	0.87	0.89	0.95	0.67	0.89	0.38	-0.14	0.95	0.67	0.95	0.87	0.37	0.00	-0.37
F3	0.99	0.22	-0.39	0.39	0.00	0.11	-0.39	0.85	-0.39	0.39	0.85	0.94	0.85	0.83	0.00	0.85	0.83	0.17	0.83	0.74	0.83	0.94	0.22	0.61	0.39
F4	0.99	0.25	-0.25	0.49	0.15	0.26	-0.25	0.91	-0.25	0.49	0.91	0.98	0.91	0.90	0.15	0.91	0.77	0.10	0.90	0.75	0.90	0.98	0.25	0.51	0.25
F5	0.87	0.24	0.08	0.71	0.49	0.54	0.08	0.97	0.08	0.71	0.97	0.98	0.97	0.95	0.49	0.97	0.54	-0.12	0.95	0.68	0.95	0.98	0.24	0.29	-0.08
F6	0.98	0.14	-0.42	0.42	0.00	0.07	-0.42	0.86	-0.42	0.42	0.86	0.95	0.86	0.80	0.00	0.86	0.80	0.11	0.80	0.69	0.80	0.95	0.14	0.66	0.42
F7	0.93	0.31	0.00	0.62	0.38	0.48	0.00	0.95	0.00	0.62	0.95	0.98	0.95	0.97	0.38	0.95	0.65	0.00	0.97	0.76	0.97	0.98	0.31	0.32	0.00
F8	0.92	0.59	0.05	0.38	0.26	0.53	0.05	0.79	0.05	0.38	0.79	0.88	0.79	0.98	0.26	0.79	0.76	0.29	0.98	0.92	0.98	0.88	0.59	0.14	-0.05
F9	0.99	0.17	-0.41	0.41	0.00	0.09	-0.41	0.85	-0.41	0.41	0.85	0.95	0.85	0.82	0.00	0.85	0.82	0.14	0.82	0.71	0.82	0.95	0.17	0.64	0.41

Fonte: Autoria própria

A ação **Q61 - O processo de seleção é bastante rigoroso**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q68 - Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F5 - Business Intelligence** e **F7 – Empoderamento**.

A ação **Q71 - Com frequência os treinamentos são ministrados pelos próprios funcionários da organização**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F5 - Business Intelligence** e **F7 – Empoderamento**.

A ação **Q72 - As pessoas na organização são treinadas no uso de sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F7 – Empoderamento** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação Q73 - As competências dos funcionários são avaliadas de forma rotineira e segundo as necessidades estratégicas da organização, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F5 - Business Intelligence** e **F7 - Empoderamento**.

A ação Q74 - O perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos colaboradores está amplamente acessível para todos os colaboradores via um banco de dados na Intranet, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 - Empoderamento** e **F8 - Plano de Negócios**.

A ação Q76 - A organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F5 - Business Intelligence** e **F7 - Empoderamento**.

A ação Q79 - A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 - Empoderamento** e **F8 - Plano de Negócios**.

A ação Q81 - Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 - Empoderamento** e **F8 - Plano de Negócios**.

A ação Q82 - Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe de trabalho (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F7 - Empoderamento** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

As ações Q72 e Q82 obtiveram alta correlação com os mesmos 5 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F4, F5, F6, F7 e F9**. Já as ações Q68, Q71, Q73, e Q76 obtiveram alta correlação com os mesmos 2 fatores Influentes de

Inovação de Valor, os fatores **F5 e F7**. Enquanto que as ações **Q74, Q79 e Q81** obtiveram alta correlação com os mesmos 5 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F1, F2, F5, F7 e F8**.

4.4.5.2 Resultados dos demais colaboradores

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, das 25 ações vinculadas à dimensão **D5 - Administração de Recursos Humanos**, 20 (80%) delas apresentaram alta correlação com os 9 Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 19 – Correlação das ações da dimensão D5 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)

V	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85
F1	0.07	0.10	0.32	0.33	0.16	0.32	-0.43	0.21	-0.15	0.36	0.07	0.50	0.16	0.30	0.29	0.39	0.45	0.47	0.66	0.68	0.49	0.46	0.68	0.58	0.24
F2	0.23	0.25	0.24	0.30	0.18	0.36	-0.51	0.35	-0.19	0.28	0.03	0.50	0.09	0.23	0.27	0.31	0.45	0.23	0.61	0.58	0.58	0.52	0.55	0.47	0.23
F3	0.28	0.23	0.42	0.28	0.65	0.57	-0.02	0.49	0.23	0.41	-0.12	0.55	0.46	0.29	0.41	0.39	0.13	0.42	0.55	0.30	0.30	0.42	0.26	0.28	0.29
F4	0.54	0.53	0.64	0.49	0.70	0.74	-0.03	0.36	0.26	0.57	0.21	0.65	0.13	0.30	0.44	0.35	-0.01	0.47	0.53	0.22	0.38	0.44	0.29	0.24	0.47
F5	0.17	0.02	0.45	-0.02	0.31	0.53	-0.33	0.14	0.00	0.00	0.18	0.48	0.31	0.08	0.01	0.04	0.02	0.23	0.39	0.26	0.34	0.51	0.25	0.26	0.18
F6	0.13	0.25	0.34	0.14	0.40	0.53	-0.46	0.13	-0.09	0.13	0.19	0.23	0.02	-0.10	-0.07	-0.05	0.01	0.07	0.24	0.16	0.28	0.54	0.09	0.30	0.12
F7	0.23	0.34	0.42	0.38	0.67	0.59	-0.09	0.06	0.12	0.38	0.17	0.34	-0.18	-0.05	0.07	0.04	-0.26	0.36	0.23	0.17	0.20	0.30	0.23	0.05	0.33
F8	0.19	0.08	0.27	0.35	0.60	0.33	0.21	0.28	0.26	0.19	-0.04	0.25	-0.07	0.07	0.32	0.29	-0.07	0.29	0.46	-0.03	0.08	0.18	-0.03	0.13	0.39
F9	0.33	0.33	0.55	0.22	0.50	0.78	-0.38	0.27	-0.15	0.42	0.17	0.49	0.40	0.18	0.15	0.23	0.07	0.46	0.41	0.40	0.34	0.71	0.32	0.39	0.23

Fonte: Autoria própria

A ação **Q61 - O processo de seleção é bastante rigoroso**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação **Q62 - Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade através do recrutamento**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q63 - Privilegia-se a contratação de pessoas colaborativas**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 - Empoderamento** e **F9 - Aprendizagem**

Organizacional. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q64 - O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q65 - O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F7 - Empoderamento**, **F8 - Plano de Negócios** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q66 - Conhecimento, habilidades e competência são os principais critérios para promoção**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 6 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F7 - Empoderamento** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q68 - Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F3 - Orientação ao cliente**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 2 Fatores, **F5 e F7**.

A ação **Q70 - E-learning e outros mecanismos virtuais já têm um papel relevante e de impacto na estratégia de treinamento e aprendizado da organização**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q71 - Com frequência os treinamentos são ministrados pelos próprios funcionários da organização**, não obteve alta correlação de acordo com

a percepção dos demais colaboradores, enquanto que de acordo com a percepção da alta administração, houve correlação com 2 Fatores, **F5 e F7**.

A ação Q72 - **As pessoas na organização são treinadas no uso de sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F5 - Business Intelligence**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F4, F5, F6, F7 e F9**.

A ação Q73 - **As competências dos funcionários são avaliadas de forma rotineira e segundo as necessidades estratégicas da organização**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F3 - Orientação ao cliente**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 2 Fatores, **F5 e F7**.

A ação Q74 - **O perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos colaboradores está amplamente acessível para todos os colaboradores via um banco de dados na Intranet**, não obteve alta correlação de acordo com a percepção dos demais colaboradores, enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F1, F2, F5, F7 e F8**.

A ação Q75 - **Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na organização em comparação a outras organizações do mesmo setor**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q76 - **A organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos**, não obteve alta correlação de acordo com a percepção dos demais colaboradores, enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 2 Fatores, **F5 e F7**.

A ação Q77 - **Existe um programa efetivo de *mentoring* e *coaching* de talentos**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho e F2 - Cultura de tomada**

de Risco. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q78 - Há um programa de sucessão bem estabelecido na organização para boa parte dos gerentes, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F9 - Aprendizagem Organizacional.** Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q79 - A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F8 - Plano de Negócios.** Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F1, F2, , F5, F7 e F8.**

A ação Q80 - Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 9 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho e F2 - Cultura de tomada de Risco.** Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q81 - Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 9 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho e F2 - Cultura de tomada de Risco.** Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F1, F2, F5, F7 e F8.**

A ação Q82 - Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe de trabalho (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 7 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta, e F9 - Aprendizagem Organizacional.** Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F4, F5, F6, F7 e F9.**

A ação **Q83 - Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos colaboradores**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho** e **F2 - Cultura de tomada de Risco**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q84 - Existem esquemas de participação societária (ações da empresa) envolvendo a maior parte dos colaboradores**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho** e **F2 - Cultura de tomada de Risco**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q85 - Existem ações no sentido de manter ex-colaboradores conectados à organização (ex: *alumni*) como forma de manter acessível parte do conhecimento que estes carregaram consigo quando deixaram a empresa**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, as ações **Q61, Q62, Q64, e Q85** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F4**. Já as ações **Q68 e Q73** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F3**. Enquanto que as ações **Q77, Q80, Q81, Q83 e Q84** obtiveram alta correlação com os mesmos 2 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F1 e F2**.

Já conforme as percepções, da alta administração as ações **Q72 e Q82** obtiveram alta correlação com os mesmos 5 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F4, F5, F6, F7 e F9**. Já as ações **Q68, Q71, Q73, e Q76** obtiveram alta correlação com os mesmos 2 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F5 e F7**. Enquanto que as ações **Q74, Q79 e Q81** obtiveram alta correlação com os mesmos 5 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F1, F2, F5, F7 e F8**.

4.4.6 Resultados da Correlação das Ações da Dimensão D6 - Mensuração de Resultados

Para uma melhor interpretação dos resultados e recordação de quais são as ações de Gestão do Conhecimento vinculadas à **D6 - Mensuração de Resultados**, as 5 ações de Gestão de Conhecimento da dimensão **D6**, **Quadro 15**.

Q86	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).
Q87	Mede-se periodicamente o grau de satisfação dos clientes procurando-se compreender suas necessidades e expectativas.
Q88	Existem métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso dos principais sistemas de informação da organização (frequência de uso, tipo de usuário, categoria de conteúdos e aplicativos mais acessados, etc)
Q89	Esforços para avaliar as competências e conhecimentos dos colaboradores da organização são realizados com frequência.
Q90	A dimensão aprendizado, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da organização.

Quadro 14 – 5 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D6

Fonte: Baseado em Terra (2007)

4.4.6.1 Resultados da alta administração

De acordo com a percepção da alta administração, das 5 ações vinculadas à da dimensão **D6 - Mensuração de Resultados**, 1 (20%) delas apresentaram alta correlação com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 20 – Correlação das ações da dimensão D6 com os 9 Fatores (Alta Administração)

V	Q86	Q88	Q89	Q90
F1	0.30	-0.82	0.09	0.62
F2	0.00	-0.76	0.00	0.44
F3	0.52	-0.43	0.61	0.94
F4	0.43	-0.51	0.51	0.88
F5	0.14	-0.62	0.29	0.66
F6	0.49	-0.37	0.66	0.95
F7	0.27	-0.65	0.32	0.74
F8	0.47	-0.82	0.14	0.71
F9	0.50	-0.39	0.64	0.95

Fonte: Autoria própria

A questão **Q90 - A dimensão aprendizado, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências** está arraigada na **apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da organização**, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

De todas as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento, a D6 - Mensuração de Resultados, foi a dimensão que obteve a menor correlação com os Nove Fatores Influentes de Inovação de Valor, sendo que apenas uma de suas questões obteve correlação com 2 Fatores influentes.

4.4.6.2 Resultados dos demais colaboradores

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, das 5 ações vinculadas à dimensão **D6 - Mensuração de Resultados**, 5 (100%) delas apresentaram alta correlação com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 21 – Correlação das ações da dimensão D6 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)

V	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90
F1	0.59	0.68	0.59	0.17	0.38
F2	0.39	0.28	0.30	0.20	0.49
F3	0.59	0.59	0.66	0.42	0.61
F4	0.49	0.56	0.63	0.56	0.64
F5	0.52	0.41	0.48	0.10	0.34
F6	0.41	0.41	0.49	0.13	0.24
F7	0.59	0.67	0.66	0.28	0.31
F8	0.29	0.34	0.46	0.32	0.26
F9	0.70	0.72	0.75	0.30	0.53

Fonte: Autoria própria

A ação Q86 - Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento), de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 6 Fatores, F1 - Relevância do Trabalho, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F7 – Empoderamento e F9 - Aprendizagem Organizacional. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q87 - Mede-se periodicamente o grau de satisfação dos clientes procurando-se compreender suas necessidades e expectativas, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, F1 - Relevância do Trabalho, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 – Empoderamento e F9 - Aprendizagem Organizacional. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação Q88 - Existem métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso dos principais sistemas de informação da organização (frequência de uso, tipo de usuário, categoria de conteúdos e aplicativos mais acessados, etc), de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 8 Fatores, F1 - Relevância do Trabalho, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta, F7 – Empoderamento, F8 - Plano de Negócios e F9 - Aprendizagem Organizacional. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q89 - Esforços para avaliar as competências e conhecimentos dos colaboradores da organização** são realizados com frequência, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente e F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. Enquanto que não houve alta correlação desta ação de acordo com a percepção da alta administração.

A ação **Q90 - A dimensão aprendizado, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências** está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da organização, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 2 Fatores, **F6 e F9**.

