



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, CIÊNCIA  
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

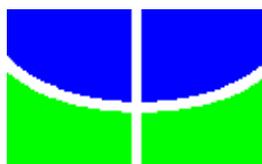
**GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO**  
**ESTUDO DOS SUBFATORES SISTÊMICOS APLICADOS À ECT**

**RICARDO KEN FUJIHARA**

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Documentação, Universidade de Brasília.

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda**

Brasília, 2008



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, CIÊNCIA  
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO  
ESTUDO DOS SUBFATORES SISTÊMICOS APLICADOS À ECT

**RICARDO KEN FUJIHARA**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda**

Brasília, 2008



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** "Gestão do Conhecimento estratégico – Estudo dos Subfatores Sistêmicos Aplicados à ECT

**Autor:** Ricardo Ken Fujikara.

**Área de concentração:** Transferência da Informação

**Linha de pesquisa:** Gestão da Informação e do Conhecimento

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 28 de novembro de 2008.

Aprovado por:

Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda  
Presidente – (PPGCInf)

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior  
Membro Interno – (UnB/PPGCInf)

Profa. Dra. Édina Shisue Mizuki  
Membro Externo – (UFRN)

Prof. Dra. Sofia Galvão Baptista  
Suplente – (UnB/PPGCInf)

## AGRADECIMENTOS

Qualquer palavra que escreva não conseguirá transmitir a verdadeira gratidão que tenho por essas pessoas. Portanto, simplesmente agradeço MUITO, de coração...

À minha esposa **Valéria** e à minha mãe **Satiko**, pelo amor, carinho, respeito, companheirismo, apoio e compreensão ao longo desses anos.

Ao amigo e afilhado **Pedro Carlos**, principal responsável por eu estar escrevendo esses agradecimentos, e uma das pessoas que mais me incentiva a trilhar o caminho do sucesso.

À amiga e chefe **Graziela**, que sempre me apoiou nas minhas ações, decisões e atitudes.

Aos meus familiares **Janete, Christian, León, Max, Marcos, Yung e Julia** que sempre me incentivaram e torceram pelo meu sucesso.

Aos amigos e irmãos **Milton Zancanaro e Walter Guimarães**, pelo apoio, pela amizade e por ajudar a diminuir o estresse por meio de um bate-papo, um chimarrão, um esporte ou um diálogo Muppet.

Ao amigo e pesquisador **Ronaldo Câmara**, pelas orientações e apoio nas análises estatísticas.

Aos professores **Rogério Henrique de Araújo Júnior e Édina Shisue Miazaki**, pelo *feedback* e pelas sugestões para o aprimoramento da dissertação, e por aceitarem participar da Banca.

Aos **funcionários da Secretaria Postal e da ECT (Administração Central e Diretorias Regionais)**, participantes da minha pesquisa, e àqueles funcionários que me apoiaram ao longo desse trabalho.

Aos **amigos do Departamento de Informações, Pesquisa e Análise** da ECT que acompanharam, apoiaram e torceram por mim.

Aos **professores e funcionários do Departamento de Ciência da Informação e Documentação** da UnB que participaram dessa minha formação acadêmica.

Especialmente, ao meu orientador **Professor Doutor Roberto Campos da Rocha Miranda**, pela confiança depositada no meu trabalho, pelo incentivo constante, pela compreensão, pela sabedoria, pelos ensinamentos e por toda atenção dispensada ao longo desse caminho.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão dessa jornada.

Ricardo Ken Fujihara

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE TABELAS .....	ix
LISTA DE QUADROS .....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	xi
RESUMO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
1. INTRODUÇÃO .....	14
1.1. Apresentação .....	14
1.2. Definição do Problema .....	16
1.3. Objetivos e Hipóteses .....	16
1.3.1. Objetivo Geral .....	16
1.3.2. Objetivos Específicos .....	16
1.3.3. Hipóteses .....	17
1.4. Justificativa .....	17
1.4.1. Antecedentes do Problema .....	17
1.4.2. Situação Problema Identificada .....	18
1.4.3. Estudo de Caso: ECT .....	19
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	20
2.1. Contexto da GCE .....	20
2.1.1. Gestão do Conhecimento .....	21
2.1.2. Conhecimento Estratégico .....	22
2.1.3. Gestão do Conhecimento Estratégico .....	23
2.2. Fatores e Subfatores da GCE .....	25
2.2.1. Cognição .....	27
2.2.1.1. Processo Mental .....	30
2.2.1.2. Capacidade de Julgamento .....	33
2.2.1.3. Experiência .....	35
2.2.2. Tecnologia .....	37
2.2.2.1. Arquitetura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) .....	40
2.2.2.2. Técnicas e Métodos .....	43
2.2.3. Cultura Organizacional .....	46
2.2.3.1. Compartilhamento .....	48

2.2.3.2. Motivação .....	50
2.2.3.3. Integração .....	54
2.2.4. Contexto .....	55
2.2.5. Modelo Gerencial .....	58
2.2.5.1. Liderança .....	59
2.2.5.2. Estrutura de Poder.....	61
2.2.5.3. Proposição Clara de Valor.....	63
2.3. Indicadores da GCE.....	65
2.4. Estudo de Caso – ECT.....	67
2.4.1. Visão Geral da ECT .....	67
2.4.2. Gestão Estratégica da ECT.....	67
2.4.3. Processo Atual de Formulação das Estratégias da ECT.....	69
2.5. Conclusões da Revisão da Literatura .....	72
2.5.1. Relação entre a CI e os Subfatores da GCE.....	72
2.5.2. Inter-relação entre os Subfatores da GCE.....	74
3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	76
3.1. Tipo de Pesquisa.....	76
3.2. Delimitação do Universo e Amostragem.....	76
3.3. Instrumento de Pesquisa .....	77
3.3.1. Avaliação do Questionário da Primeira Fase .....	78
3.3.2. Avaliação do Questionário da Segunda Fase .....	80
3.4. Coleta de Dados.....	82
3.5. Tratamento dos Dados.....	82
3.6. Validação dos Objetivos.....	86
3.6.1. Validação do Objetivo Geral.....	86
3.6.2. Validação do Primeiro Objetivo Específico.....	86
3.6.3. Validação do Segundo Objetivo Específico.....	87
3.6.4. Validação do Terceiro Objetivo Específico .....	87
3.7. Escopo e Não Escopo da Pesquisa .....	88
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	89
4.1. Validação do Objetivo Geral .....	89
4.1.1. Avaliação dos Subfatores .....	89
4.2. Validação do Primeiro Objetivo Específico .....	90
4.3. Validação do Segundo Objetivo Específico .....	90

4.3.1. Passo a Passo da Aplicação da Análise Fatorial.....	90
4.3.2. Considerações Gerais da Análise Fatorial.....	99
4.4. Validação do Terceiro Objetivo Específico.....	100
4.4.1. Avaliação por Subfator.....	101
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	116
5.1. Conclusões.....	116
5.2. Recomendações de Estudos Futuros.....	123
6. REFERÊNCIAS .....	125
APÊNDICE .....	133

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo Conceitual da Gestão do Conhecimento Estratégico – GCE.....	23
Figura 2: Modelo sistêmico da GCE. ....	25
Figura 3: A organização do conhecimento .....	29
Figura 4: Organograma da ECT .....	67
Figura 5: Fator Comum Latente .....	83
Figura 6: Resultado do teste KMO obtido no SPSS.....	91
Figura 7: Resultado do segundo teste de KMO.....	94
Figura 8: Inter-relação do subfator “Contexto” .....	102
Figura 9: Inter-relação do subfator “Estrutura de Poder”.....	102
Figura 10: Inter-relação do subfator “Compartilhamento” .....	103
Figura 11: Inter-relação do subfator “Motivação” .....	104
Figura 12: Inter-relação do subfator “Integração”.....	105
Figura 13: Inter-relação do subfator “Liderança”.....	106
Figura 14: Inter-relação do subfator “Proposição Clara de Valor” .....	106
Figura 15: Inter-relação do subfator “Arquitetura de TIC” .....	107
Figura 16: Inter-relação do subfator “Arquitetura de TIC” .....	108
Figura 17: Inter-relação do subfator “Técnicas e Métodos” .....	109
Figura 18: Inter-relação do subfator “Capacidade de Julgamento”.....	110
Figura 19: Inter-relação do subfator “Processos Mentais” .....	111
Figura 20: Mapa do Primeiro Nível de Inter-Relacionamento dos Subfatores .....	121
Figura 21: Mapa do Segundo Nível de Inter-Relacionamento dos Subfatores .....	122
Figura 22: Composto da Gestão do Conhecimento Estratégico .....	123

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Estrategistas e Decisores da ECT .....	76
Tabela 2: Variância Total Explicada .....	94
Tabela 3: Resultado da Análise Fatorial.....	96
Tabela 4 – Estatística de Confiabilidade .....	97
Tabela 5: Análise de Variância.....	98
Tabela 6: Modelo de Regressão - $R^2$ .....	98
Tabela 7: O primeiro quartil dos maiores índices de concordância .....	112
Tabela 8: O segundo quartil dos maiores índices de concordância.....	113
Tabela 9: O terceiro quartil dos maiores índices de concordância.....	114
Tabela 10: O quarto quartil dos maiores índices de concordância .....	115

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação dos fatores e subfatores do modelo da GCE.....	15
Quadro 2: Relação entre os subfatores da GCE e a Ciência da Informação .....	73
Quadro 3: Lista dos Subfatores da GCE.....	74
Quadro 4: Inter-relação entre os subfatores da CGE.....	74
Quadro 5: Estrutura da coleta de dados .....	82
Quadro 6: Validação do objetivo geral.....	86
Quadro 7: Validação do primeiro objetivo específico.....	86
Quadro 8: Validação do segundo objetivo específico .....	87
Quadro 9: Validação do terceiro objetivo específico .....	87
Quadro 10: Peso para o grau de concordância .....	100
Quadro 11: Comparativo entre os fatores da GCE e da análise fatorial.....	117
Quadro 12: Relação entre os subfatores da GCE e a Ciência da Informação .....	118

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
CC	Ciência Cognitiva
CG	Cognição
CI	Ciência da Informação
CO	Cultura Organizacional
CX	Contexto
DPLAN	Departamento de Planejamento e Gestão
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EVA	<i>Economic Value Added</i> (EVA) – Valor Economic Agregado
GC	Gestão do Conhecimento
GCE	Gestão do Conhecimento Estratégico
GCR	Gerenciamento de Competências e Resultados
ID	Individualidade
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> - Indicador Chave de Desempenho
MANPLA	Manual de Planejamento e Gestão
MG	Modelo Gerencial
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RI	Recuperação da Informação
SIE	Sistemas de Informação Estratégicos
SKM	<i>Strategic Knowledge Management</i> – Gestão do Conhecimento Estratégico
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
<i>SWOT</i>	<i>Strength, Weakness, Opportunities e Treats</i> - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação (o mesmo que TCI)

## RESUMO

O principal objetivo dessa dissertação é avaliar o comportamento dos subfatores que influenciam a Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE) na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), empresa que possui uma hierarquia organizacional bem estruturada, cujas ações no nível estratégico permitem avaliar a GCE sob o ponto de vista dos subfatores desse estudo. A metodologia aplicada é a da pesquisa de campo, do tipo quantitativo e descritiva que permite avaliar hipóteses vinculadas aos objetivos traçados. O referencial teórico e a aplicação de análise estatística descritiva e multivariada contribuíram para o alcance dos objetivos de: (1) estabelecer o detalhamento dos subfatores sistêmicos do modelo da Gestão do Conhecimento Estratégico, à luz da Ciência da Informação; (2) avaliar o agrupamento de subfatores sistêmicos nos fatores considerados no modelo integrado da GCE; e (3) avaliar a inter-relação dos subfatores da Gestão do Conhecimento Estratégico quando analisados sob o ponto de vista de uma organização pública. Ficou caracterizada a existência de um inter-relacionamento dos subfatores da GCE, principalmente entre “Contexto” e “Motivação”, “Experiência e Liderança” e “Integração e Estrutura de Poder”. Percebeu-se também que os subfatores se agrupam em fatores comparáveis ao estabelecido no modelo da GCE proposto por Miranda (2004). As principais contribuições da pesquisa para a Ciência da Informação são: (1) constatação do caráter interdisciplinar da GCE; (2) aprofundamento do estudo da GCE; e (3) avaliação do comportamento dos subfatores aplicados em um estudo de caso.

Palavras-Chaves: Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento Estratégico, Interdisciplinaridade, Análise Fatorial, Ciência da Informação.

## **ABSTRACT**

*The main objective of this dissertation is to evaluate the behavior of variables that influence the Knowledge Management Strategy (GCE). The methodology applied was the Survey with application of descriptive and multivariate statistical analysis that contributed to the achievement of the objectives: (1) establish the detail of the variables from the Strategic Knowledge Management Model by the view of the Information Science, (2) evaluate the grouping of variables considered in the integrated model of GCE, and (3) evaluate inter-relationship of the variables of the Strategic Knowledge Management (SKM) when examined from the point of view of a public organization. The study case at the Brazilian Post "Correios" showed that it was characterized the existence of an inter-relationship of the variables os the SKM, especially among "Context" and "Motivation", "Experience and Leadership" and "Integration and Structure of Power." The application of factorial analysis allowed to see the grouping of variables into new factors comparable to the factors set out in the SKM model proposed by Miranda (2004). The main contributions of the research to the Information Science are: (1) seeing the interdisciplinary character of GCE, (2) deepening the study of SKM, and (3) evaluation of the behavior of variables applied in a case study.*

*Keywords: Strategic Knowledge Management, Knowledge Management, Interdisciplinary, Factor Analysis, Information Science.*

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Apresentação

Toda empresa nasce com o sonho de ser bem sucedida, porém nem todas são vencedoras e, algumas, até morrem antes de completar seu primeiro ano. Ao longo dos anos, estudiosos têm analisado os principais fatores que tornam uma empresa de sucesso. Estudos mais recentes apontam que as organizações que brilham e estão no caminho certo são aquelas que estão trabalhando num processo de ensino-aprendizagem e se integrando ao mundo do conhecimento, realizando ações voltadas para a geração e o compartilhamento de informações e conhecimentos que agregam valor para as pessoas e para a empresa.

O processo de ensino-aprendizagem exige que a empresa envolva toda a organização e aprenda a disseminar e compartilhar informações com a equipe, com o uso da experiência, criatividade, racionalidade e bom senso. O principal objetivo desse processo é integrar e motivar as pessoas a desempenharem seus papéis de forma a criar uma vantagem competitiva para a organização.

Em relação ao mundo do conhecimento, as empresas estão descobrindo que a gestão do conhecimento pode apoiar essa sonhada vantagem competitiva que todas buscam para sobreviver. As constantes mudanças e a evolução do mundo corporativo são surpreendentemente rápidas e evidentes quando se observa a explosão informacional, a forte economia de rede e o franco crescimento do mundo digital.

Ensinar, aprender e se integrar ao mundo do conhecimento são exemplos de estratégias que estão sendo adotadas pelas organizações de sucesso. Estabelecer estratégias inovadoras é fundamental para competir num ambiente cada vez mais disputado.

A relação entre esse pensamento estratégico voltado para a gestão do conhecimento, envolvendo um processo de ensino-aprendizagem é que dá origem a essa pesquisa que avalia a Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE) a partir da categorização dos subfatores do modelo matemático desenvolvido por Miranda (2004). Segundo Miranda (2004, p. 130), a GCE pode ser indicada por uma função assim definida: Gestão do Conhecimento Estratégico =  $f(\text{cognição, tecnologia, cultura organizacional, modelo gerencial e contexto})$

O modelo da GCE proposto por Miranda (2004) apresenta cinco fatores compostos de onze subfatores assim distribuídos no Quadro 1:

Quadro 1: Relação dos fatores e subfatores do modelo da GCE

Fatores	Subfatores
Cognição	(1) Processos Mentais (2) Experiência (3) Capacidade de Julgamento
Tecnologia	(4) Arquitetura de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (5) Técnicas e Métodos
Cultura Organizacional	(6) Motivação (7) Integração (8) Compartilhamento
Modelo Gerencial	(9) Liderança (10) Estrutura de Poder, Influência e Autoridade (11) Proposição Clara de Valor
Contexto	Fator isolado, sem composição de outros subfatores

Os subfatores e o fator contexto, que nesse estudo será considerado como um subfator, serão analisados sob o ponto de vista do pensamento estratégico, da gestão do conhecimento (GC) e da Ciência da Informação (CI), sob os aspectos do uso e da estrutura da informação, além da relação de autores da CG e da CI que abordam questões relacionadas aos subfatores desse trabalho.

A pesquisa se justifica dada a escassa discussão na literatura envolvendo a gestão do conhecimento voltado para um foco específico de um grupo em nível estratégico. Além disso, após o desenvolvimento do modelo da GCE, Miranda (2004) desafia para estudos futuros o desenvolvimento de nova pesquisa envolvendo a GCE:

Aprofundar os estudos relacionados aos fatores sistêmicos, buscando estabelecer outros cruzamentos entre as variáveis e utilizando recursos estatísticos mais avançados, com o objetivo de identificar novas relações que venham a enriquecer a proposta apresentada (MIRANDA, 2004, p. 200)

O estudo de caso escolhido para a pesquisa é realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que possui uma estrutura hierárquica bem estruturada, na qual o nível estratégico tem a tarefa de estabelecer os planos, as estratégias e as diretrizes da organização. Utilizando-se de estatísticas descritivas e análise multivariada, os resultados da pesquisa permitem conhecer e analisar a GCE por meio da avaliação do comportamento dos seus

subfatores quanto aplicados a uma organização pública, estabelecer uma relação entre os subfatores e realizar uma análise comparativa com o modelo integrado da GCE proposto por Miranda (2004).

## 1.2. Definição do Problema

O problema tratado nesta pesquisa refere-se à avaliação dos subfatores do modelo da GCE (experiência, processos mentais, capacidade de julgamento, arquitetura de tecnologias de informação e comunicação (TIC), técnicas e métodos, liderança, proposição clara de valor, estrutura de poder, motivação, integração e compartilhamento) que compõem os fatores da GCE (cognição, tecnologia, modelo gerencial, cultura organizacional e contexto) e os respectivos componentes que têm implicações no modelo e na forma como as organizações tratam as estratégias, as informações estratégicas e a gestão do conhecimento estratégico.

Assim, aponta-se como questão problema para esta pesquisa:

Como avaliar a GCE a partir do comportamento dos subfatores sistêmicos, quando aplicados a uma organização pública?

## 1.3. Objetivos e Hipóteses

### 1.3.1. Objetivo Geral

Avaliar o comportamento dos subfatores que influenciam a GCE, com aplicação de um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- A. Estabelecer o detalhamento dos subfatores sistêmicos do modelo da Gestão do Conhecimento Estratégico, à luz da Ciência da Informação.
- B. Avaliar o agrupamento de subfatores sistêmicos nos fatores considerados no modelo integrado da GCE.
- C. Avaliar a inter-relação dos subfatores da Gestão do Conhecimento Estratégico quando analisados sob o ponto de vista de uma organização pública.

### 1.3.3. Hipóteses

- I. É possível detalhar os subfatores sistêmicos do modelo da GCE à luz da Ciência da Informação.
- II. Os subfatores sistêmicos agrupam-se conforme os fatores do modelo integrado da GCE, quando aplicados a uma organização.
- III. É possível avaliar a inter-relação dos subfatores da Gestão do Conhecimento Estratégico quando analisados sob o ponto de vista de uma organização pública.

### 1.4. Justificativa

#### 1.4.1. Antecedentes do Problema

Miranda (2004) propôs um modelo integrado de Gestão do Conhecimento Estratégico, identificando o Conhecimento Estratégico como específico e envolvendo o tratamento do conhecimento explícito juntamente com o conhecimento tácito.

O modelo da GCE envolve cinco fatores formados por onze subfatores que influenciam o processo de gestão do conhecimento estratégico:

1. Fator “Cognição” é composto pelos subfatores “experiência”, “processos mentais” e “capacidade de julgamento”.
2. Fator “Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)” é composto pelos subfatores “arquitetura de TIC” e “técnicas e métodos”.
3. Fator “Modelos Gerenciais” é composto pelos subfatores “liderança”, “proposição clara de valor” e “estrutura de poder”.
4. Fator “Cultura Organizacional” é composto pelos subfatores “motivação”, “integração” e “compartilhamento”.
5. Fator “Contexto” (composto por si próprio, sem a composição de outros subfatores).

Os fatores e subfatores foram estabelecidos com base na identificação dos elementos que mais influenciam o processo de Gestão do Conhecimento de acordo com diversos autores estudados por Miranda (2004). Esses fatores e subfatores da GCE envolvem aspectos de diferentes áreas científicas que caracterizam a interdisciplinaridade entre a Ciência da Informação e outras disciplinas, principalmente com a Ciência da Computação e as Ciências

Cognitivas, ciências envolvidas na caracterização da evolução das relações interdisciplinares, conforme descritas por Saracevic (1996).

Choo (2006) caracteriza essa interdisciplinaridade e permite uma abordagem da Gestão do Conhecimento relacionada à Ciência da Informação ao tratar da busca e uso da informação na construção do conhecimento no qual os processos de informação são administrados, buscando o compartilhamento de informações, a conversão do conhecimento tácito, a experimentação e a migração de conhecimento de outras partes da organização. Para Choo (2006) as organizações processam e usam a informação para a criação de significados, construção do conhecimento e tomada de decisão, e o conhecimento organizacional emerge quando esses três modos de usar a informação se conectam em busca de geração de aprendizado e ações.

#### 1.4.2. Situação Problema Identificada

Considerando que os subfatores sistêmicos da GCE trazem características da interdisciplinaridade da Ciência da Informação e a GCE ainda ter uma literatura escassa, considera-se válido a realização da pesquisa e a utilização de técnicas estatísticas para complementar os estudos da GCE e comparar com o modelo proposto por Miranda (2004).

O modelo da GCE não detalha os subfatores sistêmicos à luz da Ciência da Informação e o desafio é descrever e caracterizar os subfatores sob o enfoque do fluxo da informação e comunicação da CI, além de aplicar e caracterizar esses subfatores da GCE em uma organização.

Além desse desafio, a realização desse estudo justifica-se com base nos seguintes pontos:

- a) Contribuir para a Ciência da Informação na caracterização da interdisciplinaridade.
- b) Contribuir para a Gestão do Conhecimento com o aprofundamento do estudo da GCE por meio do detalhamento dos subfatores sistêmicos sob o enfoque da Ciência da Informação.
- c) Contribuir para a caracterização da GCE com a aplicação da técnica estatística multivariada, buscando avaliar a GCE sob o enfoque dos subfatores sistêmicos.

O detalhamento dos subfatores sistêmicos da GCE, ainda não explorado na pesquisa da Gestão do Conhecimento Estratégico, permite também a continuidade do estudo desse tema, buscando não apenas caracterizar a interdisciplinaridade da Ciência da Informação, mas também desenvolver novos postulados para a questão.

O estudo, portanto, encaixa-se no contexto em que a Ciência da Informação deve usar seu potencial interdisciplinar a fim de estudar um mesmo problema sob vários aspectos (MATHEUS, 2005a).

#### 1.4.3. Estudo de Caso: ECT

Além de avaliar os subfatores sistêmicos do modelo da GCE à luz da Ciência da Informação, esse estudo analisa se esses subfatores formarão fatores iguais aos definidos no modelo proposto por Miranda (2004), se haverá formação de novos fatores, ou se não haverá a formação de fatores. Analisa também padrões que venham a sustentar teorias para a GCE.

O estudo permite uma avaliação da Gestão do Conhecimento Estratégico por meio do comportamento dos subfatores sistêmicos do modelo quando aplicados à ECT.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Contexto da GCE

Segundo Moura (2006) a CI tem por objetivo compreender as relações humanas mediadas pela informação e os desdobramentos dessa ação, buscando compreender, do ponto de vista do indivíduo, os aspectos sociais e técnicos envolvidos na ação de produzir, sistematizar, organizar, disseminar e recuperar a informação. O autor relaciona a CI também com a efetividade da comunicação humana, o conhecimento, a informação e seus registros, as necessidades e os usos da informação, e seus contextos sociais, institucionais e individuais quando se estuda os sistemas de informação que operam a diversidade comportamental apresentada pelo indivíduo na busca pela informação.

Para Davenport e Prusak (1998a), a informação transforma-se em conhecimento quando o homem compara situações, avalia conseqüências, troca informações com outras pessoas e analisa conexões entre informações novas e antigas. O conhecimento é fundamental para o processo de formulação e tomada de decisão e pode se tornar uma grande vantagem competitiva para a organização.

Pereira e Fonseca (1997) descrevem que as decisões empresariais iniciaram-se com a decisão racional da escola clássica, onde o homem operacional era um ser passivo e a decisão era centralizada no executivo principal. Posteriormente surgiu o homem organizacional que passou a ser tratado, não como um ser passivo, mas como um ser reativo, porém ajustável ao contexto. O processo de decisão passa a considerar com mais ênfase os aspectos psicológicos em conjunto com a racionalidade. Num terceiro momento surge o chamado homem parentético que não aceita mais ser objeto do sistema e se sente capaz de participar, intervir e mudar o sistema social. O homem passa a ter uma consciência crítica e reflexiva, no qual o processo de decisão passa a considerar todas as informações e ações humanas num contexto integrado.

Fica evidenciado que o processo de tomada de decisão é baseado em informações e conhecimento que compõem o contexto da organização. Percebe-se que as empresas estão adotando cada vez mais essa linha de participação integrada, com o foco de compartilhamento do conhecimento e aprendizagem. Segundo Tarapanoff (2006) o grande desafio das corporações é construir um ambiente onde todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar

informação e conhecimento. Na Ciência da Informação, a gestão do conhecimento é uma área de interesse de estudo e é uma disciplina que trabalha sistematicamente a informação e o conhecimento, visando o aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente em que vive (TARAPANOFF, 2006).

### 2.1.1. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é um tema atual que tem se tornado objetivo de estudo de várias organizações que perceberam que a gestão do conhecimento organizacional pode trazer vantagem competitiva empresarial. A razão do interesse das empresas é que o conhecimento passou a ser visto como um produto interdisciplinar envolvendo a organização, o mercado, o ambiente e principalmente as pessoas, gerando estudos relacionados ao conhecimento empresarial (DAVENPORT E PRUSAK, 1998a), criação do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997), aprendizagem organizacional (SENGE, 1990), ensino-aprendizagem (FIGUEIREDO, 2005), ativos intangíveis (SVEIBY, 1997), entre outros assuntos, todos relacionando o mundo corporativo ao conhecimento.

Alvarenga Neto (2008) descreve que a GC consolidou-se como uma grande área guarda-chuva que incorpora conceitos da Ciência da Informação, Administração e Ciência da Computação. Envolve atividades como a gestão de documentos, mapeamento de competências, compartilhamento do conhecimento, mapeamento de processos, construção de sentidos, criação de conhecimento, tomada de decisão. Abriga abordagens gerenciais e ferramentas de gestão da inovação, capital intelectual, comunidades de prática, memória organizacional, gestão estratégica da informação, inteligência competitiva e monitoração ambiental. O significado de GC confunde-se e remete-se à gestão da informação, gestão de recursos informacionais, gestão de ativos intangíveis, aprendizagem organizacional e por fim à inovação organizacional exigindo uma nova forma de pensar a organização.

Miranda (2004) descreve a gestão do conhecimento da seguinte forma:

É o processo de criação, captura, assimilação e disseminação do conhecimento tácito extrínseco individual, integrando-o ao conhecimento organizacional, a fim de que seja utilizado como subsídio útil às diversas atividades desenvolvidas no âmbito da organização. (MIRANDA, 2004, p.51).

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001) o conhecimento da empresa representa a informação associada à experiência, intuição e valores e é fruto das interações que ocorrem no ambiente

de negócios. A gestão do conhecimento deve servir como linha norteadora das ações estratégicas e por isso definem a gestão estratégica do conhecimento como sendo a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa.

Como produto interdisciplinar, complexo e multifacetado (ALVARENGA NETO, 2008), o conhecimento permeia toda a organização e atinge todos os níveis estruturais da empresa: o operacional, o tático e o estratégico, este último, foco desse estudo.

### 2.1.2. Conhecimento Estratégico

O nível estratégico é reconhecido na administração como o nível do topo da pirâmide onde estão os principais executivos da organização e onde são tomadas as principais decisões da empresa. É nesse nível que são definidos os objetivos, as políticas e as estratégias da organização, compondo o chamado planejamento estratégico. Para Oliveira (2007) o planejamento estratégico possibilita ao executivo estabelecer o rumo e as estratégias da organização que indicam o caminho para se alcançar os objetivos estabelecidos. A metodologia para implementação das estratégias envolve as seguintes etapas: (1) definição da visão da empresa; (2) definição da missão; (3) avaliação de cenários; (4) estabelecimento das estratégias; (5) estabelecimento de estratégias alternativas; (6) escolha das estratégias a serem implementadas; (7) implementação das estratégias; e (8) avaliação das estratégias implementadas (OLIVEIRA, 2007).

Informações e conhecimentos no nível estratégico são fundamentais no processo de planejamento estratégico quando do estudo de cenários (OLIVEIRA, 2007), da avaliação da concorrência e dos movimentos competitivos (PORTER, 1986), ou da utilização do *balanced scorecard* pelas organizações orientadas para a estratégia, visando à preparação do planejamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 2000).

Miranda (2004) define conhecimento estratégico como sendo:

Tipo de conhecimento organizacional, que abarca saberes relacionados ao planejamento, à descrição, ao impacto, à predição, à avaliação e à geração de estratégias, sendo formado por vertente explícita – as informações estratégicas e as de acompanhamento – e a tácita – o conhecimento acumulado por estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas. (MIRANDA, 2004, p. 18)

Fazer a gestão desse conhecimento estratégico torna-se importante para o processo de planejamento estratégico, uma vez que esse conhecimento pode ser transferido, disseminado e utilizado ciclicamente na organização.

### 2.1.3. Gestão do Conhecimento Estratégico

A Gestão do Conhecimento Estratégico foi definida por Miranda (2004) como sendo:

Processo de criação, captura, assimilação e disseminação de conhecimento organizacional, que abarca saberes relacionados ao planejamento, à descrição, ao impacto, à predição, à avaliação e à geração de estratégias, sendo formado por informações estratégicas e de acompanhamento, bem como pelo conhecimento acumulado por estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas (MIRANDA, 2004, p. 199)

Miranda (2004) apresenta um modelo integrado de GCE sob três perspectivas: conceitual, matemático e sistêmico.

O Modelo Conceitual (figura 1) baseia-se nos três principais elementos que compõem a GCE: (1) gestão; (2) conhecimento e (3) estratégia. A gestão aborda seus agentes, os fatores sistêmicos, os tipos de gestão e o processo de gestão. O conhecimento aborda a formação do conhecimento e o tipo de conhecimento envolvido. A estratégia, por sua vez, aborda as ações envolvidas, as perspectivas estratégicas e a taxonomia da formulação de ações estratégicas.

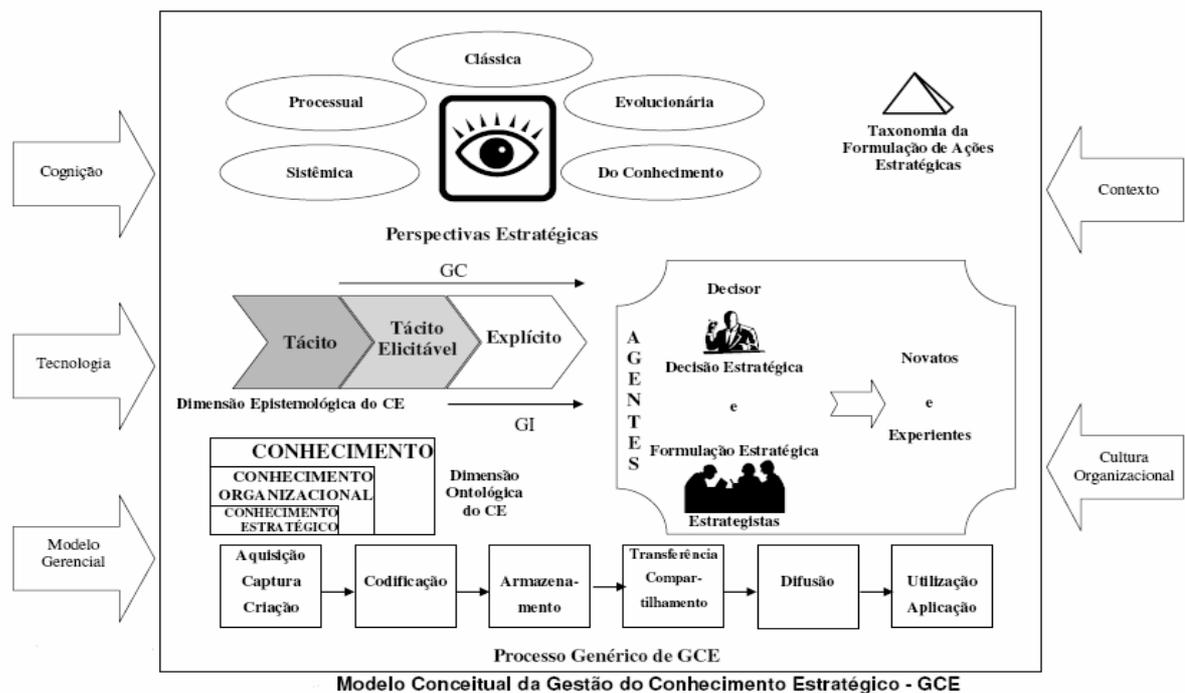


Figura 1: Modelo Conceitual da Gestão do Conhecimento Estratégico – GCE

Fonte: Miranda (2004)

O modelo matemático apresenta cinco fatores sistêmicos subdivididos em subfatores que influenciam o processo de gestão do conhecimento:

- a. Fator: Cognição
  - i. Processos mentais (uso do bom senso).
  - ii. Experiência (uso do saber prático).
  - iii. Capacidade de julgamento (uso do discernimento e da razão).
- b. Fator: Tecnologia
  - i. Arquitetura de TIC (disponibilidade de recursos de TIC – *hardware* e *software*).
  - ii. Técnicas e métodos (uso de técnicas e métodos sistemáticos).
- c. Fator: Cultura Organizacional
  - i. Motivação (tem estímulo para realizar as tarefas).
  - ii. Integração (companheirismo e harmonia em equipe).
  - iii. Compartilhamento (permuta de conhecimento).
- d. Fator: Modelo Gerencial
  - i. Liderança (postura do decisor).
  - ii. Estrutura de poder, influência e autoridade (goza de alto prestígio e exerce influência).
  - iii. Proposição clara de valor (capacidade de difundir os valores).
- e. Fator: Contexto (tempestividade e oportunidade de adoção de estratégia).

