



MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Fabricio Ziviani

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: fazist@hotmail.com

Ana Cristina Pochmann Mairesse

Especialista em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral, Brasil.

E-mail: anacristinamairesse@hotmail.com

Sandra Laís Pedroso

Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: sandra.lais.pedroso@gmail.com

Thais Bittencourt de Almeida

Especialista em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral, Brasil.

E-mail: thais.bdealmeida@gmail.com

Resumo

A Gestão do Conhecimento tem papel fundamental para apoiar a sustentabilidade das empresas de serviços de tecnologia da informação, pois o conhecimento deve ser capaz de potencializar os resultados da mesma. Dessa forma o objetivo deste trabalho é diagnosticar como as práticas de Gestão do Conhecimento estão presentes em empresas de serviços de tecnologia da informação, tendo como estudo de caso uma empresa de tecnologia da informação gaúcha. Para desenvolver o trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa e exploratória com estudo de caso único a partir da proposição de um modelo conceitual para a avaliação das práticas de Gestão do Conhecimento. A análise de resultados resultantes indica que o modelo proposto é aderente e que várias práticas de Gestão do Conhecimento estão presentes na empresa Processor. Dentre os resultados, destacam-se positivamente a expertise e o manancial tecnológico disponíveis para a implantação das práticas de GC, além de uma extensa base de conhecimento existente e que pode ser utilizada como ponto de partida. Como ponto mais relevante de melhoria os resultados apontam para a necessidade de um maior alinhamento das políticas e práticas de recursos humanos com a Gestão do Conhecimento, convergindo as informações e processos disponíveis nesta área em importante alavancador da Gestão do Conhecimento para as demais áreas da empresa. Apesar de as práticas de Gestão do Conhecimento já estarem presentes na organização estudada, ressalta-se a importância da sistematização do conhecimento, para que o mesmo possa se transformar em um elemento de diferenciação e de melhor desempenho.

Palavras-chave: gestão estratégica do conhecimento; gestão do conhecimento; mapeamento do conhecimento; tecnologias para a gestão do conhecimento.

MAPPING KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN ORGANIZATIONS PROVIDING INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES

Abstract

Knowledge Management (KM) plays a fundamental role in supporting the sustainability of IT service companies, as knowledge must be able to enhance its results. Thus, the objective of this work is to diagnose how Knowledge Management practices are present in IT service companies, having as a case study an IT company from Rio Grande do Sul. To develop the work, a quantitative and exploratory

research was carried out with a single case study from the proposition of a conceptual model for the evaluation of Knowledge Management practices. The analysis of the resulting results indicates that the proposed model is adherent and that several Knowledge Management practices are present in the company Processor. Among the results, the expertise and technological resources available for the implementation of KM practices stand out positively, in addition to an extensive existing knowledge base that can be used as a starting point. As the most relevant point of improvement, the results point to the need for greater alignment of HR policies and practices with KM, converging the information and processes available in this area into an important leveraging of KM for the other areas of the company. Although KM practices are already present in the studied organization, the importance of systematizing knowledge is emphasized, so that it can become an element of differentiation and better performance.

Keywords: strategic knowledge management; knowledge management; knowledge mapping; technologies for knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

Um conjunto de transformações sociais, políticas e econômicas vêm redesenhando o ambiente competitivo e estabelecendo uma série de novas exigências estratégicas para as organizações, entre as quais, às empresas prestadoras de serviços de TI. Frente às rápidas mudanças de tecnologias e das necessidades dos clientes, as empresas devem estar em constante busca pela diferenciação para garantir sustentabilidade. Estas vêm entendendo o papel da Gestão do Conhecimento (GC) em sua competitividade, ainda mais em um ambiente em que a concorrência é crescente e enfrentam um mercado globalizado (Rosini, Palmisano, 2013).

Vivemos em um mundo onde negócios disruptivos surgem da noite para o dia, transformando os hábitos do consumidor e a forma de empreender constantemente. A exigência por agilidade, flexibilidade, fluidez, acessibilidade e inovação, são sinônimos de mudança constantes, fazendo com que as empresas e profissionais tenham que se adaptar. Essas mudanças advindas, sobretudo com o fenômeno da globalização, trouxeram implicações quanto ao modo de agir das organizações. Para garantirem sua sobrevivência em longo prazo, as mesmas perceberam a necessidade de realinharem seus modelos de negócio, considerando sua capacidade de inovação em processos, serviços e produtos (MCT, 2016).

Organizações prestadoras de serviços de TI se diferenciam no mercado pelo que sabem, nesse sentido a criação e a disponibilização do conhecimento organizacional é muito mais que uma vantagem competitiva é um ativo corporativo (MCT, 2016). Assim, considerando que o conhecimento é fundamental e que é inerente às pessoas, provenientes de suas experiências, valores e atitudes, o ser humano e seus conhecimentos passam a ser patrimônios importantes das organizações. Dessa forma, as empresas que retêm mais talentos, que valorizam, reconhecem a devida importância, e praticam a GC, possuem um potencial para criar diferencial competitivo no mercado.

Nesse contexto apresenta-se a questão desta pesquisa da seguinte forma: Diagnosticar como as empresas de serviços de TI tem adotado práticas de Gestão do Conhecimento?

A GC apresenta uma proposta para identificação, classificação, organização e compartilhamento de conhecimentos considerados importantes em uma organização. Além disso, incentiva uma disposição favorável para a cooperação e o aprendizado constante, valorizando o uso do capital intelectual das empresas. Assim, entende-se que uma empresa que investe em GC está estabelecendo os canais para a inovação e comunicação dentro da sua operação, e com isso, abrindo caminhos para que a empresa estruture seu diferencial competitivo e sustentabilidade (Estação Científica, 2006).

Diante dessas consideraões pode-se perceber que a GC aparece como um processo de suma importncia para o crescimento organizacional. Assim, justifica-se o desenvolvimento de um estudo para diagnosticar como as empresas de servios de TI esto em relao as prticas de GC.

O presente estudo tem por objetivo diagnosticar como as empresas de servios de TI esto em relao as prticas de GC. A proposta est estruturada da seguinte forma: a) Introduo; b) Referencial Teorico; c) Metodologia; d) Resultados e e) Concluses e recomendaes.

2 REFERENCIAL TEORICO

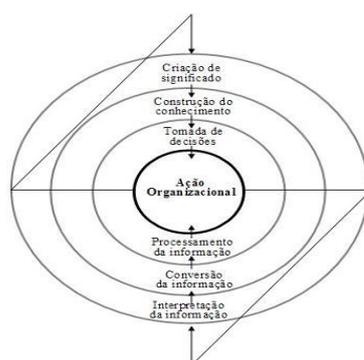
Este captulo apresenta a reviso de literatura que norteia o tema do trabalho, com nfase para bibliografias gesto do conhecimento, APO - Asian Productivity Organization, (APO) e a Descrio da ferramenta de avaliao de GC de Terra (2005). Ao final apresenta-se o modelo conceitual da pesquisa e suas hipoteses.