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, não houve ações que obtiveram alta correlação com o mesmo grupo de fator Influyente de Inovação de Valor. No entanto foi contatar que os fatores **F3 e F4** estavam presentes em todas as questões.

De acordo com a percepção da alta administração, não houve ações que obtiveram alta correlação com o mesmo grupo de fator Influyente de Inovação de Valor, uma vez que apenas houve alta correlação com uma única questão.

4.4.7 Resultados da Correlação das Ações da Dimensão D7 - Aprendizado com o Ambiente

Para uma melhor interpretação dos resultados e recordação de quais são as ações de Gestão do Conhecimento vinculadas à **D7 - Aprendizado com o Ambiente**, as 10 ações de Gestão de Conhecimento da dimensão **D7, Quadro 16**.

Q91	A organização aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.
Q92	Os colaboradores das áreas de marketing, vendas e assistência técnica alimentam com frequência sistemas/bancos de dados com informações sobre os clientes e concorrência.
Q93	Inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma

	ética são critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores.
Q94	A organização tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações.
Q95	A organização tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa Tecnológica (contratação de pesquisa externa).
Q96	A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da organização percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.
Q97	A organização utiliza consultores externos de forma adequada com processos bastante precisos para internalizar e disseminar o conhecimento destes e proteger conhecimento da própria organização.
Q98	Existem esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente e sobre a concorrência.
Q99	Existe um banco de dados detalhado sobre especialistas externos que podem ou já prestaram serviços à organização.
Q100	Há um esforço sistemático de <i>benchmark</i> externo.

Quadro 15 – 10 ações de Gestão do Conhecimento da dimensão D7

Fonte: Baseado em Terra (2007)

4.4.7.1 Resultados da alta administração

De acordo com a percepção da alta administração, das 10 ações vinculadas à da dimensão **D7 - Aprendizado com o Ambiente**, 10 (100%) delas apresentaram alta correlação com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 22 – Correlação das ações da dimensão D7 com os 9 Fatores (Alta Administração)

V	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
F1	0.87	0.91	0.99	1.00	0.99	0.87	0.91	0.90	0.99	0.90
F2	0.73	0.74	0.90	0.95	0.90	0.73	0.95	0.73	0.97	0.87
F3	0.99	0.92	0.92	0.83	0.92	0.99	0.52	0.88	0.73	0.94
F4	0.99	0.92	0.96	0.90	0.96	0.99	0.64	0.88	0.82	0.98
F5	0.87	0.82	0.95	0.95	0.95	0.87	0.82	0.79	0.93	0.98
F6	0.98	0.89	0.89	0.80	0.89	0.98	0.49	0.84	0.70	0.95
F7	0.93	0.89	0.98	0.97	0.98	0.93	0.80	0.86	0.93	0.98
F8	0.92	0.96	0.99	0.98	0.99	0.92	0.84	0.96	0.95	0.88
F9	0.99	0.91	0.90	0.82	0.90	0.99	0.50	0.85	0.72	0.95

Fonte: Autoria própria

A ação Q91 - A organização aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação Q92 - Os colaboradores das áreas de marketing, vendas e assistência técnica alimentam com frequência sistemas/bancos de dados com informações sobre os clientes e concorrência, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F8 - Plano de Negócios**.

A ação Q93 - Inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 - Empoderamento** e **F8 - Plano de Negócios**.

A ação Q94 - A organização tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 - Empoderamento** e **F8 - Plano de Negócios**.

A ação Q95 - A organização tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa Tecnológica (contratação de pesquisa externa), de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F7 - Empoderamento** e **F8 - Plano de Negócios**.

A ação Q96 - A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da organização percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 4 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente**, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F6 - Comunicação Aberta** e **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

A ação **Q97** - A organização utiliza consultores externos de forma adequada com processos bastante precisos para internalizar e disseminar o conhecimento destes e proteger conhecimento da própria organização, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F2 - Cultura de tomada de Risco**.

A ação **Q98** - Existem esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente e sobre a concorrência, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 1 Fator, **F8 - Plano de Negócios**.

A ação **Q99** - Existe um banco de dados detalhado sobre especialistas externos que podem ou já prestaram serviços à organização, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho**, **F2 - Cultura de tomada de Risco** e **F8 - Plano de Negócios**.

A ação **Q100** - Há um esforço sistemático de benchmark externo, de acordo com a percepção da alta administração possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**, **F5 - Business Intelligence**, **F6 - Comunicação Aberta**, **F7 - Empoderamento**, **F9 - Aprendizagem Organizacional**.

As ações **Q91** e **Q96** obtiveram alta correlação com os mesmos 4 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F3**, **F4**, **F6** e **F9**. Já as ações **Q92** e **Q98** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influyente de Inovação de Valor, o fator **F8**. Enquanto que as ações **Q93**, **Q94** e **Q95** obtiveram alta correlação com os mesmos 5 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F1**, **F2**, **F5**, **F7** e **F8**.

4.4.7.2 Resultados dos demais colaboradores

De acordo com a percepção dos demais colaboradores, das 10 ações vinculadas à dimensão **D7 - Aprendizado com o Ambiente**, 9 (90%) delas apresentaram alta correlação com os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor. A seguir será demonstrada a correlação de cada uma destas ações Gestão de Conhecimento com seus respectivos fatores.

Tabela 23 – Correlação das ações da dimensão D7 com os 9 Fatores (Demais Colaboradores)

V	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100
F1	0.40	0.17	0.52	-0.02	0.10	0.28	0.24	0.13	0.55	0.08
F2	0.42	-0.10	0.44	-0.23	-0.04	0.10	0.38	0.23	0.60	-0.01
F3	0.72	0.45	0.61	0.31	0.12	0.61	0.77	0.58	0.63	0.39
F4	0.76	0.32	0.46	0.28	0.05	0.52	0.62	0.52	0.68	0.56
F5	0.48	0.43	0.43	-0.07	0.06	0.29	0.48	0.35	0.56	0.17
F6	0.50	0.14	0.53	0.11	-0.49	0.02	0.36	0.32	0.66	0.30
F7	0.66	0.33	0.44	0.52	-0.15	0.33	0.34	0.19	0.54	0.58
F8	0.66	0.29	0.32	0.41	0.04	0.45	0.63	0.32	0.34	0.43
F9	0.63	0.35	0.57	0.11	-0.25	0.32	0.48	0.53	0.83	0.35

Fonte: Autoria própria

A ação Q91 - A organização aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 8 Fatores, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta, F7 - Empoderamento, F8 - Plano de Negócios e F9 - Aprendizagem Organizacional. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, F3, F4, F6 e F9.

A ação Q92 - Os colaboradores das áreas de marketing, vendas e assistência técnica alimentam com frequência sistemas/bancos de dados com informações sobre os clientes e concorrência, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 2 Fatores, F3 - Orientação ao cliente e F5 - Business Intelligence. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com apenas 1 Fator, F8.

A ação Q93 - Inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 8 Fatores, F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta, F7 - Empoderamento e F9 - Aprendizagem Organizacional. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, F1, F4, F5, F7 e F8.

A ação Q94 - **A organização tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 1 Fator, **F7 – Empoderamento**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F1, F2, F5, F7 e F8**.

A ação Q95 - **A organização tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa Tecnológica (contratação de pesquisa externa)**, não obteve alta correlação de acordo com a percepção dos demais colaboradores, enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F1, F4, F5, F7 e F8**.

A ação Q96 - **A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da organização percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 4 Fatores, **F3, F4, F6 e F9**.

A ação Q97 - **A organização utiliza consultores externos de forma adequada com processos bastante precisos para internalizar e disseminar o conhecimento destes e proteger conhecimento da própria organização**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 5 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F8 - Plano de Negócios e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com apenas 1 Fator, **F2**.

A ação Q98 - **Existem esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente e sobre a concorrência**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 1 Fator, **F8 - Plano de Negócios**.

A ação **Q99** - **Existe um banco de dados detalhado sobre especialistas externos que podem ou já prestaram serviços à organização**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 8 Fatores, **F1 - Relevância do Trabalho, F2 - Cultura de tomada de Risco, F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F5 - Business Intelligence, F6 - Comunicação Aberta, F7 - Empoderamento e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 3 Fatores, **F1, F2, e F8**.

A ação **Q100** - **Há um esforço sistemático de *benchmark* externo**, de acordo com a percepção dos demais colaboradores possuiu alta correlação com 3 Fatores, **F5 - Business Intelligence, F7 - Empoderamento e F8 - Plano de Negócios**. Enquanto que de acordo com a percepção da alta administração houve alta correlação com 5 Fatores, **F4, F5, F6, F7 e F9**.

As ações **Q93 e Q99** obtiveram alta correlação com os mesmos 8 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 e F9**.

Já conforme as percepções, da alta administração as ações **Q91 e Q96** obtiveram alta correlação com os mesmos 4 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F3, F4, F6 e F9**. Já as ações **Q92 e Q98** obtiveram alta correlação com o mesmo fator Influentes de Inovação de Valor, o fator **F8**. Enquanto que as ações **Q93 e Q95** obtiveram alta correlação com os mesmos 5 fatores Influentes de Inovação de Valor, os fatores **F1, F4, F5, F7 e F8**.

4.5 DISCUSSÕES

Optou-se por analisar os dados em dois grupos distintos, alta administração e demais colaboradores por acreditar-se que ambos grupos possuem percepções distintas, embora uma exerça influência sobre a outra.

4.5.1 Discussões quanto ao Nível de Utilização dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor

Tanto a alta administração, quanto os demais colaboradores obtiveram um elevado nível de utilização dos 9 Fatores influentes de Inovação de Valor,

demonstrando que a Organização Alpha objeto de estudo possui potencial de Inovação de Valor. A partir deste resultado foi possível identificar aquelas dimensões e ações de Gestão do Conhecimento que exercem influência na capacidade de uma organização gerar ambientes propícios à Inovação de Valor.

Os exemplos utilizados por Kim e Mauborgne em seus artigos (1997, 1999, 2001, 2003) e em seu livro 2005a, utilizam-se de exemplos de grandes organizações, reconhecidas globalmente. Já no trabalho de Aiman-Smith et al. (2005) os autores sugerem que o instrumento (VIPAT) fosse preferencialmente utilizado em organizações com um número mínimo de 200 colaboradores. Contrariando as recomendações de Aiman-Smith et al. foi possível constatar que a Organização Alpha, embora possuísse 31 colaboradores, possui sim potencial para Inovar de Valor, demonstrando que a consistência das respostas do instrumento traduzido FAPIV (em inglês VIPAT) possui elevado Alpha de Cronbach, 0,95.

4.5.2 Discussões quanto ao Nível de Utilização das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento

Tanto a alta administração, quanto os demais colaboradores obtiveram um elevado nível de utilização das 100 ações de Gestão do Conhecimento vinculadas às 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento. Conforme Carneiro (2000) e Nonaka e Takeuchi (1995) a Gestão do Conhecimento apóia a Inovação. Por esta razão, a obtenção de um elevado nível de ações de Gestão do Conhecimento também permitiu constatar a influência das ações de Gestão do Conhecimento na capacidade de uma organização gerar ambientes propícios à Inovação de Valor.

No trabalho de Terra (1999, 2005), o pesquisador realizou uma pesquisa de campo com 587 gerentes e diretores, de grandes e médias organizações brasileiras. As 100 ações de Gestão do Conhecimento são produto do trabalho de consultoria de Terra (2007) e por esta razão resolveu-se adaptar os instrumentos de pesquisa de Terra (1999, 2005) e seu produto de consultoria de 2007 e aplicá-lo no ambiente acadêmico. Embora a Organização Alpha não seja classificada nem como grande, nem como média empresa, uma vez que é composta de 31 colaboradores, a mesma demonstrou que possui um bom nível de ações de Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento também pode ocorrer em pequenas organizações, pois conforme no caso da pesquisa realizada por Strauhs (2003), a mesma realizou seu trabalho de pesquisa em um laboratório de pesquisa composto de 12 pessoas, sendo que 8 destas retornaram com o instrumento de pesquisa respondido. O instrumento de pesquisa adaptado de Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003) aplicado nesta dissertação de mestrado, também obteve consistência elevada, apresentando Alpha de Cronbach de 0,9764.

4.5.3 Discussões quanto a Correlação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Organizacionais Influentes de Inovação de Valor

Foi possível constatar que há alta correlação entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e os 9 Fatores Organizacionais influentes no potencial de Inovação de Valor, principalmente sob a ótica dos demais colaboradores.

Quanto a percepção da alta administração, surpreendentemente, constatou-se que as dimensões **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração**, **D4 - Estrutura Organizacional** e **D6 - Mensuração de Resultados** não apresentaram alta correlação de acordo com a tabela de referência de Pedroso (2008), **Anexo A**.

A ausência de elevada correlação de acordo com a percepção da alta administração na **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração**, surpreende, pois considera-se que esta dimensão de Terra (1999, 2005, 2007), está alinhada com a os conceitos de processo justo de Kim e Mauborgne (1997, 2005a), liderança no ponto de desequilíbrio de Kim e Mauborgne (2003, 2005a) e 4 barreiras organizacionais de (2000, 2003, 2005a).

Quanto a ausência de elevada correlação de acordo com a percepção da alta administração na **D4 - Estrutura Organizacional**, Kim e Mauborgne (2003, 2005a) não tratam explicitamente de uma estrutura organizacional ideal para a obtenção da Inovação de Valor, embora considera-se que a liderança no ponto de desequilíbrio exerce sim influência sobre a estrutura organizacional.

Quanto a ausência de elevada correlação de acordo com a percepção da alta administração na **D6 - Mensuração de Resultados**, também surpreende, pois Kim e Mauborgne (2005a) utilizam-se de diversas ferramentas para a obtenção da

Inovação de valor, embora os autores alertem para que se tente enxergar além dos números, visando observar o panorama organizacional como um todo.