Miranda (2004, p. 130) representa o modelo matemático da GCE da seguinte forma:  
 $GCE = f(\text{cognição, tecnologia, cultura organizacional, modelo gerencial, contexto})$

O modelo sistêmico representado na figura 2 é composto por seis sistemas:

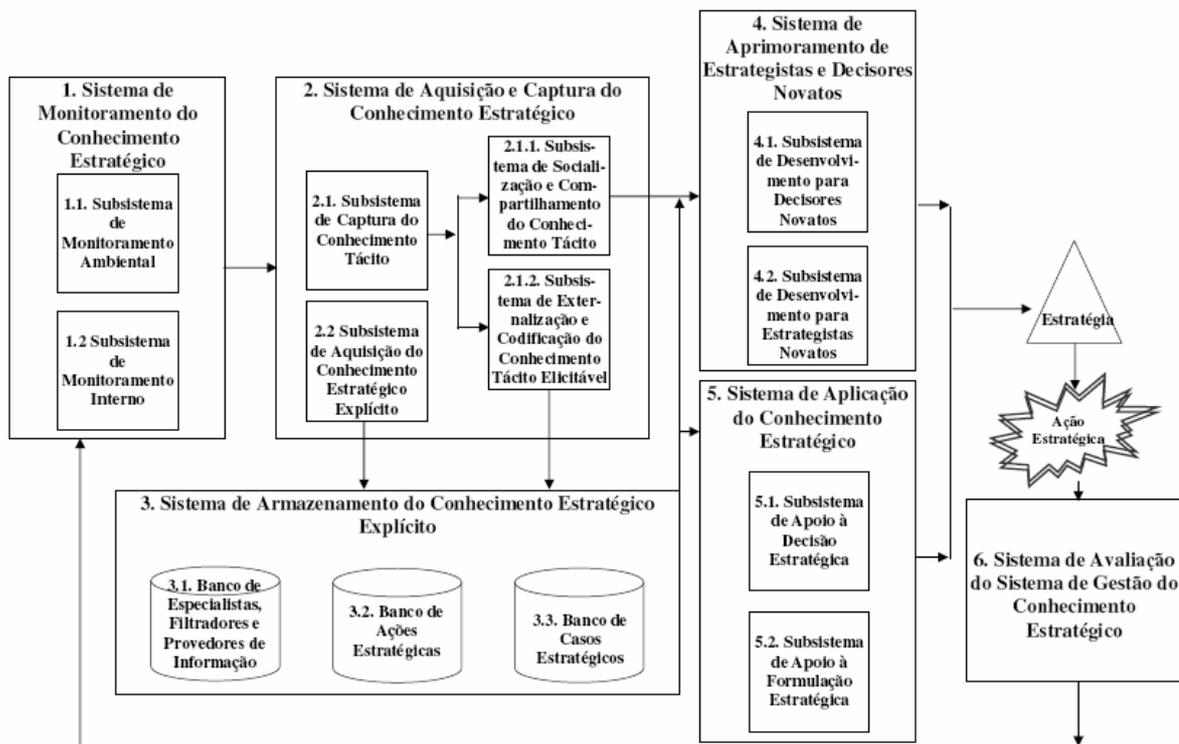


Figura 2: Modelo sistêmico da GCE.

Fonte: Miranda (2004)

1. Sistema de monitoramento do conhecimento estratégico.
2. Sistema de aquisição e captura do conhecimento estratégico.
3. Sistema de armazenamento do conhecimento estratégico explícito.
4. Sistema de aprimoramento de estrategistas e decisores novatos.
5. Sistema de aplicação do conhecimento estratégico.
6. Sistema de avaliação do sistema de gestão do conhecimento estratégico.

## 2.2. Fatores e Subfatores da GCE

Para definição dos fatores e subfatores sistêmicos da GCE (quadro 1), Miranda (2004) avaliou diferentes modelos de gestão do conhecimento, identificando os principais elementos que influenciam o processo de GC e que possuem maior afinidade com o tema “conhecimento estratégico”.

A cognição é o fator que envolve questões relacionadas principalmente aos processos mentais, à experiência e à capacidade de julgamento. Davenport e Prusak (1998a) destacam

que a experiência permite construir um profundo conhecimento de um determinado assunto, gerando *insights* que podem levar a resultados organizacionais positivos.

A tecnologia, por sua vez, envolve questões relacionadas principalmente à arquitetura de tecnologias da informação e da comunicação e às técnicas e métodos que apóiam o trabalho de gestão do conhecimento. Para Lima-Marques e Macedo (2006) a arquitetura da informação fornece suporte às ações de gestão do conhecimento, pois promove a acessibilidade à informação armazenada que fomentará a eficácia do processo decisório nas organizações.

A cultura organizacional envolve questões relacionadas ao comportamento dos estrategistas e às condições oferecidas pela organização em relação à criação e difusão do conhecimento estratégico. A motivação, a integração entre as pessoas e o compartilhamento de informações são as principais questões relacionadas a esse fator. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o compartilhamento do conhecimento tácito representa a primeira fase do processo de criação do conhecimento organizacional.

O modelo gerencial envolve questões relacionadas à capacidade de difundir os valores organizacionais, à postura de liderança do decisor e à estrutura de poder, influência e autoridade que permeia na organização. Sveiby (1997) descreve que os líderes são pessoas importantes numa organização do conhecimento capazes de unir as pessoas em busca de um objetivo comum. Eles possuem a missão de oferecer condições para que os profissionais exerçam sua capacidade criativa para gerar valor para a organização.

Por fim, o contexto envolve questões relacionadas ao ambiente interno e externo à organização e ao tempo e espaço relacionados à formulação e decisão estratégicas. Choo (2006) destaca que as organizações vivem num mundo incerto e dinâmico e usam a informação para gerar novos conhecimentos e dar sentido às mudanças do ambiente externo e tomar decisões importantes. Neste estudo, por ser um fator isolado no modelo da GCE, sem ser uma composição de subfatores, o contexto será analisado à luz da Ciência da Informação junto com os demais subfatores do modelo.

### 2.2.1. Cognição

“Pessoas diferentes têm modos  
maravilhosamente diferentes de pensar”  
(Charles Sanders Peirce)<sup>1</sup>

Todo ser humano tem uma forma individual de pensar e agir com base nas informações e nos conhecimentos adquiridos ao longo da vida. Naturalmente essa ação faz parte da GCE a partir do momento em que os processos cognitivos passam a funcionar dentro de um ambiente corporativo estratégico, envolvendo tomada de decisão.

Stacey (2000) descreve que a psicologia cognitiva assume o indivíduo como autônomo e tem capacidade lógica de raciocínio, permitindo que escolhas sejam feitas, o que tem relação direta com a ação de decisão e escolha de estratégias. A decisão estratégica envolve incertezas e conflitos os quais o homem deve saber usar a experiência e a racionalidade na hora de decidir.

Segundo Miranda (2004) o fator “cognição”, dentro da GCE, é caracterizado pelo uso da experiência, da capacidade de julgamento e de processos mentais no processo de formulação e decisão estratégica.

Nesse contexto, percebe-se a importância da Ciência Cognitiva no estudo dos processos mentais que envolvem a análise do comportamento e do conhecimento humano, assim como relação entre a Ciência Cognitiva e a Ciência da Informação ao se pensar na participação cognitiva do homem dentro do processo de gestão da informação e do conhecimento. Dentro da GCE é importante entender os aspectos cognitivos em um ambiente organizacional competitivo, no qual se inserem decisores e estrategistas.

Vale ressaltar que diversos autores já relacionaram a Ciência da Informação (CI) e a Ciência Cognitiva (CC), enfocando pontos específicos dessa interdisciplinaridade. Maimone e Silveira (2007) tratam a interação entre essas ciências por meio da relação da informação com as manifestações cognitivas ocorridas da mente, ou seja, um acesso à compreensão do funcionamento das estruturas mentais, possibilitando inferir aspectos da percepção humana sobre a forma de processar a informação. Lima (2003), por sua vez, enfoca a relação nas

---

<sup>1</sup> MOURA, M.A. Ciência da Informação e Semiótica: conexão de saberes. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, 2º número esp., 2º sem. 2006

atividades de indexação, recuperação da informação e na relação homem-computador.

Os enfoques citados por esses estudiosos mais contemporâneos remetem a estudos mais antigos que também trouxeram contribuições que ligam de alguma forma a CI e a CC. Wersig e Neveling (1975) falam de interdisciplinaridade e disciplinas concentradas no estudo dos processos de informação, colocando a psicologia da informação dentro de um sistema da Ciência da Informação. Brookes (1980) apresenta a equação fundamental da CI, relacionando a informação e o conhecimento. Saracevic (1996) traz também a interdisciplinaridade entre a CI e a CC, retratando a inteligência artificial que busca reproduzir a atividade mental do homem em tarefas de raciocínio e compreensão da linguagem. Essas primeiras impressões e ligações entre a CI e a CC também ajudam a perceber a conexão entre o fator “cognição” e a Gestão do Conhecimento Estratégico a partir do ponto em que o indivíduo, baseado em informações e conhecimento, toma decisões usando simultaneamente a razão e a emoção.

De acordo com Mey (1982, *apud* LIMA, 2003), a Ciência Cognitiva lida com o estudo sobre o que é o conhecimento e como ele pode ser representado e manipulado nas suas formas mais diversificadas. O processamento da informação é realizado por meio de processos cognitivos e cada ato de processamento da informação, seja ele perceptivo ou simbólico, é mediado por um sistema de categorias e conceitos os quais, para o mecanismo de processamento da informação, constituem um modelo de mundo.

A relação da cognição com o ambiente organizacional é lembrada por Kaye (1995) ao descrever que a incerteza cognitiva e o comportamento cognitivo são fatores que têm implicações na percepção e no uso da informação e no modo como a organização percebe e reage ao seu próprio ambiente.

Choo (2006) faz a relação entre a cognição e a gestão do conhecimento ao considerar o conhecimento tácito como o conhecimento pessoal, constituído de *know-how* subjetivo e de *insights* pessoais e declarar que o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro da empresa constrói o conhecimento organizacional.

Ao descrever a organização do conhecimento na figura 3, Choo (2006) relaciona ainda a necessidade, a busca e o uso da informação na criação de significado e na construção do conhecimento, que envolve incertezas, intuição e modelos mentais relacionados às necessidades cognitivas e reações emocionais.

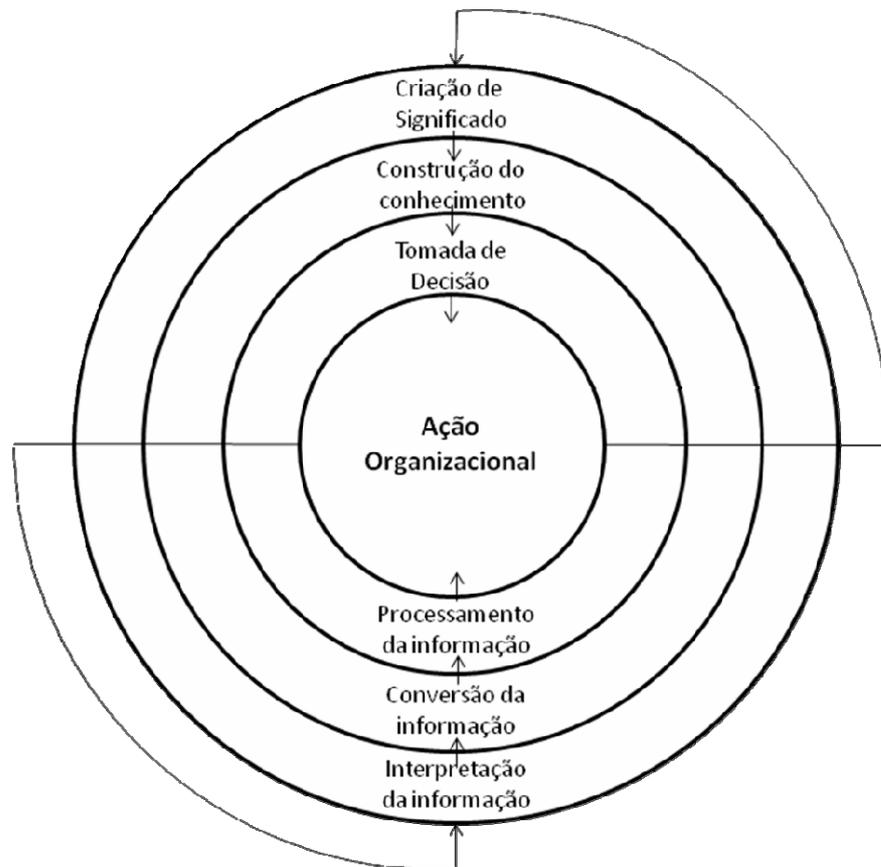


Figura 3: A organização do conhecimento

Fonte: Choo (2006)

Considerando a estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, os gestores são responsáveis em identificar as melhores condições e as principais barreiras para a implementação eficaz das estratégias (KAPLAN E NORTON, 1997). O conhecimento que está na mente dos estrategistas e decisores é fundamental para que eles possam perceber, inclusive, se há estratégias não executáveis ou se as estratégias não estão associadas às metas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) aprofundam o assunto e valorizam a relação entre a estratégia e a cognição ao identificar a formação de estratégia como um processo mental. Aqui a cognição traz cinco características:

1. Cognição como confusão: o processo de tomada de decisão limitado pela capacidade de processamento de informação pelo cérebro, no qual o estrategista não sabe se deve confiar na análise de fatos para decisão, ou se deve confiar nos sentimentos para decisão.

2. Cognição como processamento de informações: os indivíduos passam por um processo de atenção, codificação, armazenagem, recuperação, escolha e avaliação das informações antes de tomarem uma decisão.
3. Cognição como mapeamento: o pensamento estratégico é baseado em mapas ou esquemas que ajudam o estrategista na tomada de decisões, considerando que um mapa traz um valor metafórico da navegação e orientação.
4. Cognição como realização de conceito: a geração de estratégias é realizada do conceito, ou seja, de pensamentos, idéias e opiniões com base em definições ou caracterizações existentes. Defende-se aqui o fato do homem ter conhecimento tácito ou implícito, sabendo muito mais do que a capacidade de expressar aquilo que sabe.
5. Cognição como construção: nessa construção de pensamento há um lado subjetivo, onde o comportamento humano não é totalmente afetado pelo mundo externo. A mente constrói seu próprio mundo. O estrategista organiza, concebe e arquiteta suas idéias de acordo com a própria mente no sentido de que a mente tem a sua própria mente.

Nesse mundo mutável e dinâmico a decisão está cada vez mais complexa e por isso é necessário usar a razão, o bom senso, a experiência, a criatividade e a intuição no processo decisório (PEREIRA e FONSECA, 1997).

#### 2.2.1.1. Processo Mental

“Há algo dentro de você que sabe muito  
mais do que você”  
(Rochelle Myers)<sup>2</sup>

É fato que cada vez mais o homem tem usado a experiência, a criatividade, a intuição e o bom senso no dia-a-dia do trabalho. São processos mentais exigidos quando se trata de trabalhar com a informação. Por exemplo, ao estudar a arquitetura da informação na *web*, Rosenfeld e Morville (2002) descrevem que a arte da arquitetura da informação é saber que pode correr riscos em colocar as idéias em prática, mas acertando com a ajuda da intuição e do bom senso de cada profissional.

---

<sup>2</sup> BLECHER, N. Por que a intuição (e quem sabe lidar com ela) é cada vez mais valorizada no mundo dos negócios. Exame, São Paulo, p. 22-30, out. 1997

Não é de hoje que há uma dicotomia entre razão e emoção, criando conflitos e confusões capazes de levar o ser humano à loucura. A tomada de decisão envolve sempre um pensamento contínuo de escolha entre usar a razão ou a emoção. Mesmo sabendo que a emoção pode alterar sensivelmente a decisão a ser tomada, o indivíduo a usa em certas circunstâncias. Esse contexto retrata um estresse cognitivo no processo mental porque a tomada de decisão é baseada em análise de informações.

O uso da informação no processo de planejamento estratégico é retratado por Mintzberg (2004) que descreve que existe uma dinâmica envolvendo a formação de estratégias que traz consigo algumas questões:

- a informações factuais freqüentemente são limitadas em escopo, carentes de detalhes e muitas vezes deixam de abranger importantes fatores não econômicos e não quantitativos;
- muitas informações factuais são agregadas demais para ter um uso eficaz na formulação das estratégias;
- muitas informações factuais chegam tarde demais para ser usadas na formulação de estratégias;
- um volume surpreendente de informações factuais não é digno de confiança.

Diante disso, percebe-se que decisores e estrategistas não usam apenas a racionalidade diante de possíveis informações não confiáveis ou pela própria falta de informação. Se a decisão tiver que ser tempestiva, o decisor pode optar por usar o bom senso ou a intuição. Segundo Trouillet (1998), a intuição decorre de um processo mental que computa inúmeras regras, fatos e variáveis ao longo do tempo com o objetivo de avaliar, planejar e agir. Para Nonaka e Takeuchi (1997) *insights*, intuições e palpites altamente subjetivos encontram-se no âmago da criação do conhecimento.

Tem-se como “processo mental” na GCE o uso do bom senso na decisão e na formulação de estratégias em contraposição a informações documentais, orais, visuais ou outras que recebe ou a que tem acesso. (MIRANDA, 2004). Para o caso da GCE o bom senso é retratado como um processo intuitivo.

Em geral, ao lidar com decisões estratégicas, estrategistas e decisores trabalham mais a razão do que a emoção, mas o uso do bom senso e da intuição também é usado nas decisões e

formulações estratégicas, considerando que o homem também é limitado no uso da racionalidade. A capacidade limitada de processamento de informações é retratada por Robbins (2004) ao descrever que é impossível assimilar e compreender todos os dados necessários para a perfeita tomada de decisão.

No mundo corporativo de mudanças rápidas e constantes, as tomadas de decisões devem acompanhar a velocidade dessas mudanças e o uso do bom senso e da intuição pode ocorrer quando não há tempo suficiente para coletar todas as informações necessárias para uma tomada de decisão estritamente racional. Nessas situações, levam vantagem as empresas que respondem mais rapidamente às necessidades do novo ambiente mercadológico. As estratégias são definidas com base em estudos e análise de mercado que exigem avaliação e conhecimento sobre o ambiente vivido pela empresa. Para Brookes (1980) os estrategistas dependem enormemente das informações vindas dos ambientes interno e externo, mas em diversos estudos não existe a certeza que todas as informações relevantes estarão disponíveis. Isso vem ocorrendo principalmente devido à grande quantidade de informações disponíveis com o advento da tecnologia. Castro e Abreu (2006) lembram que os indivíduos nunca terão perfeito conhecimento de todas as variáveis ambientais que podem influenciar determinada decisão, assim como não é possível levar em conta todas as alternativas possíveis quando se toma uma decisão. O uso do bom senso passa a ser uma variável dentro desse processo de decisão estratégica, principalmente quando não se tem informações suficientes para a tomada de decisão. A falta de informação e a necessidade urgente de resposta levam ao uso da intuição e do bom senso pelos decisores. Pereira e Fonseca (1997) afirmam que a intuição ganha destaque no estudo contemporâneo da decisão porque a incapacidade de analisar todas as alternativas e conseqüências de uma decisão implica a existência de procedimentos heurísticos para a resolução de problemas. Para Goleman, Boyatzis e McKee (2002) a intuição representa a capacidade essencial da liderança de aplicar não só os conhecimentos técnicos, mas também a experiência de vida à tomada de decisão. Usar a intuição e o bom senso é cada vez mais importante devido ao imenso fluxo de informação disponível, além de que há muitas coisas que um líder não é capaz de prever usando apenas os dados.

As decisões estratégicas dependem não apenas de interpretações sobre o ambiente presente, mas também da interpretação das expectativas em relação ao futuro. Nesse caso, o uso do bom senso e da intuição pode ajudar estrategistas a formular estratégias e a tomar decisões com rapidez, considerando um possível volume limitado de informações. Para

Siqueira (2002), uma atitude mental centrada apenas no racionalismo dificulta a capacidade de o indivíduo enfrentar o inesperado, como é o caso de decidir com base em cenários futuros. O trabalho por meio de previsões e visão de futuro tende a envolver o uso do bom senso na tomada de decisão estratégica.

Diante desse cenário, fica evidente que trabalhar as estratégias simplesmente por meio da racionalidade das informações factuais não é o melhor caminho. Na GCE, estrategistas e decisores devem conciliar a razão e a intuição no gerenciamento das estratégias organizacionais. As variações nos sentimentos fazem com que o indivíduo questione suas próprias certezas. Por isso o homem equilibra o uso do pensamento crítico com o uso do bom senso, misturando a razão e a emoção para a tomada de decisão.

#### 2.2.1.2. Capacidade de Julgamento

"A razão ou o juízo é a única coisa que nos faz homens e nos distingue dos animais"  
(René Descartes) <sup>3</sup>

Ao se falar em uso do bom senso ou da intuição naturalmente vem à tona o uso da razão. A batalha entre a razão e a emoção sempre acontece em momentos de decisão e essa disputa é representada no modelo da GCE pelo conflito entre os subfatores “processo mental” e “capacidade julgamento”. Bossidy e Charam (2005) conjugam as duas vertentes ao dizer que tanto a firmeza emocional quanto a capacidade de julgamento são fundamentais para qualquer líder. Fraquezas emocionais que levam ao mau uso da razão podem prejudicar consideravelmente a empresa, e líderes com essas fraquezas podem inclusive conduzir erroneamente os rumos estratégicos da organização.

A capacidade de julgamento é fundamental quando se trata de usar informações e conhecimentos no processo de decisão. Considerando que o conhecimento é a base para a compreensão de diversos fatores relacionados ao mundo social, empresarial e pessoal, Wersig (1993, *apud* RENAULT E MARTINS, 2007) considera que a Ciência da Informação deve buscar compreender o processo de transformação a partir do conhecimento que precisa ser empírico, provado e pragmático.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.webix.com.br/frases/3842-a-razao-ou-o-juizo-e-a-unica-coisa-que-nos-faz-hom.html>. Acesso em novembro de 2008.

A administração estratégica é um dos grandes desafios dos gestores, pois a condução de uma organização requer julgamentos sobre um ambiente dinâmico e de rápidas mudanças. O trabalho dos estrategistas vai muito além de estabelecer os objetivos organizacionais, mas envolve a avaliação de pontos fortes e fracos da empresa, além das ameaças e oportunidades do ambiente externo. Castro e Abreu (2006) abordam a administração estratégica e suas etapas de avaliação do ambiente competitivo, além da formulação, implementação e controle das estratégias, e descreve que esses componentes estratégicos estão diretamente ligados ao processo de tomada de decisão. Além disso, um dos momentos mais importantes do processo decisório refere-se à redução de incertezas, que por sua vez são diminuídas com a ampliação e compreensão do ambiente competitivo. A organização deve buscar mecanismos para reduzir as incertezas ambientais, visando subsidiar a melhoria da capacidade de julgamento.

No modelo da GCE o subfator capacidade de julgamento está relacionado ao uso do discernimento e da razão nas atividades relacionadas à formulação e/ou decisão estratégicas (MIRANDA, 2004).

O homem é o principal responsável pela formulação e busca de soluções estratégicas, mas a capacidade de julgamento do ser humano é limitada pelas informações e conhecimento que possui. Quando informações são omitidas ou distorcidas, a percepção dos indivíduos certamente é comprometida e por isso é fundamental que as informações sejam verdadeiras e corretas para que o discernimento e o uso da razão tenham respaldo fidedigno no momento da elaboração e execução do planejamento estratégico. Choo (2006) advoga que, para se tornar estratégia, a informação precisa ser transformada em conhecimento que possa guiar a ação, lembrando que informações e significados estão nos pensamentos, sentimentos e ações dos indivíduos. É no pensamento estratégico que o homem inicia o processo de avaliação entre o uso da razão e da emoção. Entretanto, Choo (2006) destaca que a tomada de decisão da organização é racional e mesmo que seus membros tenham sua racionalidade limitada, a empresa é intencionalmente racional.

Stacey (2000) diz que a palavra racionalidade está relacionada ao comportamento e à decisão associados à realidade, fatos e objetivos, onde a decisão seja razoável ao invés de absurda. A irracionalidade envolve fantasia e escolhas sem razões lógicas e objetivas. O uso da razão tem por objetivo reduzir as incertezas envolvidas na tomada de decisão.

### 2.2.1.3. Experiência

“A experiência é a verdadeira sabedoria das nações.”  
( Napoleão Bonaparte )<sup>4</sup>

Todos os momentos vividos pelo homem são capturados de alguma forma pela mente humana. Algumas percepções ficam retidas na memória e outras são simplesmente apagadas da lembrança. Entretanto, o que foi vivido acaba registrado, consciente ou inconscientemente, no banco de dados do cérebro do indivíduo e torna-se um valor para a pessoa. Essa vivência ajuda o homem a utilizar essas experiências passadas retidas na memória para solução de problemas.

Cyert e March (*apud* ALMEIDA, 2006) tratam a memória como elemento influenciador no processo de tomada de decisão. A memória da organização representa experiências passadas registradas, que afetam as regras de decisão.

No modelo da GCE, Miranda (2004) considera a experiência como um subfator da cognição e a relaciona ao saber prático acumulado pelos estrategistas e decisores ao longo do seu contato profissional com as atividades relacionadas à formulação e/ou decisão estratégica.

A experiência é um fator chave no processo de formação e decisão estratégica, mas nem sempre é valorizada no mundo corporativo. Siqueira (2002) lembra que as empresas brasileiras dispensam a experiência e a capacidade dos profissionais altamente qualificados por puro preconceito contra aqueles que passam dos 40 ou 50 anos de idade. As organizações promovem a renovação dos quadros de pessoal, sem levar em conta a razão e a maturidade, imprescindíveis para a tomada de decisão corretas e responsáveis. Esse retrato é uma realidade em várias empresas que promovem a reengenharia ou o *downsizing*, dispensando geralmente pessoas experientes e antigas devido à possível falta de motivação ou redução de custo.

Wright, Mark e Parnell (2000) descrevem que as decisões estratégicas são caracterizadas por risco e incerteza consideráveis e que as mudanças rápidas e amplamente imprevisíveis podem transformar rapidamente os planos estabelecidos em estratégias

---

<sup>4</sup> Disponível em: [http://www.webfrases.com/mostrar\\_frases.php?id\\_frases=120](http://www.webfrases.com/mostrar_frases.php?id_frases=120). Acesso em novembro de 2008.

ineficazes. Assim, a experiência dos estrategistas e decisores torna-se fator essencial para que todas as variáveis sejam consideradas no tratamento das informações estratégicas. Entretanto, nem sempre todas as informações estão disponíveis. Ansoff (1990) lembra que, no momento de formulação de estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos a serem identificadas e por isso as estratégias são formuladas com base em informações agregadas, incompletas e incertas e isso exige grande experiência dos estrategistas.

Uma estratégia definida pode ser completamente realizada, ou pode ser totalmente modificada ao longo da ação administrativa em decorrência de mudanças ambientais. Muitas vezes a correção de rumos previamente estabelecidos é necessária e cabe ao gestor a percepção da necessidade e efetividade da mudança. A experiência do estrategista novamente é determinante para saber o momento de mudar ou não as estratégias fixadas.

As necessidades de mudança estratégica podem ocorrer também por decisões erradas ou planejamento equivocado das ações. Reconhecer o erro e saber mudar têm uma forte relação com a experiência. Para Bossidy e Charam (2005) cometer erros é inevitável, mas bons líderes admitem, aprendem com eles e criam ao longo do tempo um processo de tomada de decisão com base na experiência. O aprendizado ocorre quando as pessoas consideram a experiência, pois ela desenvolve força emocional e amplia a capacidade pessoal.

Castro e Abreu (2006) acreditam que à medida que a organização atinge a maturidade, o processo decisório apresenta características provenientes do histórico de decisões anteriores, do maior conhecimento sobre o comportamento dos atores do ambiente externo, do fluxo de informação da organização, ou seja, de experiências vividas e adquiridas ao longo do tempo.

O conhecimento para Davenport e Prusak (1998a) é uma mistura de experiência, valores, informações e percepções que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e novas informações. O conhecimento é fator chave para o processo de formulação de estratégias.

A criação de uma estratégia requer uma síntese natural do futuro, do presente e do passado. Embora a palavra estratégia tenha uma associação com o futuro, ela não pode ser formulada sem se conhecer o presente e o passado (MINTZBERG, 1998). Esse passado não apenas representa a história da organização, mas também a experiência trazida pelos estrategistas e decisores dentro do contexto vivido pela empresa.

Para Figueiredo (2005), um bom programa de gestão do conhecimento ocorre quando se reconhece o valor da experiência.

### 2.2.2. Tecnologia

“Quem acha que tem conhecimento o bastante para vetar uma nova tecnologia ou avançar nela está sempre arriscando vidas humanas”  
(Freeman Dyson)<sup>5</sup>

A transformação tecnológica mudou significativamente a dinâmica de vida das pessoas e das organizações, influenciando conseqüentemente nas ações e conhecimentos estratégicos organizacionais. A intensidade e complexidade das novas tecnologias alavancaram e incrementaram o fluxo das informações e permitiram aprimorar a busca por inovações em decorrência da velocidade de processamento e disseminação da informação.

Segundo Lastres (1995) a evolução da tecnologia e o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são fatores que caracterizam a inovação como instrumento central da estratégia competitiva das empresas. As novas tecnologias desafiaram as trajetórias históricas das organizações, tornando a necessidade de informação sobre futuros desenvolvimentos ainda mais crucial.

A explosão tecnológica é tão grande que a capacidade de armazenamento, processamento e transmissão está infinitamente superior a capacidade de processamento da informação pelo homem. O volume de informações disponíveis multiplicou e, por isso, a própria informática passou a ser um dos principais recursos disponíveis para os profissionais processarem suas informações e exercerem suas atividades. Para Siqueira (2002) em um ambiente altamente competitivo, a informação e a tecnologia da informação tornam-se cada vez mais decisivas para o desenvolvimento de processos operacionais, gerenciais e estratégicos. A habilidade de tratar informações oriundas de múltiplos sistemas e torná-las amplamente acessíveis aos estrategistas e decisores é cada vez mais relevante para a sobrevivência no mercado.

Estudiosos fazem paralelo da Ciência da Informação com a tecnologia, principalmente na relação que envolve armazenamento, processamento e recuperação da informação (RI).

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.4tons.com/0302.pps>. Acesso em novembro de 2008.

Para Borko (1968) a investigação das propriedades e do comportamento da informação, as forças que trabalham o fluxo da informação e os meios de processamento da informação para otimizar o acesso e a usabilidade representam a CI. O estudo volta-se para o corpo de conhecimento relativo à origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação e, sem dúvida, a tecnologia em papel fundamental nesse processo informacional.

Saracevic (1996) lembra das vantagens das modernas tecnologias informacionais quando se trata da prática profissional voltada para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento, o que para ele representa a Ciência da Informação. A relação efetiva entre a tecnologia com a CI ocorre quando o assunto é a recuperação da informação. O processo de recuperação da informação envolve a identificação e seleção de informações num conjunto de documentos de um sistema que atendam as necessidades dos usuários. Para o próprio Saracevic (1996) a recuperação da informação representa a vertente tecnológica da CI, caracterizando a interdisciplinaridade entre a Ciência da Computação e a CI.

No modelo da GCE, Miranda (2004) relaciona o fator “tecnologia” com as tecnologias da informação e comunicação aplicadas ao processo de formulação e decisão estratégicas, e a utilização de técnicas e métodos de apoio ao trabalho de GCE. Sem dúvida a tecnologia oferece hoje uma quantidade enorme de informações imprescindíveis para a realização de um trabalho de planejamento e gestão do conhecimento estratégico.

Marchiori (2002) colabora com o estudo da relação da tecnologia com a GCE e a Ciência da informação quando enfoca a gestão da informação em três perspectivas diferentes. A primeira perspectiva é a da Ciência da Informação e está voltada para o estudo da informação propriamente dita, ou seja, a combinação da avaliação da teoria e da prática que envolve a criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso da informação. A segunda perspectiva, na área administrativa, na qual a gestão da informação busca melhorar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional. Por fim, há a perspectiva na área de tecnologia, onde a gestão da informação está relacionada aos sistemas de informações, às redes de telecomunicações e à arquitetura informacional de *software* e *hardware*.

Davenport e Prusak (1998b) destacam outra perspectiva relacionada às pessoas e descrevem que a tecnologia tem papel fundamental nas organizações, e que as pessoas têm

uma relação de paixão e ódio com as tecnologias. Ao mesmo tempo que as pessoas têm dificuldade em lidar com a tecnologia e com a mudança de comportamento relacionado à evolução tecnológica, elas precisam da tecnologia para construir um diferencial competitivo nos negócios. Bossidy e Charam (2005) concordam nesse aspecto do diferencial ao dizer que os executivos têm falado muito em levar suas organizações para o próximo nível e estão se perguntando como usar a tecnologia para diferenciar seu caminho para esse próximo nível e Porter (1998) considera que toda empresa precisa dominar o leque de tecnologias que afetam o modo como elas geram valor para seus clientes.

O uso da tecnologia para a gestão da informação vem crescendo devido a fatores como a redução de custo dos recursos tecnológicos e a necessidade de disponibilizar e acessar informações organizadas, o que gera a criação de uma infra-estrutura corporativa capaz de oferecer à organização melhores condições para a gestão da informação e do conhecimento. A gestão da informação engloba a sinergia entre a tecnologia da informação, comunicação e os recursos/conteúdos informativos, visando o desenvolvimento de estratégias e a estruturação de atividades organizacionais Segundo Davenport e Prusak (1998b), a tecnologia da informação é um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento.