2.1 Gesto do Conhecimento

Para Stewart (1998), o uso da GC e um fator importante no sucesso ou no fracasso das organizaes, pois e um fator de competitividade. Para Choo (2003) a informao e o conhecimento, so parte essencial do que uma organizao produz. Alm disso, o autor afirma que se uma organizao no possuir uma compreenso de seus processos organizacionais e humanos, que transformam a informao em conhecimento e tomada de deciso, elas tambm no entendero a relevncia das suas fontes de conhecimento e tenderam a no saber utiliz-las adequadamente em seu favor. O Autor apresenta tambm que existem principalmente trs reas distintas nas quais isso fica caracterizado, pois o desenvolvimento e o uso da informao e do conhecimento realizam um papel estratgico na capacidade de adaptao das organizaes. As reas afetadas so: a criao de significado, construo do conhecimento e tomada de deciso.

A Figura 1, apresenta a organizao do conhecimento com base em trs processos que so dinamicos e sociais, que o autor entende que esto interagindo para girar a organizao do conhecimento (Choo, 2003).

Figura 1 - A organizao do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 31)

Na etapa de criao de significado, a relevncia est em compreender as mensagens e as notcias sobre o ambiente. E necessrio que os colaboradores da organizao decidam o que e relevante por consenso, tomando como base as suas experincias passadas. A etapa de construo de conhecimento considera relevante a converso do mesmo, atravs do discurso,

onde os colaboradores compartilham o que sabem atravs de metforas e analogias. Para a etapa de tomada de deciso s3o importantes as regras, as rotinas, os crit3rios e as prefer3ncias, que regulam os colaboradores na an3lise das alternativas (Choo, 2003).

A GC, se apresenta como um processo orientado 3 implementa33o de uma metodologia que permite a cria33o, a capta33o, o acumulo, o acesso e o transfer3ncia, do conhecimento e das informa33es que existem, e que s3o criadas constantemente dentro da organiza33o (Nonaka; Takeuchi, 1997). Outros autores defendem que a GC 3 usada para sistematizar a coleta, compartilhamento, armazenamento, organiza33o, dissemina33o e aplica33o do conhecimento no contexto organizacional com o objetivo de viabilizar o acesso desse conhecimento como um diferencial potencializador (Alavi; Leidner, 2001; Murray, 2005; Bhanu; Magiswary, 2010).

Existe a necessidade de considerar que para uma organiza33o criar novos conhecimentos tamb3m se faz necess3rio o aprendizado que vem do ambiente externo e do compartilhamento de habilidades que precisam ser incorporadas e adequadas 3s caracter3sticas da organiza33o, resultando num modelo que utilize o resultado dessa uni3o (Nonaka; Takeuchi, 1997; Flach; Antonello, 2011; S3 et al 2013).

O ponto chave para a cria33o de novos conhecimentos est3 na mobiliza33o e convers3o do conhecimento t3cito, pois este tem propriedades espec3ficas. Como o conhecimento t3cito 3 dif3cil de ser compartilhado dentro de uma organiza33o, ocorre uma convers3o entre conhecimento t3cito expl3cito (Nonaka, 2000).

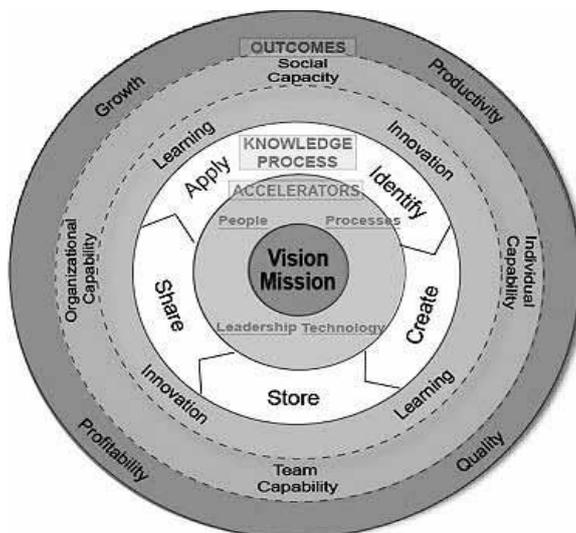
Para que o conhecimento seja criado, existem outras condi33es que s3o requeridas na organiza33o para que ela seja capaz de aprender. Ou seja, 3 necess3rio criar um ambiente favor3vel na empresa para que ocorra a cont3nua convers3o entre conhecimento t3cito e expl3cito (Miyashiro et al., 2008). Al3m disso, segundo Souza, Ziviani e Goulart (2014) 3 necess3rio que a empresa crie Contextos Capacitantes ou "Ba". Os Participantes do "Ba" trazem seus pr3prios contextos, e atravs das intera33es com os outros e o ambiente, os contextos de "Ba", os e os participantes e os ambientes mudam (Souza; Ziviani; Goulart, 2014, Nonaka, 2000).

2.2 APO - Asian Productivity Organization

A Asian Productivity Organization (APO), composta de vinte na33es asi3ticas, formada em 1961 para facilitar o progresso e desenvolvimento econ3mico e social, promove o desenvolvimento sustent3vel, permite a partilha de informa33o e tecnologia, lan3ou um manual que apresenta m3todos e ferramentas de GC. As ferramentas de avalia33o de GC APO s3o concebidas para ajudar as organiza33es a conduzir uma avalia33o da sua disponibilidade para a GC. A avalia33o 3 realizada no in3cio do programa de GC, pois antes de iniciar uma implanta33o do processo de GC, a organiza33o precisa conhecer seus pontos fortes e oportunidades de melhorias. A partir desse conhecimento, a organiza33o pode ent3o se concentrar em seus programas de GC e combater as lacunas identificadas atravs da avalia33o (APO, 2010).

A Ferramenta de Avalia33o de GC da APO, baseia-se na espiral do conhecimento como apresentado na Figura 2.

Figura 2 - A espiral do conhecimento



Fonte: APO (2010)

O ponto de partida é o entendimento da visão organizacional, missão, objetivos de negócio e orientações estratégicas. Estes ajudam a organização a identificar e analisar as principais competências e capacidades que tem e precisa se desenvolver. Os quatro aceleradores (pessoas, processos, tecnologia, liderança) podem ajudar a organização a compreender até que ponto esses drivers e facilitadores são predominantes na organização, permitindo uma implementação de GC de sucesso. Os cinco processos de conhecimento do núcleo (identificar, criar, armazenar, partes, aplicar) fornecem uma avaliação inicial das práticas existentes relacionado a GC que podem ser aproveitados durante a implementação. As organizações, às vezes, podem já estar praticando GC sem perceber. Os resultados dos esforços de GC medem a eficácia do conhecimento, processos apoiados pelos fatores críticos de sucesso (aceleradores, visão e missão). Os resultados devem ser capazes de demonstrar a melhoria da aprendizagem e inovação, capacidades organizacionais e sociais e, finalmente, levar a melhoria na qualidade dos produtos e serviços, a produtividade, lucratividade e crescimento (APO, 2010). Há sete categorias de auditoria na Ferramenta de Avaliação de GC da APO:

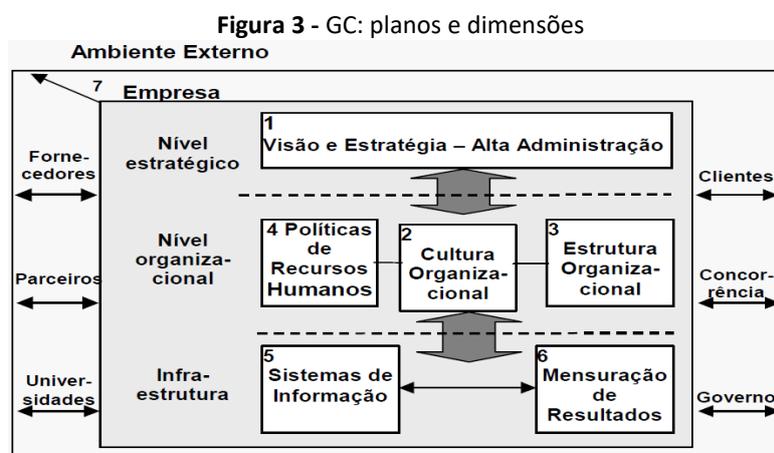
- a) Liderança: Esta categoria avalia a capacidade de liderança da organização para responder à desafios de uma economia baseada no conhecimento. A liderança é avaliada em termos de políticas e estratégias que estão em vigor no âmbito da organização de GC. A liderança também é avaliada em termos de esforços para iniciar, guiar e sustentar as práticas de GC na organização.
- b) Processos: A categoria processo avalia como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalho essenciais da organização. Também avalia o grau para o qual a organização avalia a melhora continua de seus processos de trabalho para alcançar melhor desempenho.
- c) Pessoas: Na categoria de pessoas, a capacidade da organização para criar e manter uma estrutura organizacional baseada no conhecimento e cultura de aprendizagem é avaliada. O esforço da organização para incentivar o

- compartilhamento de conhecimento e colaboração é avaliada. O desenvolvimento de trabalhadores do conhecimento também é avaliado.
- d) Tecnologia: A categoria tecnologia analisa a capacidade da organização de desenvolver e entregar soluçoes baseadas em conhecimento, tais como ferramentas de colaborao e gerenciamento de conteudo sistemas. A confiabilidade e acessibilidade dessas ferramentas também são avaliados.
 - e) Processos de Conhecimento: A capacidade da organização para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento sistematicamente é avaliada. Partilha das melhores práticas e liçoes aprendidas para minimizar a reinvenção da roda e duplicaoes de trabalho também é avaliada.
 - f) Aprendizagem e Inovação: esta categoria determina a capacidade da organização para incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação através de processos de conhecimento sistemático. Administração de esforços para transmitir valores de aprendizagem e inovação e fornecer incentivos para compartilhamento de conhecimento também são avaliados.
 - g) Resultados: A categoria mede a capacidade da organização para aumentar o valor para clientes através de novos e melhores produtos e serviços. A capacidade da organização para aumentar a produtividade, qualidade e rentabilidade, e sustentar o crescimento por meio da utilização eficaz dos recursos e, como resultado do aprendizado e da inovação é avaliada.

2.3 Modelo de Gestão de Conhecimento de Terra (2005)

Terra (2005) defende que dentro do processo de GC, o conhecimento tácito está associado às práticas gerenciais atreladas aos modos de conversão do conhecimento, aos diversos tipos de conhecimentos existente na empresa e a diferentes planos e dimensoes. Este autor desenvolveu um modelo conceitual de GC composto por sete dimensoes.

De acordo com o autor, todas as dimensoes da GC apontam para os seguintes componentes organizacionais: estrutura, pessoas e ambiente externo. Apresenta-se, na Figura 3, as sete dimensoes da GC.



Fonte: Terra (2005, p.83)

- Dimens3o 1 – Nvel estratgico, nvel organizacional e nvel da infraestrutura:

Na vis3o de Terra (2005), a GC 3 tida como estratgica porque 3 de fundamental import3ncia a alta administra3o estimular a institucionaliza3o do conhecimento das pessoas, o aprendizado atrav3s da cultura da corpora3o. Dessa forma, a correta administra3o do capital intelectual poder3 oferecer novas oportunidades de neg3cios, bem como valorizar neg3cios j3 existentes. Assim, infere-se que o papel da alta administra3o 3 fundamental na montagem do plano estratgico da organiza3o, na defini3o de metas e na defini3o dos campos de conhecimento, para que os funcion3rios e/ou servidores possam direcionar seus aprendizados.

- Dimens3o 2 - Cultura organizacional

A compreens3o do comportamento organizacional segundo Robbins (1999), nunca foi t3o importante para os gestores como est3 sendo atualmente onde gerentes e empregados tem de ser flexiveis e adapt3veis para lidar com as r3pidas mudan3as ambientais internas e externas, as quais influenciam diretamente a organiza3o.

- Dimens3o 3 - Estrutura organizacional

A estrutura organizacional descentralizada que est3 sendo adotada atualmente nas organiza3es desempenha um papel importante na implementa3o do processo de GC, devido 3 sua flexibilidade e em permitir que as ideias nas3am dos nvelis ligados 3 linha de frente de produ3o. A partir da concess3o de autonomia nas decis3es, valoriza-se a iniciativa e incentiva-se a comunica3o horizontal, para viabilizar a dissemina3o desse conhecimento (TERRA, 2005).

- Dimens3o 4 - Pol3ticas de recursos humanos

As pr3ticas e pol3ticas de recursos humanos podem ser consideradas como fundamental para o processo de institucionaliza3o e sustent3o da gest3o de conhecimento, nos nvelis propostos por esse modelo. Verifica-se este fator, 3 medida que as pol3ticas de recursos humanos investirem, ou n3o, na qualidade e na inova3o da aprendizagem da organiza3o, na aquisi3o de conhecimentos externos e internos, bem como na gera3o, difus3o, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, em todos os nvelis, condizente com os princ3pios de uma organiza3o do conhecimento (TERRA, 2005).

- Dimens3o 5 - Sistemas de informa3o

Terra (2005) reporta-se a essa dimens3o destacando a import3ncia dos portais corporativos (plataforma 3nica que possibilita acesso a recursos internos da organiza3o e contatos externos via internet, com clientes, fornecedores e outros meios), como fatores que contribuem para a capta3o, armazenamento, dissemina3o do conhecimento.

- Dimens3o 6 - Mensura3o de resultados

Para o modelo, a mensura3o de resultados 3 observada quando da avalia3o dos ganhos obtidos pela pr3tica da GC, atrav3s de an3lise cr3tica de melhoria de qualidade dos relat3rios de auditoria, aferi3o da velocidade de tramita3o de processos, pesquisas de atendimento ao p3blico e compara3o com o desempenho de outras organiza3es do g3nero (TERRA, 2005).