4.5.4 Discussões quanto a Correlação das 100 Ações de Gestão do Conhecimento com os 9 Fatores Organizacionais de Inovação de Valor

Após realizar a análise da correlação entre as 7 Dimensões e os 9 Fatores influentes de Inovação de Valor e constatar que há alta correlação entre ambas dimensões, divergindo a quantidade de ações, de acordo com a percepção de cada grupo. Esta seção foi dividida para descrever o impacto das ações de cada uma das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento. O produto final desta análise foram duas versões resumidas da Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento, a primeira destinada à alta administração e a segunda destinada aos demais colaboradores. Ambas versões visam auxiliar gestores e pesquisadores que desejam analisar se sua organização possui ações de Gestão do Conhecimento suficientes para gerar um ambiente propício à implementação da Inovação de Valor.

Consequentemente estes dois instrumentos resumidos possuem maior validade se aplicado em organizações de características e porte semelhantes à Organização Alpha.

Nas seções a seguir não serão expostas as ações de gestão do conhecimento na íntegra, as mesmas serão expostas pela codificação Q-XX, onde XX corresponde ao número da ação descrita na Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento.

4.5.4.1 Discussões sobre o impacto das ações dos fatores estratégicos e papel da alta administração na capacidade de gerar ambientes propícios à IV

De acordo com a percepção da alta administração, 5 das 10 ações, obtiveram alta correlação, 50%. Já de acordo com a percepção dos demais colaboradores 10 das 10 questões, obtiveram alta correlação, 100%.

Para a alta administração as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q4, Q7, Q8, Q9, Q10**. Não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 10 questões. Os fatores com maior correlação foram os fatores **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F6 - Comunicação Aberta e F9 - Aprendizagem Organizacional**. A ação **Q7** foi a ação que obteve o maior número de correlação com os fatores.

Para os demais colaboradores todas as ações de Gestão do Conhecimento obtiveram alta correlação. Também não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 10 questões. Não houve alta correlação de nenhuma das 10 ações de Gestão do Conhecimento. O fator com maior correlação foi o fator **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. O Fator **F1** foi o único fator que não apresentou alta correlação nenhuma correlação elevada com as 10 ações de Gestão do Conhecimento.

Também foi possível constatar que a força de influência das ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D1** agem de forma distintas sobre os dois grupos. Com os resultados obtidos constatou-se que as ações de **D1** exercem influência na capacidade da Organização Alpha gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

Vale destacar que embora as percepções da alta administração sejam distintas dos demais colaboradores, as mesmas estão alinhadas. Considera-se que a diferença entre ambos os grupos sejam distintas devido ao fato de seu campo de atuação. A alta administração está mais orientada à estratégia, enquanto que os demais colaboradores estão mais focados no nível tático e operacional.

A boa avaliação e a alta correlação obtida pela percepção dos demais colaboradores configura em aspecto positivo para implementação da Inovação de Valor, pois os demais colaboradores têm uma percepção positiva de seus líderes, aspecto este que é importante para qualquer organização. Neste cenário as barreiras cognitivas e motivacionais são superadas pela implementação das premissas desta dimensão.

4.5.4.2 Discussões sobre o impacto dos sistemas de informação na capacidade de gerar ambientes propícios à IV

De acordo com a percepção da alta administração, 6 das 18 ações, obtiveram alta correlação, 33%. Já de acordo com a percepção dos demais colaboradores 14 das 18 ações, obtiveram alta correlação, 78%.

Para a alta administração as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q15, Q18, Q19, Q20, Q22 e Q24**. Não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 18 ações. Os fatores com maior correlação foram os fatores **F2 - Cultura de tomada de Risco e F8 - Plano de Negócios**. Os fatores **F3, F4, F6, F9** não apresentaram correlação elevada alguma com as ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D2**.

Para os demais colaboradores as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27 e Q28**. Também não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 18 ações. Não houve alta correlação de nenhuma das 18 ações de Gestão do Conhecimento. Os fatores com maior correlação foram os fatores **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Já de acordo com os demais colaboradores, o fator **F6** foi o único fator que não apresentou correlação elevada alguma, com as ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D2**.

Também foi possível constatar que a força de influência das ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D2** agem de forma distinta sobre os dois grupos. Com os resultados obtidos foi possível constatar que as ações de **D2** exercem influência na capacidade da Organização Alpha gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

Esta dimensão torna-se crítica para uma organização em ambos grupos, pois a correlação com o Fator Cultura de Tomada de Decisão e Plano de Negócios, deixa evidente a premissa de que um sistema de informação eficaz torna-se crítico à alta administração, pois este grupo pode utilizar-se do Sistema de Informações para tomar decisões quanto ao risco a ser tomado e a utilização do Plano de Negócios para o desenvolvimento de novos mercados e planejamento de cenários.

4.5.4.3 Discussões sobre o impacto da cultura e valores organizacionais na capacidade de gerar ambientes propícios à IV

De acordo com a percepção da alta administração, 14 das 19 ações, obtiveram alta correlação, 74%. Já de acordo com a percepção dos demais colaboradores 13 das 19 ações, obtiveram alta correlação, 69%. Esta foi a única dimensão em que o resultado percentual dos demais colaboradores foi inferior ao da alta administração.

Para a alta administração as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q29, Q32, Q33, Q34, Q35, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44 e Q46**. Não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 19 ações. O fator com maior correlação foi o fator **F6 - Comunicação Aberta**. Todos os 9 Fatores influentes obtiveram elevada correlação com alguma ação de Gestão do Conhecimento de **D3**.

Para os demais colaboradores as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q29, Q30, Q32, Q34, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44 e Q45**. Também não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 19 ações. Os fatores com maior correlação foram os fatores **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Também, todos os 9 Fatores influentes obtiveram elevada correlação com alguma ação de Gestão do Conhecimento de **D3**.

Também foi possível constatar que a força de influência das ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D3** agem de forma semelhante sobre os dois grupos. Com os resultados obtidos foi possível constatar que as ações de **D3** exercem influência na capacidade da Organização Alpha gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

Através da percepção da alta administração, nota-se que Cultura Organizacional obteve forte correlação com a comunicação aberta, que permite verificar que a Cultura e Valores Organizacionais são bem disseminados na organização estudada e a organização se preocupa com a comunicação franca e aberta, podendo assim tornar-se importante fonte de insumo para a Inovação de Valor. Quanto à percepção dos demais colaboradores, a Cultura Organizacional obteve forte correlação com a Agilidade na Tomada de Decisão favorecendo a

tomada de decisão por parte dos colaboradores. Uma cultura organizacional voltada à Aprendizagem Organizacional, outro fator fortemente correlacionado, denota a preocupação com o cliente e desta forma é possível atingir a Inovação de Valor por intermédio das lições aprendidas por intermédio de todo o processo de aprendizagem, possibilitando a organização entregar valor superior ao cliente mais importante da cadeia de valor.

4.5.4.4 Discussões sobre o impacto da estrutura organizacional na capacidade de gerar ambientes propícios à IV

De acordo com a percepção da alta administração, 6 das 13 ações, obtiveram alta correlação, 46%. Já de acordo com a percepção dos demais colaboradores 12 das 13 ações, obtiveram alta correlação, 92%.

Para a alta administração as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q48, Q51, Q54, Q59 e Q60**. Não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 13 ações. Os fatores com maior correlação foram os fatores **F6 - Comunicação Aberta e F9 – Aprendizagem Organizacional**. Os fatores **F1, F2, F5, F7** não apresentaram correlação elevada alguma com nenhuma das ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D4**.

Para os demais colaboradores as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q59 e Q60**. Também não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 13 ações. Os fatores com maior correlação foram os fatores **F3 - Orientação ao cliente, F4 - Agilidade na Tomada de Decisão, F7 – Empoderamento e F8 - Plano de Negócios**. Já neste grupo, todos os 9 Fatores apresentaram correlação elevada.

Também foi possível constatar que a força de influência das ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D4** agem de forma distinta sobre os dois grupos. Com os resultados obtidos foi possível constatar que as ações de **D4** exercem influência na capacidade da Organização Alpha gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

Por meio da percepção da alta administração, a estrutura organizacional obteve elevada correlação com a Comunicação Aberta, que por meio de uma

estrutura desburocratizada permite uma comunicação franca e aberta, sendo também fonte de inovação como ocorrido com a cultura Organizacional.

Quanto à percepção dos demais colaboradores, a estrutura organizacional desburocratizada, orientada ao aprendizado e ao trabalho em equipe demonstrou elevada forte correlação com o fator Orientação ao Cliente, focando neste importante ator que é a principal fonte de inovação. A agilidade de Tomada de Decisão denota que a desburocratização e a ausência de diversos níveis hierárquicos, permite que haja agilidade na tomada de decisão. A estrutura organizacional por meio do Empoderamento permite que os colaboradores identifiquem e dediquem-se a solucionar problemas, uma vez que a estrutura organizacional assim o permite. Com uma estrutura organizacional voltada à colaboração existe a possibilidade de desenvolvimento de mercados e projeção de cenários favoráveis que poderão vir a tornar-se Inovações de Valor.

4.5.4.5 Discussões sobre o impacto da administração de recursos humanos na capacidade de gerar ambientes propícios à IV

De acordo com a percepção da alta administração, 10 das 25 ações, obtiveram alta correlação, 40%. Já de acordo com a percepção dos demais colaboradores 20 das 25 ações, obtiveram alta correlação, 80%.

Para a alta administração as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q61, Q68, Q71, Q72, Q73, Q74, Q76, Q79, Q80, Q81 e Q82**. Não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 25 ações. O fator com maior correlação foi o fator **F5 - Business Intelligence e F7 – Empoderamento**. Todos os 9 Fatores apresentaram elevada correlação com alguma ação de Gestão do Conhecimento da dimensão **D5**.

Para os demais colaboradores as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q61, Q62, Q63, Q64, Q65, Q66, Q68, Q70, Q72, Q73, Q75, Q77, Q78, Q79, Q80, Q81, Q82, Q83, Q84 e Q85**. Também não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 25 ações. O fator com maior correlação foi o fatores **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. Todos os 9 Fatores apresentaram elevada correlação com alguma ação de Gestão do Conhecimento da dimensão **D5**.

Também foi possível constatar que a força de influência das ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D5** agem de forma distinta sobre os dois grupos. Com os resultados obtidos foi possível constatar que as ações de **D5** exercem influência na capacidade da Organização Alpha gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

Toda e qualquer organização é composta por pessoas, e as pessoas são chaves para a obtenção da Inovação de Valor, a alta correlação obtida pela dimensão Recursos Humanos, permite constatar a influência das pessoas na capacidade da organização entender o mercado em que está inserida. Enquanto que o fator empoderamento depende fortemente do apoio dos Recursos Humanos para que as pessoas identifiquem e dediquem-se à solucionar problemas.

Quanto aos demais colaboradores, esta dimensão permite que as pessoas que compõem a organização estejam preparadas à tomar a decisão de forma ágil e que estejam sobretudo orientadas ao cliente.

4.5.4.6 Discussões sobre o impacto da mensuração de resultados na capacidade de gerar ambientes propícios à IV

De acordo com a percepção da alta administração, 1 das 5 ações, obtiveram alta correlação, 20%. Já de acordo com a percepção dos demais colaboradores 5 das 5 ações, obtiveram alta correlação, 100%.

Para a alta administração as ações que obtiveram alta correlação foi a ação **Q90**. Não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 5 ações. Os fatores com maior correlação foram os fatores **F6 - Comunicação Aberta e F9 - Aprendizagem Organizacional**. Os demais fatores não apresentaram correlação elevada alguma.

Para os demais colaboradores as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q86, Q87, Q88, Q89 e Q90**. Também não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 5 ações. Os fatores com maior correlação foram os fatores **F3 - Orientação ao cliente e F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. Todos os 9 Fatores apresentaram elevada correlação com alguma ação de Gestão do Conhecimento da Dimensão **D6**.

Também foi possível constatar que a força de influência das ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D6** agem de forma distinta sobre os dois grupos. Com os resultados obtidos foi possível constatar que as ações de **D6** exercem influência na capacidade da Organização Alpha gerar um ambiente propício à Inovação de Valor. Embora a diferença de percepção entre os dois grupos tenham sido tão grandes.

Conforme a percepção da alta administração, a dimensão Mensuração dos Resultados exerce influência sobre a Comunicação Aberta e Aprendizagem Organizacional, indo de encontro com a ação Q90, que envolve o aprendizado, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências, arraigada na apresentação dos resultados obtidos por toda a organização.

Quanto aos demais colaboradores, a dimensão Mensuração dos Resultados exerce influência sobre a orientação cliente, salientando a importância de medir os resultados e que estes favoreçam a relação com o cliente mais importante da cadeia de valor. A mensuração de resultados realizada de forma adequada permite também, que os colaboradores tenham agilidade na tomada de decisões, uma vez que a mensuração de resultados fornecem os *inputs* necessários para a tomada de decisões mais acertadas.

4.5.4.7 Discussões sobre o impacto da aprendizagem com o ambiente na capacidade de gerar ambientes propícios à IV

De acordo com a percepção da alta administração, 10 das 10 ações, obtiveram alta correlação, 100%. Já de acordo com a percepção dos demais colaboradores 9 das 10 ações, obtiveram alta correlação, 90%.

Para a alta administração as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q91, Q92, Q93, Q94, Q95, Q96, Q97, Q98, Q99 e Q100**. Não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 10 ações. O fator com maior correlação foi o fator **F8 - Plano de Negócios**. Todos os 9 Fatores apresentaram elevada correlação com alguma ação de Gestão do Conhecimento da Dimensão **D7**.