O conhecimento é o principal objeto de estudo atual nas organizações e a tecnologia tem um papel fundamental nesse estudo. As empresas públicas vivem um ambiente diferenciado onde a variável política tem uma influência significativa na gestão organizacional. Essa variável traz mudanças constantes no nível estratégico das empresas o que acarreta conseqüentes variações no pensamento e direcionamento estratégico. Muitas vezes, nas trocas das lideranças estratégicas, o conhecimento vai embora junto com o antigo gestor, deixando para o novo líder a necessidade de aprender e resgatar todo o conhecimento organizacional. As empresas estão percebendo que a perda desse conhecimento ou a não transferência do conhecimento gera custos irreparáveis e prejuízos na gestão. Assim, a preocupação com a preservação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento vem crescendo e a tecnologia tem colaborado na construção de ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento estratégico.

Para Teixeira Filho (2000) as ferramentas tecnológicas de suporte ao conhecimento devem ser flexíveis e fáceis de usar, dando maior autonomia possível aos membros das comunidades, com um mínimo de interferência da área de Tecnologia da Informação (TI). A

tecnologia deve ser usada para facilitar a troca de experiências e o trabalho em conjunto, e também para mapear e acompanhar a participação de cada colaborador da organização. As tecnologias de internet, intranet e extranet têm apresentado propostas de comunicação entre comunidades de prática para troca de conhecimento. As tecnologias úteis para a GC são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação de fronteiras entre unidades de negócios, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para o compartilhamento do conhecimento. A empresa deve considerar como os recursos disponíveis podem ser utilizados na realização da visão estratégica, considerando a sua cultura administrativa atual.

#### 2.2.2.1. Arquitetura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

Há conhecimento de dois tipos: sabemos sobre um assunto, ou sabemos onde podemos buscar informação sobre ele. (Samuel Johnson)<sup>6</sup>

Nenhuma empresa vive hoje sem computador, informática ou tecnologia. Senge (1998) foi bem simples e direto ao descrever que a tecnologia ajuda as pessoas a fazer o que sempre fizeram, porém mais depressa. Para Teixeira Filho (2000), a tecnologia da informação bem usada passa a ser um recurso estratégico para qualquer organização e a aplicação eficiente e eficaz torna-se fator crítico de sucesso. A empresa que melhor perceber as aplicações das tecnologias emergentes aos processos decisórios terá maior vantagem competitiva em seu setor de atuação

O modelo da GCE traz o subfator “arquitetura de TIC”, relacionando-o à disponibilidade de recursos de *hardware* e *software*, necessários e suficientes, voltados para a busca, o tratamento e a disponibilização de informações no âmbito das atividades relacionadas à formulação e/ou decisões estratégicas. (MIRANDA, 2004, p. 122).

A tecnologia trouxe uma oportunidade para a empresa redistribuir seus ativos e repensar sua estratégia, além de proporcionar um potencial para produzir novas ferramentas afiadas que possam trazer ganhos duradouros em termos de participação de mercado (McFARLAN, 1998).

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://coleccionadordefrases.wordpress.com/2008/03/12/ha-conhecimento-de-dois-tipos/>. Acesso em: novembro de 2008

Laudon e Laudon (1999) indicam que a dimensão “tecnologia” dos sistemas de informação está relacionada a *software* e *hardware*, além da tecnologia de armazenamento de dados e comunicação.

Para Figueiredo (2005) o sucesso da gestão do conhecimento, dos negócios e a própria empresa depende da escolha adequada e coerente das plataformas de *hardware* e *software* e da adoção de ferramentas e soluções de TI. As ferramentas de TI podem auxiliar as decisões e a resolução de problemas, além de estimular as trocas e o compartilhamento de informações e conhecimentos

Agrupando-se o pensamento desses autores, percebe-se que *hardware* e *software* são objetos de estudo que são abordados e relacionados à arquitetura da informação, à sistema de informações e à gestão do conhecimento.

O subfator “arquitetura de tecnologia da informação e comunicação” é importante na GCE na medida em que envolve sistemas de informação, incluindo principalmente os sistemas de recuperação de informação (SRI). Esses sistemas são fundamentais para tratar de informações estratégicas contidas em documentos e registros organizacionais. Para definir estratégias e tratar com conhecimentos estratégicos, os gestores analisam periodicamente informações contidas nos sistemas de informações da organização. Segundo Araújo (1995) os SRI têm como objetivo dar acesso às informações contidas em documentos e constituem a “memória humana registrada”. Rezende (2006) também relaciona os sistemas de informação com o processo de tomada de decisão ao descrever:

Sistemas de Informação Estratégicos (SIE) também são chamados de sistemas de informação executivos ou sistema de suporte à decisão estratégica ou ainda, *executive information systems*. Contemplam o processamento de grupos de dados das operações operacionais e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas. Trabalham com dados no nível macro, filtrados das operações das funções empresariais (ou organizacionais) considerando ainda o meio ambiente interno e externo. Visam auxiliar o processo de tomada de decisão da alta administração, tal como de presidentes, diretores, sócios, acionistas, proprietários, assessores, prefeitos e outros. (REZENDE, 2006, p. 258/259).

Terra (2001) delinea um modelo de gestão do conhecimento em sete dimensões, sendo uma delas os sistemas de informações que são utilizados para oferecer aos principais executivos acesso a vários tipos de informação. A associação entre a tecnologia da informação e a gestão do conhecimento envolve o compartilhamento da informação ou

conhecimento por meio desses sistemas de informação. Estrategistas e decisores fazem parte desses principais atores que se apóiam nos sistemas de informação para aplicação na GCE.

Várias ferramentas tecnológicas estão sendo utilizadas para facilitar e aumentar a velocidade do registro e da recuperação da informação, além da transferência do conhecimento estratégico. A intranet, a videoconferência, o gerenciador eletrônico de documentos, as comunidades de práticas, além de diversos outros recursos tecnológicos estão sendo utilizados para a gestão do conhecimento estratégico. Gerir informação e gerar conhecimento são os grandes desafios organizacionais nos dias de hoje, e as tecnologias da informação são peças chaves nesse processo.

Assim, não há motivos para se discutir a contribuição das tecnologias da informação para a gestão da informação e do conhecimento estratégico. As empresas necessitam cada vez mais ter controle da informação e precisam usar a tecnologia da informação como suporte às ações de gestão informacional relacionadas ao planejamento estratégico. Santiago Jr. (2004) destaca que a tecnologia da informação tem se tornado um fator estratégico de competitividade e sobrevivência organizacional. A utilização de sistemas de informações bem estruturados e alinhados às estratégias da empresa ajudam a melhorar o desempenho organizacional.

Os sistemas de informações eficientes que carregam informações relevantes e úteis para a organização são primordiais no processo de gestão da informação e conseqüentemente para a gestão do conhecimento. Um sistema confiável, funcional, útil e eficiente que contenha informações estratégicas que atendam e satisfaçam as necessidades dos decisores e estrategistas é fundamental para o sucesso da elaboração de um planejamento estratégico e para a gestão do conhecimento estratégico.

Diante de todo esse cenário, fica difícil enxergar a GCE sem o uso da tecnologia da informação por meio dos seus *software* e *hardware*. Para Oliveira (2004), parece claro que não adianta a empresa ter um plano estratégico com uma série de estratégias interessantes se faltar um sistema estruturado de informações que alimente o plano, o desenvolvimento, a implementação e a avaliação das estratégias. O'Brien (2001) complementa que a tecnologia da informação já é parte integrante do dia-a-dia das empresas e ela está redefinindo os fundamentos dos negócios.

O uso da tecnologia está cada dia mais presente e é cada vez mais importante no dia-a-dia das organizações. Para Bennis (1998) a tecnologia da informação democratiza o espaço de trabalho, e os líderes devem aprender a lidar com as novas ferramentas tecnológicas.

#### 2.2.2.2. Técnicas e Métodos

“Não é possível criar o futuro usando-se ferramentas estratégicas antigas”  
(Gary Hamel)<sup>7</sup>

A utilização sistemática e efetiva de ferramental teórico-prático, que se constitua de verdadeira metodologia de trabalho, incluindo técnicas e métodos desenvolvidos para o trabalho das atividades de formulação e de decisão estratégicas está relacionada ao subfator “técnicas e métodos” do modelo de GCE. (MIRANDA, 2004).

Atualmente existem diferentes técnicas e métodos disponíveis aos decisores e estrategistas que podem ser utilizados no planejamento, desenvolvimento e controle estratégico. Novas técnicas e métodos são lançados constantemente, e antigas ferramentas são aprimoradas, principalmente com a ajuda do avanço tecnológico. Ansoff (1993) descreve a entrada da tecnologia e o valor do microcomputador no planejamento estratégico ao apresentar o programa chamado Ansplan-A que foi projetado para análise estratégica em ambientes altamente competitivos e turbulentos. Descreve também outras técnicas utilizadas em análises estratégicas como a matriz do ciclo de vida, a matriz da diversidade, a matriz de sinergia e a matriz BCG. A matriz BCG, introduzida pelo Boston Consulting Group, é um método utilizado dentro do processo de planejamento estratégico para tomada de decisão relacionada à análise de participação de mercado e posicionamento estratégico, baseado na análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio.

Wright, Mark e Parnell (2000), por sua vez, apresentam quatro técnicas que podem ser utilizadas pelos estrategistas e decisores: séries temporais, previsão por julgamento, técnica *Delphi* e cenários múltiplos. A análise de séries temporais é um procedimento de previsão em que séries históricas numéricas são utilizadas na busca de valores futuros. A previsão por julgamento é uma técnica de previsão que utiliza colaboradores, clientes, fornecedores, além

---

<sup>7</sup> Disponível em: Disponível em: <http://www.geocities.com/sjuvella/ReinventandoasbasesdaCompeticao.html>. Acesso em: novembro de 2008.

de associações de classe que servem como fonte de informações qualitativas para avaliação de tendências futuras. A técnica *Delphi* trabalha com especialistas de um determinado campo de estudo para avaliação da probabilidade de ocorrência de um evento. Por fim, a técnica de cenários múltiplos é um procedimento em que os gestores formulam várias descrições hipotéticas de seqüência de tendências e eventos futuros para discussão e análise.

Em relação a cenários múltiplos, há duas técnicas bastante utilizadas para análise de cenários: a análise da oferta-demanda que focaliza a atenção na relação entre fornecedores e compradores e a análise de *SWOT*, baseado no estudo das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do ambiente vivido pela empresa. Num contexto específico de diagnóstico estratégico, Araújo Jr. (2005) descreve a técnica de *SWOT* como uma ferramenta indispensável na organização dos dados e das informações, pois integra a compreensão dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades).

Duas outras técnicas de estudo do ambiente competitivo também são utilizadas para análise de cenários: a teoria dos jogos que estuda a interação entre participantes cujos resultados dependem das ações uns dos outros, e a teoria do comportamento que também trabalha a inter-relação entre os participantes, sendo que a diferença é que a análise comportamental focaliza as predisposições organizacionais, enquanto a teoria dos jogos focaliza os incentivos econômicos que as organizações têm diante de si (GHEMAWAT, 2000).

Porter (1986, p. 16) traz um método clássico para a formulação de estratégia chamada de roda da estratégia competitiva, além de outras técnicas relacionadas ao processo de planejamento estratégico, como a metodologia da análise da concorrência para diagnosticar movimentos feitos pelos concorrentes e a metodologia de análise estrutural envolvendo cinco forças de análise da indústria. Essa última técnica ficou conhecida como “as cinco forças de Porter” que envolve a análise do poder dos fornecedores, a barreira à entrada de novos concorrentes, do poder de barganha dos compradores, a ameaça dos substitutos e a rivalidade na indústria.

A variação nas técnicas e nomenclaturas é grande, mas muitas vezes apresentam o mesmo objetivo, alterando apenas a forma de desenvolver as técnicas. Oliveira (2007) apresenta diferentes técnicas e métodos de análise de cenários que também ajudam na

formulação e implementação de novas estratégias, entre elas a técnica da lógica intuitiva, a técnica da simulação e a técnica da dedução e indução.

Com relação à gestão do conhecimento, Miranda e Gaspar (2006) relacionam diferentes técnicas de elicitação do conhecimento que podem ser utilizadas para formulação estratégicas. São mais de quarenta e cinco técnicas, das mais simples a mais complexas, incluindo as mais conhecidas e praticadas no mundo corporativo como as entrevistas, o *brainstorming*, os estudos de casos e a própria simulação de cenários. Entrevistar especialistas de mercado, discutir e analisar opiniões em grupo, analisar casos de outras organizações e simular cenários possíveis que retratem o ambiente da empresa são técnicas usuais de mercado utilizadas pelas organizações para as ações estratégicas.

Atualmente, uma das técnicas mais utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento do planejamento estratégico é o *BSC*, ou *Balanced Scorecard*. Para Kaplan e Norton (1997) o ambiente da era da informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. As empresas já vivem uma competição da era da informação baseadas em novos conjuntos de premissas como os processos interfuncionais, segmentação, a inovação e os trabalhadores do conhecimento. O *BSC* traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica e por isso é excelente para controle das informações estratégicas. Essa técnica traz dois fatores fundamentais para que uma organização atinja os resultados esperados: alinhamento e foco. O *BSC* alinha as equipes executivas, as unidades de negócios, os recursos humanos, a tecnologia da informação e os recursos financeiros na estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 2000). Os princípios da organização focalizada na estratégia que utilizam o *balanced scorecard* são:

- mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.;
- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização à estratégia.
- transformar a estratégia em tarefa de todos; e
- converter a estratégia em processo contínuo.

As organizações focalizadas na estratégia usam o *balanced scorecard* para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais, pois essa ferramenta contribui significativamente ao descrever a estratégia de forma consistente e criativa.

Como estudioso da Ciência da Informação, Alvarenga Neto (2008) também trata o *BSC*, assim como o Valor Econômico Agregado (EVA) como uma ferramenta do conhecimento, sendo o *BSC* útil como estrutura para a ação estratégica.

Independente da técnica ou da metodologia adotada, essas ferramentas têm ajudado os estrategistas e decisores na formulação das estratégias das empresas.

### 2.2.3. Cultura Organizacional

"Somos o que fazemos repetidamente.  
Por isso o mérito não está na ação  
e sim, no hábito."  
( Aristóteles )<sup>8</sup>

Um grande desafio das empresas é construir um ambiente de trabalho propício à participação e o envolvimento dos empregados de forma que eles possam se comprometer na busca de resultados e as organizações dinâmicas procuram incentivar seus colaboradores a participar do processo decisório. Para Siqueira (2002) ter um ambiente de trabalho democrático e participativo pode ser custoso, cansativo e demorado, mas certamente trará resultados positivos. Ao se tratar de ambiente de trabalho necessariamente é preciso falar de cultura organizacional. “Cultura é uma combinação de crenças, comportamentos, hábitos, tradições, concepções e práticas que uma organização desenvolve ao longo do tempo, como resultante da interação das pessoas” (SIQUEIRA, 2002, p. 88). Para Miranda (2004):

O fator “Cultura Organizacional” refere-se aos valores e crenças compartilhados no seio da organização e que fundamentam “o estilo de ser” do grupo organizacional, sendo retratado pela motivação dos colaboradores, a comunicação formal e informal entre eles, as características do ambiente para o aprendizado, pela integração entre as pessoas que participam dos grupos de trabalho, pela experiência partilhada, pela rotatividade (*turn over*) da equipe, pelo compartilhamento de conhecimento e pelos valores organizacionais. (MIRANDA, 2004, p. 124)

Ao abordar a cultura, Choo (2006) cita a definição como um conjunto de princípios básicos compartilhados, inventados, descobertos e desenvolvidos por um determinado grupo.

Wright, Mark e Parnell (2000) relacionam a cultura organizacional aos valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros da organização e ela pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas da empresa. O desafio é

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.pensador.info/frase/NTE5NDgx/>. Acesso em: novembro de 2008.

descobrir como desenvolver crenças, valores e comportamentos capazes de fazer com que a organização se adapte as mudanças ambientais. É essencial que as mudanças estratégicas sejam acompanhadas por alterações correspondentes na cultura organizacional. Uma empresa pode mudar sua estratégia, mas não terá sucesso se as pessoas não mudarem seus valores e estiverem preparadas para as mudanças necessárias.

A cultura é exercida e criada por meio das ações de muitas pessoas que são doutrinadas inconscientemente. Há que se desenvolver um senso de conectividade e de trabalho conjunto, onde cada parte afeta e é afetada pelas outras (SENGE, 1998). Os processos e as pessoas estão interconectadas. Compartilhar conhecimento, integrar as pessoas e motivá-las de forma a criar uma sólida cultura organizacional são ações necessárias no processo de gestão do conhecimento estratégico. As pessoas precisam estar preparadas para compreender e se envolver nesse processo de criar, identificar, selecionar, compartilhar, disseminar e usar a informação e o conhecimento nas ações estratégicas da empresa.

Covey (1998) defende que as empresas devem acreditar no potencial humano. Não basta tratar as pessoas bem. A empresa deve motivá-las, ajudando-as a encontrar significado e realização naquilo que fazem de forma que sintam que estão contribuindo para algo relevante. É importante que as pessoas participem de forma a não desempenhar apenas o seu papel e as suas obrigações, mas também que saibam pensar e idealizar a maneira como deveriam estar trabalhando para o sucesso da organização (KOTTER, 1998).

Bossidy e Charam (2005) fazem uma analogia tecnológica à cultura organizacional. Assim como um *hardware* é inútil sem um *software*, a estrutura de uma empresa e sua estratégia (*hardware*) é inerte sem uma cultura organizacional com suas crenças e comportamentos (*software*).

Para o estudo da GCE a cultura organizacional é avaliada sob três subfatores: o compartilhamento, a motivação e a integração.

### 2.2.3.1. Compartilhamento

"O maior bem que você pode fazer pelo outro não é somente dividir suas riquezas, mas revelar a ele as dele"  
(Benjamim Disraeli)<sup>9</sup>

O compartilhamento de conhecimento ocorre quando as pessoas estão genuinamente motivadas e interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacidades para a ação. Na linha da organização que aprende, Senge (1998) defende que compartilhar conhecimento é criar processos de aprendizagem.

A visão de aprendizagem ainda está totalmente enraizada nas organizações. Compartilhar conhecimento é uma atividade complexa tendo em vista a competitividade existente entre os próprios empregados. Por isso, o ato de compartilhar pode ser considerado como parte da cultura organizacional de uma empresa. É necessário criar o hábito e a crença de que o compartilhamento pode trazer prosperidade e bons resultados para todos. Compartilhamento e cultura se confundem a tal ponto de lembrar que para Kotter (1998), cultura corporativa representa os valores implicitamente compartilhados por um grupo de pessoas e esses valores são consistentes com as normas do grupo.

O compartilhamento de informação e conhecimento, principalmente no nível estratégico, é fundamental, tendo em vista que as decisões tomadas nesse nível influenciam no futuro da organização. Sem dúvida, uma empresa não se desenvolve apenas com o conhecimento do principal gestor. Hamel (1998) aponta que uma empresa que pensa no futuro não pode depender apenas de uma única pessoa certa e brilhante. A criatividade fica limitada quando a elaboração da estratégia é um processo extremamente elitista. É preciso envolver as pessoas, criar um senso de inquietação com o *status quo* e compartilhar informações. A criação da estratégia deve ser um processo democrático e a responsabilidade da elaboração das estratégias deve ser distribuída de forma que no final haja uma estratégia envolvente, comum e compartilhada.

Na GCE, Miranda (2004, p.125) relaciona o subfator “compartilhamento” à facilidade com a qual a equipe de estrategistas permuta conhecimentos e experiências, indicando o nível de

---

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.imotion.com.br/frases/?cat=479>. Acesso em: novembro de 2008.

conversão do conhecimento (socialização, externalização, internalização e combinação) e o grau de competitividade entre os estrategistas.

O compartilhamento do conhecimento pressupõe um processo de comunicação, envolvendo troca de informações e mensagens entre as pessoas. No estudo da documentação, por exemplo, Otlet (1934, *apud* Santos, 2006) relaciona que um dos objetivos da documentação organizada é que as informações documentadas devem ser colocadas à disposição do maior número de pessoas. O ato de disponibilizar informações de forma escrita permite que ocorra uma forma de compartilhar conhecimento na qual Nonaka e Takeuchi (1997) define como internalização, no modelo de conversão do conhecimento, onde se transforma o conhecimento explícito em conhecimento tácito. A interação entre o conhecimento tácito e explícito apresenta ainda outros três modos de conversão do conhecimento: socialização (de conhecimento tácito em tácito); externalização (de conhecimento tácito em explícito); e combinação (de conhecimento explícito em explícito). Qualquer que seja a forma de compartilhar conhecimento, Hiam (2004) relaciona alguns aspectos importantes em um processo de comunicação para compartilhamento de informações e que são fundamentais para a GCE:

- deixar as pessoas saberem qual é a visão do futuro;
- publicar tabelas e gráficos para compartilhar dados de desempenho;
- realizar sessões de perguntas e respostas; e
- comunicar por meio do que faz e de como o faz.

Compartilhar é fundamental, mas não é o suficiente. Para Bossidy e Charam (2005) não basta apenas anunciar uma iniciativa, mas deixar clara sua importância para a organização. Comunicação e diálogo consistentes tornam uma organização eficaz na tarefa de coletar informações, entendê-las e transformá-las para produzir decisões. Informações estratégicas devem atingir as pessoas certas na organização. Prahalad (1998) defende ainda que as empresas precisam ter uma aspiração amplamente compartilhada, envolvendo inclusive a geração mais jovem da empresa em vez de apenas a alta administração. O compartilhamento de informações e conhecimentos ocorre com mais facilidade quando há uma formação de rede de relacionamento que permite a formação das redes de conhecimento. Para Tomaél (2008) são características das redes de conhecimento: (1) movimentam-se pelo compartilhamento da informação e pela construção do conhecimento; (2) possibilitam o desenvolvimento de novas

idéias e processos, decorrentes da conversação e troca de informações; (3) reúnem transeuntes que se interessam em compartilhar sua especialidade.

Terra (2001) lembra que o compartilhamento de informações e conhecimento é facilitado pelo uso de sistemas de informação, que vincula a tecnologia da informação com a gestão do conhecimento, mas o modelo de desenvolvimento dos sistemas de informação deve incorporar a filosofia do compartilhamento. O ser humano é o principal personagem do processo de compartilhamento do conhecimento e a tecnologia é um elemento facilitador desse processo.

O certo é que o compartilhamento de informações e conhecimento é fundamental para o sucesso da organização e na GCE as informações e o conhecimento devem ser tratados de forma compartilhada e segura para que decisores e estrategistas possam formular adequadamente as estratégias, definir bem as metas e tomar as decisões de forma adequada.

#### 2.2.3.2. Motivação

"As pessoas dizem frequentemente que a motivação não dura. Bem, nem o banho - e é por isso que ele é recomendado diariamente."  
(Zig Ziglar)<sup>10</sup>

A interdisciplinaridade da Ciência da Informação traz cada vez mais estudos relacionando os aspectos humanos à informação e ao conhecimento. Ribeiro (2004) descreve a importância da motivação no ambiente bibliotecário onde os documentos devem estar bem organizados para satisfazer as necessidades informacionais de seus usuários. Bianchi (2007), por sua vez, descreve a importância da motivação do indivíduo para a gestão do conhecimento, pois pessoas motivadas contribuem melhor com o desenvolvimento do acervo de conhecimento da organização. A gestão do conhecimento é efetiva quando há múltiplas competências dos indivíduos que devem estar envolvidos e motivados com o processo de busca, construção, uso e, principalmente, compartilhamento da informação.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.imotion.com.br/frases/?p=7304>. Acesso em: novembro de 2008.

No modelo da GCE o subfator “motivação” está relacionado ao estímulo que os estrategistas e decisores demonstram ao desenvolver suas atividades dentro da organização (Miranda, 2004, p. 124).

O subfator motivação se relaciona com a GCE a partir do momento em que se tem a informação como ponto central desse relacionamento. Para Saracevic (1996), a informação está associada à cultura, ao trabalho ou à solução de um problema e envolve motivação e intencionalidade. Para Caldas (2007) a informação deve ser considerada por pesquisadores como relacionada a uma situação, uma tarefa ou um problema concreto, que envolve a motivação do usuário e sua intencionalidade associada ao contexto social, à cultura e ao trabalho.

Em geral, pessoas motivadas desempenham melhor suas funções e se dedicam mais ao trabalho, tendendo a aumentar a produtividade. O comportamento e a atitude das pessoas motivadas tendem a ser mais positivas e mais focadas ao alcance dos objetivos traçados.

A motivação se mistura em conceitos da Administração e da Psicologia. Enquanto a Administração relaciona a motivação com o esforço do indivíduo em alcançar uma meta, a Psicologia a coloca como um desejo por trás das ações de um organismo. Robbins (2004) define que a motivação consiste na disposição para fazer alguma coisa e está condicionada à capacidade dessa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. O autor apresenta diferentes teorias relacionadas direta ou indiretamente à motivação que são associadas ao comportamento organizacional. A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow indica que as necessidades insatisfeitas (fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização) motivam ou influenciam no comportamento do indivíduo. A teoria X e a teoria Y de Douglas McGregor apresentam duas visões do ser humano: a positiva e a negativa e propõe um processo decisório participativo, tarefas desafiadoras que demandam responsabilidade e um bom relacionamento de grupo para maximizar a motivação dos trabalhadores. A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg apresenta os fatores humanos ou higiênicos que afetam a satisfação das pessoas como, por exemplo, as condições físicas de trabalho, as políticas da organização, os salários, a segurança no cargo e as relações com colegas, e os fatores motivacionais que afetam a motivação das pessoas como a oportunidade de crescimento pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade, a promoção, e a realização pessoal. A teoria das necessidades de David McClelland apresenta a associação da motivação com as necessidades humanas de realização, poder e associação que representam

respectivamente o desejo de atingir objetivos desafiadores, o desejo de controlar e influenciar pessoas e o desejo de manter boas relações pessoais. A teoria da equidade apresenta a visão de justiça, onde a percepção da não equidade cria tensão no indivíduo e a tensão criada no indivíduo o motiva a reduzir esta não equidade. A teoria da expectativa de Victor Vroom diz que o processo de motivação está relacionado aos objetivos e escolhas de cada pessoa e das expectativas de se atingir cada objetivo (ROBBINS, 2004)

Diante da relação das teorias apresentadas, há a necessidade de se observar alguns pontos relacionados à motivação: reconhecer as diferenças individuais, estabelecer metas e objetivos desafiadores e atingíveis para as pessoas, recompensar os indivíduos conforme desempenho e avaliar a percepção e o senso de justiça envolvido no sistema de trabalho da organização.

Figueiredo (2005) destaca que a motivação é um ingrediente essencial na gestão do conhecimento, pois sem ela não há aprendizado, não há criação de conhecimento e não há compartilhamento.

No estudo da GCE, o foco da motivação está na ação do planejamento estratégico, envolvendo o estabelecimento de objetivos e metas voltadas para a estratégia organizacional. A organização deve construir uma cultura organizacional na qual haja lideranças capazes de motivar e integrar equipes para um propósito estratégico comum, considerando que o mundo dos negócios está repleto de novas iniciativas e as empresas estão constantemente mudando as estratégias para sua própria sobrevivência. Para Kotter (1999) o líder tem o papel de motivar e inspirar as pessoas, e a motivação representa a “injeção de ânimo” para que elas estejam preparadas para superar as barreiras que surgirem pela frente.

O relacionamento pessoal é particularmente importante quando há uma nova iniciativa, pois sempre ocorrem resistências por parte de um grupo de pessoas (BOSSIDY e CHARAM, 2005), e por isso motivar pessoas faz parte do processo de gestão. O envolvimento, entendimento e comprometimento dos líderes e estrategistas são fundamentais para superar determinadas resistências, e é fundamental motivar as pessoas a engajar na nova iniciativa ou estratégia. Alguns líderes “sugam” a energia das pessoas, enquanto outros a geram. Ao motivar as pessoas, os líderes tendem a fazer com que as tarefas sejam realizadas a contento e dentro dos prazos estabelecidos. Figueiredo (2005) destaca que motivar pessoas

ajuda a estimular o empenho no ensino e na aprendizagem, a coletar informações relevantes, a colaborar com a criação de uma nova cultura orientada para o conhecimento, e muito mais.

Há várias formas de motivar as pessoas. Wright, Mark e Parnell (2000) consideram que a liderança transacional é a capacidade de motivar os outros por meio de recompensas pelo desempenho e a liderança transformacional é a capacidade de motivar, inspirando o envolvimento e a participação em uma missão.

Hunter (2006) destaca a liderança servidora que exige muita motivação, *feedback* e comprometimento em se dedicar ao crescimento e aperfeiçoamento dos liderados.

Hiam (2004) destaca algumas ações que ajudam a motivar as pessoas:

- concentrar nos pontos fortes e potenciais das pessoas;
- encontrar coisas específicas para elogiar ou recompensar cada pessoa;
- encorajar os colaboradores a tentar fazer as coisas com vontade;
- reconhecer o progresso e os resultados; e
- comemorar o sucesso.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que colaboradores motivados e habilidosos são necessários para o alcance dos objetivos e das metas, e ter informações precisas ajuda no desempenho eficaz desses colaboradores.

Para Sveiby (1997) a motivação não vem apenas pelo valor financeiro, mas também por recompensas intangíveis como uma independência de trabalho e oportunidades de aprendizagem. Independência e prestígio são outras formas que as empresas do conhecimento têm para valorizar e motivar seus profissionais.

Não importa a forma de motivação. O importante é que estrategistas e decisores tenham energia e entusiasmo para executar suas atividades e estejam motivados para obter um desempenho eficiente e adequado às ações estratégicas.

### 2.2.3.3. Integração

"Devemos aprender a viver juntos como irmãos ou perecer juntos como tolos."  
(Martin Luther King)<sup>11</sup>

No âmbito da Ciência da Informação, Marchiori (2002) destaca a importância do mapeamento e da integração das unidades, pessoas e fluxos de informação na organização como parte da gestão integral dos recursos informacionais. Para Valentim e Gelinski (2005), as empresas estão cada dia mais criando espaços físicos e ambientes propícios para as pessoas interagirem entre si, visando à integração entre os indivíduos e o desenvolvimento da criatividade de cada um. Takeuchi e Nonaka (2008) chamam esse espaço criativo de *ba* que também representa um local existencial onde os participantes partilham seu contexto e criam novos significados por meio de interações, o que facilita a integração entre as pessoas.

Na GCE o subfator “integração” está relacionado à facilidade com a qual a equipe de estrategistas se relaciona e ao nível de companheirismo e amizade entre o time, enquanto membros do grupo de formulação de estratégias. (MIRANDA, 2004)

Para Kaplan e Norton (1997) as empresas devem trabalhar seus colaboradores de forma que agreguem valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer e por isso devem investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada um. Quanto mais integrados estiverem, melhores serão os resultados a serem obtidos. Hiam (2004) descreve que o colaborador deve se sentir como participante ativo que interage com frequência.

Sem dúvida, uma equipe integrada e ativa, que trabalha em harmonia, tem maiores chances de apresentar melhores resultados. O trabalho em conjunto aumenta a capacidade produtiva da empresa e extrai as vantagens do talento dos colaboradores, além de economizar tempo. A sincronização é essencial para energizar a organização em busca da excelência. A sincronização significa que todas as partes da organização têm premissas comuns e um entendimento uniforme de como as ações devem acontecer. A harmonia da equipe leva a organização a melhores resultados (BOSSIDY e CHARAM, 2005).

---

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www.imotion.com.br/frases/?p=1767>. Acesso em: novembro de 2008.

A integração deve ocorrer nos sentidos vertical e horizontal de forma que haja integração entre os líderes e liderados, bem como entre os próprios líderes. O importante é que todas as pessoas competentes da organização capazes e dispostas a aprender e a agregar valor para a organização possam trabalhar integradas num mesmo objetivo. Bennis (1998) considera que os líderes devem desenvolver uma arquitetura social de forma que as pessoas mais brilhantes trabalhem em equipe e aprendam a utilizar a criatividade. Para Bossidy e Charam (2005) os líderes devem discutir as questões de negócios e organizacionais dentro de um contexto de grupo, pois todos aprendem. Tratar questões desafiadoras coletivamente aumenta a capacidade das pessoas e amplia o aprendizado individual e organizacional.

O trabalho em equipe torna-se eficiente quando há confiança entre seus membros. Muitas empresas buscam integrar suas equipes por meio de ações sociais e culturais, envolvendo até familiares. Há também ações corporativas que colocam os líderes em atividades externas durante um período para que possam se integrar. O importante é que essas atividades possam aumentar o grau de confiança e a compreensão mútua, e conseqüentemente a integração entre essas pessoas (KOTTER, 1999).

#### 2.2.4. Contexto

"As principais subatividades da  
formulação de estratégia incluem  
identificação de oportunidades e ameaças  
no ambiente da companhia"  
(Kenneth R. Andrews)<sup>12</sup>

A organização é um sistema aberto, mantendo transações e intercâmbio com seu ambiente, e tudo o que ocorre externamente no ambiente influencia internamente o que ocorre na organização. Em outras palavras, as organizações vivem num ambiente dinâmico constituído de condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, sociais e culturais que influenciam as ações e o ambiente interno operacional. Esses ambientes apresentam limitações, restrições, problemas, oportunidades e mudanças que geram incertezas e dúvidas, tudo isso devido à complexidade e variedade dos componentes ambientais (MORESI, 2001).

---

<sup>12</sup> ANDREWS, K.R. IN: Mintzberg et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre. Bookman, 2006.

Para Pereira e Fonseca (1997) os fatores que existem fora do eixo de atenção do decisor, mas que são importantes por dar sentido aos acontecimentos e servir de base para as decisões representam e formam o chamado contexto. A percepção desse ambiente é importante devido às mudanças do mercado e por isso é preciso prestar atenção em coisas que antes passavam despercebidas para que se busque a informação relevante à situação vivida.

Os processos de busca e uso da informação são construídos de forma situacional e dinâmica, no qual o contexto define normas, convenções e práticas que moldam o comportamento (CHOO, 2006)

Todas as informações vindas do ambiente são essencialmente relacionais e não podem ser avaliadas fora de um contexto. Popper (1980, *apud* SILVEIRA, 2000) afirma que “a compreensão do sentido ou significação de um evento social requer a análise de sua gênese, de seus efeitos, do seu valor situacional, além do exame das tendências históricas relacionadas e da contribuição do evento para o processo histórico”.