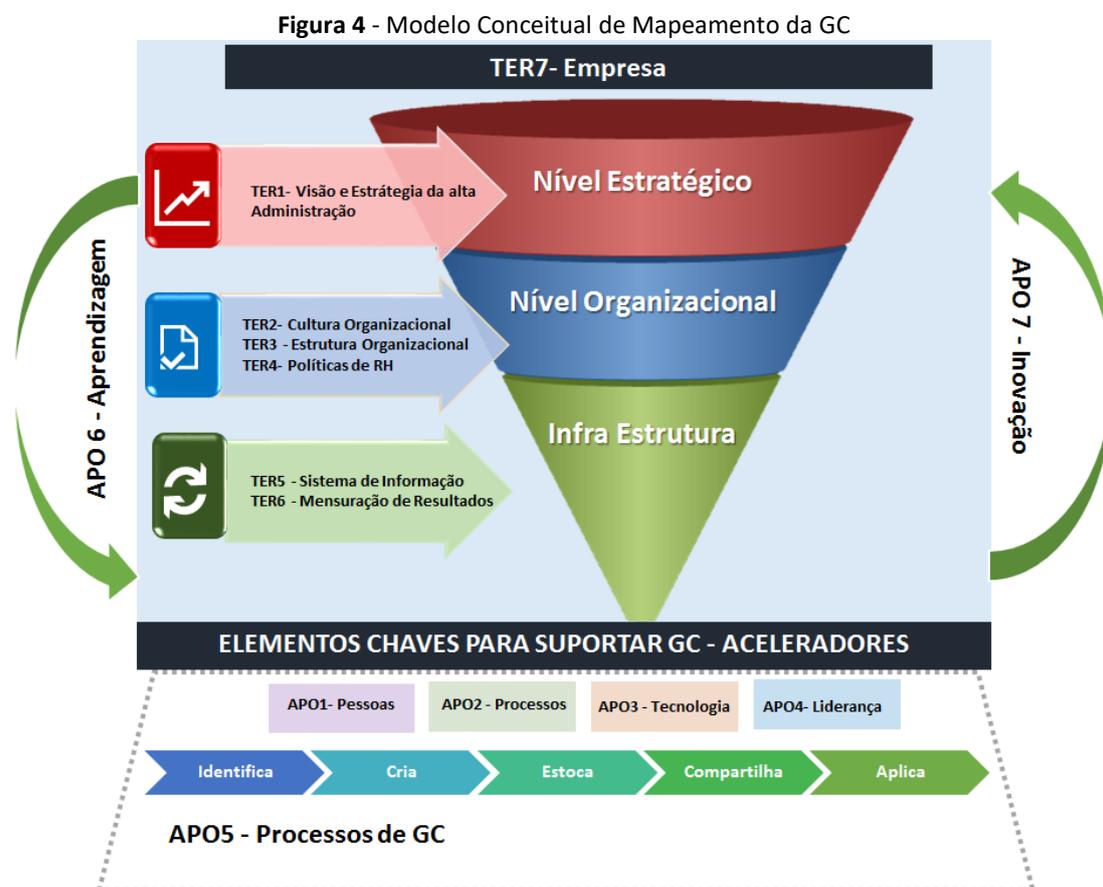
- Dimens3o 7 – Aprendizagem com o ambiente externo

Para Terra (2005), defensor desse modelo, a aprendizagem com o ambiente externo explora a intera3o da organiza3o com outras organiza3es no sentido de incorporar, ao seu acervo t3cnico, conhecimento e pr3ticas por elas criadas ou desenvolvidas, que possam agregar valor 3 sua compet3ncia essencial, bem como visa tamb3m ao estreitamento do relacionamento com os clientes.

2.4 Modelo Conceitual da Pesquisa

Para o atendimento do objetivo proposto foram utilizadas uma composição de modelos e métodos. Como base para o diagnóstico foram aplicados os Planos e Dimensões do Modelo proposto por Terra (2005), e em complementariedade, para identificar a maturidade das práticas existentes na empresa, serão utilizados os métodos e ferramentas de mapeamento de GC apresentados na APO (2010).

Entende-se que o modelo Terra (2005) desenvolve o tema GC a partir da estratégia e o modelo APO (2010) avalia as práticas de GC na organização, por entender-se a sua complementariedade justifica-se a criação de um modelo Conceitual a partir da correlação dos mesmos. Com o alinhamento da estratégia às práticas de GC, propõe-se a partir do modelo conceitual ainda a possibilidade de realização do diagnóstico situacional da organização.



Fonte: Adaptado de APO (2010) e Terra (2005)

Na concepção apresentada por Terra (2005), é apresentada uma abordagem na qual as práticas gerenciais influenciam os modos de conversão de conhecimento. Escolheu-se essa abordagem por entender-se que as diversas práticas gerenciais dos planos e dimensões da organização atuam como agentes dos modos de conversão de conhecimento. Na visão do autor, ele apresenta três níveis da empresa e sete dimensões. Os três níveis são: nível estratégico, o nível organizacional e a infraestrutura. Depois ele utiliza cada um dos níveis para agrupar as sete dimensões propostas para análise das práticas da GC, que são: o papel da alta administração, a cultura organizacional, as características da estrutura organizacional, as políticas de administração de recursos humanos, os sistemas de informação, as práticas de

mensuração e divulgação de resultados e os processos de aprendizado por meio de alianças com outras empresas (Terra, 2005). Assim, entende-se que as sete dimensões e os três níveis, apresentados por esse autor no modelo conceitual de GC, podem servir de base para a análise das prticas de gesto conhecimento aplicadas na Processor.

Já para contribuir no diagnstico das prticas de GC, elegeram-se o manual da APO (2010) como referncia. Este Manual apresenta um Modelo para anlise de Maturidade que servir para identificarmos o momento da organizao em relao s prticas de GC. O uso de tal ferramenta se faz necessrio, pois ir apoiar e influenciar a soluo proposta para o projeto aplicativo. No Quadro 1, apresenta-se um comparativo entre a correlao das dimenses do modelo Terra (2005) e as categorias de mapeamento do conhecimento de APO (2010). O intuito dessa concatenao foi complementar as questes propostas por Terra (2005) para GC, aumentando assim sua abrangncia com base nas questes de mapeamento do conhecimento propostas por APO (2010).

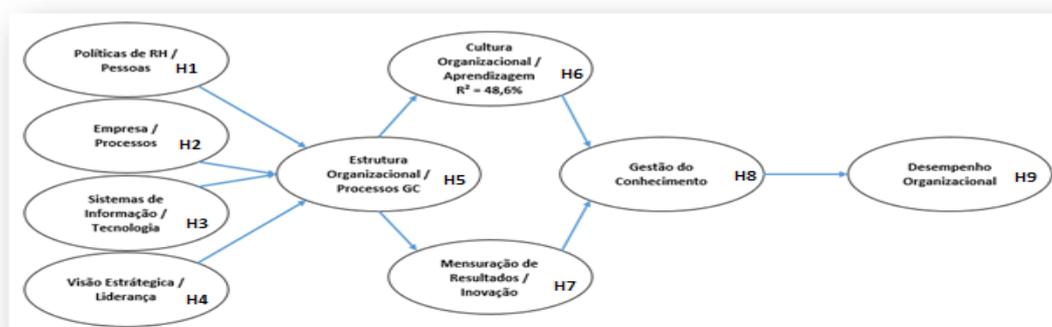
Quadro 1 - Correlao dos modelos Terra (2005) e APO (2010)

Dimenso	Dimenses da GC (TERRA 2005)	Dimenses da APO (2010)
1	TER1 - VISAO ESTRATEGICA DA ALTA ADMINISTRACAO	APO4-LIDERANCA
2	TER2 - CULTURA ORGANIZACIONAL	APO6- APRENDIZAGEM
3	TER3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	APO5- PROCESSOS GC
4	TER4 - POLITICAS DE RH	APO1- PESSOAS
5	TER5 – SISTEMAS DE INFORMACAO	APO3-TECNOLOGIA
6	TER6 – MENSURACAO DE RESULTADOS	APO7-INOVACAO
7	TER7 – EMPRESA	APO2- PROCESSOS

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos modelos Terra (2005) e APO (2010)

Derivativo da correlao criada, foi construdo um questionrio contendo questes que atendem as sete (7) dimenses apresentadas no Quadro 1, que contemplam os modelos Terra (2005) e APO (2010). Como premissas para a aplicao do modelo conceitual definido, entendeu-se como fundamentais o patrocnio da alta direo, a participao das funes estratgicas e taticas, bem como, a disponibilidade do nvel operacional da organizao.