Para os demais colaboradores as ações que obtiveram alta correlação foram as ações **Q91, Q92, Q93, Q94, Q96, Q97, Q98, Q99 e Q100**. Também não houve fatores que estivessem correlacionados com todas 10 ações. Os fatores com maior

correlação foram os fatores **F3 - Orientação ao cliente** e **F4 - Agilidade na Tomada de Decisão**. . Todos os 9 Fatores apresentaram elevada correlação com alguma ação de Gestão do Conhecimento da Dimensão **D7**.

Também foi possível constatar que a força de influência das ações de Gestão do Conhecimento da dimensão **D7** agem de forma semelhante sobre os dois grupos. Com os resultados obtidos foi possível constatar que as ações de **D7** exercem influência na capacidade da Organização Alpha gerar um ambiente propício à Inovação de Valor. Embora a diferença de percepção entre os dois grupos tenham sido tão grandes.

A percepção obtida pela alta administração referente a alta correlação da dimensão Aprendizagem com o Ambiente com o fator Plano de Negócios, pois por meio desta interação é possível o planejamento de cenários, desenvolvimento de novos negócios, visualizar oportunidades em relação a cadeia de valor e ainda estimar riscos.

Quanto aos demais colaboradores, a dimensão Aprendizagem com o Ambiente também exerce influência sobre a Orientação ao Cliente, uma vez que este é a principal e mais importante fonte de aprendizado organizacional, possibilitando assim aumentar as possibilidades de se atingir a Inovação de Valor. A Aprendizagem com o Ambiente permite os *inputs* necessários para que os colaboradores tenham agilidade na tomada de suas decisões, uma vez que os desejos, anseios e *insights* expostos pelos clientes são conhecidos por meio destas constantes interações.

4.5.4.8 Discussões sobre as ações de gestão do conhecimento que impactam na capacidade de gerar ambientes propícios à inovação de valor

Para resumir aquelas ações de Gestão do Conhecimento que influenciam na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à Inovação de Valor, por meio do Quadro 17, pode-se constatar que 83% das ações de GC exercem impacto sob a perspectiva dos demais colaboradores, enquanto que de acordo com a perspectiva da alta administração, 50% das ações de GC exercem impacto. Foi possível constatar que 43% das ações são comuns aos dois grupos hierárquicos. Somente na dimensão da Gestão do Conhecimento, Cultura e Valores o resultado

obtido da correlação da alta administração foi superior aos dos demais colaboradores.

Tal evidência pode ser constatada, por meio do **Quadro 17** a seguir.

Dimensão	Alta administração	Demais colaboradores	Ações comuns
D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração	Q4, Q7, Q8, Q9, Q10	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10	Q4, Q7, Q8, Q9, Q10
Total D1	5 ações de GC	10 ações de GC	5 ações de GC
D2 - Sistemas de Informação	Q15, Q18, Q19, Q20, Q22, Q24	Q11, Q12, Q13, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q22, Q24, Q25, Q26, Q27	Q15, Q18, Q19, Q20, Q22, Q24
Total D2	6 ações de GC	14 ações de GC	6 ações de GC
D3 - Cultura e Valores Organizacionais	Q29, Q32, Q33, Q34, Q35, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q46	Q29, Q30, Q32, Q34, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45	Q29, Q32, Q34, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44
Total D3	14 ações de GC	13 ações de GC	11 ações de GC
D4 - Estrutura Organizacional	Q48, Q51, Q54, Q59, Q60	Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q59, Q60	Q48, Q51, Q54, Q59, Q60
Total D4	5 ações de GC	12 ações de GC	5 ações de GC
D5 - Administração de Recursos Humanos	Q61, Q68, Q71, Q72, Q73, Q74, Q76, Q79, Q81, Q82	Q61, Q62, Q63, Q64, Q65, Q66, Q68, Q70, Q72, Q73, Q75, Q77, Q78, Q79, Q80, Q81, Q82, Q83, Q84, Q85	Q61, Q68, Q72, Q73, Q79, Q81, Q82
Total D5	10 ações de GC	20 ações de GC	7 ações de GC
D6 - Mensuração de Resultados	Q90	Q86, Q87, Q88, Q89, Q90	Q90
Total D6	1 ação de GC	5 ações de GC	1 ação de GC
D7 - Aprendizado com o Ambiente	Q91, Q92, Q93, Q94, Q95, Q96, Q98, Q99, Q100	Q91, Q92, Q93, Q94, Q96, Q97, Q98, Q99, Q100	Q91, Q92, Q93, Q94, Q96, Q98, Q99, Q100

Total D7	9 ações de GC	9 ações de GC	8 ações de GC
Total Geral	50 ações de GC	83 ações de GC	43 ações de GC

Quadro 16 – Ações de Gestão do Conhecimento que influenciam na capacidade de gerar ambientes propícios à Inovação de Valor

Fonte: Autoria própria

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA PROPOSTOS

A correlação das teorias de Gestão do Conhecimento e Inovação de Valor contribuíram para que os objetivos propostos deste trabalho fossem atingidos. O fator contribuinte foi o conhecimento da teoria desenvolvida pelo grupo de pesquisadores vinculados ao Instituto de Pesquisa Industrial dos Estados Unidos (IRI), que conseguiram identificar outros vieses na teoria de Inovação de Valor de Kim e Mauborgne. Estes pesquisadores do IRI desenvolveram uma ferramenta que permite avaliar o potencial de Inovação de Valor, *Value Innovation Assessment Tool* (VIPAT), traduzido por este pesquisado para de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV).

Por meio da utilização da ferramenta FAPIV, foi possível realizar as correlações com a Gestão do Conhecimento e desta forma atingir o objetivo geral proposto nesta pesquisa.

5.1.1 Considerações sobre o Nível de Utilização das 33 Ações dos 9 Fatores Organizacionais Influentes no Potencial de Inovação de Valor

A Organização Alpha obteve Alpha Cronbach de 0,95 na aplicação do instrumento FAPIV (traduzido e adaptado de VIPAT) evidenciando elevada consistência interna nas respostas obtidas. Aiman-Smith et al. haviam sugerido Alpha Cronbach de 0,70 no instrumento VIPAT.

Os resultados obtidos da percepção da alta administração e dos demais colaboradores quanto ao nível de utilização das 33 ações dos 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor foram elevados em ambos os grupos. Por meio destes resultados foi possível constatar que a Organização Alpha, apesar de ser enquadrada como uma organização de pequeno porte de acordo com a classificação do SEBRAE, trata-se de uma organização que possui potencial para Inovar em Valor. Aiman-Smith et al. (2005) sugere de que o instrumento deva ser aplicado preferencialmente em organizações com mais de 200 colaboradores.

Considera-se que o fato de uma pequena organização possuir potencial em inovar em valor, trata-se de fator positivo, servindo de indicativo para se realizar trabalhos futuros, abordando um universo maior de pequenas organizações, para verificar se o potencial de inovação de valor da Organização Alpha trata-se de um caso isolado, ou se realmente as pequenas organizações podem sim inovar em valor.

Através da obtenção dos resultados, foi possível constatar que embora alinhadas, as percepções obtidas pela alta administração e pelos demais colaboradores, ambos os grupos possuem enfoques diferentes, o que é natural, pois embora visem o mesmo objetivo global, estes apresentam diretrizes e responsabilidades distintas e por esta razão suas percepções são diferenciadas. O alinhamento de propósitos pela percepção entre ambos os grupos pode ser constatado em decorrência de que alguns fatores obtiveram a mesma classificação em nível de importância.

5.1.2 Considerações sobre o Nível de Utilização das 100 Ações de GC Relacionadas às 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento

A Organização Alpha também apresentou Alpha Cronbach elevado de 0,9764, evidenciando consistência interna nas respostas obtidas pela aplicação do instrumento Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento, adaptado de Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003).

Os resultados obtidos da percepção da alta administração e demais colaboradores também foram elevados. Por meio destes resultados foi possível constatar que a Organização Alpha possui elevado nível de utilização de ações de Gestão do Conhecimento.

Vale ressaltar que as médias obtidas pela aplicação do instrumento FAPIV foram superiores aos da aplicação da Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento.

5.1.3 Considerações sobre a Correlação dos Critérios e Domínios das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e dos 9 Fatores Organizacionais Influentes no Potencial de Inovação de Valor

A correlação obtida pela percepção da alta administração foi inferior a correlação obtida pela percepção pelos demais colaboradores, pois este último grupo apresentou elevada correlação entre as 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e dos 9 Fatores Organizacionais influentes no potencial de Inovação de Valor.

A ausência de correlação percebida pela alta administração surpreendeu, pois por meio de análise da literatura de Kim e Mauborgne foi possível encontrar pontos de convergência sobre as dimensões, **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração**, **D4 - Estrutura Organizacional** e **D6 - Mensuração de Resultados**.

A dimensão **D1 - Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração**, possui correlação com as 4 Barreiras Organizacionais (Cognitiva, Recursos, Motivacional e Política) e alta administração exerce papel crucial na superação destas barreiras para a implementação da Inovação de Valor.

Enquanto que a dimensão **D4 - Estrutura Organizacional** apresenta convergência com a Liderança no Ponto de Desequilíbrio, onde os líderes formais e informais têm relação com a estrutura organizacional.

Já a dimensão **D6 - Mensuração de Resultados** apresenta convergência com a precificação estratégica de Kim e Mauborgne e cliente mais importante da cadeia de valor de Aiman-Smith et al., Dillon, Lee e Matheson, Goodrich e Aiman-Smith, Lee e Boggett onde se procura medir constantemente a satisfação do cliente.

5.1.4 Considerações sobre as Ações de GC que Influenciam na Capacidade de Gerar

5.1.5 Ambientes Propícios para a Implementação da Inovação de Valor

Por meio da análise de dados foi possível constatar que houve elevada correlação entre as cem ações de Gestão do Conhecimento e os 9 Fatores

Influentes de Inovação de Valor, tanto na percepção da alta administração, quanto na percepção dos demais colaboradores.

Por meio da análise de dados também foi possível constatar que o peso dado em uma ação pela a alta administração é diferente do peso dado pelos demais colaboradores.

O impacto das ações de Gestão de Conhecimento sobre a percepção dos demais colaboradores foi maior do que em relação à percepção da alta administração. Das cem ações de Gestão de Conhecimento, 43% delas foram comuns aos dois grupos. Em decorrência deste resultado foi possível gerar dois produtos decorrentes desta pesquisa, as ferramentas expostas nos **Apêndices C e D**.

O **Apêndice C** resume aquelas ações de Gestão do Conhecimento voltadas à alta administração que exercem maior influência na capacidade de uma organização gerar Inovação de Valor e o **Apêndice D** resume aquelas ações de Gestão do Conhecimento voltadas aos demais colaboradores que exercem maior influência na capacidade de uma organização gerar Inovação de Valor.

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA E TÉCNICA DA PESQUISA

Do ponto de vista científico, este trabalho de pesquisa apontou que é possível que organizações de pequeno porte possam ter potencial para Inovar em Valor. Obviamente que se faz necessário a aplicação da pesquisa em um universo maior, para poder afirmar que organizações de pequeno porte podem inovar em valor. Também foi possível verificar que há vários pontos de convergência entre a Gestão do Conhecimento e a Inovação de Valor, e que ações de Gestão do Conhecimento podem contribuir para que se gere um ambiente propício à Inovação de Valor.

Os pesquisadores Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009), apresentam significativa contribuição teórica à teoria de Inovação de Valor, quando expõem outro conceito de Inovação de Valor, o conceito de que Inovação de Valor é

entregar valor excepcional ao cliente mais importante da cadeia de valor à toda hora, a todo o momento.

Lee e Bogrett (2009) também apontam para duas lacunas encontradas nos trabalhos de Kim e Mauborgne. O primeiro é que não é exposto um processo de Inovação de Valor, com começo, meio e fim. Então Dillon, Lee e Matheson (2005) desenvolveram o Processo de Inovação de Valor, que posteriormente foi retratado por Goodrich e Aiman-Smith (2007), como sendo um processo de 12 passos e posteriormente Lee e Bogrett (2009) reviram este processo, como um processo de 10 passos.

O segundo aspecto constatado por Lee e Bogrett (2009) é o fato de a curva de valor proposta por Kim e Mauborgne não apresentar métrica e não identificar quem é o cliente mais importante da cadeia de valor.

As correlações obtidas nesta pesquisa permitem que acadêmicos e profissionais de Gestão de Conhecimento e Inovação consigam verificar quais são as ações que exercem maior influência na geração de ambientes propícios à Inovação de Valor, além de permitir que se execute planos de ação para a obtenção da Inovação de Valor, pois a geração de um ambiente organizacional propício torna-se crucial à obtenção da Inovação de Valor.

Quanto à produção técnica, por meio da tradução da Ferramenta VIPAT, o instrumento traduzido FAPIV foi validado por meio da alta consistência obtida através de um Alpha Cronbach de 0,95. Organizações brasileiras podem se utilizar desta ferramenta para verificar se suas organizações ou campos de pesquisa possuem ou não potencial para Inovar em Valor.

Os **Apêndices C e D** são instrumentos que podem ser utilizados para mensurar aquelas ações de Gestão do Conhecimento que auxiliam na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à Inovação de Valor, sendo o **Apêndice C** voltado para a alta administração e o **Apêndice D** voltado para os demais colaboradores. Desta maneira outros pesquisadores e organizações podem realizar pesquisas e diagnósticos de maneira customizada e focada.

5.3 CONSIDERAÇÕES RELATIVAS À CONTINUIDADE E RECOMENDAÇÕES

Devido às limitações impostas pela aplicação da pesquisa em uma pequena amostra e por ter sido aplicada em uma única organização, sugere-se que o referido estudo seja extrapolado para um universo maior, abrangendo pequenas, médias e grandes organizações brasileiras.