A GCE envolve invariavelmente informações relacionadas a aspectos político, legal, econômico, tecnológico e social, além das informações setoriais envolvendo compradores, fornecedores, competidores e mercado. Essas informações macro-ambientais afetam qualquer organização, influenciando direta e poderosamente o planejamento estratégico da organização (WRIGHT, MARK e PARNELL 2000). Em relação aos aspectos citados, Oliveira (2007) descreve-os como necessários para uma análise de cenários, onde: o cenário econômico analisa o PIB, a inflação, os juros e outros fatores econômicos que influenciam no desenvolvimento da empresa; o cenário tecnológico analisa a disponibilidade e complexidade tecnológica existente; o cenário político-legal analisa regulamentações, legislações e proteção ao consumidor; o cenário sociocultural analisa o estilo de vida, a educação, meios de comunicação e impacto ecológico que circundam a empresa; e, por fim, o cenário demográfico que analisa o crescimento da população, as migrações, a estrutura familiar e outros fatores demográficos que podem ter relação com o desenvolvimento da organização.

O modelo da GCE traz o fator “contexto”, relacionando-o à tempestividade e oportunidade de adoção de estratégias de acordo com a situação da empresa (MIRANDA, 2004).

As empresas vivem num ambiente competitivo de constantes mudanças e as informações e o conhecimento sobre os ambientes interno e externo que circundam essas organizações são primordiais para os estudos do planejamento estratégico. Para Moresi (2001) o monitoramento ambiental, ou seja, a aquisição de informações no ambiente externo deve estar presente no cotidiano das empresas, pois essa atividade é útil para os planejadores, visando combater as incertezas estratégicas.

Não existe um modelo único de planejamento estratégico, assim como não existe um padrão estratégico a ser adotado por todas as empresas. Porter (1998) descreve que um dos grandes erros que muitas empresas cometem reiteradamente é tentar adotar uma estratégia universal. Avaliar o contexto de cada mercado é fundamental, pois, por exemplo, se todas as empresas tentem obter a maior fatia de mercado, o resultado será uma batalha destrutiva em que dificilmente haverá um vencedor.

Sem dúvida as estratégias devem ser formuladas com base no contexto em que cada empresa se encontra. A competitividade está cada vez maior e o ambiente competitivo varia conforme o mercado de atuação. Mercados diferentes exigem estratégias diferentes. As estratégias podem ser analisadas num contexto concorrencial, considerando os concorrentes e todas as movimentações de mercado como as aquisições, fusões, parcerias, cooperações comerciais e outros tipos de alianças estratégicas que as empresas possam realizar. No contexto do ambiente competitivo a *Society of Competitive Intelligence Professionals - SCIP* (2008) conceitua a inteligência competitiva (IC) como uma disciplina empresarial ética que avalia o ambiente competitivo para tomada de decisão e a inteligência competitiva tem ampla ligação com o desenvolvimento de estratégias corporativas, pois essas informações podem afetar os planos, as decisões e as operações da organização.

Castro e Abreu (2006) afirmam que a inteligência competitiva tem sido utilizada para suportar decisões táticas e estratégicas em todas as áreas funcionais de uma organização e a avaliação do contexto organizacional é a base para o estudo da IC.

Diferentes estratégias podem ser adotadas em conformidade com o contexto organizacional. A estratégia de crescimento foca o aumento dos lucros, vendas ou participação de mercado. A estratégia de estabilidade foca a manutenção do tamanho e as linhas atuais da empresa. A estratégia de redução foca a reduzir o tamanho da empresa em decorrência de um desempenho ruim e a vontade de lutar pela sobrevivência. Fazem parte

dessas estratégias as ações de reestruturação, alianças estratégicas e inovações (WRIGHT, MARK e PARNELL 2000).

As empresas com chances de ter sucesso serão aquelas que aprendem depressa, assimilam esse aprendizado e desenvolvem novas idéias (PORTER, 1998). Assim, as empresas precisam religar-se à idéia de estratégia, ter disciplina e pensar em oferecer coisas de um modo diferente, ou seja, inovar, e para isso é necessário conhecer profundamente o mercado no qual a empresa vive. Para Bossidy e Charam (2005) cada negócio opera dentro de um contexto que muda constantemente, e o plano estratégico deve explicitamente mostrar as hipóteses externas que os estrategistas estão formulando. Toda empresa tem problemas críticos que podem prejudicá-la significativamente e o contexto relacionado a esses problemas devem ser analisados de forma a detectar as oportunidades para a eliminação das barreiras e o alcance dos objetivos traçados. Assim, conhecer e gerir as informações e conhecimento organizacional dentro do contexto vivido pela organização é fator chave de sucesso.

#### 2.2.5. Modelo Gerencial

"A pessoa que percebe como conduzir o talento coletivo de sua organização irá arrasar seus concorrentes"  
(Walter Wriston)<sup>13</sup>

O modelo gerencial trabalha aspectos relacionados à liderança, estrutura de poder e proposição clara de valor.

O modelo hierárquico é comum nas organizações e existe um papel legítimo da hierarquia que é enxergar os processos e os possíveis impactos de decisões. O principal executivo, por exemplo, deve pensar anos à frente e ajudar a organização a ver os impactos que causará sobre a sociedade (SENGE, 1998).

Figueiredo (2005) destaca que para implementar a gestão do conhecimento as lideranças devem estar convencidas sobre os benefícios das práticas de GC e a empresa deve mapear como esse assunto é tratado no âmbito interno.

---

<sup>13</sup> Disponível em: <http://www.imotion.com.br/frases/?p=6189>. Acesso em: novembro de 2008.

### 2.2.5.1. Liderança

"O grande líder é aquele que está disposto a desenvolver as pessoas até o ponto em que elas eventualmente o ultrapassem em seu conhecimento e habilidade."  
(Fred A. Manske) <sup>14</sup>

Toda organização se desenvolve por meio dos esforços de seus colaboradores, e liderar significa lidar, conduzir e gerenciar essas pessoas de forma que elas consigam realizar suas atividades em prol do sucesso da empresa. Para Wright, Mark e Parnell (2000) a liderança envolve a capacidade de garantir a cooperação dos outros na realização de um objetivo.

Sob o enfoque da Ciência da Informação, Miranda (1993) destaca a importância da liderança no ambiente bibliotecário, quando trata a relação da informação e do conhecimento com o desenvolvimento de serviços bibliotecários, enquanto Marchiori (2002) cita a liderança no trabalho do gestor da informação.

Liderança é uma característica chave que estrategistas devem ter para o sucesso de uma organização. O subfator "liderança" está relacionado à postura do decisor – transmitindo motivação, segurança, apoio – junto à equipe de estrategistas, à definição de limites de ação e à capacidade de tomar decisões em situações complexas, indicando o grau de comprometimento com a estratégia formulada e a decisão estratégica a ser tomada (MIRANDA 2004).

Qualquer estratégia, por mais bem concebida que seja, está condenada ao fracasso se não for implementada com eficácia e a sua implementação está diretamente relacionada à atuação do líder da empresa. A liderança encoraja os membros da organização a concentrar seus esforços na implementação das estratégias.

A relação entre os líderes e as pessoas envolvidas no processo de planejamento e execução estratégica deve ser bem alinhada e harmoniosa. Conhecer as pessoas e a empresa é um comportamento essencial para um líder. Para Bossidy e Charam (2005) os líderes devem viver suas empresas e ter contato com a realidade de forma a ampliar as habilidades das pessoas, buscando concluir o que foi planejado e atingir a estratégia formulada.

---

<sup>14</sup> Disponível em: <http://www.imotion.com.br/frases/?p=4547>. Acesso em: novembro de 2008.

Os líderes devem aprender a criar um ambiente que realmente abrace a mudança, não como uma ameaça, mas como uma oportunidade. O grande desafio dos líderes é liberar a capacidade mental das suas organizações, encorajando as pessoas a trabalharem em equipe e utilizarem suas criatividade. Eles devem assegurar também que a organização esteja sendo constantemente reinventada (BENNIS, 1998).

A liderança da organização que possui foco estratégico deve apresentar uma característica intensa de disciplina organizacional e execução do planejamento estratégico. Nenhuma empresa pode honrar seus compromissos ou adaptar-se bem às mudanças, a menos que todos os seus líderes pratiquem a disciplina na execução em todos os níveis, pois executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. Nenhuma estratégia deve ser planejada sem levar em conta a habilidade da organização em executá-la. Segundo Bossidy e Charam (2005) execução, além de ser parte integrante da estratégia é a principal tarefa do líder da empresa. Uma organização somente pode realizar se o líder estiver comprometido de corpo e alma e se estiver envolvido pessoal e profundamente no negócio.

Para Ansoff (1990) a estratégia envolve as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, e os líderes são os principais responsáveis por esse desenvolvimento. Segundo Covey (1998) os líderes que valorizam os princípios mais do que valorizam suas empresas serão aqueles que alcançarão o sucesso, pois construirão suas vidas e organizações em torno desses princípios.

Hammer (1998) chama atenção para a necessidade do líder em ter humildade para perceber que o sucesso do passado não tem relação com o sucesso do futuro. É necessário trabalhar a equipe como um time e ter a postura de um empreendedor. Senge (1998) compartilha, descrevendo que são poucos líderes que possuem humildade para se enquadrar num perfil de aprendiz, onde se reconhece a ignorância e a incompetência para determinadas situações.

Na GCE o líder deve transmitir motivação, segurança e apoio à equipe de estrategistas e decisores de forma que os objetivos estratégicos possam ser alcançados, e nessa linha Hiam (2004) relaciona alguns aspectos que o líder deve apresentar:

- ficar calmo e deixar o grupo trabalhar;
- confiar nas pessoas para trazer à tona o melhor que elas têm; e

- resolver quebra-cabeças, fazer perguntas e exercitar o cérebro;

O líder tem a responsabilidade também de comunicar e tratar de informações estratégicas e passa a ser um gestor de informação. Para Marchiori (2002), o gestor da informação deve apresentar atributos de liderança e ter relacionamento interpessoal para o uso inteligente da informação. Davenport e Prusak (1998a) ampliam o escopo da liderança descrevendo que as equipes de informação devem ter um entendimento político associado à habilidade para exercer liderança.

Por meio das decisões que toma, o líder dissemina valores, provoca mudanças, catalisa o comprometimento interno e o relacionamento com o ambiente. O líder motiva, desperta admiração e deixa marcas na organização em virtude das decisões que toma (PEREIRA e FONSECA, 1997).

#### 2.2.5.2. Estrutura de Poder

"A personalidade tem o poder de abrir muitas portas, mas o caráter deve mantê-las abertas."  
(Autor Desconhecido)<sup>15</sup>

Uma estrutura tem como função integrar e unir as partes que muitas vezes podem ter pensamentos, comportamentos e tendências diferenciadas. Um dos objetivos de uma estrutura é estabelecer determinada ordem no ambiente e cada organização pode ter uma estrutura e organização específica e inerente a sua atividade. Para Wright, Mark e Parnell (2000) a estrutura organizacional refere-se à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões e aos modos como as tarefas e responsabilidades são alocadas às pessoas. São designadas as relações formais de autoridade e o número de níveis de hierarquia. A quantidade de níveis hierárquicos pode facilitar ou dificultar o andamento dos processos internos, assim como influenciar nas decisões estratégicas da empresa. É importante que a estrutura seja compatível com estratégia empresarial, promova a coordenação entre as partes e permita o agrupamento adequado das atividades.

---

<sup>15</sup> Disponível em: <http://www.imotion.com.br/frases/?p=5462>. Acesso em: novembro de 2008.

O subfator “estrutura de poder, influência e autoridade” está relacionado à postura do decisor frente a outros decisores dentro e fora da organização, estando este fator relacionado à projeção pessoal do decisor – suas características pessoais (personalidade, estilo de vida etc.) – bem como à sua capacidade de influência no contexto da tomada de decisão estratégica. Trata-se da influência do “personalismo” no processo de tomada de decisão. (MIRANDA, 2004)

A relação da estrutura de poder com a Ciência da Informação é destacada por Capurro (2003, *apud* MATHEUS, 2005b) quando trata da Angelética ou teoria da mensagem. Para o autor, a mensagem apresenta um aspecto social que envolve, não apenas a origem o propósito e as técnicas e os meios de difusão, mas também a estrutura de poder.

Para Takeuchi e Nonaka (2008) a hierarquia é uma estrutura eficiente para adquirir, acumular e explorar novos conhecimentos por meio da combinação e da internalização. É preciso ter estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficazes.

Segundo Castro e Abreu (2006), a estrutura de poder interfere na definição dos aspectos do ambiente que serão privilegiados, uma vez que diferentes áreas da organização atribuem valores diferentes aos segmentos externos. Da mesma forma as estratégias podem ser influenciadas e a empresa ter seu futuro modificado dependendo da estrutura de poder existente na organização. A coalizão entre estrategistas e decisores pode influenciar no ambiente e nas estratégias dependendo do equilíbrio ou desequilíbrio existente entre as partes e no poder que elas exercem. A estrutura de poder oferece aos principais líderes e estrategistas da organização poderes para realizar a gestão estratégica da empresa de forma a controlar as pessoas e decidir o futuro da organização.

O poder representa a capacidade de influenciar o comportamento dos outros e pode ser utilizado de várias formas como por meio da perícia, do carisma, da permuta e do controle sobre a informação. O poder é exercido por perícia ou conhecimento quando uma pessoa possui maior conhecimento sobre uma determinada situação. Quando uma pessoa possui um magnetismo pessoal, entusiasmo, crenças bem estabelecidas e poder de atração, ela possui carisma para exercer o seu poder. O poder pela permuta ocorre quando um indivíduo faz um favor a alguém de modo que este tenha um senso de obrigação para com aquele indivíduo. Quando uma pessoa tem acesso privilegiado a importantes informações e controla sua

distribuição para os outros a fim de influenciar o comportamento das pessoas é quando ocorre o poder com base no controle da informação (WRIGHT, MARK e PARNELL, 2000).

O poder definido aos decisores e estrategistas apresenta também outro contexto. Não basta estar hierarquicamente no topo e ter poder e privilégios se não souber utilizá-los. Para Kaplan e Norton (2000) se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as ações não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de alcançar um desempenho extraordinário.

Decisões são atos de poder (PEREIRA e FONSECA, 1997). Decisões estratégicas são decisões de alto risco, pois geralmente estão relacionadas com grandes transformações e mudanças que trazem impactos no futuro das organizações. Essas decisões podem ser influenciadas pela estrutura de poder existente na organização.

#### 2.2.5.3. Proposição Clara de Valor

"Com visão, qualquer pessoa, organização ou nação florescerá. A bíblia já nos diz: Sem visão, perecemos."  
(Mark Victor Hansen)<sup>16</sup>

Toda empresa deve ter seus valores organizacionais bem definidos e disseminados por toda a organização de forma que o entendimento seja uniforme e claro.

No modelo da GCE o subfator “proposição clara de valor”, relacionado ao fator “Gerencial”, refere-se à capacidade de o decisor difundir entre os estrategistas a missão, a visão, os objetivos, as políticas e as tendências em termos de estratégias adotadas pela organização (MIRANDA, 2004).

A disseminação dos valores organizacionais deve ocorrer em qualquer tipo de empresa que tenha objetivos e estratégias bem definidas. Sob o enfoque da Ciência da Informação, Tarapanoff (2004), retrata que a visão, missão, crenças e valores institucionais fazem parte do conhecimento cultural da empresa e que o processo de gestão da informação e gestão do conhecimento deve ter vínculo com as estratégias e missão da organização.

---

<sup>16</sup> Disponível em: <http://www.imotion.com.br/frases/?p=4941>. Acesso em: novembro de 2008.

Vanti (1999) e Miranda (1993) retratam a importância das bibliotecas, por exemplo, terem uma visão definida e compartilhada e que seria possível a biblioteca chegar a uma visão própria, exclusiva, orientada à satisfação dos usuários e ao atendimento de suas necessidades.

É mais difícil para uma organização alcançar as estratégias definidas se as pessoas não tiverem conhecimento dos princípios e do contexto organizacional, ou seja, como ele está, aonde ela quer chegar e como ela pode chegar lá. Segundo Oliveira (2007), para que a orientação estratégica apresente resultados desejados, é necessário que o principal executivo conceitue a missão da empresa, crie uma visão de futuro, defina os valores e dissemine-os.

Muitas empresas encontram dificuldades em definir uma missão e uma visão estratégica ideal, até porque muitas delas não conseguem entender o próprio conceito e a importância embutida em cada valor estratégico. Não basta apenas realizar um planejamento estratégico e definir seus valores, é necessário que a organização e seus líderes tenham domínio total da gestão estratégica. Bossidy e Charam (2005) descrevem que os líderes precisam necessariamente entender e compreender a organização e as estratégias formuladas. As metas e prioridades devem ser bastante claras e devem ser repassadas para as pessoas envolvidas na implementação e execução das ações.

A missão representa a razão de existir da empresa e dá um direcionamento à organização. É essencial que a empresa entenda cuidadosamente sua missão, porque um senso claro de propósito é necessário para que ela estabeleça objetivos gerais e específicos adequados. Depois de delinear a missão e os objetivos organizacionais a empresa está apta a formular suas estratégias (WRIGHT, MARK e PARNELL, 2000).

A visão, por sua vez, mostra o caminho futuro, motiva as pessoas e coordena as ações estratégicas da empresa, e deve ser compartilhada e formulada com um significado para as pessoas envolvidas. O líder precisa criar um senso comum de propósito significativo, pois as pessoas preferem viver uma vida dedicada a uma idéia ou causa na qual elas acreditam (BENNIS, 1998). Kotter (1999) considera a visão essencial, pois representa a razão pela qual as pessoas devem lutar e se comprometer com o futuro.

Para Prahalad (1998) as empresas precisam ter uma intenção estratégica, ter uma meta que seja clara e ter a obsessão de vencer, e é preciso engajar o máximo de pessoas possíveis.

Os estrategistas devem dominar a missão, a visão, objetivos e as metas, e devem divulgar e disseminar os valores pela organização.

Transmitir os valores estratégicos não é uma tarefa fácil, pois eles deveriam alcançar todos os níveis da organização. Para Kaplan e Norton (1997, 2000) o ideal seria que todos na empresa compreendessem as estratégias organizacionais, mas do alinhamento da organização a uma visão compartilhada com uma direção comum é um processo demorado e complexo. É essencial que a organização promova uma visão estratégica estruturada e compartilhada que comunique a estratégia e permita aos colaboradores ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global. A organização focada nas estratégias deve transformar a estratégia em tarefa de todos. Para isso é necessário uma comunicação de cima para baixo de forma que todos compreendam a estratégia e os princípios de modo que possam contribuir para o êxito da empresa.

Saber comunicar os valores da organização é fundamental para o sucesso organizacional. Para Kotter (1999) há três padrões comuns de comunicação que as empresas adotam sem perceber que elas não são muito efetivas. A primeira é baseada em pequenas reuniões e envio de memorandos. Na segunda, o diretor ou um membro da alta direção faz discursos para os colaboradores. Na terceira, misturam-se comunicações verbais, por meio de discursos, e escritas, por meio de boletins e comunicados. A comunicação deve ser por meio de palavras e ações, sendo que a última geralmente é mais efetiva e poderosa.

### 2.3. Indicadores da GCE

Dentro do processo de gestão estratégica há uma atividade fundamental que é o controle das ações estabelecidas e esse é um dos grandes desafios empresariais, ou seja, pensar na melhor forma de mensurar o desempenho organizacional. Segundo Robert (1998) uma forma de produzir melhores resultados em relação às estratégias competitivas adotadas é controlar as condições do jogo na arena competitiva. Assim, faz-se necessário que a empresa tenha controle sobre o andamento das ações estratégicas, visando assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos. Uma forma de ter controle sobre as estratégias adotadas é definir indicadores de gestão.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (2008) os indicadores compreendem os dados que quantificam as entradas, os processos, as saídas, o desempenho de fornecedores e a

satisfação das partes interessadas, sendo que as entradas representam os recursos e insumos e as saídas representam os produtos finais. Para a *International Standard Organization* – ISO (1998, *apud* ROZADOS, 2005) indicadores representam Expressão (numérica, simbólica ou verbal) empregada para caracterizar as atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de determinar o valor.

Para Parmenter (2007) existem indicadores de resultados, indicadores de *performance* e indicadores chaves de *performance*, também conhecidos por *key performance indicators* (KPI). Muitas empresas não sabem distinguir e definir a importância de cada indicador e acabam não tendo controle sobre a melhor forma de avaliar os resultados e o desempenho da organização.

As iniciativas de medição geralmente são vistas nas empresas como medidas de controle gerencial apenas para avaliação de desempenho e não como parte de um processo de melhoria contínua. Por esse motivo alguns indicadores são mal vistos e geram conflitos entre as pessoas.

Por meio do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) apresentam indicadores estratégicos focados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Parmenter (2007) acrescenta mais duas perspectivas: comunidade e satisfação dos colaboradores. Esses indicadores devem estar relacionados diretamente com a missão, visão e valores da empresa. Geisler, *apud* Rozados (2005) descreve que a definição de uma métrica envolve três aspectos: o item a ser medido (o que medir), a unidade de medida (como medir) e o valor associado à métrica (por que medir ou o que se pretende encontrar com esta mensuração).

Por ainda não terem consolidado a implantação da Gestão do Conhecimento e considerando ser um tema ainda recente, as empresas ainda encontram dificuldade em definir os indicadores interno da GC. Dentro de algumas dimensões organizacionais, Teixeira Filho (2002) sugere alguns indicadores que atendem também ao modelo da GCE: (1) grau de disseminação do compartilhamento de conhecimento (dimensão “Cultura”); (2) nível de certificação de processos de negócio (dimensão “Estrutura”); (3) grau de motivação individual (dimensão “Pessoas”); (4) quantidade de comunidades virtuais (dimensão “sistemas”); (5) satisfação de clientes quanto à solução de problemas (dimensão “Aprendizado”); e grau de cumprimento de metas estratégicas (dimensão “Estratégia”).

## 2.4. Estudo de Caso – ECT

### 2.4.1. Visão Geral da ECT

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos também conhecida por Correios ou ECT é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. Conta atualmente com mais de 110.000 empregados, sendo 85% operacional e 15% administrativos. Os Correios estão presentes em todos os municípios do país e têm a função de fazer entrega de objetos postais em todo o território nacional. Sua missão atual é: “Facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social” (ECT - PLANO ESTRATÉGICO 2004-2007, 2003).

Os funcionários estão distribuídos na Administração Central, localizada em Brasília, e mais 27 Diretorias Regionais, sendo duas em São Paulo e uma em cada outra Unidade de Federação.

A estrutura hierárquica da empresa está definida conforme figura 4:

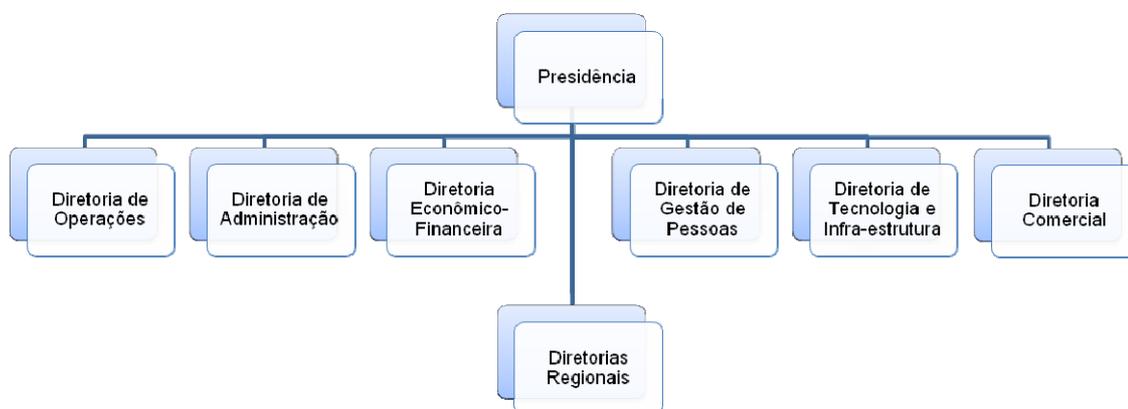


Figura 4: Organograma da ECT

Fonte: Adaptado da ECT - Relatório Empresarial, 2006

As Diretorias de Área são compostas Departamentos, enquanto as Diretorias Regionais são constituídas por Gerências.

### 2.4.2. Gestão Estratégica da ECT

O plano estratégico da década de 90, denominado Projeto Correios 2000, foi uma iniciativa da Empresa em estabelecer uma visão idealizada da empresa para o final do

milênio. A técnica empregada baseou-se na análise prospectiva do ambiente de atuação, focalizada nas tendências político-econômicas para o mundo na virada do século e em cenários alternativos para o Brasil nos anos seguintes. Participaram desse projeto de planejamento estratégico 103 profissionais da ECT. Várias estratégias relacionadas ao atendimento, às operações, às finanças e aspectos institucionais foram estabelecidas (ECT - PLANO ESTRATÉGICO DÉCADA DE 90, 1989).

Em 1996/1997 houve um novo trabalho de planejamento estratégico visando revisar o projeto Correios 2000. A referência principal desse novo ciclo de planejamento foi o PASTE – Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal, elaborado pelo Ministério das Comunicações. Reforçar o papel da ECT de agente da ação do Governo Federal, maximizar o diferencial de capilaridade da distribuição e diversificar os serviços foram algumas estratégias estabelecidas na época (ECT - PLANO ESTRATÉGICO 1997 – 2000, 1997).

No plano estratégico 2000-2003 as estratégias focaram a relação cliente-mercado, requalificação da mão-de-obra e a sustentabilidade nos níveis de lucratividade e competitividade (ECT - PLANO ESTRATÉGICO 2000 – 2003, 2000).

Em 2002 nova revisão e análise do ambiente interno e externo levou a ECT a novas estratégias incluindo a atuação da empresa nos países do Mercosul, satisfação dos clientes e critérios do PNQ (ECT - PLANO ESTRATÉGICO 2002 – 2005, 2001).

A elaboração do planejamento estratégico para o quadriênio 2004-2007 teve início em 2003 e reuniu as principais lideranças e gestores da Administração Central e Diretoria Regionais, envolvendo mais de 500 profissionais considerados estratégicos da ECT, totalizando mais de 200 horas de atividades. Nos objetivos estratégicos desse plano destacam-se o foco estratégico nas pessoas e na responsabilidade social (ECT - PLANO ESTRATÉGICO 2004 – 2007, 2003).

Na revisão do planejamento estratégico 2006 e 2007 iniciou-se a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio a construção do plano. As estratégias foram redefinidas com base nas análises dos ambientes internos e externos (ECT - PLANO ESTRATÉGICO 2004 – 2007 - REVISÃO, 2007)

Como parte do conhecimento cultural da ECT, a missão da empresa se modificou ao longo dos anos, conforme a seguinte cronologia:

- 1990 - 2000 - Fornecer serviços, inseridos em seu campo de atuação, que sejam compatíveis com as necessidades dos usuários, que lhes sejam prestados aos menores custos e que tenham qualidade equivalente às suas exigências.
- 1997 – 2000 - Prestar serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas e atendimentos especiais, de forma empresarial, com competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado, bem como atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços.
- 2000 – 2003 – Prestar serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas e atendimentos especiais, de forma empresarial, com competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado, bem como atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços.
- 2002 – 2005 – Interconectar pessoas e organizações no Brasil e no mundo, garantindo o atendimento de suas necessidades de serviços de correios.
- 2004 – 2007 – Facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social.

#### 2.4.3. Processo Atual de Formulação das Estratégias da ECT

Há um órgão responsável pela coordenação dos trabalhos relacionados à gestão estratégica da ECT chamado DPLAN – Departamento de Planejamento e Gestão. Esse órgão é vinculado à Presidência dos Correios.

Existe uma hierarquia no sistema de planejamento e gestão na Empresa fragmentada em três níveis:

1. Estratégico – é o nível onde acontecem as tomadas de decisão. Nele é definida a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, as políticas, as recomendações, os indicadores estratégicos, os fatores críticos de sucesso, as

estratégias de negócios e de Áreas. São produtos deste nível: o Plano Estratégico, o Plano de Negócios e o Plano Orçamentário.

2. Tático – é o nível em que, a partir da definição das estratégias, são identificados e detalhados os projetos, ações e atividades. São produtos desse nível o Plano Tático e o Plano de Trabalho.
3. Operacional – é o nível em que os projetos, ações e atividades são executados. É produto desse nível o Plano de Trabalho Regional.

O modelo de Gestão Estratégica da ECT compreende as seguintes etapas:

- monitoramento dos Ambientes da Empresa;
- planejamento da Empresa;
- implementação dos Planos da Empresa;
- monitoramento e Aprendizagem Estratégicos e
- tomada de Decisões Estratégicas.

O monitoramento dos ambientes da Empresa é uma etapa do processo de gestão estratégica e faz parte da rotina de trabalho da Empresa, sob a responsabilidade e coordenação do DPLAN. O monitoramento envolve a análise do ambiente externo em relação aos fatores econômicos, tecnológicos, político-legal, sócio-ambiental e demográfico, e do ambiente interno em relação aos fatores pessoas, sócio-ambiental, estrutura tecnológica, cadeia produtiva, estrutura, conhecimento e econômico-financeiro

As informações do monitoramento dos ambientes são disseminadas para todo o corpo gerencial da empresa. As lições aprendidas são registradas e armazenadas em base de dados, sob responsabilidade do DPLAN, conforme estabelecido no MANPLA – Manual de Planejamento. Essas informações são utilizadas para a construção de cenários estratégicos para a ECT.

A ECT utiliza como base para a extração de fatos e concepção de eventos futuros, o método Grumbach, que compreende a depuração dos dados obtidos durante pesquisas com especialistas, onde são extraídos os fatos mais importantes pesquisados e obtidos de eventos futuros que comporão os cenários, dentro do horizonte temporal estabelecido.

A etapa chamada de planejamento da Empresa tem o objetivo de definir a identidade corporativa da ECT, as políticas e as questões estratégicas. No âmbito interno da ECT, a

identidade corporativa compreende o negócio, a missão, os valores e a visão da Empresa. As políticas representam as habilidades da empresa no trato das relações com as partes interessadas, com vista à obtenção dos resultados desejados. As questões Estratégicas são os assuntos que podem afetar os negócios e representam as principais preocupações da Empresa, considerando os mercados de atuação e mercados pretendidos. Nessa etapa as atividades são realizadas com a técnica da ausência completa de crítica e julgamento, envolvendo as fases de produção e análise de idéias. Todas as idéias que surgem são anotadas, mas nunca julgadas no mesmo momento. A etapa de planejamento envolve ainda a análise dos cenários estratégicos que é realizada por meio da técnica de análise de *SWOT* e a definição das estratégias que visa fortalecer a posição competitiva da empresa e obter resultados positivos para a organização. As estratégias da Empresa são traduzidas em objetivos estratégicos e desdobradas em ações estratégicas e a ECT utiliza o método do *Balanced Scorecard – BSC* preconizados por Robert S. Kaplan e David P. Norton. O *BSC* traduz a estratégia em objetivos, interligados uns com outros em uma cadeia de causa e efeito, que permeia um conjunto equilibrado de perspectivas de valor, dispostos em um gráfico denominado “Mapa Estratégico”. O *BSC* traz consigo a definição de indicadores, metas, ações estratégicas e a construção de um painel de bordo corporativo. Por fim, a etapa de planejamento estratégico envolve a elaboração dos planos de ECT compostos pelos: Plano Estratégico, Plano dos Segmentos de Negócio, Plano Tático, Plano de Ação Departamental, Plano de Ação Regional, Plano de Tecnologia de Informação, Plano de Ação do Empregado (GCR – Gerenciamento de Competências e Resultados), Plano Anual de Educação e Plano Orçamentário. De acordo com o MANPLA, Plano Estratégico deverá ser disseminado a todos os empregados da Empresa.

Após a implementação dos planos, a Empresa passa para a etapa de Monitoramento Estratégico que compreende o acompanhamento e a avaliação dos resultados da implementação dos planos, com o objetivo de verificar o desempenho da Empresa, comparativamente com o planejado e com as projeções de tendências dos resultados. Esse monitoramento contempla duas fases:

- elaboração dos Relatórios de Gestão Estratégica; e
- realização de Reuniões de Gestão Estratégica.

A etapa de aprendizagem estratégica consiste em analisar as lições aprendidas e registradas em cada etapa do Processo de Gestão Estratégica visando a sua melhoria continua. Cabe ao DPLAN, consolidar e analisar, semestralmente, as lições aprendidas durante o

período e enviar a todos os envolvidos no processo, para possam fazer ajustes necessários no processo. Por meio de reuniões, a Empresa questiona se as premissas sobre as quais o planejamento foi fundamentado permanecem válidas, com a verificação da existência de novos elementos de cenário que possam impactar os planos e o desempenho da Empresa.

Por fim, as decisões estratégicas compreendem a análise dos problemas, a análise das alternativas e a definição da solução, ambos contemplados nas reuniões de gestão estratégica e nas reuniões de aprendizagem da implementação da estratégia,

Periodicamente a Empresa realiza a Reunião do Comitê de Estratégia e Gestão para avaliar se as diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico e nos seus desdobramentos estão sendo utilizadas como norteadoras da gestão da Empresa, bem como avaliar o desempenho da ECT frente aos seus indicadores estratégicos e propor, à Diretoria Colegiada, se for o caso, uma redefinição das diretrizes com o intuito de recolocar a Empresa no caminho para se alcançar os objetivos estratégicos.

Fazem parte desse processo de planejamento estratégico o Presidente da Empresa, Diretores de Área, Chefe do Gabinete da Presidência, Assessores Executivos, Diretores Regionais, Chefes de Departamento e Assessores de Planejamento. Participam ainda do processo de planejamento estratégico os Gerentes Corporativos e Gerentes Regionais que fazem paralelamente o papel de assessores dos Chefes e Diretores Regionais. Essas pessoas formam o grupo de estrategistas e decisores da ECT que são responsáveis pela Gestão do Conhecimento Estratégico da empresa.