Figura 5 - Correlao do Modelo Conceitual de Mapeamento da GC



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A Figura 5 é uma representação da estrutura do Modelo Conceitual e de como suas dimensoes se relacionam. Para validar a correlação entre as dimensoes do modelo proposto e tambem para identificar a realidade da empresa foram criadas hipoteses derivadas dessa estrutura, que foram testadas e provadas a partir dos procedimentos metodológicos. O Quadro 2 apresenta as hipoteses criadas.

Quadro 2 - Hipoteses do Modelo

Hipotese	
H 1	As Políticas de RH / Pessoas exercem influência positiva sobre a Estrutura Organizacional / Processos GC
H 2	A Empresa / Processos exerce influência positiva sobre a Estrutura Organizacional / Processos GC
H 3	Os Sistemas de Informação / Tecnologia exercem influência positiva sobre a Estrutura Organizacional / Processos GC
H 4	A Visão Estratégica da Alta Administração / Liderança exerce influência positiva sobre a Estrutura Organizacional / Processos GC
H 5	A Estrutura Organizacional / Processos GC exerce influência positiva sobre a Cultura Organizacional / Aprendizagem
H 6	A Estrutura Organizacional / Processos GC exerce influência positiva sobre a Mensuração de Resultados / Inovação
H 7	A Cultura Organizacional / Aprendizagem exerce influência positiva sobre a GC
H 8	A Mensuração de Resultados / Inovação exerce influência positiva sobre a GC
H 9	A GC exerce influência positiva sobre o Desempenho Organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Após a consolidação do modelo conceitual, será apresentada a realidade atual do estudo de caso aplicado nesse trabalho, conforme a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, visto que tem objeto de pesquisa restrito, procurando conhecer seus aspectos, suas características ou reconhecer um padrão científico em que o caso possa ser enquadrado (Mattar, 2001). Tem seu foco em acontecimentos contemporâneos, sem exigir controle sobre os eventos comportamentais. Essa estratégia é preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está no estudo de um fenmeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real (Yin, 2005).

Assim pode-se classificar este estudo como quantitativo exploratório aplicado a um estudo de caso nico.

A pesquisa foi realizada em um universo de aproximadamente 330 colaboradores da empresa com o objetivo de obter o máximo de respondentes e permear todos os perfis da empresa, abrangendo assim os níveis estratégico, tático e operacional. A pesquisa obteve um total de cento e vinte e seis (126) respondentes. Após os testes de confiabilidade foram tratados os dados de 125 respondentes.

Para coleta de dados foi utilizado o software *Survey Monkey* para geração do questionário *online*, que foi enviado aos colaboradores da organização estudada, através do endereço eletrnico destes funcionários que foram alvo desta pesquisa, em um período 15 dias entre os meses de abril e maio de 2022.

Os principais *stakeholders* que foram contatados s3o a alta dire33o, as fun33es estrat33gicas e t33ticas, bem como o n33vel operacional vinculado 3s 3reas de *delivery* (entrega de servi33os) da organiza33o. Para garantir que o processo de pesquisa atingisse todos os n33veis da empresa foram realizados convites para todos os colaboradores via ferramenta de pesquisa e ap33s foi realizado um refor33o verbal para 50% do quadro funcional, bem como, foram contatos os gestores e coordenadores de 3rea/Pilares com o objetivo de sensibilizar e refor33ar sobre a import33ncia da abrang33ncia da amostra.

Para validar o instrumento de pesquisa (question33rio), optou-se por utilizar os dados obtidos e efetuar uma an33lise estat33stica para testagem da adequa33o e ader33ncia do mesmo para avaliar a situa33o de GC dentro da empresa, conforme os par33metros de (Hair et al., 2009).

4 ANALISE DOS DADOS

Foi realizada uma an33lise dos outliers, que s3o observa33es que apresentam um padr33o de resposta diferente das demais. Ao final dos testes de confiabilidade foi descartado um respondente apenas. N33o foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva vari33vel, n33o evidenciando o tipo de outlier relacionado 3 erro na tabula33o dos dados. J3 os outliers multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair, et al. (2009), tal medida verifica a posi33o de cada observa33o comparada com o centro de todas as observa33es em um conjunto de vari33veis, sendo que, ao final, 3 realizado um teste qui-quadrado.

Para verificar a linearidade dos dados inicialmente foram analisadas as correla33es das vari33veis par a par, uma vez que um coeficiente de correla33o significativo ao n33vel de 5% 3 indicativo da exist33ncia de linearidade. Atrav33s da matriz de correla33o de Spearman (Hollander; Wolfe; Chicken, 2013), foram observadas 571 de 630 rela33es significativas ao n33vel de 5%, o que representa aproximadamente 90,63% das correla33es poss33veis.

Por defini33o, o conjunto de dados n33o apresentam distribui33o normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que est3o limitados em uma escala discreta e finita. Dessa forma, as abordagens estat33sticas utilizadas nesse trabalho n33o exigem suposi33o de normalidade, como por exemplo, a abordagem PLS (*Partial Least Square*) (Vinzi, et al., 2010) para o modelo de equa33es estruturais.

Para descrever as vari33veis de caracteriza33o da amostra foram utilizadas frequ33ncias absolutas e relativas. J3 para apresentar e comparar os itens de cada constructo foram utilizados m33dia e desvio padr33o, al33m do intervalo percent33lico bootstrap de 95% de confian33a. A escala *likert* de concord33ncia foi fixada para variar de -1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente), dessa forma, valores m33dios negativos indicam que os indiv33duos tendem a discordar, enquanto que valores positivos indicam que os indiv33duos tendem a concordar. O m33todo bootstrap (Efron; Tibshirani, 1993) 3 muito utilizado na realiza33o de infer33ncias quando n33o se conhece a distribui33o de probabilidade da vari33vel de interesse.

Com o objetivo de agrupar os indiv33duos que foram similares com respeito aos indicadores do Modelo Conceitual de Mapeamento da GC foi utilizada uma An33lise Hier33rquica de Agrupamento (Hair et al., 2009). Para comparar os indicadores entre os grupos formados foi utilizado novamente o teste de Kruskal-Wallis, sendo o teste de Nemenyi (Hollander; Wolfe; Chicken, 2013) utilizado para as compara33es m33ltiplas. A Modelagem de Equa33es Estruturais foi realizada utilizando a abordagem PLS para testar o modelo apresentado na Figura 5. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) oferece uma alternativa a abordagem tradicional baseada na estrutura de covari33ncia, CB-SEM (*Covariance-based Structural Equation Modeling techniques*). O m33todo PLS, tem sido referido como uma t33cnica de

modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Monecke; Leisch, 2012).

Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), enquanto que para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin, 1998). Já para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela (Parallel Analysis). O método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay; Higgins; Thompson, 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante.

Para verificar a qualidade dos ajustes foram utilizados o R2 e o GoF (Tenenhaus, et al., 2005). O R2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor.

Para realizar a análise dos resultados obtidos a partir dos dados coletados com a aplicação do questionário foi delineado o perfil dos respondentes e os resultados foram categorizados para cada uma das dimensões propostas no Modelo Conceitual, apresentado na Figura 4.