5.4 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização estudada deve ampliar a promoção daquelas ações de Gestão do Conhecimento que foram bem avaliadas e que exercem influência sobre os 9 Fatores Influentes de Inovação de Valor com o intuito de gerar um ambiente propício à implementação da Inovação de Valor.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade do conhecimento demanda cada vez mais que as organizações estejam preparadas para os desafios vindouros e a Gestão do Conhecimento serve de requisito para que as organizações gerem ambientes propícios à implementação da Inovação de Valor.

5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O principal fator limitante desta pesquisa, foi que a pesquisa de campo, abrangeu apenas uma única organização de pequeno porte, devido ao fator acessibilidade, mas os resultados decorrentes da correlação se mostraram bastante interessantes, possibilitando a extensão desta pesquisa para trabalhos futuros.

5.7 DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA A CONSECUÇÃO DA PESQUISA

Durante o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, surgiram alguns fatores que se apresentaram como dificuldades a serem superadas no decorrer da elaboração e execução, conforme relatados a seguir.

O desconhecimento de literatura que correlacionasse a Inovação de Valor com a Gestão do Conhecimento.

Conhecimento de poucos trabalhos acadêmicos que criticassem alguns aspectos da teoria de Kim e Mauborgne (1995, 1997, 2000, 2001, 2003, 2005a) e que trouxessem contribuição científica, como os trabalhos descobertos durante o processo de pesquisa e posteriormente utilizados como referencial teórico, estes trabalhos foram as pesquisas realizadas por Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009). Estes últimos pesquisadores são integrantes do Instituto de Pesquisa Industrial dos Estados Unidos (IRI), possuem uma linha teórica complementar à teoria de Inovação de Valor de Kim e Mauborgne

A dificuldade para encontrar uma metodologia que pudesse correlacionar a Gestão do Conhecimento e a Inovação de Valor, uma vez que havia se pensado em utilizar da metodologia de análise de discurso para encontrar pontos de convergência entre a teoria das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (1999, 2005) e a teoria de Inovação de Valor de Kim e Mauborgne (1999, 2005a) e Aiman-Smith et al. (2005), Dillon, Lee e Matheson (2005), Goodrich e Aiman-Smith (2007), Balsano et al. (2008) e Lee e Bogrett (2009).

O desenvolvimento da metodologia somente foi possível por meio do conhecimento da ferramenta (VIPAT) e posterior tradução para Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV). Através do resultado obtido com esta ferramenta foi possível correlacionar as ações de Gestão do Conhecimento que exercem maior influência na capacidade de uma organização gerar um ambiente propício à Inovação de Valor.

A dificuldade para encontrar uma organização que estivesse disposta a colaborar com a pesquisa e tivesse um quadro de colaboradores acima de 30 pessoas.

Enfim foi conseguida uma organização para participar da pesquisa, onde o critério de escolha foi o fator acessibilidade. Inicialmente, havia sido planejado que todos os 31 colaboradores da Organização Alpha retornassem com os questionários devidamente preenchidos, sendo que foi efetivamente retornado 27 (87%). Um deles foi anulado por não estar completamente preenchido, totalizando uma amostra de 26 (84%) respondentes.

O cronograma previsto para a conclusão desta pesquisa acabou não sendo cumprido, em decorrência da demora na devolução por parte dos respondentes da Organização Alpha, apesar da Diretoria e o departamento de Recursos Humanos se mostrarem bastantes solícitos para contribuir com esta pesquisa. Acredita-se que um dos fatores contribuintes na demora na devolução foi a necessidade de tempo a ser despendido para o seu preenchimento, 10 minutos na Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV) e 30 minutos Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

AIMAN-SMITH, Lynda; et al. Assessing your organization's potential for value innovation. **Research Technology Management**, v. 48, n.2, p. 37-42, 2005.

ANDRES, Andrele Aparecida de Oliveira; MACHADO, Carina Couto; VILAS BOAS, Ana Alice. A Estratégia do Oceano Azul Criando Inovações de Valor para Tornar a Concorrência Irrelevante: as dez principais inovações brasileiras da última década. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2008, Rio de Janeiro. **Responsabilidade Socioambiental nas Organizações Brasileiras**.

Disponível em:

<http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0102_0305.pdf> Acesso em: 15 nov. 2009.

BALSANO, Thomas J. et. al. Identify Your Innovation Enablers and Inhibitors. **Research Technology Management**, v. 51, n.6, p.23-33, 2008.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Innovation and entrepreneurship**. Chinchester: Wiley & Sons, 2007.

BRAND, Adam. **Knowledge management innovation at 3M**. Journal of Knowledge Management, v. 2, n 1, p. 17-22, 1998.

CARNEIRO, Alberto. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n 2, p. 87-98, 2000.

CARVALHO, Ricardo Monteiro de; et al. A obtenção de uma nova curva de valor através do modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne. In: SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 13., 2009, Cartagena. **Anais eletrônicos ... 1 CD-ROM**.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1983.

CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. New York: Oxford, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

DILLON, Thomas A.; LEE, Richard K.; MATHESON, David. Value innovation: passport to wealth creation. **Research Technology Management**, v.48, n.2, p. 22-36, 2005.

DOBNI, Brooke. Measuring innovation culture in organizations. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n 4, p. 539-559, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2005. 1 CD-ROM.

GOODRICH, Nina; AIMAN-SMITH, Lynda. What does your most important customer want? **Research Technology Management**, v. 50, n. 2, p. 26-35, 2007.

ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers**. New York: Oxford, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston: Harvard Business School, 2004.

KELLEY, Thomas; LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. **Harvard Business Review**, v.75, n.1, p.103-112, 1997.

____; _____. Strategy, Value Innovation and Knowledge Economy. **Sloan Management Review**, v.40, n.3, p. 41-54, 1999a.

____; _____. Knowing a winning business idea when you see one. **Harvard Business Review**, Set-Oct, p.129-137, 2000.

____; _____. Creating new market space. **Harvard Business Review**, v.77, n.1, p. 83-93, 1999b.

____; _____. Tipping Point Leadership. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 4, p.60-69, 2003.

____; _____. **Blue Ocean Strategy**: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005a.

____; _____. Blue ocean strategy: from theory to practice. **California Management Review**, Spring, v. 47 , n. 3, p.105-121, 2005b.

____; _____. Value innovation: a leap into the blue ocean. **Journal of business strategy**, v. 26, n. 4, p. 22–28, 2005c.

KROGH, Georg von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Enabling Knowledge Creation**: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEIA, Technological Development Center. Marketing of Innovation. Disponível em: <http://web.mit.edu/annualreports/pres00/11.13.html>. Acesso em: 15 nov. 2009.

LEE, Richard K.; BOGRET, Blake. Making blue ocean strategy work for you. In: VALUE INNOVATIONS, INC WEBINARS. Disponível em: <http://grandview.rymatech.com/pmv/webinars/2009/05/making-blue-ocean-strategy-work-for-you.php>. Acesso em: 13 mai. 2009a.

____; _____. How to uncover unmet needs using contextual interviewing. In: VALUE INNOVATIONS, INC WEBINARS. Disponível em: <http://grandview.rymatech.com/pmv/webinars/2009/05/making-blue-ocean-strategy-work-for-you.php>. Acesso em: 27 mai. 2009b.

LEUCH, Verônica. **Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

MATHESON, David; MATHESON, Jim. **The smart organization: creating value through strategic R&D**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford, 1995.

OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - Manual de Oslo, 3ª ed., (tradução FINEP), 2005. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf Acesso em: 21 mar. 2009.

OLIVEIRA, Antonella Carvalho de. **Impacto da educação corporativa no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A - Unidade Carambeí**. 2007. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2007.

PEDROSO, Bruno. **Valores críticos do coeficiente de correlação de Pearson**. Ponta Grossa, 2008.

REIS, Dálcio Roberto. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri: Manole, 2008.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia**. 2003. 480 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SVEIBY, Karl E. **The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Barrett-Koehler, 1997.

SVEIBY, Karl E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vânia P. **Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAVLAKI, Elena, LOUKIS, Euripides. Business Model Design Methodology for Digital Services. In: OpenNet Conference, March 27-29, 2007, Brussels, Belgium. Anais eletrônicos... Disponível em: http://workshop1.ist-opennet.eu/papers/27March_Session2_ElenaTavlaki_Paper.pdf. Acesso em: 19 nov. 2009.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. 1999. 311 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

____. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Campus, 2005.

____. **Gestão do Conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais**©. São Paulo: Terraforum, 2007. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx?ID=217>>. Acesso em: 21 jan. 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John; KEITH, Pavitt. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. Chinchester: Wiley & Sons, 2005.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TIMOSSI, Luciana da Silva. **Correlações entre a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho em colaboradores das indústrias de laticínios**. 2009. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação

em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

TIMOSSI, Luciana da Silva; et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista da Educação Física/UEM Maringá**, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009.

VRANDE, Vareska van de et al. Open Innovation in SMEs: trends, motives and management challenges. **Technovation**, v. 29, p. 423-437, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – Valores críticos do coeficiente de correlação de Pearson

VALORES CRÍTICOS DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

n	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
4	0,950	0,999
5	0,878	0,959
6	0,811	0,917
7	0,754	0,875
8	0,707	0,834
9	0,666	0,798
10	0,632	0,765
11	0,602	0,735
12	0,576	0,708
13	0,553	0,684
14	0,532	0,661
15	0,514	0,641
16	0,497	0,623
17	0,482	0,606
18	0,468	0,590
19	0,456	0,575
20	0,444	0,561
21	0,433	0,549
22	0,423	0,537
23	0,413	0,526
24	0,404	0,515
25	0,396	0,505
26	0,388	0,496
27	0,381	0,487
28	0,374	0,479
29	0,367	0,471
30	0,361	0,463
31	0,355	0,456
32	0,349	0,449
33	0,344	0,442
34	0,339	0,436
35	0,334	0,430
36	0,329	0,424
37	0,325	0,418
38	0,320	0,413
39	0,316	0,408
40	0,312	0,403
41	0,308	0,398
42	0,304	0,393
43	0,301	0,389
44	0,297	0,384

n	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
45	0,294	0,380
46	0,291	0,376
47	0,288	0,372
48	0,285	0,368
49	0,282	0,365
50	0,279	0,361
51	0,276	0,358
52	0,273	0,354
53	0,271	0,351
54	0,268	0,348
55	0,266	0,345
56	0,263	0,342
57	0,261	0,339
58	0,259	0,336
59	0,256	0,333
60	0,254	0,330
61	0,252	0,327
62	0,250	0,325
63	0,248	0,322
64	0,246	0,320
65	0,244	0,317
66	0,242	0,315
67	0,240	0,313
68	0,239	0,310
69	0,237	0,308
70	0,235	0,306
71	0,234	0,304
72	0,232	0,302
73	0,230	0,300
74	0,229	0,298
75	0,227	0,296
76	0,226	0,294
77	0,224	0,292
78	0,223	0,290
79	0,221	0,288
80	0,220	0,286
81	0,219	0,285
82	0,217	0,283
83	0,216	0,281
84	0,215	0,280
85	0,213	0,278

n	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
86	0,212	0,276
87	0,211	0,275
88	0,210	0,273
89	0,208	0,272
90	0,207	0,270
91	0,206	0,269
92	0,205	0,267
93	0,204	0,266
94	0,203	0,265
95	0,202	0,263
96	0,201	0,262
97	0,200	0,260
98	0,199	0,259
99	0,198	0,258
100	0,196	0,256
110	0,188	0,250
120	0,180	0,235
130	0,173	0,226
140	0,166	0,218
150	0,161	0,210
175	0,149	0,195
200	0,139	0,182
225	0,131	0,172
250	0,125	0,163
275	0,119	0,156
300	0,113	0,149
350	0,105	0,138
400	0,098	0,129
450	0,093	0,122
500	0,088	0,115
550	0,084	0,110
600	0,081	0,106
650	0,077	0,101
700	0,075	0,098
750	0,072	0,095
800	0,070	0,092
850	0,068	0,089
900	0,066	0,086
950	0,064	0,084
1000	0,062	0,081
1500	0,051	0,067

AUTOR: BRUNO PEDROSO (2008)

APÊNDICE A – Ferramenta de avaliação de potencial de inovação de valor (FAPIV)



Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Campus Ponta Grossa

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Mestrado em Engenharia de Produção: Conhecimento e Inovação

Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV)

Nome do colaborador (opcional):

Nome da Organização:

1 – Introdução ao instrumento de pesquisa:

Este instrumento de pesquisa é parte integrante de trabalho acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR (Mestrado em Engenharia de Produção: Conhecimento e Inovação) e foi adaptado de Aiman-Smith et al. (2005).

Esta ferramenta, quando implementada periodicamente, é utilizada para identificar onde podem ser melhoradas as iniciativas referentes à implementação da Inovação de Valor.

2 – Propósito do Instrumento:

Este instrumento de pesquisa visa identificar a percepção dos colaboradores e da alta direção de uma organização, sobre se a mesma possui, ou não, potencial para a implementação da Inovação de Valor.

3 - Instruções para o Preenchimento:

3.1 – Preenchimento:

Por favor, pontue sua organização em cada uma das declarações a seguir de acordo com sua percepção e não deixe questões em branco. Suas respostas serão mantidas na confidencialidade.

Sinta-se livre em nos contatar, caso deseje estender esta pesquisa para algum outro setor ou para toda sua organização. O preenchimento deste instrumento leva em torno de dez minutos.

No momento em que você estiver preenchendo este questionário, pense sobre seu ambiente de trabalho em particular e responda honestamente às declarações desta pesquisa.

3.2 – Esclarecimento de alguns termos e conceitos:

Os termos “**Nós, Colaboradores, Membros, e/ou Pessoas**” são todos definidos para significar você e seu grupo de trabalho intermediário (que são as pessoas que você interage diariamente/semanalmente).