## 2.5. Conclusões da Revisão da Literatura

### 2.5.1. Relação entre a CI e os Subfatores da GCE

Ao estudar a GCE a partir dos subfatores sistêmicos, percebe-se que é possível fazer uma relação entre esses subfatores e os estudos de diversos autores da Ciência da Informação (CI). A principal característica da CI é a sua interdisciplinaridade, considerando que a informação, como objeto de estudo, é pesquisada por diferentes áreas de conhecimento. Matheus (2005a) caracteriza as principais hipóteses que levam à interdisciplinaridade da CI: a indefinição de um consenso para o conceito de informação; a relação entre CI e a tecnologia; o fato da CI ser uma ciência jovem; e a presença de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento na Ciência da Informação.

Diversos autores relacionaram a CI com as mais variadas disciplinas. Para Le Coadic (2004, p.20) a CI é um desses novos campos de conhecimento que se relaciona com a Psicologia, a Linguística, a Sociologia, a Lógica, a Estatística, a Eletrônica, a Economia, o Direito, a Filosofia, a Política e as Telecomunicações, caracterizando que todas, de alguma forma, estudam as propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos). Saracevic (1996) enfoca a relação da CI com a Biblioteconomia, a Arquivologia, a Comunicação, a Ciência da Computação e Borko (1968) relaciona a CI com a Matemática, Tecnologia da Computação, Pesquisa Operacional, Artes Gráficas, Comunicação, Administração e outros campos similares.

A interdisciplinaridade da Ciência da Informação ajuda a inter-relacionar os subfatores da Gestão do Conhecimento Estratégico à luz da CI. O quadro 2 relaciona os subfatores aos estudiosos da Ciência da Informação.

Quadro 2: Relação entre os Subfatores da GCE e a Ciência da Informação

<b>Subfatores da GCE</b>	<b>Ciência da Informação/Gestão do Conhecimento</b>
1) Experiência	Davenport e Prusak (1998a), Almeida (2006) e Castro e Abreu (2006)
2) Processos mentais	Brookes (1980), Rosenfeld e Morville (2002) e Castro e Abreu (2006)
3) Capacidade de julgamento	Castro e Abreu (2006), Choo (2006) e, Renault e Martins (2007)
4) Arquitetura de TIC	Teixeira Filho (2000), Terra (2001) e Figueiredo (2005)
5) Técnicas e Métodos	Araújo Jr (2005), Miranda e Gaspar (2006) e Alvarenga Neto (2008)
6) Liderança	Miranda (1993), Davenport e Prusak (1998) e Marchiori (2002)
7) Proposição clara de valor	Miranda (1993), Vanti (1999), Tarapanoff (2004)
8) Estrutura de Poder	Takeuchi e Nonaka (2008), Matheus (2005a) e Castro e Abreu (2006)
9) Motivação	Sveiby (1997), Saracevic (1996) e Bianchi (2007)
10) Integração	Marchiori (2002), Valentim e Gelinski (2005) e Takeuchi e Nonaka (2008)
11) Compartilhamento	Nonaka e Takeuchi (1997), Silveira (2000), Terra (2001), Santos (2006) e Tomaél (2008),
12) Contexto	Moresi (2001), Silveira (2000) e Choo (2006)

### 2.5.2. Inter-relação entre os Subfatores da GCE

Com base na revisão de literatura, percebe-se a existência de uma inter-relação entre alguns dos subfatores da GCE (Quadro 3).

O Quadro 4 apresenta algumas hipóteses sobre a possível relação entre os subfatores da GCE, onde a seta para cima representa uma relação diretamente proporcional, a seta para baixo representa uma relação inversamente proporcional e o vazio representa a não existência de relação entre os fatores.

Quadro 3: Lista dos Subfatores da GCE

1	Experiência
2	Processos mentais
3	Capacidade de julgamento
4	Arquitetura de TIC
5	Técnicas e Métodos
6	Liderança
7	Proposição clara de valor
8	Estrutura de Poder
9	Motivação
10	Integração
11	Compartilhamento
12	Contexto

Observa-se, pelo Quadro 4 que, por exemplo, é possível haver uma relação entre o subfator “liderança” e o subfator “motivação”, conforme afirma Kotter (1999) quando descreve que o líder tem o papel de motivar e inspirar as pessoas (relação entre os subfatores 6 e 9, do Quadro 3).

Da mesma forma, pode haver uma relação entre os subfatores “modelos mentais” e “liderança”, conforme afirmam Goleman, Boyatzis e McKee (2002) quando descrevem que a intuição representa a capacidade essencial da liderança de aplicar não só os conhecimentos técnicos, mas também a experiência de vida à tomada de decisão (relação entre os subfatores 2 e 6, do Quadro 3).

Kotter (1999) descreve ainda que uma visão compartilhada ajuda a alinhar os indivíduos, coordenando de forma bastante eficaz as ações de pessoas motivadas. (relação entre os subfatores 7 e 9, do Quadro 3).

A pesquisa permite estudar se existe relação entre os subfatores da GCE, quando avaliados em um órgão público.

Quadro 4: Inter-relação entre os subfatores da GCE.

Inter-relação entre os subfatores	Experiência	Processos mentais	Capacidade de julgamento	Arquitetura de TIC	Técnicas e Métodos	Liderança	Proposição clara de valor	Estrutura de Poder	Motivação	Integração	Compartilhamento	Contexto
Experiência												
Processos mentais												
Capacidade de julgamento		↓										
Arquitetura de TIC	↑											
Técnicas e Métodos	↑	↑	↑	↑								
Liderança	↑	↑	↑	↑	↑							
Proposição clara de valor				↑	↑	↑						
Estrutura de Poder	↑	↑	↑			↑	↑					
Motivação	↑			↑	↑	↑	↑					
Integração	↑					↑	↑	↑	↑			
Compartilhamento	↑			↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑		
Contexto	↑	↑	↑	↑	↑		↑		↑	↑	↑	

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

O presente trabalho traz um estudo de caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, onde será avaliado o comportamento dos fatores e subfatores do modelo da Gestão do Conhecimento Estratégico.

O trabalho é de natureza descritiva com o emprego de pesquisa quantitativa que tem como objetivo o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002), além de favorecer a elaboração de afirmações e descrições sobre a GCE. A pesquisa descritiva é realizada para estimar porcentagem de unidades numa população específica que exibe um determinado comportamento (MALHOTRA, 2001), ação a ser aplicada no estudo da GCE. A pesquisa ocorre por meio de pesquisa de campo que permite focalizar uma comunidade de trabalho por meio de entrevistas (GIL, 2002).

Baseado na revisão de literatura, o estudo analisa hipóteses com o apoio da aplicação de métodos estatísticos multivariados aos dados da pesquisa realizada por meio de aplicação de questionários.

#### 3.2. Delimitação do Universo e Amostragem

A população objeto do estudo é composta por estrategistas e decisores da ECT, ocupando funções de confiança, e que somam um total de 1.040 pessoas, conforme tabela 1.

Tabela 1: Estrategistas e Decisores da ECT

Administração Central		Diretorias Regionais	
Presidência	1	Diretor Regional	27
Chefe de Gabinete da Presidência	1	Diretor Adjunto	22
Diretores	6	Gerente	243
Superintendente Executivo	6	Subgerente	258
Chefe de Departamento	37	Chefe de Assessoria e Desenvolvimento de Mercado	6
Gerente Corporativo	104	Assessor de Comunicação Social	22
Gerente de Projeto	26	Assessor Jurídico	23
Analista XII	20	Assessor de Planejamento e Gestão	8
Analista XI	52	Assessor de Planejamento e Qualidade	13
Analista X	160	Assessor Regional de Qualidade	5
Subtotal	413	Subtotal	627
		Total Geral	1040

Fonte: ECT – Informativo RH – junho/2008

Essa população representa o público responsável pela Gestão do Conhecimento Estratégico da ECT.

Do total dos 1040 estrategistas e decisores da população, foram distribuídos 695 questionários. Foram excluídos da pesquisa 345 potenciais respondentes pelos motivos seguintes:

- afastamento no período da pesquisa;
- muito pouco tempo na função de estrategista ou decisor;
- não participação em processo de planejamento estratégico.

Na primeira fase da pesquisa, dos 695 questionários distribuídos obteve-se 293 retornos, sendo 277 considerados válidos, representando 39,8% de respostas válidas. Na segunda fase o retorno foi de 176 questionários válidos, representando 25% de retorno. A avaliação para a redução do índice de retorno na segunda fase foi o tamanho e a complexidade do questionário, além do ambiente organizacional não favorável à realização da pesquisa devido às negociações sindicais no período da pesquisa.

### 3.3. Instrumento de Pesquisa

A construção dos questionários da pesquisa (APÊNDICES A e B) seguiu as seguintes etapas:

1. Estudo dos fatores e subfatores da GCE
2. Elaboração dos questionários

Os questionários possuem 67 afirmativas elaboradas com base nos fatores e subfatores da GCE, utilizando a escala de Likert para avaliação do grau de concordância com cada afirmativa. O objetivo do questionário da primeira fase é avaliar o comportamento dos subfatores quando aplicados a uma organização pública, enquanto que o questionário da segunda fase tem o objetivo de avaliar a inter-relação entre os subfatores da CGE.

3. Apresentação do questionário ao orientador
4. Adequação do questionário de acordo com as sugestões do orientador
5. Aplicação do pré-teste do questionário da primeira fase

Para a elaboração do pré-teste do questionário da primeira fase foram selecionados técnicos da Subsecretaria de Serviços Postais do Ministério das

Comunicações, cedidos pela ECT e que conhecem o ambiente da empresa, embora atuantes em no órgão vinculador.

6. Adequação do questionário da primeira fase de acordo com as sugestões do orientador e dos respondentes e construção da versão final (APÊNDICE A)
7. Aplicação do pré-teste do questionário da segunda fase  
Para a elaboração do pré-teste do questionário da segunda fase foram selecionados os mesmos técnicos da Subsecretaria de Serviços Postais do Ministério das Comunicações, cedidos pela ECT e que conhecem o ambiente da empresa, embora atuantes em no órgão vinculador. Por motivo de férias um dos respondentes foi substituído.
8. Adequação do questionário da segunda fase e construção da versão final (APÊNDICE B) de acordo com as sugestões do orientador e dos respondentes.

### 3.3.1. Avaliação do Questionário da Primeira Fase

Para aprimorar os instrumentos de coleta de dados, optou-se pela aplicação de pré-testes junto a profissionais que possuíssem características similares (estrategista e decisor) aos da população a ser pesquisada, sem que membros dessa população estivessem incluídos. Assim, a escolha recaiu sobre membros da Subsecretaria de Serviços Postais do Ministério das Comunicações, cedidos pela ECT e que conhecem o ambiente da empresa, embora atuando em órgão vinculador. Foram escolhidos seis técnicos que exercem atividades diversas de assessoria estratégica na Subsecretaria, nas condições de Assessores Técnicos do Subsecretário para assuntos operacionais, internacionais, de informação e informática, de tarifas e preços e de comércio internacional, todos voltados para a área postal quanto a questões estratégicas. O período de aplicação do primeiro questionário ocorreu entre 17 e 20 de junho de 2008. Os técnicos foram solicitados a responder o questionário da primeira fase, buscando também avaliar a coerência, o entendimento e a forma de apresentação das questões, já com a ressalva de que iriam responder a um segundo questionário, voltado para a avaliação corporativa, já que o primeiro se refere à visão individual.

Os resultados da aplicação do pré-teste foram separados em dois grupos:

### 1) Avaliação de Conteúdo:

- a. Os respondentes sugeriram que a informação sobre o preenchimento de um segundo questionário deveria ser apresentada na introdução do instrumento, de forma a preparar o respondente para a continuação dos trabalhos.
- b. Quatro respondentes apresentaram dúvidas quanto a algumas questões, no que correspondia à resposta corresponder à realidade atual ou ao esperado, ou seja, poderia haver inconsistência entre o que o respondente desejava e o que ocorria na empresa de fato. Assim, sugeriram que essa visão fosse definida na introdução do instrumento, de forma a não gerar diferentes interpretações.
- c. Um respondente sugeriu que, ao se optar por se considerar estrategista ou decisor (ou ambos), o questionário direcionasse o respondente para blocos de questões diferenciadas, uma vez que os que se consideram estrategistas não se sentiriam competentes para responder questões direcionadas a decisores.
- d. Um respondente sugeriu que fossem separadas as questões “teóricas” das “práticas”, ou seja, as questões de cunho eminentemente pessoais, que indicam o desejo de que uma situação seja conforme a percepção do respondente, das que são efetivamente sentidas na realidade e que se equiparam ao relato de uma percepção do ambiente.
- e. Um respondente informou sentir-se mais confortável com a alocação de notas (de 1 a 10) para os quesitos; outra sugestão foi utilizar, para as questões teóricas, um “balanço teórico” = excelente, ótimo, bom ou regular.
- f. Um respondente indicou não notar diferenciação entre “bom senso” e “razão”.
- g. Um respondente sugeriu que, nas questões onde o agente se apresenta anônimo (exemplo, na questão 67, P3), deveria ser deixado claro o agente (“eu”).
- h. Um respondente ressaltou que, embora fosse extenso, o questionário não se apresentou cansativo ao ser respondido.

### 2) Avaliação de Forma

- a. Justificativa para os parágrafos da introdução.
- b. Aposição de vírgula no primeiro parágrafo da introdução, após a menção “... um modelo de Gestão do Conhecimento Estratégico, quando...”.
- c. Retirada do sublinhado de “os” na pergunta P1.

- d. Substituição das duas expressões “ou seja” na pergunta P1, por “resultando na” e “estabelecendo”, respectivamente.
- e. Indicação de sublinhado em “estratégica” na pergunta P1.
- f. Correção do verbo na questão 5, P3, de “ajudão” para “ajudam”.
- g. Inclusão do termo “para mim” ao final da questão 9, P3.
- h. Correção do termo “O troca” para “A troca” na questão 13, P3.
- i. Inclusão do termo “que desenvolvo” ao final da questão 14, P3.
- j. Correção dos termos “para o de formulação” para “para a formulação”, questão 18, P3.
- k. Inclusão de vírgula após o termo “informações”, questão 24, P3.
- l. Correção dos termos “O companheirismo existentes entre mim e outras pessoas facilitam o...” questão 64, P3, para “O companheirismo existente entre mim e outras pessoas facilita o...”.
- m. Tornar “pessoal” a questão 65, P3.

### 3.3.2. Avaliação do Questionário da Segunda Fase

Dando continuidade à aplicação do pré-teste, o questionário da segunda fase foi submetido à apreciação de 6 (seis) técnicos da Subsecretaria de Serviços Postais do Ministério das Comunicações, entre os quais, 4 (quatro) já haviam participado do pré-teste do primeiro questionário. Os motivos que levaram à escolha de duas pessoas que não participaram do pré-teste do primeiro questionário deram-se pelo fato de que dois respondentes entraram em período de férias e, além disso, buscou-se avaliar se técnicos que não tinham participado da primeira solicitação demonstrariam alguma dificuldade em responder à segunda fase da pesquisa. O período de realização do pré-teste foi de 24 a 27 de julho de 2008.

À semelhança do primeiro questionário, os resultados da aplicação do pré-teste podem ser agrupados em dois grupos:

#### 1) Avaliação de Conteúdo:

- a. Considerando a visão de um respondente que participou das duas rodadas, o segundo questionário apresentou consideráveis aprimoramentos, uma vez que foram incorporadas sugestões apresentadas no primeiro instrumento.

- b. Um dos respondentes, participante também do primeiro pré-teste, informou que o questionário foi bastante longo, tornando-o cansativo e com respostas que exigia muita atenção, considerando que os termos, em alguns casos, mostraram-se similares.
- c. Um dos respondentes, que não participou do primeiro questionário disse que a forma de estruturação do questionário estava adequada, uma vez que julgou pertinente ter de se posicionar quanto a cada questão.
- d. O mesmo respondente sugeriu alteração no segundo e terceiro parágrafo do texto inicial, a saber:

“Lembro que as respostas devem ser baseadas na sua percepção da realidade vivida pela organização e não no que seria o ideal para a empresa”.

“Destaco... participante. Não existe resposta... tema. O questionário deverá ser enviado ao DEPAN [indicar endereço completo] por malote, aos meus cuidados. Agradeço por sua participação”.

- e. Um respondente, que não participou do pré-teste do primeiro questionário, sugeriu rever os termos da escala, uma vez que “discordo” ou “concordo” pareceram não indicar a realidade constatada. Talvez “constato plenamente”, “constato parcialmente” ... até “não constato totalmente” seriam termos mais adequados.
- f. O mesmo respondente apontou como desnecessária a indicação do termo de tendência central “Nem concordo, nem discordo”.
- g. O mesmo respondente ainda informou que julga próximos, em termos de entendimento, as alternativas “concordo parcialmente” e “discordo parcialmente”.

## 2) Avaliação de Forma

- a. Inclusão de vírgulas separando o termo “...nessa segunda etapa...” no primeiro parágrafo da introdução do questionário.
- b. Alteração do texto da questão P2: “(Marque as duas alternativas, se julgar adequado)”.
- c. Inclusão de termo na questão 1, P3: “... na sua capacidade de julgamento e no uso da razão.”.
- d. Alteração do texto na questão 59, P3: “... quando não têm capacidade...”.

- e. Alteração do texto final do questionário para: “OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO! Caso seja de seu interesse conhecer o resultado ...”.

### 3.4. Coleta de Dados

O quadro 5 apresenta os métodos, técnicas e fontes de coletas de dados da pesquisa.

Quadro 5: Estrutura da coleta de dados

Pesquisa	Métodos	Técnicas	Fontes
Pesquisa de campo	Pesquisa Descritiva e Inferencial	Aplicação de questionários estruturados, utilizando a escala de Likert	Profissionais responsáveis pela Gestão do Conhecimento Estratégico

Na realização da primeira fase da pesquisa, foram distribuídos 700 questionários. Alguns questionários foram encaminhados também por e-mail para algumas Diretorias Regionais e por solicitação de alguns pesquisados. Devido à grande solicitação da pesquisa por meio eletrônico na primeira fase do estudo, e buscando facilitar a tabulação e consolidação foi criado um aplicativo Web da pesquisa, além do arquivo eletrônico. Foram entregues também questionários impressos para as pessoas que solicitaram esse modelo.

### 3.5. Tratamento dos Dados

A análise da Gestão do Conhecimento Estratégico ocorre por meio da aplicação de estatística descritiva e inferencial, com utilização do *software* estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

Segundo Maroco (2003), a estatística descritiva caracteriza a amostra por meio das medidas de tendência central (média, moda, mediana) e medidas de dispersão (variância, coeficiente de variação). No pré-teste realizado com os dois questionários foram elaboradas tabelas de distribuição de frequência com valores absolutos e relativos de cada variável, atendendo aos objetivos da pesquisa. Foi realizado também o cruzamento de variáveis para verificar a relação existente entre elas. Embora tenha sido uma amostra pequena, os resultados serviram para validar o uso de estatísticas descritivas.

No caso da técnica de estatística multivariada, Mingoti (2005), descreve que a estatística multivariada consiste em técnicas exploratórias de sintetização da estrutura de

variabilidade dos dados e inferência estatística. Nesse estudo de caso são aplicadas as técnicas de análise fatorial e análise de regressão.

### Análise Fatorial

O objetivo do uso da análise fatorial é reduzir a dimensão das questões relacionadas aos subfatores em novos fatores. Essa técnica estatística tem como objetivo descrever a variabilidade original do vetor aleatório  $X$ , em termos de um número menor  $m$  de variáveis aleatórias, chamada de fatores comuns e que estão relacionadas com o vetor original  $X$  por meio de um modelo linear (MINGOTI, 2005). Malhotra (2001) descreve a análise fatorial como um tipo de processo destinado essencialmente à redução e à sumarização dos dados. Para Hair et al (2005) a análise fatorial permite criar um conjunto inteiramente novo e menor de variáveis para substituir parcial ou completamente o conjunto original de variáveis para inclusão em técnicas subseqüentes.

Maroco (2003, p. 261) descreve que, em princípio, se duas variáveis ( $X_1$  e  $X_2$ ) estão correlacionadas, essa associação resulta da partilha de uma característica comum não diretamente observável (i.e. de um fator comum latente) como configurado na figura 5. A análise fatorial usa as correlações entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis.

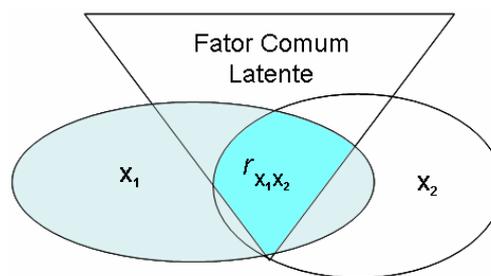


Figura 5: Fator Comum Latente

Fonte: Maroco (2003)

Para se estimar os fatores comuns e fatores específicos, Maroco (2003, p. 266) explica que “dadas  $p$  variáveis  $X_1, X_2, \dots, X_p$ , intercorrelacionadas, a análise fatorial procura estimar  $m$  fatores comuns (com  $m < p$ ) e  $p$  fatores específicos tais que os dados sejam adequadamente representados por  $\mathbf{z} = \boldsymbol{\lambda} \mathbf{f} + \boldsymbol{\eta}$ , onde:

$\mathbf{z}$  = é o vetor das  $p$  variáveis padronizadas

$f$  = é o vetor dos fatores comuns  
 $\eta$  = é o vetor dos fatores específicos  
 $\lambda$  = é a matriz dos pesos fatoriais

A moderação das relações estruturais entre as variáveis originais pode fazer-se a partir de uma matriz de correlações. Na prática, o que se espera com a aplicação da análise fatorial nesse estudo de caso é avaliar se os subfatores da GCE se agrupam efetivamente em subconjuntos de novas variáveis chamadas de fatores, e comparar se esses novos fatores têm semelhança com o modelo da GCE proposto por Miranda (2004).

Nesse estudo a extração dos fatores ocorre pelo método dos eixos principais (*principal axis factoring*) com rotação varimax que é um método de rotação ortogonal que simplifica os fatores ou as colunas da matriz fatorial, maximizando as cargas altas e minimizando as cargas baixas (PASQUALI, 1997). Para melhor entendimento da análise fatorial, seguem alguns conceitos utilizados na análise dos dados, segundo Hair et al (2005):

- fatores - combinações lineares das variáveis observadas.
- autovalores (*eigenvalues*) - representam a quantidade de variância de cada variável contada para cada fator.
- comunalidade - quantidade total de variância que uma variável tem com as demais variáveis. Quanto maior a comunalidade, maior é o poder de explicação daquela variável pelo fator. Valores baixos da comunalidade indicam que a variável não se ajusta bem à solução fatorial e pode ser descartada na análise.
- matriz de correlação anti-imagem – Matriz de correlação parcial das variáveis, representando o grau no qual os fatores se explicam nos resultados. A diagonal da matriz contém a adequação da medida da amostra.
- Alfa de Cronbach – Medida de confiabilidade que varia de 0 a 1 e mede a consistência dos dados para aplicação da análise fatorial. O limite mínimo adequado de aceitabilidade para análise dos dados é 0,70 (Hair et al, 2005).
- rotação fatorial - processo de ajuste dos eixos fatoriais para obtenção de uma solução fatorial. O método Varimax é uma rotação ortogonal que minimiza o número de variáveis que tenha altas cargas em cada fator.
- *Scree Plot* - é um gráfico que mostra a fração da variância total dos dados explicado por cada componente principal da análise fatorial.

## Análise de Regressão

Segundo Johnson e Wichern (1998) a análise de regressão é uma metodologia estatística usada para prever valores de uma variável dependente com base no comportamento de um grupo de variáveis independentes. Para esse estudo de caso o uso da análise de regressão tem um caráter complementar, cujo objetivo é apenas validar os fatores encontrados na análise fatorial. Segundo Malhotra (2001), a análise de regressão é um processo para analisar as relações associativas entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes e pode ser usada para: (1) determinar a existência de uma relação consistente; (2) determinar a intensidade da relação; e (3) determinar a estrutura ou a forma de relação.

Segundo Maroco (2003) a estrutura da relação entre as variáveis independentes e dependente pode ser representado pela fórmula:  $Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \dots + \beta_j X_{pj}$ , onde:  $Y$  = Variável dependente;  $X_{pj}$  = Variáveis independentes;  $\beta_0$  = Intercepto da reta; e  $\beta_j$  = Coeficiente angular da reta.

Para determinar a existência de uma relação consistente entre as variáveis utiliza-se a análise de variância com a estatística F que consiste em testar a hipótese nula de que os  $\beta_j$  sejam iguais a zero (Maroco, 2003).

Outro cálculo importante na análise de regressão a ser usado nesse estudo de caso é o do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), utilizado para determinar a intensidade da relação, pois mede a proporção da variabilidade total que é explicada pela regressão (MALHOTRA, 2001).

Considerando que o objetivo do uso da análise de regressão nesse trabalho não envolve a busca da fórmula que explica a relação das variáveis, mas apenas a validação dos fatores encontrados na análise fatorial, e para melhor entendimento da análise de regressão, seguem alguns conceitos utilizados na análise dos dados dessa pesquisa, segundo Hair et al (2005):

- $R^2$  – Mede a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes.
- Variável Independente – é a variável que pode explicar a variável dependente.
- Variável Dependente – é a variável explicada pelas variáveis independentes.

### 3.6. Validação dos Objetivos

A metodologia adotada permite validar os objetivos traçados nesse trabalho. A relação entre os objetivos definidos, a revisão de literatura e a pesquisa estão definidos nos quadros de 6 a 9, da seguinte forma:

#### 3.6.1. Validação do Objetivo Geral

Quadro 6: Validação do Objetivo Geral

Objetivo Geral	Avaliar o comportamento dos subfatores que influenciam a GCE, com aplicação de um estudo de caso em uma organização pública
Revisão de Literatura	A revisão de literatura apresenta os principais aspectos de cada subfator da GCE com o objetivo de aprofundar o estudo desse tema.
Pesquisa	Todas as afirmativas do questionário estão relacionadas à GCE e permitem avaliar o comportamento dos subfatores da GCE.
Validação	Aplicação de estatística descritiva para avaliar o comportamento dos subfatores da GCE.

#### 3.6.2. Validação do Primeiro Objetivo Específico

Quadro 7: Validação do primeiro objetivo específico

Objetivo Específico	Estabelecer o detalhamento dos subfatores sistêmicos do modelo da Gestão do Conhecimento Estratégico, à luz da Ciência da Informação.
Revisão de Literatura	A revisão de literatura apresenta o conceito dos subfatores da GCE e o detalhamento de cada subfator, identificando a interdisciplinaridade das ciências no estudo da GCE, principalmente a relação com a Ciência da Informação.
Pesquisa	O alcance desse objetivo está fundamentado na revisão de literatura, não havendo necessidade de resultados na pesquisa.
Validação	Ver relação com a CI no quadro 2

### 3.6.3. Validação do Segundo Objetivo Específico

Quadro 8: Validação do segundo objetivo específico

Objetivo Específico	Avaliar o agrupamento de subfatores sistêmicos nos fatores considerados no modelo integrado da GCE.
Revisão de Literatura	Aplicação do questionário na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, avaliando o comportamento da GCE na prática. O estudo envolve a aplicação da técnica estatística de análise fatorial que tem o objetivo
Pesquisa	Todas as afirmativas do questionário estão relacionadas à GCE e permitem avaliar o comportamento dos subfatores da GCE.
Validação	Aplicação de estatística descritiva e multivariada (análise fatorial) para avaliar o comportamento dos subfatores da GCE e identificar a formação de fatores pelo agrupamento dos subfatores da GCE, permitindo avaliar se a formação de fatores equivale aos fatores do modelo integrado da GCE.

### 3.6.4. Validação do Terceiro Objetivo Específico

Quadro 9: Validação do terceiro objetivo específico

Objetivo Específico	Avaliar o a inter-relação dos subfatores da Gestão do Conhecimento Estratégico quando analisados sob o ponto de vista de uma organização pública.
Revisão de Literatura	Aplicação do questionário na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, avaliando o comportamento da GCE na prática.
Pesquisa	Todas as afirmativas do questionário estão relacionadas à GCE e permitem avaliar o comportamento dos subfatores da GCE.
Validação	Aplicação de estatística descritiva e multivariada para avaliar o comportamento dos subfatores da GCE.

### 3.7. Escopo e Não Escopo da Pesquisa

#### a) Escopo da pesquisa

Inclui-se no escopo desta pesquisa a análise comparada e integrada dos subfatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico, buscando a identificação de padrões, que venham a sustentar as teorias relacionadas à GCE. Além de avaliar os subfatores à luz da CI sob o aspecto do uso da informação e da relação de autores da CI e da GC que abordam os subfatores desse trabalho, a pesquisa contribui também para a caracterização da interdisciplinaridade da Ciência da Informação.

#### b) Não escopo da pesquisa

Não se pretende detalhar os resultados da pesquisa por questão relacionada a cada subfator e nem tampouco discutir o modelo matemático da GCE, mas tão-somente, avaliar os fatores e subfatores do modelo e compará-los aos resultados obtidos na pesquisa aplicada em uma organização pública. Não se pretende também determinar por meio da análise de regressão a estrutura da relação ou a fórmula matemática que explica a relação dos subfatores com o fator a ser estabelecido pela análise fatorial.

## 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Optou-se por apresentar os resultados e a análise dos dados, seguindo e relacionando-os aos objetivos estabelecidos na pesquisa.

### 4.1. Validação do Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é avaliar o comportamento dos subfatores que influenciam a GCE, com aplicação de um estudo de caso em uma organização pública, no caso, a ECT. Os subfatores e as respectivas questões relacionados ao questionário da primeira fase estão descritos no apêndice C.

#### 4.1.1. Avaliação dos Subfatores

As principais conclusões extraídas da análise dos resultados da primeira fase da pesquisa são as seguintes:

- em geral, todos os subfatores podem ser vistos como parte importante na Gestão do Conhecimento Estratégico;
- a experiência dos estrategistas e decisores tem bastante influência no processo da Gestão do Conhecimento Estratégico, sendo uma questão de alta concordância dos respondentes (Subfator Experiência);
- pode-se considerar o bom senso e a razão como partes integrantes do processo da GCE na visão dos estrategistas e decisores. Utiliza-se mais o discernimento e a razão, mas sem desconsiderar o uso do bom senso nos processos estratégicos (Subfatores Processos Mentais e Capacidade de Julgamento);
- na ECT, a tecnologia da informação apresenta uma alta importância, um bom uso e menor disponibilidade na visão dos estrategistas e decisores (Subfator Arquitetura de TIC);
- o uso de técnicas e métodos mostrou-se também como parte integrante do processo de GCE e o uso na ECT é considerado razoável (Subfator Técnicas e Métodos);
- estrategistas e decisores concordam de alguma forma que conhecer as políticas e os valores da empresa é importante para a GCE (Subfator Proposição Clara de Valor);

- a principal observação em relação aos subfatores “liderança” e “estrutura de poder” é que estrategistas e decisores concordam que como líderes e pela posição profissional que ocupam eles devem gerar e compartilhar conhecimentos para a organização (Subfator Liderança e Estrutura de Poder);
- fundamental no processo da GCE, o compartilhamento e a integração entre os estrategistas e decisores são ações que importantes na gestão do conhecimento, mas podem melhorar na ECT (Subfator Compartilhamento e Integração);
- estrategistas e decisores concordam que o compartilhamento de conhecimento é favorecido quando pessoas estão motivadas (Subfator Motivação);
- o contexto vivido pela organização influencia na GCE, principalmente na tomada de decisão, mas deve ser melhor explorado na ECT (Subfator Contexto);

As tabelas com os principais resultados da primeira etapa estão apresentadas no apêndice D (tabelas 1 a 67) e apêndice E (quadros 1 a 5).

#### 4.2. Validação do Primeiro Objetivo Específico

Esse objetivo foi validado pelo estudo da literatura e está descrito no referencial teórico.

#### 4.3. Validação do Segundo Objetivo Específico

O segundo objetivo específico é avaliar se ocorre um agrupamento de subfatores (experiência, processos mentais, capacidade de julgamento, Arquitetura de TIC, técnicas e métodos, proposição clara de valor, liderança, estrutura de poder, compartilhamento, integração, motivação e contexto) em fatores (cognição, tecnologia da informação, modelo gerencial, cultura organizacional e contexto) nos mesmos moldes considerados no modelo integrado da GCE. Para esse objetivo foi utilizado o resultado do primeiro questionário e foi aplicada a técnica estatística de Análise Fatorial com o uso do aplicativo SPSS.

##### 4.3.1. Passo a Passo da Aplicação da Análise Fatorial

O roteiro para aplicação da análise fatorial seguiu a linha de ação proposta por Pasquali (1997):

- 1) Análise exploratória dos dados
  - a. Elaboração da matriz de covariância (ou correlações).

- b. Análise da matriz de covariância em termos de fatorabilidade (Cálculo do KMO) e do número de fatores (ordem da matriz fatorial).
  - c. Avaliação da presença de *outliers*.
- 2) Aplicação da Análise Fatorial.
  - 3) Interpretação dos fatores – Análise do Resultado Final.

#### 1º Passo - Análise Exploratória dos Dados

##### a) Avaliação dos questionários válidos

Foram coletados e tabulados 293 questionários. Desse total foram descartados 16 questionários considerados incompletos, sendo que o principal motivo foi a não observação do verso do questionário por esses pesquisados. Sobraram assim, 277 questionários válidos, o que é considerado aceitável para a aplicação da análise fatorial. Segundo Hair et al (1998), preferencialmente o tamanho da amostra para aplicação da análise fatorial deve ser maior do que 100 e não menor do que 50 observações. Para Pasquali (1997) a análise fatorial com menos de 200 casos pode ser considerada precária, o que não é o caso.

##### b) Análise da fatorabilidade dos dados – teste de KMO.

Tomando-se como partida a base de dados original, avaliou-se a fatorabilidade das matrizes mediante a aplicação do teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), apenas para efeito inicial de apuração da base de dados. Segundo Pasquali (1997) o teste de KMO trabalha com as correlações parciais das variáveis e Kaiser caracteriza os valores do KMO da seguinte maneira: 0,90: maravilhoso, 0,80: meritório, 0,70: mediano,...., Abaixo de 0,50: inaceitável. O primeiro resultado apresentando KMO = 0,898 (ver figura 6) mostrou-se adequado para a continuidade do trabalho.

<b>Teste KMO</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de adequação da amostra)	,898

Figura 6: Resultado do teste KMO obtido no SPSS.