O resultante do perfil dos respondentes é apresentado na Tabela 1. Pode-se ressaltar que 69,6% dos participantes atuavam na área de produção/delivery, enquanto que 6,4% atuavam na área de direção/gestão. Por outro lado, 77,6% dos participantes eram do nível organizacional executivo/operacional, enquanto que 5,6% eram do nível estratégico. Fechando a caracterização da amostra 37,6% dos respondentes tinham ensino superior incompleto, enquanto que 30,6% tinham de 5 até 10 anos de experiência profissional.

Tabela 1 - Análise Descritiva das Variáveis de Caracterização

Variáveis		N	%
Área de Atuação	Direção / Gestão	8	6,4%
	Financeiro / Administrativo / RH	16	12,8%
	Produção / Delivery	87	69,6%
	Vendas / Marketing	14	11,2%
Nível Organizacional	Estratégico	7	5,6%
	Executivo/Operacional	97	77,6%
	Tático	21	16,8%
Escolaridade	2º Grau Incompleto / Ensino Médio	1	0,8%
	2º Grau Completo / Ensino Médio	11	8,8%
	Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado	25	20,0%
	Superior Incompleto	47	37,6%
	Superior Completo	41	32,8%
Tempo de Experiência Profissional	Até 1 ano	5	4,0%
	De 1 até 5 anos	21	16,9%
	De 5 até 10 anos	38	30,6%
	De 10 até 15 anos	29	23,4%
	De 15 até 20 anos	21	16,9%
	Acima de 20 anos	10	8,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

4.1 Validação do Modelo

A partir dos resultados obtidos no instrumento de pesquisa também foi possível avaliar a validade dos constructos e a aderência do modelo conceitual proposto. Assim, para criar os

indicadores do Modelo Conceitual de Mapeamento da GC foi utilizada a Análise Fatorial (Hair et. al, 2009), e para analisar a qualidade e validade dos indicadores, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Lacker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler; Ringle; Sinkovics, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally; Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC).

De acordo com Tenenhaus, et. al. (2005) os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela (*Parallel Analysis*) elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Quando se utiliza a solução fatorial é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que indica a proporção da variância dos dados, e que pode ser considerada comum a todas as variáveis (Mingoti, 2005). É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50. A Tabela 2 apresenta o resultado da análise fatorial.

Tabela 2 - Validação dos Indicadores do Modelo de Mapeamento da GC

Constructos	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	KMO ⁵
Visão Estratégica da Alta Administração / Liderança	4	0,685	0,738	1	0,516	0,691
Cultura Organizacional / Aprendizagem	4	0,764	0,783	1	0,587	0,751
Estrutura Organizacional / Processos GC	4	0,736	0,769	1	0,561	0,704
Políticas de RH / Pessoas	4	0,756	0,777	1	0,579	0,765
Sistemas de Informação / Tecnologia	4	0,646	0,721	1	0,490	0,604
Mensuração de Resultados / Inovação	4	0,756	0,778	1	0,580	0,628
Empresa / Processos	4	0,682	0,737	1	0,514	0,679

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

¹ Alfa de Cronbach; ² Confiabilidade Composta; ³ Dimensionalidade; ⁴ Variância Extraída; ⁵ Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin

A partir dos resultados da análise fatorial apresentados na Tabela 2, pode-se verificar as medidas de validade e qualidade dos constructos, o que levou a concluir que não havia necessidade de excluir nenhum dos constructos. Além disso, reforça a credibilidade estatística do modelo conceitual aplicado no estudo, como pode-se verificar abaixo:

- Todos os constructos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) ou Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,70. Ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Todos os constructos foram unidimensionais.
- Todos os constructos apresentaram validação convergente (AVE > 0,40).
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.

Portanto, os constructos que o modelo propõe mostram-se adequados e consistentes para o estudo, permitindo conclusões significativas e propositivas.

Para apresentação dos resultados a partir dos Indicadores do modelo Conceitual foi criada a Tabela 3 apresentada a seguir:

Tabela 3 - Descrição dos Indicadores do Modelo Conceitual de Mapeamento da GC.

Constructos	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹	1º Q	2º Q	3º Q
Visão Estratégica da Alta Administração / Liderança	0,458	0,285	[0,41; 0,51]	0,357	0,500	0,632
Cultura Organizacional / Aprendizagem	0,288	0,332	[0,23; 0,34]	0,000	0,366	0,500
Estrutura Organizacional / Processos GC	0,286	0,339	[0,23; 0,34]	0,078	0,361	0,500
Políticas de RH / Pessoas	0,276	0,354	[0,22; 0,34]	0,119	0,367	0,500
Sistemas de Informação / Tecnologia	0,396	0,307	[0,34; 0,45]	0,198	0,443	0,587
Mensuração de Resultados / Inovação	0,463	0,284	[0,41; 0,51]	0,370	0,500	0,627
Empresa / Processos	0,341	0,298	[0,29; 0,39]	0,234	0,370	0,500

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

¹ Intervalo de Confiança Bootstrap.

A Tabela 4, apresenta a descrição dos indicadores, onde pode-se destacar que os indivíduos tenderam em média a concordar com todos os itens dos constructos.

A concordância média foi maior nos constructos Mensuração de Resultados / Inovação e Visão Estratégica da Alta Administração / Liderança. Isso significa que a empresa demonstra um alinhamento da camada de alta administração com os demais níveis. Segundo (Natura, 2016; Serpro, 2016) o entendimento de que GC é estratégico deve permear todos os níveis da empresa.

Já a menor média tendeu para os constructos Cultura Organizacional/Aprendizagem, Estrutura Organizacional/Processos GC e Políticas de RH/Pessoas, sendo que ao observar os intervalos de confiança tem-se que essas diferenças foram significativas. Isso denota que existe um espaço para melhoria nos processos e políticas de RH visando um maior alinhamento com as práticas de GC. Práticas que foram observadas em empresas como a Natura (Natura, 2016), KPMG (Harvard Business Scholl, 1997) e como na implantação do SERPRO-PR (Serpro, 2016).

Para realizar-se a comparação entre os indicadores do Modelo conceitual e com os níveis organizacionais criou-se a Tabela 4.

Tabela 4 - Comparação dos Indicadores do Modelo Conceitual de Mapeamento da GC com os Níveis Organizacionais

Constructos		N	Média	E.P.	1º Q	2º Q	3º Q	Valor-p ¹
Visão Estratégica da Alta Administração / Liderança	Estratégico	7	0,514	0,094	0,500	0,610	0,623	0,685
	Executivo/Operacional	97	0,446	0,030	0,345	0,500	0,632	
	Tático	21	0,491	0,054	0,368	0,500	0,632	
Cultura Organizacional / Aprendizagem	Estratégico	7	0,387	0,055	0,306	0,467	0,500	0,073
	Executivo/Operacional	97	0,308	0,034	0,001	0,390	0,500	
	Tático	21	0,162	0,070	-0,022	0,134	0,366	
Estrutura Organizacional / Processos GC	Estratégico	7	0,209	0,107	0,001	0,217	0,416	0,563
	Executivo/Operacional	97	0,296	0,035	0,096	0,361	0,500	
	Tático	21	0,263	0,072	0,197	0,356	0,404	
Políticas de RH / Pessoas	Estratégico	7	0,267	0,074	0,126	0,253	0,435	0,417
	Executivo/Operacional	97	0,297	0,037	0,119	0,367	0,500	
	Tático	21	0,186	0,076	-0,012	0,236	0,495	
Sistemas de Informação / Tecnologia	Estratégico	7	0,325	0,081	0,233	0,315	0,469	0,474
	Executivo/Operacional	97	0,415	0,031	0,227	0,455	0,599	
	Tático	21	0,335	0,076	0,099	0,331	0,500	
Mensuração de Resultados / Inovação	Estratégico	7	0,426	0,113	0,250	0,616	0,627	0,888
	Executivo/Operacional	97	0,456	0,029	0,369	0,500	0,627	