O termo “**Organização**” é definido como sua área de trabalho imediata / departamento (não a empresa toda ou a entidade de negócios).

O termo “**Cliente**” é definido no sentido mais amplo, para incluir tanto os Clientes Internos, quanto os Clientes Externos.

O termo “**Inovação**” deve ser interpretado no sentido mais amplo, para incluir a melhoria contínua (incremental), bem como desenvolvimentos importantes.

3.3 - Critérios para atribuição de Pontos:

Para cada questão, deve ser atribuída uma pontuação (nota) que melhor reflita a situação em que se encontra sua organização. Para tanto, devem ser utilizadas as alternativas (escala) a seguir:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo,
- 3 – não concordo, nem discordo;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

3.4 - Devolução do questionário:

Assim que o questionário estiver completamente preenchido, você deve devolvê-lo para o Departamento de Recursos Humanos de sua organização. Caso tenha dúvidas a respeito deste questionário, entre em contato com o pesquisador Ricardo Monteiro de Carvalho, através do fone (0xx42) 9102-6900 ou e-mail rmdecarvalho@yahoo.com.br

Ferramenta de Avaliação de Potencial de Inovação de Valor (FAPIV)						
F1	Relevância do Trabalho: <i>É a percepção que cada pessoa possui referente ao impacto de seu trabalho na organização e nos clientes.</i>	1	2	3	4	5
1	As pessoas sabem que aquilo que elas fazem impacta no que acontece na organização					
2	O trabalho que nós fazemos na organização é significativo					
3	As pessoas sabem que aquilo que elas fazem impacta no cliente					
F2	Cultura de tomada de Risco: <i>Uma forma de incrementar a inovação é a diminuição dos riscos de experimentação. A cultura organizacional que enxerga o correr de alguns riscos como uma oportunidade, atinge elevados retornos. Ter uma cultura aberta para qualquer tentativa de novas idéias é uma fonte básica de Inovação de Valor.</i>	1	2	3	4	5
4	Ser inovativo é uma característica da cultura da organização					
5	A cultura da organização encoraja os colaboradores a tentar novas idéias					
6	Estar disposta a correr riscos é uma característica da organização					
7	A organização é adaptável a novas situações					
8	A diversidade de pensamentos é encorajada na organização					
F3	Orientação ao cliente: <i>Significa identificar as necessidades e anseios de mercados estabelecidos e potenciais, entregar produtos e serviços de valor que satisfaçam a estas necessidades. Orientação ao cliente também implica em estar aberto a explorar novos modelos de negócio e a criação de novos mercados.</i>	1	2	3	4	5
9	Na organização, nós regularmente olhamos como oferecer valor superior					

	aos clientes					
10	Na organização, nós regularmente reexaminamos quem são nossos clientes alvo para aquilo que nós fazemos					
11	Na organização, nós regularmente olhamos como podemos adicionar mais valor para nossos clientes.					
12	Nós somos encorajados a pensar em termos de soluções totais aos clientes					
13	Nós somos encorajados a pensar em termos de adicionar valor para nossos clientes					
F4	Agilidade na Tomada de Decisão: <i>Significa quão rapidamente a organização pode tomar decisões. Reunir e usar vários níveis de informação e envolver diversas pessoas, leva às melhores decisões.</i>	1	2	3	4	5
14	Na organização, nós avaliamos oportunidades de negócio sem nos restringirmos por onde estamos no momento atual					
15	Na organização, as decisões são usualmente tomadas no nível onde as melhores informações estão disponíveis					
16	Todos, na organização, estão envolvidos em algum nível do nosso plano de negócios					
17	Nós respondemos rapidamente às mudanças no ambiente de negócios					
F5	Business Intelligence: <i>Refere-se a capacidade de uma organização em detectar o mercado e sua tendência de negócio e entender assuntos estratégicos pela avaliação do ambiente e a compreensão da concorrência.</i>	1	2	3	4	5
18	Na organização, nós regularmente monitoramos competidores					
19	Na organização, nós usamos os concorrentes como nosso <i>benchmark</i>					
20	Nós respondemos rapidamente as ações dos concorrentes					
F6	Comunicação Aberta: <i>Significa falar abertamente, apoiando a mudança no sentido de que é aceitável utilizar práticas desafiadoras que aparentemente não parecem adicionar valor, mas são formas nas quais todos os colaboradores podem adicionar valor à Inovação.</i>	1	2	3	4	5
21	Os empregados sentem-se livres para mudar a situação vigente					
22	As pessoas, que discordam da opinião dos outros, sentem-se bem para dizer abertamente o que pensam					

23	A cultura organizacional encoraja os membros a serem abertos à mudança					
F7	Empoderamento: <i>Significa que um dos importantes aspectos da cultura está em como empregados munidos de poder são identificados e dedicam-se a solucionar problemas. Uma organização que possui pessoas habilidosas tem propriedade para inovar em suas áreas.</i>	1	2	3	4	5
24	As pessoas são encorajadas a identificar preocupações sobre o trabalho					
25	As pessoas são encorajadas a dedicar-se às preocupações do trabalho					
26	A individualidade é respeitada na organização					
F8	Plano de Negócios: <i>Processos e técnicas são necessários para responder perguntas freqüentes quanto ao negócio. Significa reconhecer que o processo de planejamento faz parte do cotidiano de trabalho dos colaboradores.</i>	1	2	3	4	5
27	Na organização, nós usamos o planejamento de cenários como parte de nosso plano de criação de negócios					
28	Na organização, nós usamos simulações como parte de nosso plano de criação de negócios					
29	Nós estimamos riscos em cada passo quando desenvolvemos um plano de negócios					
30	A organização tem uma ampla perspectiva da cadeia de valor, quando examina novas oportunidades					
F9	Aprendizagem Organizacional: <i>Uma organização que aprende é uma organização em que os empregados compartilham conhecimento, especialmente sobre clientes. Isto ajuda a criar um profundo entendimento e uma abordagem mais metódica para a Inovação de Valor.</i>	1	2	3	4	5
31	Quando re-projetamos produtos ou serviços, nós maximizamos o que podemos aprender de nossas experiências de trabalho					
32	Uma de nossas práticas de inovação é descobrir como nossos clientes realmente usam nossos produtos					
33	Um de nossos processos de desenvolvimento de estratégias de inovação é identificar formas similares de nossos clientes usarem nosso produto					
	Levantamento demográfico					
34	Qual área funcional você está mais ligado? Selecione apenas uma área.					

	☐ Administrativo ☐ Assuntos Regulatórios ☐ Compras ☐ Contabilidade ☐ Desenvolvimento de Negócios ☐ Engenharia ☐ Fabricação ☐ Finanças ☐ Garantia da Qualidade ☐ Gerência Geral ☐ Logística ☐ Manutenção ☐ Marketing ☐ Pesquisa e Desenvolvimento ☐ Qualidade ☐ Recursos Humanos ☐ Tecnologia da Informação ☐ Vendas ☐ Outro (por favor especifique): _____					
35	Qual o seu nível funcional dentro da organização? ☐ Presidente ☐ Vice Presidente ☐ Diretor ☐ Gerente ☐ Supervisor ☐ Operador ☐ Staff ☐ Outro (por favor especifique): _____					

APÊNDICE B – Ferramenta de avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento



Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Campus Ponta Grossa

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Mestrado em Engenharia de Produção: Conhecimento e Inovação

Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento

Nome do colaborador (opcional):

Nome da Organização:

1 – Introdução ao instrumento de pesquisa:

Este instrumento de pesquisa é parte integrante de trabalho acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR (Mestrado em Engenharia de Produção: Conhecimento e Inovação) e foi adaptado de Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003).

Esta ferramenta, quando implementada periodicamente, é utilizada para identificar onde podem ser melhoradas as iniciativas referentes à implementação das Sete Dimensões do Conhecimento e suas respectivas Ações Gerenciais.

2 – Propósito do Instrumento:

Este instrumento de pesquisa visa identificar a percepção dos colaboradores e da alta direção de uma organização, sobre se a mesma possui, ou não, Ações de Gestão do Conhecimento suficientes para criar um ambiente propício à Inovação de Valor.

3 - Instruções para o Preenchimento:

3.1 – Preenchimento:

Por favor, pontue sua organização em cada uma das declarações a seguir de acordo com sua percepção e não deixe questões em branco. Suas respostas serão confidenciais e não identificadas.

Sinta-se livre em nos contatar, caso deseje estender esta pesquisa para algum outro setor ou para toda sua organização. O preenchimento deste instrumento leva em torno de trinta minutos.

No momento em que você estiver preenchendo este questionário, pense sobre seu ambiente de trabalho em particular e responda às declarações desta pesquisa.

3.2 – Esclarecimento de alguns termos e conceitos:

O termo “**Core Competences**” significa competências essenciais.

O termo “**Gap**” significa deficiência.

“**Ativo Intangível**” representa aqueles bens organizacionais que não são representados fisicamente.

“**Capital Intelectual**” são os talentos, conhecimentos e experiências dos colaboradores.

“**Silos de Informação**” significa que os colaboradores têm acesso restrito aos dados, informações, ações, projetos e até mesmo às pessoas de outras áreas da organização.

O termo “**Know-how**” significa saber fazer.

“**Groupware**” são *softwares* que permitem o trabalho colaborativo,

“**Propriedade Intelectual**” são todos os meios legais formais de identificação e registro de direitos.

“**Brainstorm**” é uma técnica que visa gerar soluções por meio de “troca de idéias”

“**Comunidade de Prática**” são redes organizadas de pessoas que visam à criação e difusão do conhecimento.

O conceito “**Benchmark**” significa o aprendizado por meio de comparação do melhor da classe. O processo de *benchmarking* pode também envolver comparações entre áreas e operações de natureza diferente.

O termo “**Lay-out**” significa esquema ou disposição do ambiente de trabalho, envolvendo organização de máquinas, fluxos de processos e informações.

O termo “**E-learning**” significa treinamento e aprendizado a distância.

O conceito “**Mentoring**” significa tutoria e normalmente é realizado por intermédio de um profissional mais velho ou mais experiente.

O conceito “**Coaching**” significa o relacionamento existente entre superiores e subordinados marcados por um elevado esforço de transmissão de experiências, incentivo e apoio ao desempenho.

3.3 - Critérios para atribuição de Pontos:

Para cada questão, deve ser atribuída a pontuação (nota) que melhor reflita o seu grau de concordância com a afirmação, no que se refere à sua organização. Para tanto, deve ser utilizada a escala a seguir:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo,
- 3 – não concordo, nem discordo;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

3.4 - Devolução do questionário:

Assim que o questionário estiver completamente preenchido, você deve devolvê-lo para o Departamento de Recursos Humanos de sua organização. Caso tenha dúvidas a respeito deste questionário, entre em contato com o pesquisador Ricardo Monteiro de Carvalho, através do fone (0xx42) 9102-6900 ou e-mail rmdecarvalho@yahoo.com.br

7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas 100 práticas gerenciais						
D1	1ª Dimensão: Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração	1	2	3	4	5

1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as “ <i>core competences</i> ” da organização, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da organização em termos de habilidades e competências.					
2	Existe e é amplamente divulgado o mapa dos conhecimentos relevantes para a organização.					
3	A dimensão “conhecimento” é explícita e amplamente incorporada no planeamento estratégico da organização.					
4	“ <i>Gaps</i> ” (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.					
5	Os principais ativos intangíveis da empresa são claramente identificados e monitorados.					
6	A organização tem ações pró-ativas no sentido de proteção de seu capital intelectual (via patentes, <i>copyright</i> , segredos de negócio, etc).					
7	A macroestratégia da organização é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo um alinhamento das ações nos vários níveis.					
8	A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.					
9	A alta administração lidera pelo exemplo, sendo bastante eficiente no compartilhamento de conhecimentos e atuando com transparência.					
10	Os cargos mais altos da empresa são ocupados por pessoas com estilo colaborativo, que compartilham conhecimento e preocupadas com o desenvolvimento de pessoas.					
D2	2ª Dimensão: Sistemas de Informação	1	2	3	4	5
11	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).					
12	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento da organização.					
13	São poucos os silos de informação entre áreas, unidades, negócios da organização.					
14	Existe uma clara política de informação na organização: informações consideradas confidenciais são claramente marcadas e definidas. Este não					

	é um processo aleatório e baseado na percepção individual das pessoas.					
15	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “know-how” existente na organização.					
16	Os sistemas de informação da empresa (portais, gestão de documento, site, groupware, etc.) são altamente relevantes para a realização do meu trabalho.					
17	A Intranet e o site da empresa são excelentes fontes de informação (A quantidade, qualidade, atualização e facilidade de encontrar informações relevantes são excelentes).					
18	Os sistemas de informação facilitam encontrar especialistas dentro e fora da organização.					
19	O sistema de informação é bastante personalizável pelo usuário. Recebe-se a informação personalizada para as necessidades individuais no formato adequado e no momento correto.					
20	O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).					
21	Há um esforço permanente de capacitação digital dos colaboradores da empresa.					
22	As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.					
23	É fácil para qualquer funcionário contribuir para a base de informações e conhecimentos estratégicos da organização. Existe um processo e tecnologias de suporte bem adequados.					
24	As informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).					
25	As informações encontradas nos sistemas de informação da empresa são altamente confiáveis e validadas por especialistas. Dificilmente encontro informações desatualizadas ou erradas nos bancos de dados da organização.					
26	Existe uma grande preocupação e sistema sofisticado para proteção de informações sensíveis e que incluem propriedade intelectual da organização.					