Fonte: SPSS

c) Avaliação da presença de *outliers*

O *outlier* é considerado como uma observação que difere do restante do grupo, podendo distorcer o resultado da análise estatística. Para avaliação de dados considerados *outliers* foram realizados duas ações:

1) Avaliação gráfica dos *boxplots* com contagem das observações recorrentes.

O *boxplot* é uma representação gráfica baseada na média e nos intervalos interquartílicos, e os valores fora da caixa gráfica representam valores fora do intervalo interquartil que merecem atenção, podendo indicar discrepância nas observações.

2) Cálculo da Distância de Mahalanobis.

Segundo Hair et al (1995) o teste de Mahalanobis pode ser usado para identificar *outliers* multivariados. Segundo Filzmoser, Reimann e Garrett [2004?] a distância de Mahalanobis pode ser calculada e comparada ao teste chi-quadrado e, se for maior, a observação é candidata a ser um *outlier*.

Após análise, foram retirados da base de dados os casos considerados como *outliers*, devido à influência dessas observações no resultado da análise. Do total de 277, ficaram 254 respostas válidas.

## 2º Passo – Aplicação da Análise Fatorial

- a) Análise preliminar - Iniciou-se o processo analisando todo o grupo de variáveis e o grupo sem as variáveis relacionadas ao subfator contexto. Foi aplicada a análise de componentes principais para avaliar a quantidade de fatores a serem extraídos e avaliados. Se usar o critério de Kaiser (Pasquali, 1997) que descarta autovalores (*eigenvalues*) abaixo de 1 ter-se-ia 17 fatores. Se usar o critério de Harman (Pasquali, 1997) que inclui fatores que expliquem pelo menos 3% da variância total, ter-se-ia 4 fatores. A análise do *scree plot* indica a extração de 1 fator.
- b) Análise exploratória das variáveis – Fazendo uma análise preliminar das variáveis, verificou-se o resultado das correlações entre elas:

- matriz de correlações – avaliação das correlações existentes entre as variáveis. As principais variáveis que apresentaram poucas e baixas correlações com as demais foram: p.2, p.9, p.31, p.36, p.44, p.50 e p.55.
- matriz de anti-imagem – As variáveis que apresentaram valores de correlação de anti-imagem abaixo de 0,5 foram p.2, p.31, p.50, p.55.

Para a primeira extração de fatores, foram retiradas inicialmente as variáveis: p.2, p.31, p.50 e p.55.

#### c) Avaliação dinâmica da Análise Fatorial

- Foram realizadas várias extrações de fatores por meio de avaliação criteriosa dos resultados e com retirada paulatina das questões, conforme resultados de baixa carga fatorial, baixa comunalidade e cargas fatoriais multi-distribuídas.
- Após diversas extrações combinando as questões da pesquisa optou-se por retirar 31 itens (p.1, p.2, p.3, p.6, p.7, p.8, p.9, p.12, p.14, p.18, p.19, p.23, p.24, p.25, p.26, p.28, p.30, p.31, p.36, p.37, p.39, p.40, p.43, p.44, p.50, p.55, p.59, p.60), restando 38 questões (p.4, p.5, p.10, p.11, p.13, p.15, p.16, p.17, p.20, p.21, p.22, p.27, p.29, p.32, p.33, p.34, p.35, p.38, p.41, p.42, p.45, p.46, p.47, p.48, p.49, p.51, p.52, p.53, p.54, p.56, p.57, p.58, p.61, p.62, p.63, p.64, p.65, p.66 e p.67) para a solução final. A retirada de fatores não prejudica a análise fatorial, considerando que a construção das questões considera vários itens para cada subfator estudado.

#### d) Extração final

Para testar a hipótese de que os subfatores são agrupados nos fatores estabelecidos no modelo da GCE descrito por Miranda (2004) aplicou-se a análise fatorial nas questões estabelecidas no questionário da primeira fase (APÊNDICE A). Foram utilizadas para a extração final as 38 questões descritas no item anterior. A fatorabilidade das matrizes foi avaliada por meio do cálculo do KMO – Kaiser-Meyer-Olkin. O resultado do KMO de 0,915 (figura 7) obtido no SPSS indica a adequação para a aplicação da análise fatorial.

### Teste KMO

Kaiser-Meyer-Olkin - Medida de Adequação da Amostra	,915
---	------

Figura 7: Resultado do segundo teste de KMO

Fonte: SPSS

A análise da tabela simplificada da variância explicada (ver tabela 2) permite analisar a quantidade de fatores a serem extraídos do estudo. Foram identificados seis fatores que explicam mais de 3% da variância total, e ao todo explicam 44,5% da variância total. Assim, essa primeira avaliação levou a realização da análise fatorial, utilizando a rotação Varimax com 6 fatores. O gráfico do *Scree Plot* também indicou a possibilidade da extração de até 6 fatores.

Tabela 2: Variância Total Explicada

Variância Total Explicada						
Fator	Autovalores iniciais			Soma dos Quadrados		
	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado
1	10,9219872	31,2056777	31,2056777	4,34696864	12,4199104	12,4199104
2	2,27009993	6,48599979	37,6916775	2,96613093	8,47465981	20,8945702
3	1,68962109	4,82748883	42,5191663	2,86448934	8,18425525	29,0788255
4	1,51349553	4,32427293	46,8434392	2,10509511	6,01455747	35,0933829
5	1,31319056	3,75197302	50,5954122	1,84587016	5,27391473	40,3672977
6	1,10082127	3,14520361	53,7406159	1,44358919	4,12454055	44,4918382
7	1,04115291	2,97472259	56,7153384	0,63292049	1,80834427	46,3001825
8	1,00003386	2,85723961	59,5725781	0,60501917	1,72862621	48,0288087
9	0,92395635	2,63987529	62,2124533			
10	0,89083571	2,54524488	64,7576982			
11	0,87302641	2,49436118	67,2520594			
12	0,85196291	2,43417975	69,6862391			
...	...	...	...			

Método de Extração: Fatoração Eixos Principais.

Fonte: SPSS

### 3º Passo – Interpretação dos Fatores - Análise do Resultado Final

O resultado dessa análise fatorial encontra-se na Tabela 3 que foi ordenada por subfator para facilitar a visualização do agrupamento dos subfatores. A tabela original extraída do SPSS encontra-se no apêndice F. Foram gerados seis fatores que explicam 44,5%

da variância total. O teste de medida de adequação da amostra - KMO apresentou resultado considerado ótimo de 0,915, conforme demonstrado anteriormente na figura 7.

Os fatores foram assim definidos:

- CO = Cultura Organizacional, formado pelos subfatores “Compartilhamento”, “Integração” e “Motivação”;
- MG = Modelo Gerencial, formado pelos subfatores “Liderança” e “Proposição Clara de Valor”;
- CG = Cognição, formado pelos subfatores “Capacidade de Julgamento”, “Experiência” e “Processos Mentais”;
- TI = Tecnologia da Informação, formado pelos subfatores “Arquitetura de TIC” e “Técnicas e Métodos”;
- ID = Individualidade, formado pelos subfatores “Estrutura de Poder” e “Liderança”;
- CX = Contexto, formado pelo subfator “Contexto”.

Para a interpretação dos fatores, buscou-se analisar as características comuns das questões e por fim atribuir um nome a cada fator extraído. Apenas o fator “Individualidade” recebeu uma nomenclatura nova por ser o único a apresentar agrupamento de subfatores diferente do modelo da GCE. Esse fator apresenta como característica principal o envolvimento do “eu” e da postura do estrategista e/ou decisor.

Reforça-se então que todos os cinco fatores (CO, CG, MG, TI e CX) são compatíveis com o que foi apresentado no modelo da GCE proposto por Miranda (2004). O fator “Individualidade”, que foi formado por questões dos subfatores “Estrutura de Poder” “Liderança” e “Experiência”, apresenta questões com foco pessoal, ligado à personalidade, ao ego e à individualidade comportamental de cada pessoa. As questões descrevem o seguinte:

- gozo de prestígio profissional e pessoal, dentro e fora da organização;
- a minha postura e personalidade me levam a ter influência na formulação e tomada de decisões estratégicas;
- minha postura e projeções pessoais influenciam na tomada de decisão;
- minha experiência pessoal é importante na hora da tomada de decisão;
- minha liderança influencia nas decisões estratégicas,

Tabela 3: Resultado da Análise Fatorial

Questão \ Fator	Fator 1 CO	Fator 2 MG	Fator 3 CG	Fator 4 TI	Fator 5 ID	Fator 6 CX
Compartilhamento - p.10	0,60278					
Compartilhamento - p.49	0,59976					0,37056
Compartilhamento - p.62	0,50745					
Integração - p.11	0,45711					
Integração - p.38	0,59703					0,34938
Integração - p.63	0,62993					
Integração - p.64	0,50309					
Motivação - p.13	0,68335					
Motivação - p.52	0,40443			0,3569	0,305	
Motivação - p.65	0,47718					
Liderança - p.22	0,30754	0,55929		0,31696		
Liderança - p.34		0,40242				
Proposição Clara de Valor - p.20		0,5729				
Proposição Clara de Valor - p.21		0,65945				
Proposição Clara de Valor - p.33		0,69725				
Proposição Clara de Valor - p.46	0,41869	0,49726				
Capacidade de Julgamento - p.17			0,69266			
Capacidade de Julgamento - p.45			0,51844			0,3453
Capacidade de Julgamento - p.56			0,38287			
Experiência - p.41			0,32994			
Experiência - p.54			0,46551			
Processos Mentais - p.16			0,61975			
Processos Mentais - p.29			0,54908			
Processos Mentais - p.42			0,31416			
Arquitetura de TIC - p.4	0,34532			0,42425		
Arquitetura de TIC - p.5				0,57905		
Arquitetura de TIC - p.51				0,68375		
Arquitetura de TIC - p.57				0,49033		
Técnicas e Métodos - p.32				0,3104		
Técnicas e Métodos - p.58		0,304		0,40441		
Estrutura de Poder - p.27					0,31379	
Estrutura de Poder - p.53					0,65002	
Estrutura de Poder - p.66					0,59651	
Experiência - p.15			0,37505		0,39179	
Liderança - p.47					0,48233	
Contexto - p.35				0,34365		0,42789
Contexto - p.48						0,53901
Contexto - p.61						0,48355

Método de Extração: Eixo Principal

Método de Rotação: Varimax

Fonte: SPSS

A confiabilidade foi analisada pelo cálculo do Alfa de Cronbach que também é conhecido por coeficiente de fidedignidade, por indicar o nível de consistência dos dados. Os resultados obtidos acima de 0,7 (tabela 4) indicam a consistência dos dados e a adequação para a aplicação da análise fatorial segundo Hair et al (2005).

Tabela 4 – Estatística de Confiabilidade

Alfa de Cronbach		N. de Itens
Fator 1	0,875	10
Fator 2	0,867	6
Fator 3	0,776	8
Fator 4	0,733	6
Fator 5	0,715	5
Fator 6	0,710	3
Geral	0,936	38

Fonte: SPSS

#### Validação dos fatores

Para validação dos fatores foi aplicada a técnica estatística de análise de regressão. A regressão linear considerou como variáveis dependentes os seis fatores gerados pela análise fatorial e como variáveis independentes as questões formadoras de cada fator, conforme apresentado anteriormente na tabela 3. Foram realizadas seis regressões independentes.

Os resultados obtidos da análise de variância do teste F (tabela 5) e o  $R^2$  da regressão (tabela 6) validam os cinco fatores encontrados.

O valor do teste F (sig. = 0,000) para todas as regressões indica que rejeita-se a hipótese nula a favor da hipótese de que pelo menos uma variável independente possui um efeito significativo sobre a variação da variável dependente. Isso indica que o modelo ajustado aos dados é significativo para todas as regressões realizadas.

Os seis fatores são explicados por alguma variável independente do seu respectivo modelo. A intensidade da explicação é explicada pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ), calculado na tabela 5.

Tabela 5: Análise de Variância

Análise de Variância						
Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	Sig.
Fator 1 CO	Regressão	171,023	10	17,102	135,548	0,000
	Residual	30,660	243	0,126		
	Total	201,683	253			
Fator 2 MG	Regressão	149,979	6	24,997	158,089	0,000
	Residual	39,055	247	0,158		
	Total	189,034	253			
Fator 3 CG	Regressão	171,868	8	21,484	258,578	0,000
	Residual	20,355	245	0,083		
	Total	192,224	253			
Fator 4 TI	Regressão	146,492	6	24,415	177,323	0,000
	Residual	34,009	247	0,138		
	Total	180,502	253			
Fator 5 PE	Regressão	144,727	5	28,945	282,919	0,000
	Residual	25,373	248	0,102		
	Total	170,099	253			
Fator 6 CX	Regressão	94,626	3	31,542	118,259	0,000
	Residual	66,680	250	0,267		
	Total	161,306	253			

Fonte: SPSS

Tabela 6: Modelo de Regressão - R<sup>2</sup>

Modelo	R <sup>2</sup>
Fator 1 – Cultura Organizacional	0,848
Fator 2 – Modelo Gerencial	0,793
Fator 3 – Cognição	0,894
Fator 4 – Tecnologia da Informação	0,812
Fator 5 – Individualidade	0,851
Fator 6 - Contexto	0,587

Fonte: SPSS

Os valores dos coeficientes de determinação encontrados indicam a intensidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Os cinco primeiros fatores apresentaram valores de R<sup>2</sup> acima de 0,85, indicando um bom ajuste do modelo. Embora o fator 6 – “Contexto” tenha apresentado um valor de 0,58, as variáveis explicativas também se mostraram significantes no modelo.

O modelo do fator 3 – Cognição foi o que apresentou o melhor ajuste. O valor de 0,894 indica que 89,4% da variabilidade total do fator 3 - Cognição é explicada pelas variáveis “Capacidade de Julgamento”, “Experiência” e “Processos Mentais”. Os demais resultados indicam:

- a Cultura Organizacional (fator 1) é explicada por questões relativas aos subfatores “Integração”, “Compartilhamento” e “Motivação” em 84,8%;
- o Modelo Gerencial (fator 2) é explicado por questões relativas aos subfatores “Proposição Clara de Valor” e “Liderança” em 79,3%;
- a Tecnologia da Informação (fator 4) é explicada por questões relativas aos subfatores “Técnicas e Métodos” e “Arquitetura da Informação” em 81,2%;
- a Individualidade (fator 5) é explicada por questões relativas aos subfatores “Estrutura de Poder”, “Experiência” e “Liderança” em 85,1%; e
- o Contexto (fator 6) é explicado apenas por questões relativas ao subfator “Contexto”, com 58,7% de explicação.

#### 4.3.2. Considerações Gerais da Análise Fatorial

Várias observações foram realizadas durante o processo de análise fatorial até que se encontrasse a solução final apresentada. Seguem as principais considerações:

- a análise fatorial foi aplicada em diferentes combinações de dados:
  - com todas as questões (p.1 a p.66);
  - eliminando as questões p.2, p.31, p.50 e p.55;
  - eliminando as questões p.12, p.14 e p.40;
  - eliminando as questões p.6, p.8, p.9 e p.19;
  - eliminando as questões relativas ao subfator “Contexto”; e
  - realizando diferentes combinações de questões até obtenção da solução final;
- em geral, seguindo a tendência do *scree plot*, todas as combinações agruparam um grande fator, indicando que quase todas as questões se agrupam em um único fator, o que analogamente inferimos que as questões estão relacionadas à Gestão do Conhecimento Estratégico;
- na primeira avaliação, incluindo todas as questões, com aplicação da rotação “varimax” para formação de 12 fatores (apêndice G), o agrupamento já indicava um agrupamento similar ao apresentado na solução final;

- Algumas questões podem ter dupla interpretação, podendo ser ajustada em mais de um subfator como é o caso da questão p.30 “As informações documentadas e registradas são utilizadas na tomada de decisão”. Essa questão se encaixa tanto no subfator “capacidade de julgamento” quanto no subfator “arquitetura da informação”; e
- Várias combinações geraram diferentes resultados, mas observa-se que a solução final adotada repete-se de forma similar em diversas outras soluções encontradas.

#### 4.4. Validação do Terceiro Objetivo Específico

O terceiro objetivo específico é avaliar a inter-relação dos subfatores da Gestão do Conhecimento Estratégico quando analisados sob o ponto de vista de uma organização pública e para isso foi realizada a segunda fase da pesquisa com a aplicação de um segundo questionário. O alfa de Cronbach para esse banco de dados foi de 0,952, indicando também a confiabilidade dos dados.

Foram realizadas 66 combinações, abordando a inter-relação entre todos os subfatores da GCE. Para mensurar o grau de intensidade da inter-relação entre os subfatores foi calculado o índice de concordância baseado na média da quantidade de respostas obtidas para cada grau de concordância em relação a cada frase estabelecida. Para o cálculo desse índice foram estabelecidos pesos para cada resposta conforme quadro 10:

Quadro 10: Peso para o grau de concordância

Grau de Concordância	Peso
Discordo Totalmente	1
Discordo em Parte	2
Nem Concordo e Nem Discordo	3
Concordo em Parte	4
Concordo Totalmente	5

$$\text{Índice de concordância} = \frac{\sum (f_i \times p)}{\sum (f_i)} \div 5 \times 100,$$

onde: p = peso e  $f_i$  = frequência.

Na questão 1, cuja frequência ficou em 6 observações para “Discordo Totalmente”, 7 para “Discordo em Parte”, 15 para “Nem Concordo e Nem Discordo”, 79 para “Concordo em

Parte” e 53 para “Concordo Totalmente”, o índice de concordância ficou igual a 80,8%. Isso nos leva a concluir que os respondentes tendem a “Concordar em parte” com a afirmativa de que “A personalidade e postura do estrategista/decisor influencia na sua capacidade de julgamento e no uso da razão”.

Por outro lado, os subfatores que apresentaram inter-relações mais fortes foram o contexto, a estrutura de poder, o compartilhamento, a motivação e a integração. Percebe-se na opinião dos entrevistados que:

- o ambiente organizacional tende a ser influenciado pela postura dos estrategistas/decisores, pela liderança exercida por eles, pela ação de compartilhar informações e pelo fato de estarem motivados e integrados;
- a postura dos estrategistas/decisores tende a influenciar fortemente também na integração da pessoas, na sua forma de liderança e na disseminação dos valores organizacionais;
- o compartilhamento de informações tende a ser facilitado quando os estrategistas/decisores estão integrados e motivados, quando há recursos tecnológicos disponíveis e quando os valores da organização estão disseminados; e
- a experiência e a postura dos estrategistas/decisores tendem a estar relacionadas à capacidade de motivar pessoas. Além disso, a motivação tende a ter relação com a integração e o compartilhamento de informações.

O subfator que obteve um conjunto de inter-relações mais fraco foi “Processos Mentais”, que está relacionado ao uso do bom senso e da intuição. Assim, percebe-se que não há uma concordância muito forte em relação aos itens vinculados ao uso do bom senso e da intuição quando relacionados aos demais fatores.

#### 4.4.1. Avaliação por Subfator

##### Contexto

O subfator “Contexto” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Motivação”, “Integração”, “Liderança”, “Estrutura de Poder” e “Compartilhamento”, conforme figura 8.

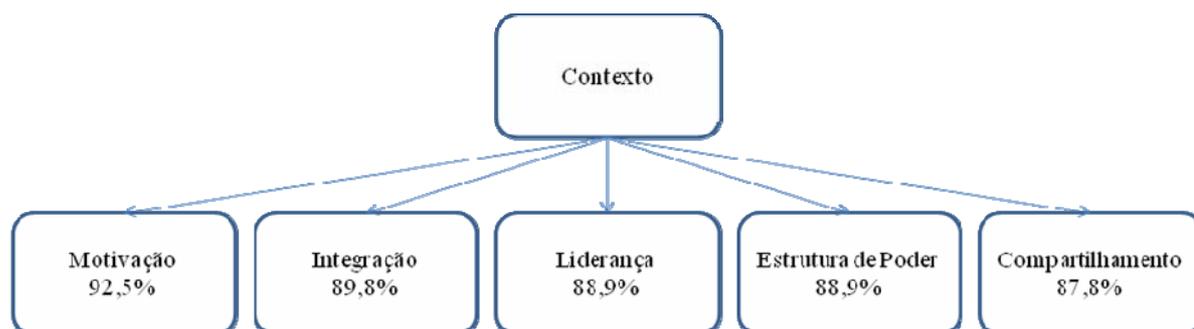


Figura 8: Inter-relação do subfator “Contexto”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Contexto” são:

1. Estrategistas/decisores motivados tendem a influenciar no ambiente organizacional.
2. Estrategistas/decisores integrados tendem a influenciar no ambiente organizacional
3. O ambiente organizacional tende a ser influenciado pelo exercício da liderança dos estrategistas/decisores.
4. O ambiente organizacional tende a ser influenciado pela postura e personalidade de estrategistas/decisores.
5. O compartilhamento de informações e conhecimentos entre estrategistas/decisores tende a influenciar no ambiente organizacional.

#### Estrutura de Poder

O subfator “Estrutura de Poder” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Integração”, “Liderança”, “Contexto”, “Motivação” e “Proposição Clara de Valor”, conforme figura 9.

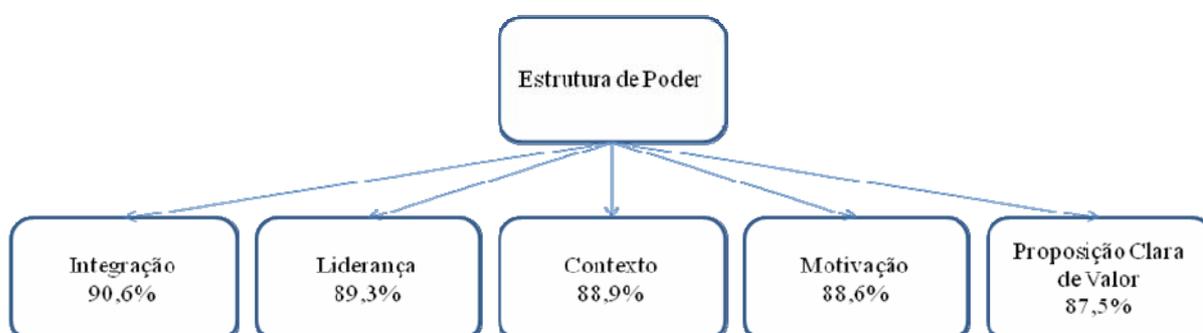


Figura 9: Inter-relação do subfator “Estrutura de Poder”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Estrutura de Poder” são:

1. A postura e personalidade de estrategistas/decisores tendem a influenciar na integração das pessoas.
2. A personalidade e postura de estrategistas/decisores tendem a influenciar na sua forma de liderança.
3. O ambiente organizacional tende a ser influenciado pela postura e personalidade de estrategistas/decisores.
4. A postura e personalidade dos estrategistas/decisores tendem a influenciar na motivação das pessoas.
5. A postura e personalidade dos estrategistas/decisores da empresa tendem a influenciar na habilidade de divulgar os valores da organização.

#### Compartilhamento

O subfator “Compartilhamento” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Integração”, “Arquitetura de TIC”, “Motivação”, “Proposição Clara de Valor” e “Contexto”, conforme figura 10.

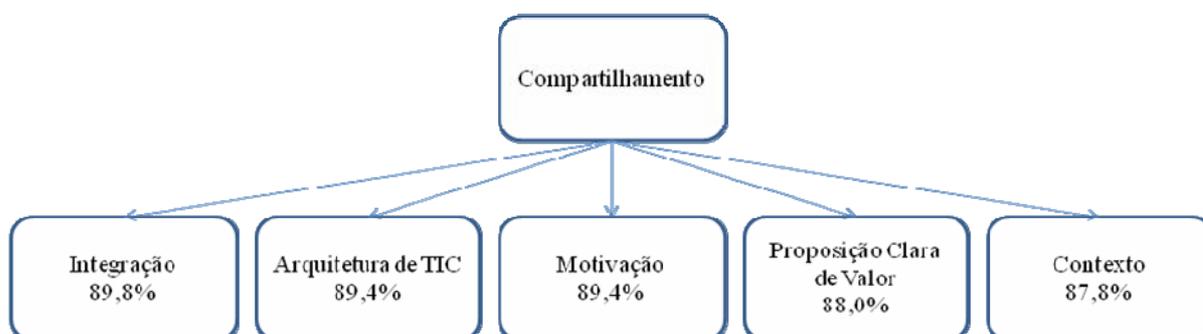


Figura 10: Inter-relação do subfator “Compartilhamento”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Compartilhamento” são:

1. Estrategistas/decisores integrados tendem a compartilhar melhor as informações e os conhecimentos.

2. Recursos tecnológicos tendem a ajudar e facilitar no compartilhamento de informação e conhecimento no nível estratégico da empresa.
3. Estrategistas/decisores motivados tendem a ajudar no compartilhamento de informações e conhecimentos.
4. O compartilhamento de informações entre estrategistas/decisores tende a ser facilitado quando se conhece a missão e os objetivos da empresa.
5. O compartilhamento de informações e conhecimentos entre estrategistas/decisores tende a influenciar no ambiente organizacional.

### Motivação

O subfator “Motivação” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Contexto”, “Experiência”, “Integração”, “Compartilhamento” e “Estrutura de Poder”, conforme figura 11.

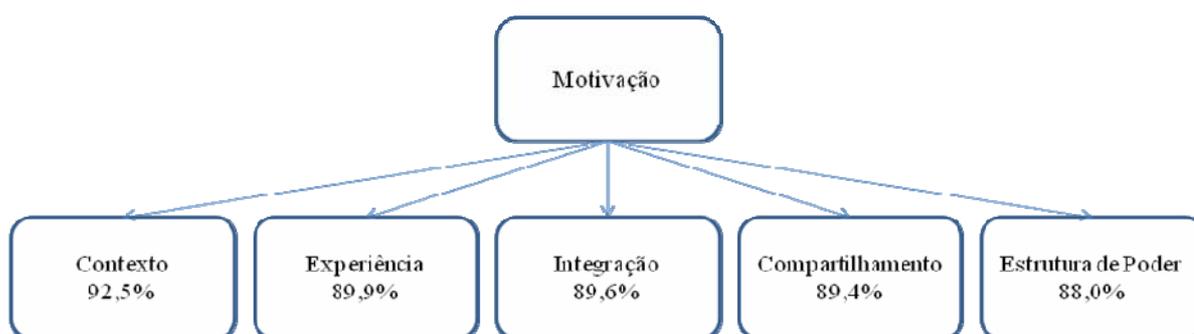


Figura 11: Inter-relação do subfator “Motivação”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Motivação” são:

1. Estrategistas/decisores motivados tendem a influenciar no ambiente organizacional.
2. A experiência de estrategistas/decisores tende a influenciar na motivação das pessoas.
3. Estrategistas/decisores motivados tendem a ajudar na integração das pessoas.
4. Estrategistas/decisores motivados tendem a ajudar no compartilhamento de informações e conhecimentos.
5. A postura e personalidade dos estrategistas/decisores tendem a influenciar na motivação das pessoas.

## Integração

O subfator “Integração” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Estrutura de Poder”, “Compartilhamento”, “Contexto”, “Motivação” e “Proposição Clara de Valor”, conforme figura 12.

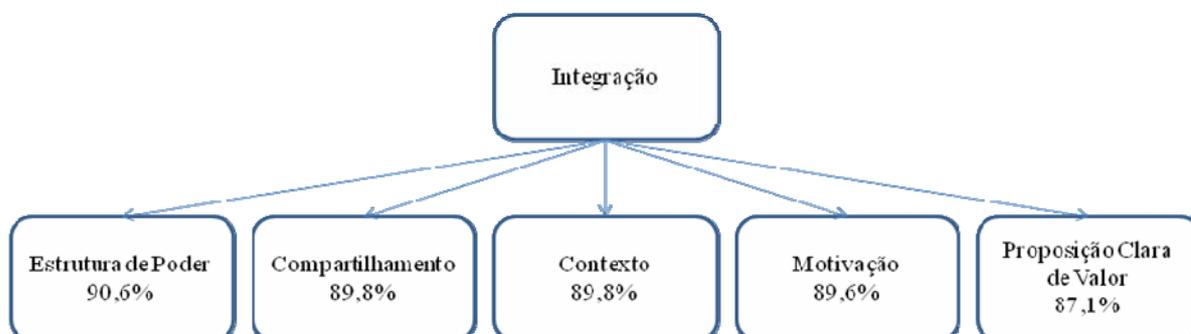


Figura 12: Inter-relação do subfator “Integração”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Integração” são:

1. A postura e personalidade de estrategistas/decisores tendem a influenciar na integração das pessoas.
2. Estrategistas/decisores integrados tendem a compartilhar melhor as informações e os conhecimentos.
3. Estrategistas/decisores integrados tendem a influenciar no ambiente organizacional.
4. Estrategistas/decisores motivados tendem a ajudar na integração das pessoas.
5. Tende a haver melhor integração entre estrategistas/decisores quando há disseminação da missão, dos objetivos e dos valores da empresa.

## Liderança

O subfator “Liderança” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Experiência”, “Arquitetura de TIC”, “Estrutura de Poder”, “Contexto” e “Compartilhamento”, conforme figura 13.

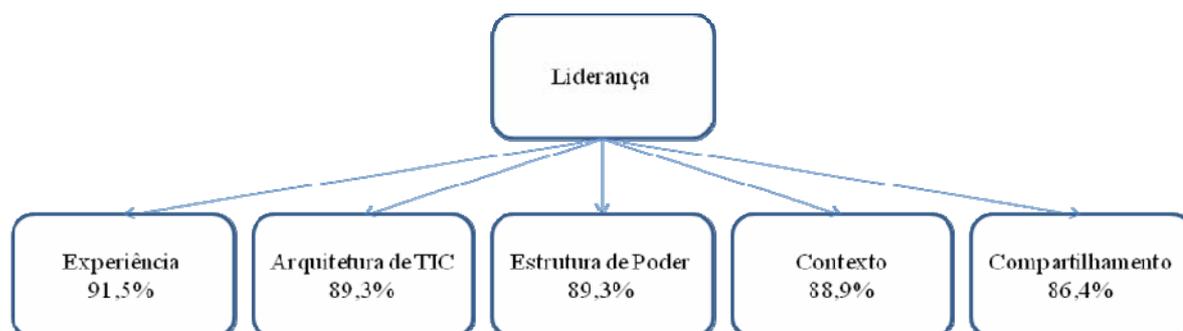


Figura 13: Inter-relação do subfator “Liderança”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Liderança” são:

1. A experiência tende a ajudar estrategistas/decisores no momento de liderança.
2. O uso de recursos tecnológicos tende a facilitar o trabalho das lideranças estratégicas.
3. A personalidade e postura de estrategistas/decisores tendem a influenciar na sua forma de liderança.
4. O ambiente organizacional tende a ser influenciado pelo exercício da liderança dos estrategistas/decisores.
5. A liderança de estrategistas/decisores tende a influenciar no compartilhamento de informação e conhecimento entre as pessoas.

#### Proposição Clara de Valor

O subfator “Proposição Clara de Valor” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Compartilhamento”, “Estrutura de Poder”, “Integração”, “Contexto” e “Técnicas e Métodos”, conforme figura 14.

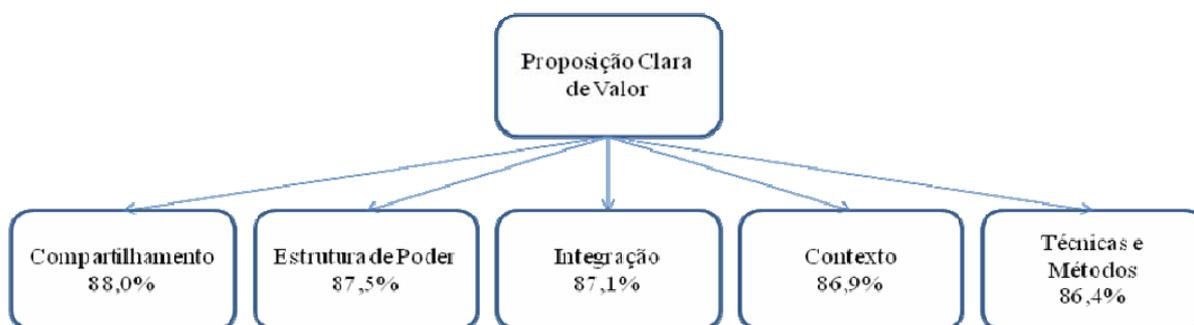


Figura 14: Inter-relação do subfator “Proposição Clara de Valor”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Proposição Clara de Valor” são:

1. O compartilhamento de informações entre estrategistas/decisores tendem a ser facilitado quando se conhece a missão e os objetivos da empresa.
2. A postura e personalidade dos estrategistas/decisores da empresa tendem a influenciar na habilidade de divulgar os valores da organização.
3. Tendem a haver melhor integração entre estrategistas/decisores quando há disseminação da missão, dos objetivos e dos valores da empresa.
4. A disseminação da missão, objetivos e valores da empresa pelos estrategistas/decisores tende a influenciar no ambiente organizacional.
5. O uso de técnicas e métodos tende a ajudar na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores.

#### Arquitetura de TIC

O subfator “Arquitetura de TIC” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Compartilhamento”, “Liderança”, “Proposição Clara de Valor”, “Técnicas e Métodos”, “Motivação”, conforme figura 15.

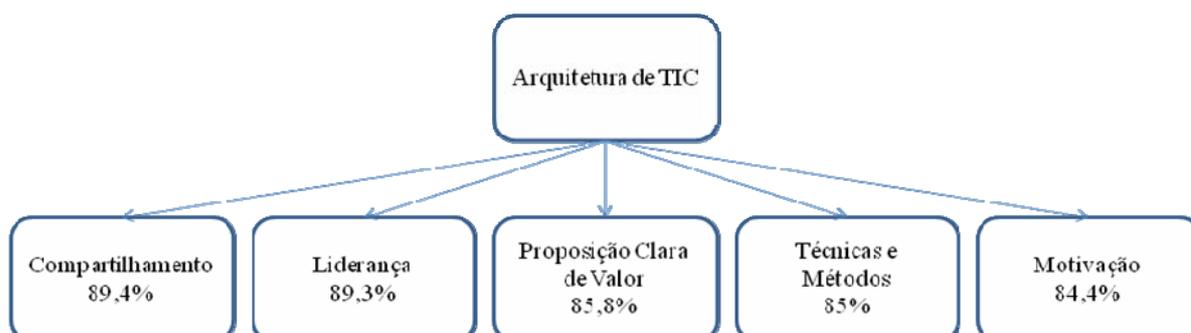


Figura 15: Inter-relação do subfator “Arquitetura de TIC”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Arquitetura de TIC” são:

1. Recursos tecnológicos tendem a ajudar e facilitar no compartilhamento de informação e conhecimento no nível estratégico da empresa.