	Tático	21	0,510	0,059	0,372	0,500	0,630	
Empresa / Processos	Estratgico	7	0,378	0,046	0,297	0,365	0,487	0,926
	Executivo/Operacional	97	0,339	0,030	0,234	0,370	0,500	
	Tático	21	0,340	0,073	0,234	0,370	0,523	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

¹ Teste de Kruskal-Wallis

A Tabela 5 apresenta a comparao dos indicadores entre os nveis organizacionais. A partir dela pode-se destacar que no houve diferena significativa (Valor-p > 0,05) dos indicadores entre os nveis organizacionais, o que leva a concluir que independente dos nveis organizacionais pesquisados, os entendimentos sobre as prticas de GC da empresa so entendidos da mesma forma. Assim, pode-se entender que a empresa apresenta um alinhamento que permeia os nveis organizacionais, ou seja, o trabalho de disseminao que de GC estratgico est sendo “bem feito”.

A Tabela 5 apresenta a matriz de correlao de Spearman entre os indicadores do Modelo Conceitual de Mapeamento da GC. A partir dela pode-se destacar que os indicadores foram positivamente correlacionados entre si, sendo todas as correlaes significativas. Isso significa que o modelo conceitual proposto foi aderente a empresa pesquisada como evidenciado estatisticamente.

Tabela 5 - Matriz de Correlao de Spearman entre os Indicadores do Modelo Conceitual de Mapeamento da GC

Indicadores	VEL	COA	EOP	PRP	SIT	MRI
Viso Estratgica da Alta Administrao / Liderana (VEL)	1					
Cultura Organizacional / Aprendizagem (COA)	0,68	1				
Estrutura Organizacional / Processos GC (EOP)	0,66	0,69	1			
Políticas de RH / Pessoas (PRP)	0,55	0,61	0,64	1		
Sistemas de Informao / Tecnologia (SIT)	0,59	0,62	0,75	0,66	1	
Mensurao de Resultados / Inovao (MRI)	0,56	0,49	0,58	0,62	0,58	1
Empresa / Processos (EP)	0,46	0,51	0,63	0,56	0,59	0,57

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Com a observao dos dados da Tabela 6, pode-se concluir que o modelo conceitual proposto vlido e significativo em relao a realidade encontrada na empresa.

Com o objetivo de agrupar os indivduos que foram similares com respeito aos indicadores do Modelo Conceitual de Mapeamento da GC foi utilizada uma Anlise Hierárquica de Agrupamento (Hair et al., 2009) utilizando o mtodo Ward (Hair et al., 2009) e a distncia euclidiana (Hair et al., 2009) como medida de dissimilaridade, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Comparao dos Indicadores entre os Grupos Formados

Indicadores	Grupo 1 (n=58) Estrategistas de GC		Grupo 2 (n=44)		Grupo 3 (n=23)		Valor-p ¹
	Mdia	E.P.	Mdia	E.P.	Mdia	E.P.	
Viso Estratgica da Alta Administrao / Liderana	0,644	0,023	0,412	0,029	0,073	0,048	0,000
Cultura Organizacional / Aprendizagem	0,530	0,022	0,188	0,041	-0,133	0,044	0,000
Estrutura Organizacional / Processos GC	0,528	0,023	0,227	0,034	-0,212	0,048	0,000
Políticas de RH / Pessoas	0,513	0,027	0,204	0,038	-0,182	0,062	0,000
Sistemas de Informao / Tecnologia	0,627	0,025	0,276	0,028	0,047	0,058	0,000

Mensuração de Resultados / Inovação	0,625	0,026	0,453	0,033	0,077	0,040	0,000
Empresa / Processos	0,523	0,021	0,331	0,027	-0,097	0,060	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

¹ Teste de Kruskal-Wallis

A Tabela 7 apresenta a comparação dos constructos entre os grupos formados pela Análise de Agrupamento. A partir dela pode-se destacar que houve diferença significativa (Valor-p = 0,000) de todos os indicadores entre os grupos. Assim, é possível afirmar que, o grupo 1 apresentou valores dos constructos significativamente maiores que os dos grupos 2 e 3. Enquanto que o grupo 2 apresentou valores significativamente maiores que os do grupo 3. Apenas o constructo Sistemas de Informação / Tecnologia não apresentou diferença significativa entre os grupos 2 e 3. Isso causou dificuldade na diferenciação entre os grupos, pois havia homogeneidade entre o resultado do entendimento dos constructos, como pode ser observado na variação do indicador p (Valor-p = 0,000).

A Tabela 7 foi criada para poder-se avaliar a comparação dos níveis organizacionais entre os grupos formados pela Análise de Agrupamento (Hair et al., 2009). A partir da análise da Tabela 7 pode-se destacar que embora não tenham sido encontradas associações significativas (Valor-p = 0,248) entre os grupos e os níveis organizacionais, os níveis estratégico e tático foram mais associados com o grupo 2, enquanto que o nível executivo/operacional foi mais associado com os grupos 1 e 3.

Tabela 7 - Comparação dos Níveis Organizacionais entre os Grupos Formados

Nível Organizacional	Grupo 1 (n=58)		Grupo 2 (n=44)		Grupo 3 (n=23)		Valor-p ¹
	N	%	N	%	N	%	
Estratégico	2	3,4%	4	9,1%	1	4,3%	0,248
Executivo/Operacional	49	84,5%	29	65,9%	19	82,6%	
Tático	7	12,1%	11	25,0%	3	13,0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

¹ Teste Exato de Fisher

Para validar a correlação do Modelo Conceitual foi utilizada a análise Fatorial com fundamentos na Modelagem de Equações Estruturais (PLS) e Modelo de Mensuração (Outer Model). E a partir da análise Fatorial pode-se testar e validar as hipóteses sugeridas no Modelo Conceitual conforme apresentado na Quadro 2 - Hipóteses do Modelo, obtendo o resultado apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Confirmação das Hipóteses do Modelo

Hipótese		Resultado
H1	As Políticas de RH / Pessoas exercem influência positiva sobre a Estrutura Organizacional / Processos GC	Não confirmada
H2	A Empresa / Processos exerce influência positiva sobre a Estrutura Organizacional / Processos GC	Confirmada
H3	Os Sistemas de Informação / Tecnologia exercem influência positiva sobre a Estrutura Organizacional / Processos GC	Confirmada
H4	A Visão Estratégica da Alta Administração / Liderança exerce influência positiva sobre a Estrutura Organizacional / Processos GC	Confirmada
H5	A Estrutura Organizacional / Processos GC exerce influência positiva sobre a Cultura Organizacional / Aprendizagem	Confirmada
H6	A Estrutura Organizacional / Processos GC exerce influência positiva sobre a Mensuração de Resultados / Inovação	Confirmada

H7	A Cultura Organizacional / Aprendizagem exerce influência positiva sobre a GC	Confirmada
H8	A Mensuração de Resultados / Inovação exerce influência positiva sobre a GC	Confirmada
H9	A GC exerce influência positiva sobre o Desempenho Organizacional	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Com base nos estudos realizados e no entendimento da realidade atual da empresa objeto do estudo de caso elaborou-se as seguintes conclusões.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção são apresentadas as considerações finais referentes ao trabalho, considerando o atingimento dos objetivos propostos bem como a consolidação das melhorias identificadas ao longo do mesmo. A seguir são apresentadas as limitações encontradas na pesquisa e, ao final, são apresentadas sugestões para futuros trabalhos.