27	Existem espaços colaborativos virtuais (seguros) para a troca de informações, conhecimento e colaboração com terceiros (fornecedores, parceiros, clientes, etc.).					
28	Todos os níveis hierárquicos têm amplo acesso a Internet (com pouquíssimas limitações de uso. Ex: sites obscenos, etc).					
D3	3ª Dimensão: Cultura e Valores Organizacionais	1	2	3	4	5
29	A missão e os valores da organização são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.					
30	"Há um elevado sentimento de confiança entre organização e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a organização."					
31	Prevalece um alto grau de confiança Entre as pessoas na organização.					
32	Aprendizado contínuo é um valor sustentado por palavras e ações.					
33	Espera-se que as pessoas na organização sejam bastante pro-ativas na busca de aprendizado e aperfeiçoamento pessoal.					
34	O compartilhamento de conhecimento é um comportamento altamente valorizado na organização.					
35	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.					
36	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. Capacidade de inovação é altamente valorizada na organização.					
37	A grande maioria das pessoas na organização contribui com idéias de melhorias (em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes, etc.).					
38	Existe uma grande honestidade intelectual na organização, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					
39	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.					
40	Gastar tempo transferindo conhecimento e informações para outra área da organização não é visto como perda de tempo pela gerência.					
41	Há uma atitude bastante positiva quanto a compartilhar conhecimentos com pessoas de outras áreas da organização: as pessoas respondem com					

	rapidez e de maneira adequada as perguntas/demandas de outras áreas.					
42	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.					
43	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”.					
44	As realizações importantes são comemoradas.					
45	Reconhece-se publicamente idéias criativas e ações inovadoras.					
46	Reconhece-se publicamente resultados obtidos com o compartilhamento de conhecimento.					
47	Há grande tolerância para piadas e humor.					
D4	4ª Dimensão: Estrutura Organizacional	1	2	3	4	5
48	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
49	Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.					
50	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					
51	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstorms</i> .					
52	Existem várias Comunidades de Prática e de Aprendizado bem estruturadas e com a participação de um número relevante de pessoas.					
53	É crescente o número de pessoas com responsabilidades específicas em termos de classificação, organização, codificação e proteção de informações e conhecimentos estratégicos para a organização.					
54	Há um esforço sistemático de <i>benchmark</i> interno.					
55	Todos os projetos/iniciativas da empresa incluem uma etapa formal dedicada a discutir lições aprendidas e para documentá-las.					
56	Os <i>lay-outs</i> são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.					
57	Existem mecanismos e processos formais bem estabelecidos e divulgados para todos os níveis da organização no sentido de capturar, encaminhar e					

	facilitar a implementação de idéias de melhorias e inovações.					
58	"As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima."					
59	Os processos e projetos da empresa são bem documentados e úteis para o aprendizado organizacional (não são um mero exercício burocrático e para obtenção de certificação).					
60	A organização tem métodos bem estabelecidos e disseminados para solução de problemas, geração de idéias, etc.					
D5	5ª Dimensão: Administração de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
61	O processo de seleção é bastante rigoroso.					
62	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade através do recrutamento.					
63	Privilegia-se a contratação de pessoas colaborativas.					
64	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.					
65	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.					
66	Conhecimento, habilidades e competência são os principais critérios para promoção.					
67	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.					
68	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.					
69	O treinamento está associado às necessidades estratégicas da organização.					
70	<i>E-learning</i> e outros mecanismos virtuais já têm um papel relevante e de impacto na estratégia de treinamento e aprendizado da organização.					
71	Com frequência os treinamentos são ministrados pelos próprios funcionários da organização.					
72	As pessoas na organização são treinadas no uso de sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento					

73	As competências dos funcionários são avaliadas de forma rotineira e segundo as necessidades estratégicas da organização.					
74	O perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos colaboradores está amplamente acessível para todos os colaboradores via um banco de dados na Intranet.					
75	Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na organização em comparação a outras organizações do mesmo setor.					
76	A organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos.					
77	Existe um programa efetivo de <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> de talentos.					
78	Há um programa de sucessão bem estabelecido na organização para boa parte dos gerentes.					
79	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.					
80	Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.					
81	Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho.					
82	Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe de trabalho (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.					
83	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos colaboradores.					
84	Existem esquemas de participação societária (ações da empresa) envolvendo a maior parte dos colaboradores.					
85	Existem ações no sentido de manter ex-colaboradores conectados à organização (ex: <i>alumni</i>) como forma de manter acessível parte do conhecimento que estes carregaram consigo quando deixaram a empresa.					
D6	6ª Dimensão: Mensuração de Resultados	1	2	3	4	5
86	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					

87	Mede-se periodicamente o grau de satisfação dos clientes procurando-se compreender suas necessidades e expectativas.					
88	Existem métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso dos principais sistemas de informação da organização (frequência de uso, tipo de usuário, categoria de conteúdos e aplicativos mais acessados, etc.)					
89	Esforços para avaliar as competências e conhecimentos dos colaboradores da organização são realizados com frequência.					
90	A dimensão aprendizado, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da organização.					
D7	7ª Dimensão: Aprendizado com o Ambiente	1	2	3	4	5
91	A organização aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.					
92	Os colaboradores das áreas de marketing, vendas e assistência técnica alimentam com frequência sistemas/bancos de dados com informações sobre os clientes e concorrência.					
93	Inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores.					
94	A organização tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações.					
95	A organização tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa Tecnológica (contratação de pesquisa externa).					
96	A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da organização percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.					
97	A organização utiliza consultores externos de forma adequada com processos bastante precisos para internalizar e disseminar o conhecimento destes e proteger conhecimento da própria organização.					
98	Existem esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente e sobre a concorrência.					
99	Existe um banco de dados detalhado sobre especialistas externos que podem ou já prestaram serviços à organização.					

100	Há um esforço sistemático de <i>benchmark</i> externo.					
	Levantamento demográfico					
	Qual área funcional você está mais ligado? Selecione apenas uma área. () Administrativo () Assuntos Regulatórios () Compras () Contabilidade () Desenvolvimento de Negócios () Engenharia () Fabricação () Finanças () Garantia da Qualidade () Gerência Geral () Logística () Manutenção () Marketing () Pesquisa e Desenvolvimento () Qualidade () Recursos Humanos () Tecnologia da Informação () Vendas () Outro (por favor especifique): _____					
	Qual o seu nível funcional dentro da organização? () Presidente () Vice Presidente () Diretor () Gerente () Supervisor					

	() Operador						
	() Staff						
	() Outro (por favor especifique): _____						

APÊNDICE C – Ferramenta de avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento voltadas à implementação da inovação de valor de acordo com a percepção da alta administração



Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Campus Ponta Grossa

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Mestrado em Engenharia de Produção: Conhecimento e Inovação

Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento voltadas à implementação da Inovação de Valor de acordo com a percepção da alta administração

Nome do colaborador (opcional):

Nome da Organização:

1 – Introdução ao instrumento de pesquisa:

Este instrumento de pesquisa é parte integrante de trabalho acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR (Mestrado em Engenharia de Produção: Conhecimento e Inovação) e foi adaptado de Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003).

Esta ferramenta, quando implementada periodicamente, é utilizada para identificar onde podem ser melhoradas as iniciativas referentes à implementação das Sete Dimensões do Conhecimento e suas respectivas Ações Gerenciais.

2 – Propósito do Instrumento:

Este instrumento de pesquisa visa identificar a percepção dos colaboradores e da alta direção de uma organização, sobre se a mesma possui, ou não, Ações de

Gestão do Conhecimento suficientes para criar um ambiente propício à Inovação de Valor.

3 - Instruções para o Preenchimento:

3.1 – Preenchimento:

Por favor, pontue sua organização em cada uma das declarações a seguir de acordo com sua percepção e não deixe questões em branco. Suas respostas serão confidenciais e não identificadas.

Sinta-se livre em nos contatar, caso deseje estender esta pesquisa para algum outro setor ou para toda sua organização. O preenchimento deste instrumento leva em torno de trinta minutos.

No momento em que você estiver preenchendo este questionário, pense sobre seu ambiente de trabalho em particular e responda às declarações desta pesquisa.

3.2 – Esclarecimento de alguns termos e conceitos:

O termo “**Gap**” significa deficiência.

O termo “**Know-how**” significa saber fazer.

“**Brainstorm**” é uma técnica que visa gerar soluções por meio de “troca de idéias”

O conceito “**Benchmark**” significa o aprendizado por meio de comparação do melhor da classe. O processo de benchmarking pode também envolver comparações entre áreas e operações de natureza diferente.

3.3 - Critérios para atribuição de Pontos:

Para cada questão, deve ser atribuída a pontuação (nota) que melhor reflita o seu grau de concordância com a afirmação, no que se refere à sua organização. Para tanto, deve ser utilizada a escala a seguir:

1 – discordo totalmente;

2 – discordo,

3 – não concordo, nem discordo;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

3.4 - Devolução do questionário:

Assim que o questionário estiver completamente preenchido, você deve devolvê-lo para o Departamento de Recursos Humanos de sua organização. Caso tenha dúvidas a respeito deste questionário, entre em contato com o pesquisador Ricardo Monteiro de Carvalho, através do fone (0xx42) 9102-6900 ou e-mail rmdecarvalho@yahoo.com.br

7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas 100 práticas gerenciais						
D1	1ª Dimensão: Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração	1	2	3	4	5
1	"Gaps" (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.					
2	Os principais ativos intangíveis da empresa são claramente identificados e monitorados.					
3	A macroestratégia da organização é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo um alinhamento das ações nos vários níveis.					
4	A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.					
5	A alta administração lidera pelo exemplo, sendo bastante eficiente no compartilhamento de conhecimentos e atuando com transparência.					
6	Os cargos mais altos da empresa são ocupados por pessoas com estilo colaborativo, que compartilham conhecimento e preocupadas com o desenvolvimento de pessoas.					
D2	2ª Dimensão: Sistemas de Informação	1	2	3	4	5
7	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "know-how" existente na organização.					

8	Os sistemas de informação facilitam encontrar especialistas dentro e fora da organização.					
9	O sistema de informação é bastante personalizável pelo usuário. Recebe-se a informação personalizada para as necessidades individuais no formato adequado e no momento correto.					
10	O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).					
11	As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.					
	As informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).					
D3	3ª Dimensão: Cultura e Valores Organizacionais	1	2	3	4	5
12	A missão e os valores da organização são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.					
13	Aprendizado contínuo é um valor sustentado por palavras e ações.					
14	Espera-se que as pessoas na organização sejam bastante pro-ativas na busca de aprendizado e aperfeiçoamento pessoal.					
15	O compartilhamento de conhecimento é um comportamento altamente valorizado na organização.					
16	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.					
17	A grande maioria das pessoas na organização contribui com idéias de melhorias (em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes, etc).					
18	Existe uma grande honestidade intelectual na organização, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					
19	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.					
20	Gastar tempo transferindo conhecimento e informações para outra área da organização não é visto como perda de tempo pela gerência.					
21	Há uma atitude bastante positiva quanto a compartilhar conhecimentos com pessoas de outras áreas da organização: as pessoas respondem com					

	rapidez e de maneira adequada as perguntas/demandas de outras áreas.					
22	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.					
23	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”.					
24	As realizações importantes são comemoradas.					
25	Reconhece-se publicamente idéias criativas e ações inovadoras.					
26	Reconhece-se publicamente resultados obtidos com o compartilhamento de conhecimento.					
D4	4ª Dimensão: Estrutura Organizacional	1	2	3	4	5
27	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
28	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstorms</i> .					
29	Há um esforço sistemático de <i>benchmark</i> interno.					
30	Os processos e projetos da empresa são bem documentados e úteis para o aprendizado organizacional (não são um mero exercício burocrático e para obtenção de certificação).					
31	A organização tem métodos bem estabelecidos e disseminados para solução de problemas, geração de idéias, etc.					
D5	5ª Dimensão: Administração de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
32	O processo de seleção é bastante rigoroso.					
33	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.					
34	Com frequência os treinamentos são ministrados pelos próprios funcionários da organização.					
35	As pessoas na organização são treinadas no uso de sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento					
36	As competências dos funcionários são avaliadas de forma rotineira e segundo as necessidades estratégicas da organização.					
37	O perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos colaboradores está amplamente acessível para todos os colaboradores via					

	um banco de dados na Intranet.					
38	A organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos.					
39	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.					
40	Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho.					
41	Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe de trabalho (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.					
42	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos colaboradores.					
D6	6ª Dimensão: Mensuração de Resultados	1	2	3	4	5
43	A dimensão aprendizado, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da organização.					
D7	7ª Dimensão: Aprendizado com o Ambiente	1	2	3	4	5
44	A organização aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.					
45	Os colaboradores das áreas de marketing, vendas e assistência técnica alimentam com frequência sistemas/bancos de dados com informações sobre os clientes e concorrência.					
46	Inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores.					
47	A organização tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações.					
48	A organização tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa Tecnológica (contratação de pesquisa externa).					
49	A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da organização percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.					
50	Existem esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e					

	disseminação de informações sobre o ambiente e sobre a concorrência.					
51	Existe um banco de dados detalhado sobre especialistas externos que podem ou já prestaram serviços à organização.					
52	Há um esforço sistemático de <i>benchmark</i> externo.					
	Levantamento demográfico					
	Qual área funcional você está mais ligado? Selecione apenas uma área. () Administrativo () Assuntos Regulatórios () Compras () Contabilidade () Desenvolvimento de Negócios () Engenharia () Fabricação () Finanças () Garantia da Qualidade () Gerência Geral () Logística () Manutenção () Marketing () Pesquisa e Desenvolvimento () Qualidade () Recursos Humanos () Tecnologia da Informação () Vendas () Outro (por favor especifique): _____					
	Qual o seu nível funcional dentro da organização? () Presidente () Vice Presidente () Diretor					

☐ Gerente						
☐ Supervisor						
☐ Operador						
☐ Staff						
☐ Outro (por favor especifique): _____						

APÊNDICE D – Ferramenta de avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento voltadas à implementação da inovação de valor de acordo com a percepção dos demais colaboradores



Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Campus Ponta Grossa

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Mestrado em Engenharia de Produção: Conhecimento e Inovação

Ferramenta de Avaliação das 7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas respectivas ações de Gestão do Conhecimento voltadas à implementação da Inovação de Valor de acordo com a percepção dos demais colaboradores

Nome do colaborador (opcional):

Nome da Organização:

1 – Introdução ao instrumento de pesquisa:

Este instrumento de pesquisa é parte integrante de trabalho acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR (Mestrado em Engenharia de Produção: Conhecimento e Inovação) e foi adaptado de Terra (1999, 2005, 2007) e Strauhs (2003).