2. O uso de recursos tecnológicos tende a facilitar o trabalho das lideranças estratégicas.
3. Recursos tecnológicos tende a ajudar na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores.
4. Estrategistas/decisores tendem a utilizar melhor as técnicas e métodos de trabalho quando há disponibilidade de recursos tecnológicos.
5. Estrategistas/decisores tendem a se sentirem motivados quando há disponibilidade de recursos tecnológicos para trabalhar.

## Experiência

O subfator “Experiência” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Liderança”, “Motivação”, “Arquitetura de TIC”, “Contexto” e “Proposição Clara de Valor”, conforme figura 16.

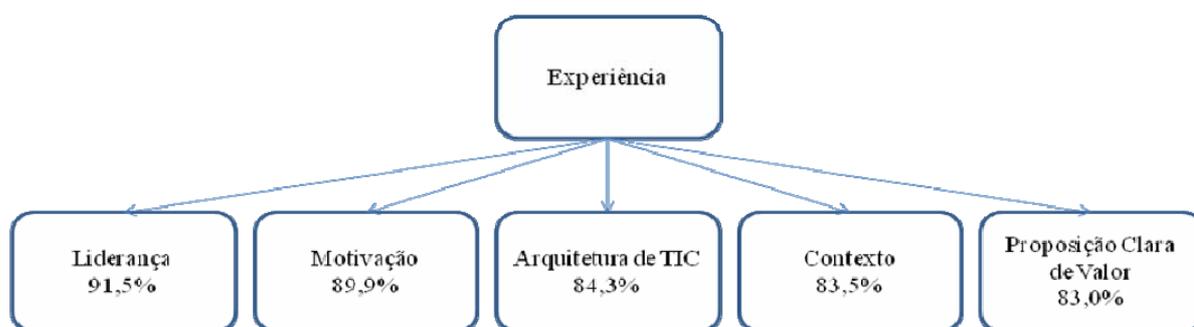


Figura 16: Inter-relação do subfator “Arquitetura de TIC”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Experiência” são:

1. A experiência tende a ajudar estrategistas/decisores no momento de liderança.
2. A experiência de estrategistas/decisores tende a influenciar na motivação das pessoas.
3. A experiência dos estrategistas/decisores tende a ser importante na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados.
4. O ambiente vivido na organização tende a ser influenciado pela experiência dos estrategistas e decisores.
5. Vejo que a experiência do estrategista/decisor tende a ajudar no momento de disseminar a missão, os objetivos e os valores da organização.

## Técnicas e Métodos

O subfator “Técnicas e Métodos” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Compartilhamento”, “Proposição Clara de Valor”, “Arquitetura de TIC”, “Integração” e “Experiência”, conforme figura 17.

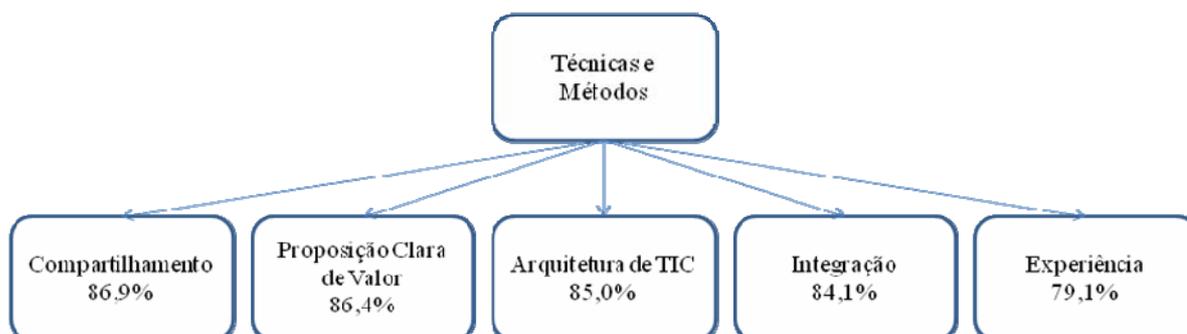


Figura 17: Inter-relação do subfator “Técnicas e Métodos”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Técnicas e Métodos” são:

1. O uso de técnicas e métodos de gestão tende a facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos no nível estratégico.
2. O uso de técnicas e métodos tende a ajudar na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores.
3. Estrategistas/decisores tendem a utilizar melhor as técnicas e métodos de trabalho quando há disponibilidade de recursos tecnológicos.
4. No nível estratégico, o uso de técnicas e métodos de planejamento tende a ajudar a integrar estrategistas/decisores.
5. A experiência dos estrategistas/decisores tende a ser importante na escolha e uso das técnicas e métodos a serem adotadas pela empresa.

## Capacidade de Julgamento

O subfator “Capacidade de Julgamento” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Contexto”, “Experiência”, “Estrutura de Poder”, “Proposição Clara de Valor”, “Técnicas de Métodos” e conforme figura 18.

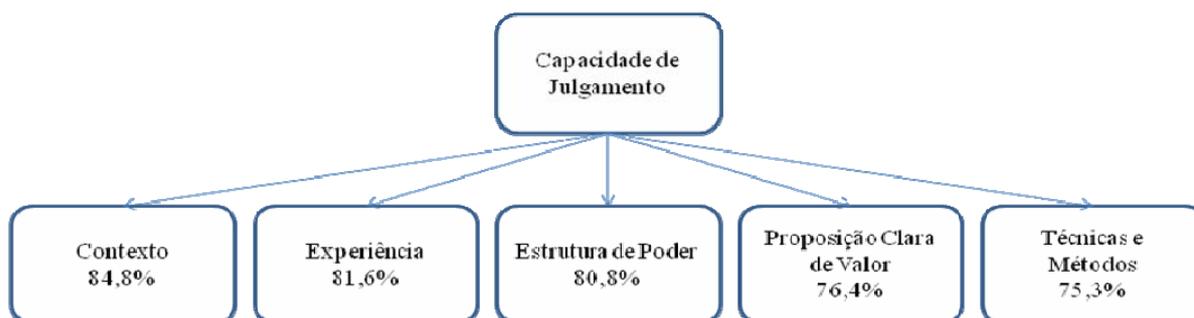


Figura 18: Inter-relação do subfator “Capacidade de Julgamento”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Capacidade de Julgamento” são:

1. Ao usar o discernimento e a razão, estrategistas/decisores tendem a influenciar no ambiente vivido pela organização.
2. A experiência de estrategistas/decisores tende a ajudar a determinar o momento adequado para usar o discernimento e a razão.
3. A personalidade e postura dos estrategistas/decisores tendem a influenciar na sua capacidade de julgamento e no uso da razão.
4. Estrategistas/decisores tendem a usar a razão antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.
5. Estrategistas/decisores tendem a usar a razão para a escolha de técnicas e métodos de trabalho a serem utilizados pela empresa.

### Processos Mentais

O subfator “Processos Mentais” apresenta um inter-relacionamento forte com os subfatores “Contexto”, “Estrutura de Poder”, “Experiência”, “Proposição Clara de Valor”, “Técnicas de Métodos” e conforme figura 19.

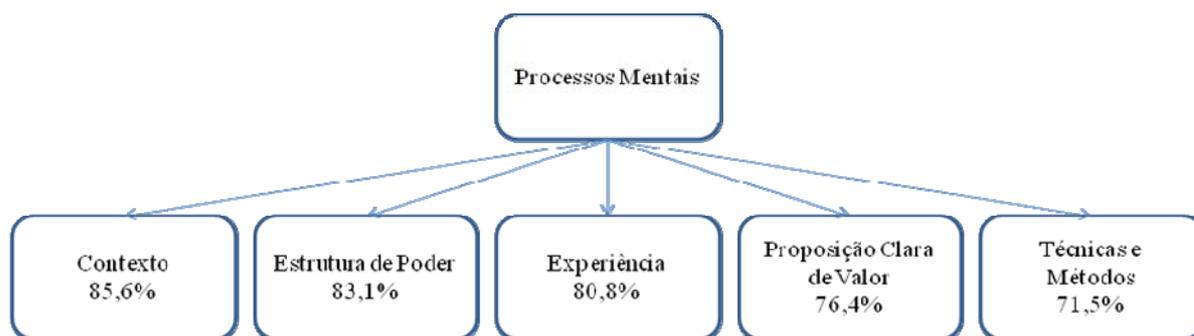


Figura 19: Inter-relação do subfator “Processos Mentais”

As cinco questões que apresentam maior concordância dos estrategistas e/ou decisores da ECT em relação ao subfator “Processos Mentais” são:

1. Ao usar a intuição e o bom senso, estrategistas/decisores tendem a influenciar no ambiente vivido pela organização.
2. O uso da intuição e do bom senso dos estrategistas/decisores tende a depender da personalidade e postura de cada um.
3. A experiência dos estrategistas/decisores da empresa tende a ajudar a determinar o momento adequado para usar a intuição e o bom senso.
4. O uso do bom senso pelos estrategistas/decisores tende a ser importante antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.
5. Estrategistas/decisores tendem a usar a intuição e do bom senso na escolha de técnicas e métodos de trabalho a serem utilizados.

As tabelas com os principais resultados da segunda etapa da pesquisa com as inter-relações dos subfatores estão apresentadas no apêndice H (tabelas 1 a 67).

Os resultados das inter-relações dos subfatores foram agrupados em quatro grupos por critério de intervalo quartílico e estão descritos nas tabelas 7 a 10. A codificação dos subfatores para leitura das tabelas ficou assim definida:

1. Experiência	5. Técnicas e Métodos	9. Motivação
2. Processos Mentais	6. Liderança	10. Integração
3. Capacidade de Julgamento	7. Proposição Clara de Valor	11. Compartilhamento
4. Arquitetura de TIC	8. Estrutura de Poder	12. Contexto

Tabela 7: O primeiro quartil dos maiores índices de concordância

Relação entre os Subfatores	Afirmativas	Índice de Concordância
<b>9-12</b>	Estrategistas/decisores motivados influenciam no ambiente organizacional.	<b>92,5%</b>
<b>1-6</b>	A experiência ajuda estrategistas/decisores no momento de liderança.	<b>91,5%</b>
<b>8-10</b>	A postura e personalidade de estrategistas/decisores influenciam na integração das pessoas	<b>90,6%</b>
<b>1-9</b>	A experiência de estrategistas/decisores influencia na motivação das pessoas	<b>89,9%</b>
<b>10-11</b>	Estrategistas/decisores integrados compartilham melhor as informações e os conhecimentos.	<b>89,8%</b>
<b>10-12</b>	Estrategistas/decisores integrados influenciam no ambiente organizacional	<b>89,8%</b>
<b>9-10</b>	Estrategistas/decisores motivados ajudam na integração das pessoas.	<b>89,6%</b>
<b>4-11</b>	Recursos tecnológicos ajudam e facilitam no compartilhamento de informação e conhecimento no nível estratégico da empresa.	<b>89,4%</b>
<b>9-11</b>	Estrategistas/decisores motivados ajudam no compartilhamento de informações e conhecimentos.	<b>89,4%</b>
<b>4-6</b>	O uso de recursos tecnológicos facilita o trabalho das lideranças estratégicas.	<b>89,3%</b>
<b>6-8</b>	A personalidade e postura de estrategistas/decisores influenciam na sua forma de liderança	<b>89,3%</b>
<b>6-12</b>	O ambiente organizacional é influenciado pelo exercício da liderança dos estrategistas/decisores.	<b>88,9%</b>
<b>8-12</b>	O ambiente organizacional é influenciado pela postura e personalidade de estrategistas/decisores.	<b>88,9%</b>
<b>8-9</b>	A postura e personalidade dos estrategistas/decisores influenciam na motivação das pessoas	<b>88,6%</b>
<b>7-11</b>	O compartilhamento de informações entre estrategistas/decisores é facilitado quando se conhece a missão e os objetivos da empresa.	<b>88,0%</b>
<b>11-12</b>	O compartilhamento de informações e conhecimentos entre estrategistas/decisores influencia no ambiente organizacional.	<b>87,8%</b>
<b>7-8</b>	A postura e personalidade dos estrategistas/decisores da empresa influenciam na habilidade de divulgar os valores da organização.	<b>87,5%</b>

Tabela 8: O segundo quartil dos maiores índices de concordância

Relação entre os Subfatores	Afirmativas	Índice de Concordância
<b>7-10</b>	Há melhor integração entre estrategistas/decisores quando há disseminação da missão, dos objetivos e dos valores da empresa.	<b>87,1%</b>
<b>5-11</b>	O uso de técnicas e métodos de gestão facilita o compartilhamento de informações e conhecimentos no nível estratégico.	<b>86,9%</b>
<b>7-12</b>	A disseminação da missão, objetivos e valores da empresa pelos estrategistas/decisores influencia no ambiente organizacional.	<b>86,9%</b>
<b>5-7</b>	O uso de técnicas e métodos ajuda na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores.	<b>86,4%</b>
<b>6-11</b>	A liderança de estrategistas/decisores tem influência no compartilhamento de informação e conhecimento entre as pessoas.	<b>86,4%</b>
<b>8-11</b>	A postura e personalidade dos estrategistas/decisores influenciam no compartilhamento de informações e conhecimento entre eles.	<b>86,1%</b>
<b>4-7</b>	Recursos tecnológicos ajudam na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores	<b>85,8%</b>
<b>2-12</b>	Ao usar a intuição e o bom senso, estrategistas/decisores influenciam no ambiente vivido pela organização.	<b>85,6%</b>
<b>6-10</b>	Estrategistas/decisores líderes influenciam na integração de outras pessoas do nível estratégico.	<b>85,4%</b>
<b>4-5</b>	Estrategistas/decisores utilizam melhor as técnicas e métodos de trabalho quando há disponibilidade de recursos tecnológicos.	<b>85,0%</b>
<b>3-12</b>	Ao usar o discernimento e a razão, estrategistas/decisores influenciam no ambiente vivido pela organização.	<b>84,8%</b>
<b>4-9</b>	Estrategistas/decisores sentem-se motivados quando há disponibilidade de recursos tecnológicos para trabalhar.	<b>84,4%</b>
<b>1-4</b>	A experiência dos estrategistas/decisores é importante na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados.	<b>84,3%</b>
<b>5-10</b>	No nível estratégico, o uso de técnicas e métodos de planejamento ajuda a integrar estrategistas/decisores.	<b>84,1%</b>
<b>1-12</b>	O ambiente vivido na organização é influenciado pela experiência dos estrategistas e decisores.	<b>83,5%</b>
<b>2-8</b>	O uso da intuição e do bom senso dos estrategistas/decisores depende da personalidade e postura de cada um.	<b>83,1%</b>

Tabela 9: O terceiro quartil dos maiores índices de concordância

Relação entre os Subfatores	Afirmativas	Índice de Concordância
1-7	Vejo que a experiência do estrategista/decisor ajuda no momento de disseminar a missão, os objetivos e os valores da organização.	83,0%
1-8	A experiência dos estrategistas/decisores é importante para o seu prestígio pessoal e profissional dentro e fora da organização.	82,3%
1-3	A experiência de estrategistas/decisores ajuda a determinar o momento adequado para usar o discernimento e a razão	81,6%
1-2	A experiência dos estrategistas/decisores da empresa ajuda a determinar o momento adequado para usar a intuição e o bom senso.	80,8%
3-8	A personalidade e postura dos estrategistas/decisores influenciam na sua capacidade de julgamento e no uso da razão.	80,8%
1-5	A experiência dos estrategistas/decisores é importante na escolha e uso das técnicas e métodos a serem adotadas pela empresa.	79,1%
5-9	A disponibilidade de técnicas e métodos motiva estrategistas/decisores no trabalho de pensamento estratégico	79,1%
5-8	O uso de técnicas e métodos ajuda na melhoria do prestígio pessoal e profissional dos estrategistas/decisores.	78,9%
4-10	Recursos tecnológicos da empresa ajudam a integrar estrategistas e decisores.	78,0%
4-12	O ambiente organizacional da empresa é influenciado pela disponibilidade e uso de recursos tecnológicos no nível estratégico.	77,8%
7-9	A disseminação dos objetivos e valores da empresa pelos estrategistas/decisores motiva os colaboradores da empresa.	77,0%
2-7	O uso do bom senso pelos estrategistas/decisores é importante antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.	76,4%
3-7	Estrategistas/decisores usam a razão antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.	76,4%
3-5	Estrategistas/decisores usam a razão para a escolha de técnicas e métodos de trabalho a serem utilizados pela empresa.	75,3%
6-9	Vejo lideranças estratégicas influenciando na motivação das pessoas.	75,1%
3-10	Para integrar pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores usam a razão e o discernimento.	73,8%
4-8	O uso de recursos tecnológicos depende da personalidade e postura do estrategista/decisor.	73,1%

Tabela 10: O quarto quartil dos maiores índices de concordância

Relação entre os Subfatores	Afirmativas	Índice de Concordância
6-7	As lideranças do nível estratégico disseminam a missão, os objetivos e os valores da empresa.	72,9%
1-11	Estrategistas/decisores compartilham informações e conhecimentos na empresa, levando em consideração suas experiências pessoais.	72,4%
3-11	Estrategistas/decisores da empresa usam bem o discernimento antes de compartilhar informações e conhecimentos.	71,8%
5-6	As lideranças do nível estratégico utilizam técnicas e métodos para o desenvolvimento do trabalho.	71,8%
2-5	Estrategistas/decisores usam a intuição e do bom senso na escolha de técnicas e métodos de trabalho a serem utilizados.	71,5%
3-4	Estrategistas/decisores usam a razão na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados.	71,5%
2-10	Vejo que para a integração com outras pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores fazem uso do bom senso e da intuição.	71,3%
2-9	Estrategistas/decisores da empresa usam o bom senso e a intuição na hora de motivar as pessoas.	71,1%
3-9	Para motivar pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores usam a razão e o discernimento.	71,1%
5-12	O ambiente organizacional é analisado pelos estrategistas/decisores por meio de métodos e técnicas gerenciais.	71,1%
2-6	Lideranças do nível estratégico usam a intuição e o bom senso.	71,0%
2-3	Estrategistas/decisores usam a intuição e o bom senso quando não têm capacidade total de julgamento.	70,1%
3-6	Lideranças do nível estratégico têm capacidade de julgamento e usam a razão na hora certa.	70,1%
2-4	Estrategistas/decisores da empresa usam a intuição e o bom senso na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados no trabalho.	69,9%
2-11	Estrategistas/decisores da empresa usam o bom senso e a intuição na hora de compartilhar informações e conhecimentos	69,9%
1-10	Estrategistas/decisores da empresa usam a experiência na hora de integrar pessoas.	68,8%

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões e recomendações referentes à pesquisa relativa à Gestão do Conhecimento Estratégico.

### 5.1. Conclusões

Observa-se que todos os objetivos traçados foram alcançados com a aplicação da pesquisa na ECT.

#### Primeiro Objetivo Específico

O primeiro objetivo específico de “Estabelecer o detalhamento dos subfatores sistêmicos do modelo da Gestão do Conhecimento Estratégico, à luz da Ciência da Informação” foi alcançado a partir do momento em que foi possível encontrar na literatura diversos autores da CI que tratam dos subfatores da GCE. Foi realizada uma associação entre os subfatores da GCE e os temas abordados pelos estudiosos da CI. Ficou caracterizado a interdisciplinaridade da CI por meio da inter-relação dos subfatores abordados pela própria CI e por outras áreas como à Psicologia, Ciência da Computação, Administração, entre outras. Tanto os estudiosos da Ciência da Informação da nova geração, quanto os mais antigos, se utilizam da interdisciplinaridade para explicar a relação entre a informação, o conhecimento e o ser humano, passando por todos os processos e recursos que envolvem esse relacionamento, sejam tecnológicos, psicológicos, sociais ou administrativos.

#### Segundo Objetivo Específico

O segundo objetivo específico de “Avaliar o agrupamento de subfatores sistêmicos nos fatores considerados no modelo integrado da GCE” apresentou um resultado confirmatório ao agrupar a maior parte dos subfatores do estudo nos fatores estabelecidos no modelo da GCE proposto por Miranda (2004). A comparação do modelo da GCE com o resultado da pesquisa está descrita no quadro 11 a seguir:

Quadro 11: Comparativo entre os fatores da GCE e da análise fatorial

Modelo GCE – Miranda (2004)	Análise Fatorial	Status
Fator Cognição - Processos Mentais, Experiência, Capacidade de Julgamento	Fator Cognição - Processos Mentais, Experiência, Capacidade de Julgamento	=
Fator Tecnologia - Arquitetura de TCI, Técnicas e Métodos	Fator Tecnologia - Arquitetura de TCI, Técnicas e Métodos	=
Fator Cultura Organizacional - Motivação, Integração, Compartilhamento	Fator Cultura Organizacional - (Motivação, Integração, Compartilhamento)	=
Fator Modelo Gerencial - Liderança, Estrutura de Poder, Proposição Clara de Valor	Fator Modelo Gerencial - Liderança, Proposição Clara de Valor	=
	Fator Individualidade – Estrutura de Poder, Liderança e Experiência	≠
Fator Contexto - Contexto isolado.	Fator Contexto – Contexto isolado	=

O destaque fica por conta do surgimento de um novo fator denominado “Individualidade”, com ênfase no ego das pessoas. A confirmação da formação dos fatores do modelo da GCE também merece destaque.

### Terceiro Objetivo Específico

O terceiro objetivo específico de “Avaliar a inter-relação dos subfatores da Gestão do Conhecimento Estratégico quando analisados sob o ponto de vista de uma organização pública” foi alcançado com a aplicação da segunda etapa da pesquisa que relacionou os subfatores numa mesma afirmativa, buscando analisar a percepção dos entrevistados.

As hipóteses estabelecidas no quadro 4 foram confirmadas em grande parte, pois os resultados indicaram haver uma inter-relação entre, praticamente, todos os subfatores. Diante disso, a análise das inter-relações será global, pois se percebe haver uma relação geral entre os subfatores que envolvem todo um ambiente organizacional e os profissionais responsáveis pela Gestão do Conhecimento Estratégico.

Identificaram-se no quadro 12 as cinco relações mais fortes de cada subfator. Por exemplo, no caso do subfator “Contexto”, os subfatores que possuem relação mais forte em ordem de grandeza do maior para o menor são: 1º “Motivação”, 2º “Integração”, 3º

“Liderança”, 4º “Estrutura de Poder” e 5º “Compartilhamento”. A mesma lógica segue para os demais fatores apresentados no quadro 12.

Quadro 12: Relação entre os subfatores da GCE e a Ciência da Informação

Inter-relação entre os subfatores	Contexto	Estrutura de Poder	Compartilhamento	Motivação	Integração	Liderança	Proposição Clara de Valor	Arquitetura de TIC	Experiência	Técnicas e Métodos	Capacidade de Julgamento	Processos Mentais
Contexto		4º	5º	1º	2º	3º						
Estrutura de Poder	3º			4º	1º	2º	5º					
Compartilhamento	5º			3º	1º		4º	2º				
Motivação	1º	5º	4º		3º				2º			
Integração	3º	1º	2º	4º			5º					
Liderança	4º	3º	5º					2º	1º			
Proposição Clara de Valor	4º	2º	1º		3º						5º	
Arquitetura de TIC			1º	5º		2º	3º				4º	
Experiência	4º			2º		1º	5º	3º				
Técnicas e Métodos			1º		4º		2º	3º	5º			
Capacidade de Julgamento	1º	3º					4º		2º	5º		
Processos Mentais	1º	2º					4º		3º		5º	

Legenda:

- Grau de Concordância acima de 87,4%
- Grau de Concordância entre 83,1% e 87,4%
- Grau de Concordância entre 73,0% e 83,0%
- Grau de Concordância abaixo de 73,0%

Conclui-se que as relações identificadas na pesquisa entre os subfatores confirmam os discursos de autores da Ciência da Informação e de outras Ciências. Nonaka e Takeuchi (1997), por exemplo, consideram que a estrutura de poder tem influência no processo de criação do conhecimento a partir do momento em que descreve que gerentes estão posicionados na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informação da empresa, e por ter muito conhecimento os qualificam como líderes de equipe responsáveis pela criação do conhecimento. Essa visão vai ao encontro do resultado da pesquisa que relaciona o subfator “estrutura de poder” com os subfatores “integração” e a “liderança”.

A pesquisa mostra também que o subfator que tem o maior relacionamento com o subfator “Arquitetura da Informação” é o “Compartilhamento” e isso vai ao encontro do que descreve Figueiredo (2005, p.323) ao relatar que a tecnologia da informação estimula as trocas e o compartilhamento de informações e conhecimento. Ele afirma que a Gestão do Conhecimento sem o apoio da tecnologia da informação pode ser praticamente impossível.

O subfator “Compartilhamento”, por sua vez, tem sua relação mais forte com o subfator “integração”, confirmando colocações de McInerney (2006) ao descrever que podem ocorrer muitos problemas inerentes ao compartilhamento do conhecimento se a cultura organizacional for mais competitiva do que colaborativa, se houver mudanças constantes, se houver empregados trabalhando em lugares distantes ou se não houver confiança entre as pessoas.

#### Objetivo Geral

O alcance dos objetivos específicos permitiu atingir o objetivo principal de “Avaliar o comportamento dos subfatores que influenciam a GCE”. No estudo de caso realizado na ECT observaram-se os seguintes aspectos:

- a experiência é um dos subfatores que apresenta um alto grau de concordância dos estrategistas e decisores. Ela é utilizada no compartilhamento de conhecimento, no processo de pensamento estratégico e na hora da tomada de decisão;
- o uso da intuição e do bom senso também é um recurso utilizado pelos estrategistas e decisores, principalmente no compartilhamento do conhecimento e na tomada de decisão;
- o uso do discernimento e da razão no processo de planejamento e formulação das estratégias também é ativo e, está intrínseco na atividade de Gestão do Conhecimento;
- os sistemas de informação já fazem parte do processo do pensamento estratégico, mas podem ser melhor explorados para a Gestão do Conhecimento;
- a concordância sobre a utilização de Técnicas e Métodos no processo estratégico indica a integração desse subfator no processo, mas na prática, o uso pode ser mais explorado pela instituição;
- a literatura é bastante enfática quando se trata da proposição clara de valor, onde a missão e os demais valores da empresa devem ser bem divulgados e internalizados

junto às pessoas para que a organização consiga desenvolver bem seus planos estratégicos. Estrategistas e decisores concordam que conhecer, divulgar e considerar os valores organizacionais faz parte do processo estratégico;

- a liderança tem um papel importante na gestão do conhecimento. O papel do líder no compartilhamento do conhecimento é reconhecido pelos estrategistas e decisores;
- há uma concordância quanto à influência da autoridade do estrategista e decisor no processo de formulação estratégica. A estrutura de poder influencia também na gestão do conhecimento a partir do momento em que estrategista e decisores concordam que devido à posição profissional que ocupam, eles são responsáveis pela geração de conhecimento na empresa;
- o compartilhamento do conhecimento é um processo importante que faz parte da gestão do conhecimento, mas na prática também é um item que necessita de melhoria. Estrategistas e decisores dizem compartilhar informações, mas desconfiam da mesma atitude dos demais colaboradores;
- estrategista e decisores concordam que pessoas integradas compartilham mais o conhecimento e a integração é uma ação corporativa que precisa ser bem explorado para que possa gerar valor para o processo de gestão do conhecimento estratégico;
- as pessoas sentem-se motivadas em participar do processo de pensamento estratégico e a motivação é um subfator que também influencia na gestão do conhecimento estratégico. Estrategista e decisores concordam que o compartilhamento de informações e conhecimento é favorecido quando as pessoas estão motivadas; e
- conhecer o contexto organizacional e o ambiente em que atua é importante para que a empresa consiga estabelecer seu plano estratégico e tomar decisão. Estrategistas e decisores concordam que o contexto vivido pela organização influencia na geração de conhecimento.

A questão que apresentou o maior grau de concordância, por exemplo, envolveu os subfatores “motivação” e “contexto”, indicando que “Estrategistas/decisores motivados influenciam no ambiente organizacional”. As duas próximas questões que obtiveram alto grau de concordância “A experiência ajuda estrategistas/decisores no momento de liderança” e “A postura e personalidade de estrategistas/decisores influenciam na integração das pessoas”

envolvem quatro diferentes subfatores (experiência, liderança, estrutura de valor e integração), indicando a diversidade de conteúdo envolvendo a GCE.

Em relação à gestão do conhecimento, há um grau de concordância de 88,2% dos estrategistas e decisores que a gestão do conhecimento é importante para a empresa criar um diferencial competitivo.

Com relação ao inter-relacionamento dos subfatores, percebe-se que há uma tendência de haver uma relação intensa entre eles de forma a influenciar a Gestão do Conhecimento Estratégico, bem como influenciar as ações e os resultados organizacionais.

A inter-relação dos subfatores pode ser ilustrada em duas figuras, sendo a figura 20, representando o primeiro nível de inter-relacionamento dos subfatores e a figura 21, representando o segundo nível. A conclusão é que os subfatores estão, de alguma forma, interligados na formação da Gestão do Conhecimento Estratégico.

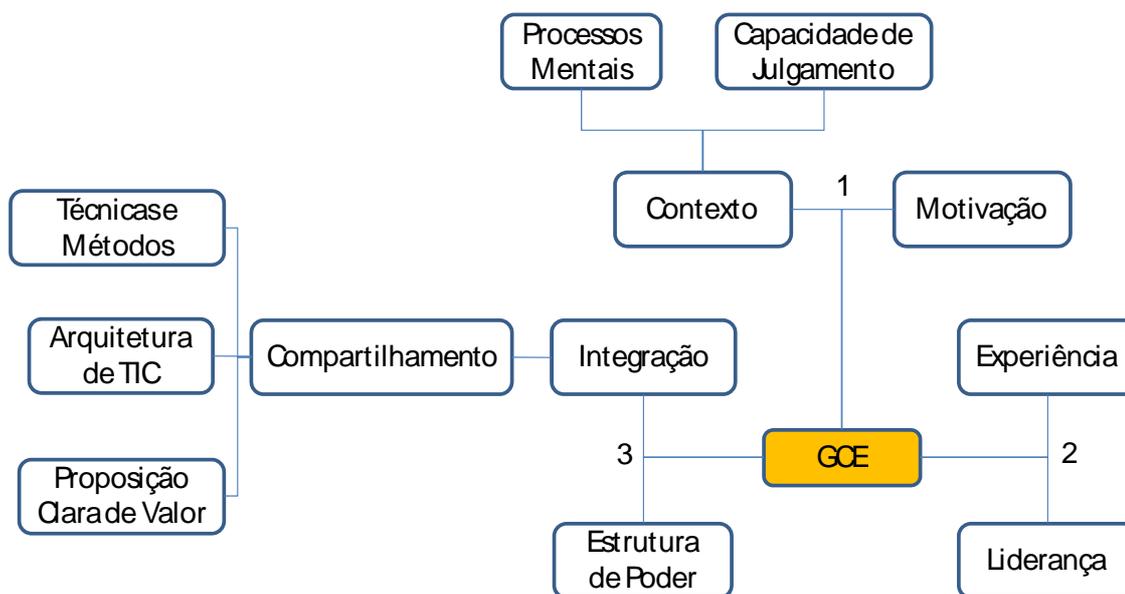


Figura 20: Mapa do Primeiro Nível de Inter-Relacionamento dos Subfatores

O primeiro nível de inter-relacionamento representa o relacionamento mais forte e significativo da pesquisa, indicando principalmente que:

1. Estrategista e decisores motivados tendem a influenciar o ambiente da organização.
2. a experiência tende a ajudar na liderança de estrategista e decisores.
3. A postura e personalidade de estrategistas/decisores tendem a influenciar na integração das pessoas.

No segundo nível, configurou-se e conectaram-se os dois inter-relacionamentos mais fortes de cada subfator, gerando-se a figura 21.

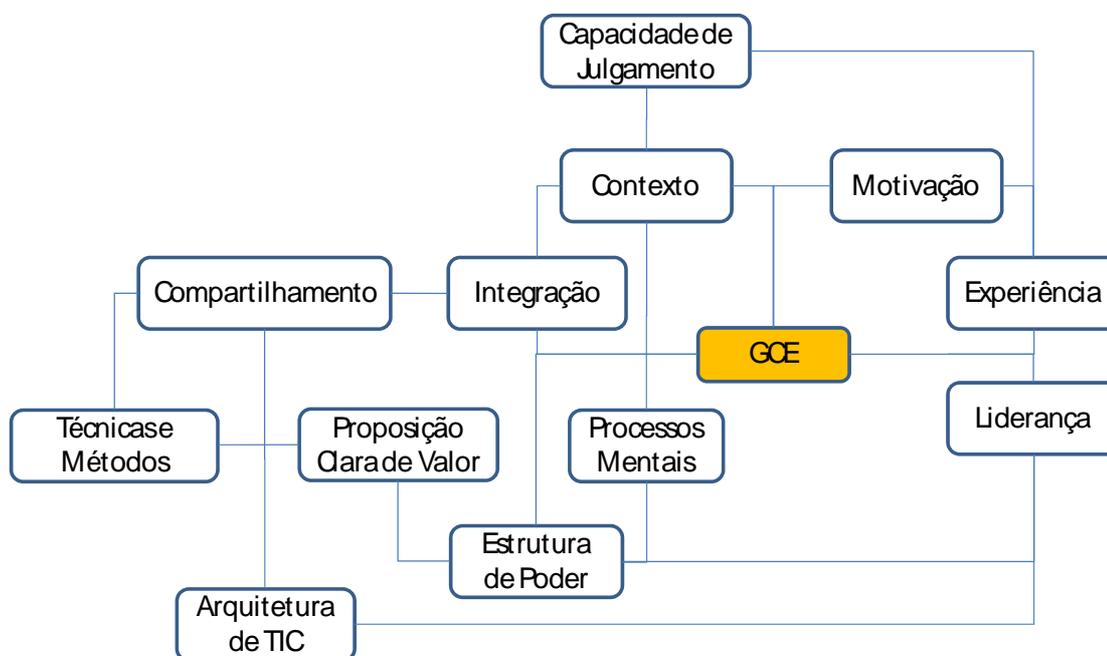


Figura 21: Mapa do Segundo Nível de Inter-Relacionamento dos Subfatores

A pesquisa nos permite construir um composto (figura 22) que representa esse estudo da Gestão do Conhecimento Estratégico, cuja novidade está no fator “Individualidade” que envolve as questões relativas ao “eu” ou ego dos estrategistas e decisores.