A abordagem da GC, proporciona práticas para enfatizar a captação, a categorização e o compartilhamento de conhecimentos, bem como, a formação da memória organizacional, sendo esse um dos seus principais ativos. Assim, torna-se fundamental entender como as organizações, dentre elas as de serviços de TI, tratam os aspectos relativos a esse ativo tão importante para a sua diferenciação.

Foi identificado na literatura e nos cases de mercado que o primeiro passo é a tratativa estratégica do tema, além da necessidade de institucionalização do processo de GC na empresa, pontos esses que na empresa pesquisada necessitam ser evoluídos. Também se entende que a empresa possui condições adequadas para desenvolver e potencializar o tema de GC, pois possui expertise interno em relação ao tema, infraestrutura tecnológica, uma extensa base de conhecimento existente e que pode ser utilizada como ponto de partida e profissionais para condução e sustentação do projeto, bem como, um manancial de conhecimentos produzidos ao longo da sua existência e que podem ser potencializados.

Entende-se que os objetivos traçados para este estudo foram alcançados e respondidos nas análises que denotam os pontos força e as oportunidades de melhoria, bem como, na proposta de solução contemplada neste trabalho.

Como entregáveis resultantes para a organização tem-se uma análise situacional das práticas de GC na empresa, e um plano de implantação apresentado no projeto aplicativo. Um material genuíno que apresenta sugestões de soluções para tratativas das oportunidades de melhoria identificadas no plano de implantação embasadas em dados reais obtidos na empresa, referências de cases de mercado e bases teóricas.

A partir da realização desse trabalho, os pesquisadores ampliaram seus conhecimentos sobre o tema e sobre as particularidades de aplicação na Processor, levando a identificação do manancial de conhecimento acumulado que requer apenas sistematização. Ou seja, com pequenas ações já se atingiria resultados significativos. Cabe salientar que os pesquisadores desenvolveram um crescimento teórico sobre a GC, permitindo que os mesmos possam ser agentes de mudança e disseminadores desses conhecimentos, estando aptos para dar apoio na execução e potencialização da GC na empresa.

Como recomendações para a empresa estudada, ressalta-se:

- O papel fundamental da consolidação da GC para impulsionar e favorecer o desenvolvimento da Inovação na empresa. O tema Inovação é premente e fundamental para a sustentabilidade das organizações, sendo um ponto que caminha alinhado com a GC, uma vez que em geral está pautado em

diferenciação, melhoria contínua e disrupção, temas que apareceram durante a pesquisa e que é uma característica forte da empresa estudada.

- Sugere-se a ampliação da aplicação do estudo em outros estudos de caso para ampliar a aderência do modelo desenvolvido, bem como oportunizar a evolução do mesmo.
- Os dados resultantes da pesquisa podem ser utilizados para outras análises e proposições de tratamento para a empresa. Bem como, serem utilizados como base para comparação em outras pesquisas de empresas do mesmo segmento.

Por se tratar de um estudo de caso, entende-se como limitações que os resultados, sugestões e a solução proposta se aplicam somente a empresa estudada. A avaliações são oriundas do modelo construído tendo como base a APO (2010) e Terra (2005), podendo ser estendido com a complementariedade de outros modelos de GC.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M; LEIDNER, D. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundation and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p 117-136, march. 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

APO. **GC Ferramentas e Técnicas Manuais**. Dr. Ronald Young, serviu como editor volume. ISBN: 92-833-7093-7. Reino Unido: 2010.

BARCLAY, D., HIGGINS, C.; THOMPSON, R. The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. **Technology studies**, v2, n2, p. 285-309, 1995.

BHANU, F; MAGISWARY, D. Eletronic Custmer Relationship Management Systems (E_CRM): A knowledge Management Perspective. **IEEE ICEMT**, 2010.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

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

CHOO, C. W. **The Knowing Organization**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. **An Introduction to the Bootstrap**. Chapman & Hall, 1993.

ESTAÇÃO CIENTÍFICA. **A GC nas organizações**: desafios e oportunidades. Juiz de Fora, n. 03, Outubro 2006.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011.

FORNELL, C. e Larcker, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.

FRÖHLICH, Egon Roque; DORNELES, Simone Bochi (Org.). **Elaboração de Monografia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011. (Série Educação a Distância)

HAIR, J. F.; Black, W. C.; BABIN, B. J.; Anderson, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman. 2009.

HARVARD BUSINESS SCHOLL. KPMG Peat Marwick U.S.: one giant brain. Boston: **Harvard Business School Publishing**, 1997.

HENSELER, J., Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.

HOLLANDER, M.; Wolfe, D. A.; CHICKEN, E. **Nonparametric statistical methods**. John Wiley & Sons, 2013.

MARINHO, S. V.; CAMPOS, L. M. S.; SELIG, P. M. Uma Proposta de Sistemática para SANTOS Operacionalização da Estratégia utilizando o Balanced Scorecard. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MCT. **Qualidade e Produtividade no Setor de software Brasileiro em 2001**. Site do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Brasília: 2002. Disponível em: <www.mct.gov.br>. Acesso em: 20 maio 2016.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG. 2007.

MIYASHIRO, L. et. al. Gestão de conhecimento. Desafio para a vantagem competitiva. **Revista de Informática Aplicada**. São Caetano do Sul, v. 1, n 1, jan/jun.2008.

MONCKE, A. e Leisch, F. semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. **Journal of Statistical Software**, 2012.

MURRAY, E. J. Productivity Impacts from Knowledge Management. Proc American Conference on Information System. (AMCIS) **Association for Information Systems**, 2005.

NATURA. **Sobre a Natura**. Disponível em: <http://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura>. Acesso em: 05 mar. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: GC. **Harvard Business Review**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. McGraw-Hill: New York. 1994.
- RODRIGUES, Martius Vicente Rodriguez. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. **Administração de Sistema de Informação e a GC**. São Paulo: Thomson, 2013. 219 p.
- SÁ, F. B.; BENTO, K. G. D. R.; ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T. Práticas de GC: um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 114-131, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12259/9326>. Acesso em: 10 dez. 2013.
- SERPRO. **Serviço Federal de Processamento de Dados do Paraná**. GC. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/>. Acesso em 27 dez. 2015.
- SOUZA, F. H.; ZIVIANI, F. GOULART, F.M.F. Interseção entre a GC e a cultura organizacional: um estudo sobre a percepção dos gerentes de projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 5, n. 2, p. 51-67, 2014.
- STEWART, Thomas, **Capital Intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TENENHAUS, M.; VINZI, V.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. **PLS path modeling. Computacional Statistics & Data Analysis**, 2005.
- TERRA, J.C.C. **GC: o grande desafio empresarial**. 5. ed. São Paulo. Negócio Editora. 2005.
- VINZI, V. E.; CHIN, W. W., HENSELER, J.; Wang; H. **Handbook of Partial Least Squares**. Springer, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

Recebido em/Received: 09/02/2024 | Aprovado em/Approved: 21/04/2024