Esta ferramenta, quando implementada periodicamente, é utilizada para identificar onde podem ser melhoradas as iniciativas referentes à implementação das Sete Dimensões do Conhecimento e suas respectivas Ações Gerenciais.

2 – Propósito do Instrumento:

Este instrumento de pesquisa visa identificar a percepção dos colaboradores e da alta direção de uma organização, sobre se a mesma possui, ou não, Ações de

Gestão do Conhecimento suficientes para criar um ambiente propício à Inovação de Valor.

3 - Instruções para o Preenchimento:

3.1 – Preenchimento:

Por favor, pontue sua organização em cada uma das declarações a seguir de acordo com sua percepção e não deixe questões em branco. Suas respostas serão confidenciais e não identificadas.

Sinta-se livre em nos contatar, caso deseje estender esta pesquisa para algum outro setor ou para toda sua organização. O preenchimento deste instrumento leva em torno de trinta minutos.

No momento em que você estiver preenchendo este questionário, pense sobre seu ambiente de trabalho em particular e responda às declarações desta pesquisa.

3.2 – Esclarecimento de alguns termos e conceitos:

O termo “**Core Competences**” significa competências essenciais.

O termo “**Gap**” significa deficiência.

“**Ativo Intangível**” representa aqueles bens organizacionais que não são representados fisicamente.

“**Capital Intelectual**” são os talentos, conhecimentos e experiências dos colaboradores.

“**Silos de Informação**” significa que os colaboradores têm acesso restrito aos dados, informações, ações, projetos e até mesmo às pessoas de outras áreas da organização.

O termo “**Know-how**” significa saber fazer.

“**Groupware**” são *softwares* que permitem o trabalho colaborativo,

“**Propriedade Intelectual**” são todos os meios legais formais de identificação e registro de direitos.

“**Brainstorm**” é uma técnica que visa gerar soluções por meio de “troca de idéias”

“**Comunidade de Prática**” são redes organizadas de pessoas que visam à criação e difusão do conhecimento.

O conceito “**Benchmark**” significa o aprendizado por meio de comparação do melhor da classe. O processo de benchmarking pode também envolver comparações entre áreas e operações de natureza diferente.

O termo “**Lay-out**” significa esquema ou disposição do ambiente de trabalho, envolvendo organização de máquinas, fluxos de processos e informações.

O termo “**E-learning**” significa treinamento e aprendizado a distância.

O conceito “**Mentoring**” significa tutoria e normalmente é realizado por intermédio de um profissional mais velho ou mais experiente.

O conceito “**Coaching**” significa o relacionamento existente entre superiores e subordinados marcados por um elevado esforço de transmissão de experiências, incentivo e apoio ao desempenho.

3.3 - Critérios para atribuição de Pontos:

Para cada questão, deve ser atribuída a pontuação (nota) que melhor reflita o seu grau de concordância com a afirmação, no que se refere à sua organização. Para tanto, deve ser utilizada a escala a seguir:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo,
- 3 – não concordo, nem discordo;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

3.4 - Devolução do questionário:

Assim que o questionário estiver completamente preenchido, você deve devolvê-lo para o Departamento de Recursos Humanos de sua organização. Caso tenha dúvidas a respeito deste questionário, entre em contato com o pesquisador

Ricardo Monteiro de Carvalho, através do fone (0xx42) 9102-6900 ou e-mail rmdecarvalho@yahoo.com.br

7 Dimensões da Gestão do Conhecimento e suas 100 práticas gerenciais						
D1	1ª Dimensão: Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração	1	2	3	4	5
1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as “ <i>core competences</i> ” da organização, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da organização em termos de habilidades e competências.					
2	Existe e é amplamente divulgado o mapa dos conhecimentos relevantes para a organização.					
3	A dimensão “conhecimento” é explícita e amplamente incorporada no planejamento estratégico da organização.					
4	“ <i>Gaps</i> ” (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.					
5	Os principais ativos intangíveis da empresa são claramente identificados e monitorados.					
6	A organização tem ações pró-ativas no sentido de proteção de seu capital intelectual (via patentes, <i>copyright</i> , segredos de negócio, etc).					
7	A macroestratégia da organização é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo um alinhamento das ações nos vários níveis.					
8	A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.					
9	A alta administração lidera pelo exemplo, sendo bastante eficiente no compartilhamento de conhecimentos e atuando com transparência.					
10	Os cargos mais altos da empresa são ocupados por pessoas com estilo colaborativo, que compartilham conhecimento e preocupadas com o desenvolvimento de pessoas.					
D2	2ª Dimensão: Sistemas de Informação	1	2	3	4	5

11	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).					
12	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os colaboradores, à base de dados e conhecimento da organização.					
13	São poucos os silos de informação entre áreas, unidades, negócios da organização.					
14	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “ <i>know-how</i> ” existente na organização.					
15	Os sistemas de informação da empresa (portais, gestão de documento, site, <i>groupware</i> , etc) são altamente relevantes para a realização do meu trabalho.					
16	A Intranet e o site da empresa são excelentes fontes de informação (A quantidade, qualidade, atualização e facilidade de encontrar informações relevantes são excelentes).					
17	Os sistemas de informação facilitam encontrar especialistas dentro e fora da organização.					
18	O sistema de informação é bastante personalizável pelo usuário. Recebe-se a informação personalizada para as necessidades individuais no formato adequado e no momento correto.					
19	O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).					
20	As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.					
21	As informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).					
22	As informações encontradas nos sistemas de informação da empresa são altamente confiáveis e validadas por especialistas. Dificilmente encontro informações desatualizadas ou erradas nos bancos de dados da organização.					
23	Existe uma grande preocupação e sistema sofisticado para proteção de informações sensíveis e que incluem propriedade intelectual da organização.					

24	Existem espaços colaborativos virtuais (seguros) para a troca de informações, conhecimento e colaboração com terceiros (fornecedores, parceiros, clientes, etc).					
D3	3ª Dimensão: Cultura e Valores Organizacionais	1	2	3	4	5
25	A missão e os valores da organização são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.					
26	"Há um elevado sentimento de confiança entre organização e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a organização."					
27	Aprendizado contínuo é um valor sustentado por palavras e ações.					
28	O compartilhamento de conhecimento é um comportamento altamente valorizado na organização.					
29	A grande maioria das pessoas na organização contribui com idéias de melhorias (em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes, etc).					
30	Existe uma grande honestidade intelectual na organização, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					
31	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.					
32	Gastar tempo transferindo conhecimento e informações para outra área da organização não é visto como perda de tempo pela gerência.					
33	Há uma atitude bastante positiva quanto a compartilhar conhecimentos com pessoas de outras áreas da organização: as pessoas respondem com rapidez e de maneira adequada as perguntas/demandas de outras áreas.					
34	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.					
35	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".					
36	As realizações importantes são comemoradas.					
37	Reconhece-se publicamente idéias criativas e ações inovadoras.					
D4	4ª Dimensão: Estrutura Organizacional	1	2	3	4	5

38	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
39	Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.					
40	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					
41	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstorms</i> .					
42	Existem várias Comunidades de Prática e de Aprendizado bem estruturadas e com a participação de um número relevante de pessoas.					
43	Há um esforço sistemático de <i>benchmark</i> interno.					
44	Todos os projetos/iniciativas da empresa incluem uma etapa formal dedicada a discutir lições aprendidas e para documentá-las.					
45	Os <i>lay-outs</i> são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.					
46	Existem mecanismos e processos formais bem estabelecidos e divulgados para todos os níveis da organização no sentido de capturar, encaminhar e facilitar a implementação de idéias de melhorias e inovações.					
47	"As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima."					
48	Os processos e projetos da empresa são bem documentados e úteis para o aprendizado organizacional (não são um mero exercício burocrático e para obtenção de certificação).					
49	A organização tem métodos bem estabelecidos e disseminados para solução de problemas, geração de idéias, etc.					
D5	5ª Dimensão: Administração de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
50	O processo de seleção é bastante rigoroso.					
51	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade através do recrutamento.					
52	Privilegia-se a contratação de pessoas colaborativas.					
53	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes					

	perspectivas e experiências.					
54	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.					
55	Conhecimento, habilidades e competência são os principais critérios para promoção.					
56	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.					
57	E-learning e outros mecanismos virtuais já têm um papel relevante e de impacto na estratégia de treinamento e aprendizado da organização.					
58	As pessoas na organização são treinadas no uso de sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento					
59	As competências dos funcionários são avaliadas de forma rotineira e segundo as necessidades estratégicas da organização.					
60	Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na organização em comparação a outras organizações do mesmo setor.					
61	Existe um programa efetivo de <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> de talentos.					
62	Há um programa de sucessão bem estabelecido na organização para boa parte dos gerentes.					
63	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.					
64	Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.					
65	Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho.					
66	Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe de trabalho (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.					
67	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos colaboradores.					
68	Existem esquemas de participação societária (ações da empresa) envolvendo a maior parte dos colaboradores.					

69	Existem ações no sentido de manter ex-colaboradores conectados à organização (ex: <i>alumni</i>) como forma de manter acessível parte do conhecimento que estes carregaram consigo quando deixaram a empresa.					
D6	6ª Dimensão: Mensuração de Resultados	1	2	3	4	5
70	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					
71	Mede-se periodicamente o grau de satisfação dos clientes procurando-se compreender suas necessidades e expectativas.					
72	Existem métricas bem específicas e detalhadas sobre o uso dos principais sistemas de informação da organização (frequência de uso, tipo de usuário, categoria de conteúdos e aplicativos mais acessados, etc)					
73	Esforços para avaliar as competências e conhecimentos dos colaboradores da organização são realizados com frequência.					
74	A dimensão aprendizado, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da organização.					
D7	7ª Dimensão: Aprendizado com o Ambiente	1	2	3	4	5
75	A organização aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.					
76	Os colaboradores das áreas de marketing, vendas e assistência técnica alimentam com frequência sistemas/bancos de dados com informações sobre os clientes e concorrência.					
77	Inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores.					
78	A organização tem habilidade na gestão de parcerias com outras organizações.					
79	A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os colaboradores da organização percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.					
80	A organização utiliza consultores externos de forma adequada com processos bastante precisos para internalizar e disseminar o conhecimento					

	destes e proteger conhecimento da própria organização.					
81	Existem esforços sistemáticos e éticos para a captação, organização e disseminação de informações sobre o ambiente e sobre a concorrência.					
82	Existe um banco de dados detalhado sobre especialistas externos que podem ou já prestaram serviços à organização.					
83	Há um esforço sistemático de benchmark externo.					
	Levantamento demográfico					
	Qual área funcional você está mais ligado? Selecione apenas uma área. () Administrativo () Assuntos Regulatórios () Compras () Contabilidade () Desenvolvimento de Negócios () Engenharia () Fabricação () Finanças () Garantia da Qualidade () Gerência Geral () Logística () Manutenção () Marketing () Pesquisa e Desenvolvimento () Qualidade () Recursos Humanos () Tecnologia da Informação () Vendas () Outro (por favor especifique): _____					
	Qual o seu nível funcional dentro da organização? () Presidente					

☐ Vice Presidente						
☐ Diretor						
☐ Gerente						
☐ Supervisor						
☐ Operador						
☐ Staff						
☐ Outro (por favor especifique): _____						

APÊNDICE E – Matriz Departamento x Função da Organização Alpha

	Função	Departamento
1	Direção	Alta Administração
2	Gerência	Alta Administração
3	Supervisão de Produção	Produção Gráfica ou de Peças
4	Planejamento e Controle de Produção	Produção Gráfica ou de Peças
5	Compras	Produção Gráfica ou de Peças
6	Inspecção de Qualidade	Produção Gráfica ou de Peças
7	Recebimento	Produção Gráfica ou de Peças
8	Expedição	Produção Gráfica ou de Peças
9	Motorista	Produção Gráfica ou de Peças
10	Diagramação	Produção Gráfica ou de Peças
11	Impressão	Produção Gráfica
12	Acabamento Gráfico 1	Produção Gráfica
13	Acabamento Gráfico 2	Produção Gráfica
14	Desenvolvimento de Produtos	Produção de Peças
15	Produção de Peças	Produção de Peças
16	Controladoria	Administrativo/Financeiro
17	Faturamento	Administrativo/Financeiro
18	Contas a pagar/receber	Administrativo/Financeiro
19	Departamento Pessoal	Administrativo/Financeiro
20	Contabilidade	Administrativo/Financeiro
21	Serviços Gerais	Administrativo/Financeiro
22	Supervisão Comercial	Comercial
23	Vendas	Comercial
24	Assessoria de Vendas	Comercial
25	Tecnologia da Informação	TI

26	Recursos Humanos	RH
27	Representante da Direção	Qualidade
28	Auditor da Qualidade	Qualidade
29	Representante do Cliente	Qualidade
30	Analista da Qualidade	Qualidade
31	Gerência de Produção	Alta Administração
32	Encarregada de gráfica	Produção Gráfica
33	Arte Finalista	Produção Gráfica
34	Analista de Processo	Produção Gráfica

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)