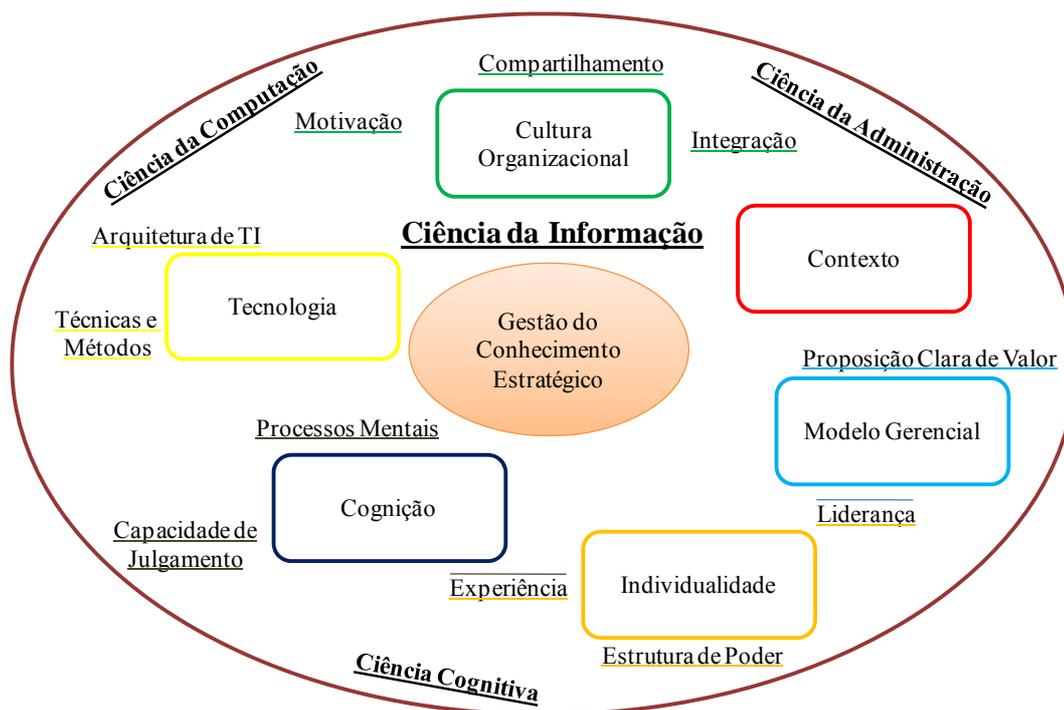


Figura 22: Composto da Gestão do Conhecimento Estratégico

Com relação às três hipóteses descritas nesse trabalho, conclui-se que:

- I. Foi possível detalhar os subfatores sistêmicos do modelo da GCE à luz da Ciência da Informação sob o aspecto do uso da informação e do estudo dos autores da GC e CI que abordam esses subfatores;
- II. A maioria dos subfatores, quando aplicados a ECT, agruparam-se conforme os fatores do modelo integrado da GCE proposto por Miranda (2004). A exceção ficou por conta do surgimento do fator “individualidade”, conforme caracterizado no quadro 11; e
- III. Foi possível avaliar a inter-relação dos subfatores da CGE quando analisados sob o ponto de vista de uma organização pública, conforme caracterizado nas figuras 20 e 21.

## 5.2. Recomendações de Estudos Futuros

A Gestão do Conhecimento Estratégico pode ser considerada como um tema novo dentro das organizações e por isso apresenta variadas oportunidades de estudos futuros. As principais sugestões e recomendações, visando à continuidade da pesquisa sobre GCE são as seguintes:

- a) Estudo de novas variáveis para compor o modelo da GCE. A interdisciplinaridade da Ciência da Informação e da Gestão do Conhecimento indica que outras variáveis podem compor e influencia a GCE. Criatividade, inovação, qualidade, normas e crenças são alguns aspectos que podem ter uma relação direta com a GCE.
- b) Associação dos subfatores com cada etapa do fluxo do processo de Gestão do Conhecimento; O processo de Gestão do Conhecimento envolve etapas que variam conforme pesquisador. Etapas como criação, aquisição, armazenamento, codificação, disponibilização, aplicação e uso da informação e do conhecimento são algumas das etapas discutidas na GI e GC (ALVERENGA NETO, 2008; TAKEUCHI E NONAKA, 2008; CHOO, 2006; FIGUEIREDO, 2005; DAVENPORT E PRUSAK, 1998). Relacionar os subfatores da GCE nessas etapas do processo de GI e GC é outro desafio interessante.
- c) Aprofundar os estudos com a realização de outros cruzamentos entre as variáveis; É possível aplicar outras técnicas estatísticas sobre os subfatores da GCE em busca de novos resultados para o tema.
- d) Aplicação do estudo dos subfatores da GCE em outras organizações. O estudo de caso da ECT permitiu conhecer o comportamento dos subfatores em uma organização específica. É interessante aplicar a pesquisa em outras instituições, visando confirmar o comportamento dos subfatores quando aplicados em instituições com características e contextos organizacionais diferentes.

Em função do caráter interdisciplinar e por tratar com seres humanos e pessoas de nível estratégico na organização, recomenda-se que as pesquisas futuras levem em consideração outras disciplinas que possam explicar não apenas as questões racionais relativas à necessidade e uso da informação e do conhecimento, mas também questões sociais que envolvam o comportamento humano no momento de lidar com a informação e o conhecimento.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maurício Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação), Belo Horizonte, UFMG, Escola da Ciência da Informação, 2006.
- ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, Vania Maria Rodrigues Hermes de. Sistemas de informação: nova abordagem teórico-conceitual. **Ciência da informação – vol. 24, número 1**, 1995.
- ARAÚJO JR. Rogério Henrique de. Uso da técnica *SWOT* em unidades arquivísticas: subsídios para o planejamento estratégico. **In: 6º Congresso de Arquivologia do Mercosul, Campos do Jordão, 17 a 20 de outubro de 2005**. Anais, 2005
- BENNIS, W. Tornando-se um líder de líderes. *In: GIBSON, R. (ed.). Repensando o futuro*. SP: Makron Books do Brasil, 1998.
- BIANCHI, Francisco. Proposta de aplicação de uma metodologia do planejamento estratégico, no processo de busca e uso da informação, nas organizações. **Revista Científica do IMAPES. – v. 5, n.5 (2007) – Sorocaba, SP : IMAPES, 2007**.
- BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, Jan. 1968.
- BOSSIDY, L. CHARAM, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BROOKES, B.C. The foundation of information science. Part I. Philosophical aspects. **Journal of Information Science**, 125-133, 1980.
- CALDAS, Luiz Carlos Agner. **Arquitetura da Informação e Governo Eletrônico: diálogo cidadãos-estado na world wide web – estudo de caso e avaliação ergonômica de usabilidade de interfaces humano-computador**. Tese (Doutorado em Design), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Arte e Design, Rio de Janeiro, 2007.

CASTRO, J.M. ABREU, P.G.F. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ci. Inf., Brasília, v.35, n.3, p.15-29, set./dez., 2006**

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

COVEY, S. Colocando os princípios em primeiro lugar. In GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998b.

ECT. **Relatório Empresarial 2006**, 2006.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico Década de 90, 1989**.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico 1997 – 2000**, 1997.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico 2000 – 2003**, 2000.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico 2002 – 2005**, 2001.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico 2004 – 2007**, 2003.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico 2004 – 2007 – Revisão 2007**, 2007.

\_\_\_\_\_. **Informativo RH**, 2008.

FIGUEIREDO, S.P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FILZMOSER P., REIMANN C., GARRETT R.G. **A Multivariate Outlier Detection Method**. Department of Statistics and Probability Theory. Vienna, [2004?]

FLEURY, M.T.L e OLIVEIRA JR. M.M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro, Campus, 2002
- HAIR, Joseph F Jr et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G. Reinventando as bases da competição. **In GIBSON, R. Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- HAMMER, M. Além do fim da administração. **In GIBSON, R. Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- HIAM, A. **Liderança para gerentes e executivos**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2004.
- HUNTER, James C.; **Como se Tornar Um Líder Servidor: Princípios de Liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KAYE, D. The nature of information. **Library Review**. V.44 n. 8, p. 37-48, 1995.
- KOTTER, J. Culturas e coalizões. **In GIBSON, R. Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LASTRES, H.M.M. Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial. **Ci. Inf., Brasília**, v.24, n.1, 1995.
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação com internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. 2. Ed. Brasília: Brique de Lemos, 2004.

LIMA, G.A.B. Interfaces entre a ciência da informação e a ciência cognitiva. **Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 77-87, jan./abr, 2003.**

LIMA-MARQUES, M.; MACEDO, F.L.O. **Arquitetura da informação: base para a gestão do conhecimento.** In: TARAPANOFF, K.M.A (Org.) *Inteligência, Informação e Conhecimento.* Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHIORI, Patricia Zeni. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidade no espaço profissional.** *Ciência da Informação, Ci. Inf. vol.31, no.2, Brasília, Maio/Agosto, 2002.*

MAROCO, João. **Análise estatística com utilização do SPSS.** Lisboa: Silabo, 2003.

MAIMONE, G.D. e SILVEIRA, N.C. Cognição humana e os paradigmas da Ciência da Informação. **Revista Eletrônica Informação e Cognição, v.6, n.1, p.55-67, 2007.**

MATHEUS, R. F. Desafios para a Ciência da Informação: **enfrentando dificuldades paradigmáticas, dilemas e parados através de programas de pesquisa interdisciplinares,** não publicado, 2005a.

\_\_\_\_\_. Rafael Capurro e a filosofia da informação: abordagens, conceitos e metodologias de pesquisa. **Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v.10 n.2, p.140-165, jul./dez. 2005b.**

McFARLAN, F. Warren. **A Tecnologia da Informação Muda a Sua Maneira de Competir.** *In Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Org. Cynthia A. Montgomery e Michel Porter. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

McINERNEY, C.R. **Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua.** In: TARAPANOFF, K.M.A (Org.) *Inteligência, Informação e Conhecimento.* Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

MINGOTI, S.A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **A criação artesanal da estratégia** In.: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

MIRANDA, Antônio. Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 22, n. 3, p. 227-232, set./dez. 1993.

MIRANDA, R.C.R. **Gestão do conhecimento estratégico: proposta de um modelo integrado**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação), Brasília, UnB, Departamento da Ciência da Informação e Documentação, 2004.

MIRANDA, R.C.R. e GASPAR, J.F.A. **Técnicas de elicitação do conhecimento tácito: uma avaliação comparada**. In: TARAPANOFF, K.M.A (Org.) **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

MORESI, E.A.D. **Monitoramento ambiental**. In. TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

MOURA, M.A. **Ciência da Informação e Semiótica: conexão de saberes**. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. **Ci. Inf., Florianópolis**, 2º número esp., 2º sem. 2006.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, N. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro. Elsevier, 1997.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J.F. **Sistemas de informações versus tecnologias da informação: um impasse empresarial**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2004.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007.

PASQUALI, L. **Análise Fatorial: Um Manual Teórico-Prático**. Série: Métodos e Técnicas em Psicologia. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – LABPAM. Np. Brasília, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Criando as vantagens de amanhã**. In GIBSON, R. Repensando o futuro. São Paulo: Makron Books, 1998.

PRAHALAD, C. K., HAMEL G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RENAULT, Leornado Vasconcelos e MARTINS, Ronaldo. O retrato da ciência da informação: uma análise de seus fundamentos sociais. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n.23, 1º sem.** 2007.

REZENDE, D.A. **Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas**. In: TARAPANOFF, K.M.A (Org.) *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 2, n. 1, p. 71-79, jul./dez.** 2004

ROBERT, M. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSENFELD, L. e MORVILLE, P. **Information Architecture for the Word Wide Web**. 2ed. Sebastopol: O'Reilly, 2002.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez.** 2005.

SANTIAGO JR, J.R.S. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2004.

SANTOS, Paola de Marco Lopes dos. **O ponto de inflexão Otlet: uma visão sobre as origens da documentação e o processo de construção do princípio monográfico**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicações e Artes da USP. São Paulo, 2006.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.1, n.1, p.141-62. 1996.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONAL. Disponível em:

<<http://www.scip.org>>. Acesso em: 17 jan. 2008.

SENGE, Peter .M. **A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **Pelo buraco da agulha**. In GIBSON, R. Repensando o futuro. São Paulo: Makron Books, 1998.

SILVEIRA, H.F.R. Um estudo do poder na sociedade da informação. **Ci. Inf., Brasília**, v. 29, n. 3, p. 79-90, set./dez. 2000

SIQUEIRA, M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7 , Número Especial, 11-18. 2002.

STACEY, R.D. **Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity**. Pitman Publishing Imprinting, 2000.

SVEIBY, K.E. **The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets**. Berrett-Koehler Publisher: California, 1997.

TAKEUCHI, Hirotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. M. A. Inteligência social e inteligência competitiva. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis**, n. esp., 1º sem. 2004.

\_\_\_\_\_. **Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: Relações e Complementaridade**. In: TARAPANOFF, K.M.A (Org.) **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

\_\_\_\_\_. Jaime. Indicadores na Gestão do Conhecimento. **Insight Informal**, n.53, 2002. Disponível em <<http://www.via6.com/artigo.php?aid=7037>>. Acesso em 23 de junho de 2008.

TICHY, Noel M. **Feitas para o sucesso: como os grandes líderes ensinam suas empresas a vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TOMAÉL, Maria Inês. Redes de Conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.9 n.2 abril**, 2008.

TROUILLET, Sergio Augusto. Criatividade, Intuição e Planejamento Estratégico: A Aplicação do Conhecimento. UFSC, Enegep 1998.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim e GELINSKI, João Vítor Vieira. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Inf. & Soc.: Est., João Pessoa**, v. 15, n. 2, p. 41-59, jul./dez. 2005.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ci. Inf., Brasília**, v. 28, n. 3, p. 333-339, set./dez. 1999.

WERSIG, G e NEVELING, U. The phenomena of interesting to information science. **Information Scientist**, v.9, n.4, p. 127-140, Dec. 1975.

WRIGHT, P. L.; MARK, J.K.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE

Apêndice A – Questionário da Fase Um .....	134
Apêndice B – Questionário da Fase Dois.....	138
Apêndice C – Quadro das Questões do Primeiro Questionário .....	142
Apêndice D – Tabelas de resultados da primeira fase.....	145
Apêndice E – Quadro de resultados da primeira fase.....	159
Apêndice F – Resultado análise fatorial – SPSS – 6 fatores .....	164
Apêndice G – Resultado análise fatorial – SPSS – 12 fatores .....	165
Apêndice H– Tabelas de resultados da segunda fase .....	166

## Apêndice A – Questionário da Fase Um

Prezado Gestor,



Sou aluno da Universidade de Brasília (UnB) no curso de Mestrado em Ciência da Informação com o foco de pesquisa em Gestão do Conhecimento. O propósito desta pesquisa é avaliar fatores e subfatores de um modelo de Gestão do Conhecimento Estratégico, quando analisado sob o aspecto de uma organização pública. Gostaria de contar com o seu apoio no desenvolvimento dessa pesquisa, ouvindo sua opinião. Esse estudo ocorrerá em duas etapas sendo que, nessa primeira etapa, avaliaremos os subfatores individualmente e na segunda etapa avaliaremos a inter-relação entre os subfatores. O segundo questionário será encaminhado nos próximos dias.

Lembro que as respostas devem ser baseadas na sua percepção da realidade vivida atualmente pela organização e não no que seria ideal para a empresa.

Destaco que as informações serão utilizadas para fins acadêmicos e de forma consolidada, resguardando-se a identificação dos participantes. Não existe resposta certa ou errada, mas apenas a sua percepção sobre o tema. O questionário deverá ser enviado ao DEPAN (Ed. Sede, 14º andar), aos meus cuidados. Agradeço por sua participação.

Atenciosamente,  
Ricardo Ken Fujihara (Tel: 61 - 3426-2557)

---

P1. Quantos anos de experiência você possui como analista estratégico ou decisor na Empresa?  
\_\_\_\_\_ anos

---

P2. Quais dessas atividades você desempenha na organização? (Marque mais de uma alternativa, se necessário)

( ) Analiso dados, estudo hipóteses e apresento sugestões de ação  
 ( ) Formulo estratégias  
 ( ) Escolho alternativas para o caminho a ser tomado pela organização  
 ( ) Tomo decisões estratégicas

---

P3. Leia atentamente cada item e indique o seu grau de concordância conforme a escala indicada, marcando um X. Escolha apenas uma resposta para cada item e não deixe de responder nenhuma questão.

#	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	Antes de tomar decisões, discuto com outras pessoas as alternativas disponíveis.	1	2	3	4	5
2	Sempre que necessário, uso minha intuição no processo de planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
3	Para tomar decisões estratégicas, analiso informações registradas nos sistemas de informação da Empresa.	1	2	3	4	5
4	Disponho de diferentes tecnologias de informação e comunicação como apoio ao processo de planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
5	Consulto os sistemas de informações da empresa para obter informações que ajudam na tomada de decisão.	1	2	3	4	5

#	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
6	Em reuniões de definição de estratégias, eu e demais estrategistas/decisores utilizamos de metodologias de planejamento.	1	2	3	4	5
7	Formulo estratégias/deciso estrategicamente com base nas tendências do mercado e nas políticas da Empresa.	1	2	3	4	5
8	Apóio e oriento outros estrategistas e decisores na tomada de decisões estratégicas complexas.	1	2	3	4	5
9	O contexto vivido pela empresa influencia na capacidade da organização em gerar conhecimento para mim.	1	2	3	4	5
10	Há compartilhamento de informações estratégicas entre estrategistas e decisores.	1	2	3	4	5
11	O bom relacionamento entre mim e outros estrategistas/decisores facilita as atividades no nível estratégico.	1	2	3	4	5
12	Sinto-me motivado com o trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
13	A troca de conhecimentos entre mim e demais estrategistas/decisores estratégicos me motiva a participar do processo estratégico.	1	2	3	4	5
14	A estrutura de poder e autoridade do estrategista/decisor têm influência no processo de formulação estratégica que desenvolvo.	1	2	3	4	5
15	Minha experiência pessoal é importante na hora da tomada de decisão.	1	2	3	4	5
16	Uso o bom senso no compartilhamento do conhecimento.	1	2	3	4	5
17	Uso a razão na hora de transferir conhecimento estratégico.	1	2	3	4	5
18	Considero os sistemas de informação importantes para a formulação de estratégias.	1	2	3	4	5
19	Utilizo técnicas e métodos da administração para realizar as atividades de formulação e tomada de decisão estratégica.	1	2	3	4	5
20	Na tomada de decisão, levo em consideração o plano estratégico da Empresa.	1	2	3	4	5
21	Promovo a missão e os valores da empresa entre os demais estrategistas e tomadores de decisão.	1	2	3	4	5
22	Tenho comprometimento com o processo de planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
23	A empresa observa as oportunidades estratégicas de acordo com a situação em que se encontra e o contexto em que vive.	1	2	3	4	5
24	Costumo compartilhar informações, gerando novos conhecimentos na organização.	1	2	3	4	5
25	A integração entre mim e outras pessoas é importante para a aquisição e compartilhamento do conhecimento.	1	2	3	4	5
26	O compartilhamento de conhecimento é favorecido quando eu e outros estrategistas/decisores estratégicos estamos motivados.	1	2	3	4	5
27	Gozo de prestígio profissional e pessoal, dentro e fora da organização.	1	2	3	4	5

#	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
28	No processo de pensar estrategicamente, ouço a opinião de outros estrategistas e decisores.	1	2	3	4	5
29	Sempre que preciso, uso o bom senso na hora de tomar decisões.	1	2	3	4	5
30	As informações documentadas e registradas são utilizadas na tomada de decisão.	1	2	3	4	5
31	Há falta de integração entre mim e outros estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações.	1	2	3	4	5
32	Considero o balanced scorecard (BSC) uma ferramenta interessante no processo de planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
33	Na tomada de decisão, levo em consideração a missão, a visão e os valores da empresa.	1	2	3	4	5
34	Dou apoio às pessoas no processo de formulação estratégica.	1	2	3	4	5
35	Na hora de tomar uma decisão, levo em consideração o contexto vivido pela organização.	1	2	3	4	5
36	As decisões são tomadas tempestivamente, sem perder oportunidades que o ambiente vivido pela empresa apresenta.	1	2	3	4	5
37	Compartilho conhecimentos com outros estrategistas e decisores.	1	2	3	4	5
38	Há troca de conhecimento no nível estratégico pela integração que existe entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.	1	2	3	4	5
39	Pensar estrategicamente é uma atividade que me motiva.	1	2	3	4	5
40	Devo gerar conhecimento para a organização devido a minha posição profissional.	1	2	3	4	5
41	Uso minha experiência na hora de decidir com quem compartilhar meus conhecimentos.	1	2	3	4	5
42	Para formulação e tomada de decisões estratégicas, analiso informações externas e racionalizo com o uso do bom senso.	1	2	3	4	5
43	Uso técnicas e métodos para a criação/aquisição de conhecimento.	1	2	3	4	5
44	Participo de algum grupo de discussão ou comunidade de prática.	1	2	3	4	5
45	Uso a razão na formulação e tomada de decisão estratégica.	1	2	3	4	5
46	Discuto as políticas e valores da empresa com outros estrategistas e decisores.	1	2	3	4	5
47	Minha liderança influencia nas decisões estratégicas.	1	2	3	4	5
48	Antes de formular estratégias e tomar decisões estratégicas avalio o ambiente interno da empresa.	1	2	3	4	5
49	Estrategistas/decisores com quem trabalho dividem informações comigo.	1	2	3	4	5

#	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
50	Existe um nível de competitividade entre os estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações entre eles.	1	2	3	4	5
51	Utilizo sistemas de informações, direta ou indiretamente, como apoio para a tomada de decisão.	1	2	3	4	5
52	A motivação facilita o compartilhamento de informações e conhecimento entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.	1	2	3	4	5
53	A minha postura e personalidade me levam a ter influência na formulação e tomada de decisões estratégicas	1	2	3	4	5
54	Tomo decisões de forma equilibrada, levando em consideração o que aprendi no passado.	1	2	3	4	5
55	Minhas decisões são racionais, sem considerar o uso do bom senso e da intuição.	1	2	3	4	5
56	No processo de formulação de estratégias, utilizo o discernimento e a razão ao avaliar as melhores opções.	1	2	3	4	5
57	Uso tecnologia da informação para armazenar conhecimento.	1	2	3	4	5
58	Participo de atividades estratégicas que utilizam técnicas de mercado (SWOT, Brainstorming, etc.) para avaliação da empresa.	1	2	3	4	5
59	Gero conhecimento ao promover e divulgar os valores da empresa.	1	2	3	4	5
60	Como líder, devo compartilhar conhecimento.	1	2	3	4	5
61	Avalio fatores econômicos, políticos e sociais que envolvem a a empresa para formular estratégias e tomar decisões estratégicas.	1	2	3	4	5
62	Existem meios de comunicação que facilitam o compartilhamento de informações entre os estrategistas/decisores estratégicos	1	2	3	4	5
63	Tenho integração com demais gestores do nível estratégico, o que facilita no trabalho de formulação e decisão estratégica.	1	2	3	4	5
64	O companheirismo existente entre mim e outras pessoas facilita o compartilhamento de informações para tomada de decisão.	1	2	3	4	5
65	Estrategistas/decisores demonstram estar motivados com as atividades estratégicas que exercem.	1	2	3	4	5
66	Minha postura e projeções pessoais influenciam na tomada de decisão.	1	2	3	4	5
67	A gestão do conhecimento é importante para a empresa criar um diferencial competitivo.	1	2	3	4	5

**OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!!!**

Caso seja de seu interesse conhecer o resultado da pesquisa, encaminhe um e-mail para [rken@correios.com.br](mailto:rken@correios.com.br)

## Apêndice B – Questionário da Fase Dois

Prezado Gestor,



Dando prosseguimento à pesquisa sobre Gestão do Conhecimento Estratégico, gostaria de contar novamente com o seu apoio, nessa segunda etapa, para avaliar a inter-relação entre os subfatores do modelo. **Você pode responder, mesmo não tendo participado da primeira etapa.**

Lembro que as respostas devem ser baseadas na sua percepção da realidade vivida atualmente pela organização e não no que seria ideal para a empresa.

Destaco que as informações serão utilizadas para fins acadêmicos e de forma consolidada, resguardando-se a identificação dos participantes. Não existe resposta certa ou errada, mas apenas a sua percepção sobre o tema. O questionário deverá ser enviado ao DEPAN (Ed. Sede, 14º andar), aos meus cuidados. Agradeço por sua participação.

Atenciosamente,  
Ricardo Ken Fujihara (Tel: 61 - 3426-2557)

P1. Quantos anos de experiência você possui como analista estratégico ou decisor?  anos

P2. Quais dessas atividades você desempenha na organização? (Marque mais de uma alternativa, se necessário)

<input type="checkbox"/>	Analiso dados, estudo hipóteses e apresento sugestões de ação
<input type="checkbox"/>	Formulo estratégias
<input type="checkbox"/>	Escolho alternativas para o caminho a ser tomado pela organização
<input type="checkbox"/>	Tomo decisões estratégicas

P3. Leia atentamente cada item e indique o seu grau de concordância conforme a escala indicada, marcando um X. Escolha apenas uma resposta para cada item e não deixe de responder nenhuma questão.

#	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	A personalidade e postura dos estrategistas/decisores influenciam na sua capacidade de julgamento e no uso da razão.	1	2	3	4	5
2	A postura e personalidade dos estrategistas/decisores da empresa influenciam na habilidade de divulgar os valores da organização.	1	2	3	4	5
3	As lideranças do nível estratégico disseminam a missão, os objetivos e os valores da empresa.	1	2	3	4	5
4	Estrategistas/decisores da empresa usam a experiência na hora de integrar pessoas.	1	2	3	4	5
5	Estrategistas/decisores sentem-se motivados quando há disponibilidade de recursos tecnológicos para trabalhar.	1	2	3	4	5
6	Lideranças do nível estratégico têm capacidade de julgamento e usam a razão na hora certa.	1	2	3	4	5
7	Recursos tecnológicos da empresa ajudam a integrar estrategistas e decisores.	1	2	3	4	5

#	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
8	A disponibilidade de técnicas e métodos motiva estrategistas/decisores no trabalho de pensamento estratégico	1	2	3	4	5
9	A disseminação dos objetivos e valores da empresa pelos estrategistas/decisores motiva os colaboradores da empresa.	1	2	3	4	5
10	A experiência dos estrategistas/decisores da empresa ajuda a determinar o momento adequado para usar a intuição e o bom senso.	1	2	3	4	5
11	A experiência dos estrategistas/decisores é importante na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados.	1	2	3	4	5
12	Estrategistas/decisores da empresa usam bem o discernimento antes de compartilhar informações e conhecimentos.	1	2	3	4	5
13	Estrategistas/decisores da empresa usam o bom senso e a intuição na hora de compartilhar informações e conhecimentos	1	2	3	4	5
14	Para motivar pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores usam a razão e o discernimento.	1	2	3	4	5
15	A experiência de estrategistas/decisores ajuda a determinar o momento adequado para usar o discernimento e a razão	1	2	3	4	5
16	A experiência dos estrategistas/decisores é importante na escolha e uso das técnicas e métodos a serem adotadas pela empresa.	1	2	3	4	5
17	A experiência dos estrategistas/decisores é importante para o seu prestígio pessoal e profissional dentro e fora da organização.	1	2	3	4	5
18	A postura e personalidade dos estrategistas/decisores influenciam na motivação das pessoas	1	2	3	4	5
19	Estrategistas/decisores compartilham informações e conhecimentos na empresa, levando em consideração suas experiências pessoais.	1	2	3	4	5
20	Há melhor integração entre estrategistas/decisores quando há disseminação da missão, dos objetivos e dos valores da empresa.	1	2	3	4	5
21	No nível estratégico, o uso de técnicas e métodos de planejamento ajuda a integrar estrategistas/decisores.	1	2	3	4	5
22	A personalidade e postura de estrategistas/decisores influenciam na sua forma de liderança	1	2	3	4	5
23	A postura e personalidade dos estrategistas/decisores influenciam no compartilhamento de informações e conhecimento entre eles.	1	2	3	4	5
24	Ao usar a intuição e o bom senso, estrategistas/decisores influenciam no ambiente vivido pela organização.	1	2	3	4	5
25	O ambiente organizacional é analisado pelos estrategistas/decisores por meio de métodos e técnicas gerenciais.	1	2	3	4	5
26	O compartilhamento de informações e conhecimentos entre estrategistas/decisores influencia no ambiente organizacional.	1	2	3	4	5
27	O compartilhamento de informações entre estrategistas/decisores é facilitado quando se conhece a missão e os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5
28	O uso do bom senso pelos estrategistas/decisores é importante antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.	1	2	3	4	5
29	A experiência ajuda estrategistas/decisores no momento de liderança.	1	2	3	4	5
30	A postura e personalidade de estrategistas/decisores influenciam na integração das pessoas	1	2	3	4	5
31	Estrategistas/decisores da empresa usam o bom senso e a intuição na hora de motivar as pessoas.	1	2	3	4	5

#	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
32	Estrategistas/decisores motivados ajudam na integração das pessoas.	1	2	3	4	5
33	Lideranças do nível estratégico motivam estrategistas/decisores para o desempenho das suas atividades.	1	2	3	4	5
34	O ambiente organizacional é influenciado pela postura e personalidade de estrategistas/decisores.	1	2	3	4	5
35	O ambiente vivido na organização é influenciado pela experiência dos estrategistas e decisores.	1	2	3	4	5
36	Estrategistas/decisores da empresa usam a intuição e o bom senso na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados no trabalho.	1	2	3	4	5
37	Estrategistas/decisores integrados compartilham melhor as informações e os conhecimentos.	1	2	3	4	5
38	Estrategistas/decisores líderes influenciam na integração de outras pessoas do nível estratégico.	1	2	3	4	5
39	Estrategistas/decisores motivados ajudam no compartilhamento de informações e conhecimentos.	1	2	3	4	5
40	O uso de técnicas e métodos ajuda na melhoria do prestígio pessoal e profissional dos estrategistas/decisores.	1	2	3	4	5
41	Recursos tecnológicos ajudam e facilitam no compartilhamento de informação e conhecimento no nível estratégico da empresa.	1	2	3	4	5
42	Vejo que a experiência do estrategista/decisor ajuda no momento de disseminar a missão, os objetivos e os valores da organização.	1	2	3	4	5
43	A liderança de estrategistas/decisores influencia na motivação das pessoas	1	2	3	4	5
44	As lideranças do nível estratégico utilizam técnicas e métodos para o desenvolvimento do trabalho.	1	2	3	4	5
45	Estrategistas/decisores motivados influenciam no ambiente organizacional.	1	2	3	4	5
46	O uso de recursos tecnológicos depende da personalidade e postura do estrategista/decisor.	1	2	3	4	5
47	O uso de recursos tecnológicos facilita o trabalho das lideranças estratégicas.	1	2	3	4	5
48	Para integrar pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores usam a razão e o discernimento.	1	2	3	4	5
49	Vejo lideranças estratégicas influenciando na motivação das pessoas.	1	2	3	4	5
50	Estrategistas/decisores usam a intuição e do bom senso na escolha de técnicas e métodos de trabalho a serem utilizados.	1	2	3	4	5
51	Estrategistas/decisores usam a razão para a escolha de técnicas e métodos de trabalho a serem utilizados pela empresa.	1	2	3	4	5
52	Lideranças do nível estratégico usam a intuição e o bom senso.	1	2	3	4	5
53	O ambiente organizacional da empresa é influenciado pela disponibilidade e uso de recursos tecnológicos no nível estratégico.	1	2	3	4	5
54	O ambiente organizacional é influenciado pelo exercício da liderança dos estrategistas/decisores.	1	2	3	4	5
55	O uso de técnicas e métodos ajudam na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores.	1	2	3	4	5

#	Afirmativas	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
56	A disseminação da missão, objetivos e valores da empresa pelos estrategistas/decisores influencia no ambiente organizacional.	1	2	3	4	5
57	Ao usar o discernimento e a razão, estrategistas/decisores influenciam no ambiente vivido pela organização.	1	2	3	4	5
58	Estrategistas/decisores integrados influenciam no ambiente organizacional	1	2	3	4	5
59	Estrategistas/decisores usam a intuição e o bom senso quando não têm capacidade total de julgamento.	1	2	3	4	5
60	Estrategistas/decisores usam a razão antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.	1	2	3	4	5
61	O uso de técnicas e métodos de gestão facilita o compartilhamento de informações e conhecimentos no nível estratégico.	1	2	3	4	5
62	A liderança de estrategistas/decisores tem influência no compartilhamento de informação e conhecimento entre as pessoas.	1	2	3	4	5
63	Estrategistas/decisores usam a intuição e o bom senso na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados.	1	2	3	4	5
64	Estrategistas/decisores utilizam melhor as técnicas e métodos de trabalho quando há disponibilidade de recursos tecnológicos.	1	2	3	4	5
65	O uso da intuição e do bom senso dos estrategistas/decisores depende da personalidade e postura de cada um.	1	2	3	4	5
66	Recursos tecnológicos ajudam na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores	1	2	3	4	5
67	Vejo que para a integração com outras pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores fazem uso do bom senso e da intuição.	1	2	3	4	5

**OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!!!**

Caso seja de seu interesse conhecer o resultado da pesquisa, encaminhe um e-mail para [rken@correios.com.br](mailto:rken@correios.com.br)

## Apêndice C – Quadro das Questões do Primeiro Questionário

Questão	Subfator
P3.1	Experiência - Variável 1 = Antes de tomar decisões, discuto com outras pessoas as alternativas disponíveis.
p3.2	Processos Mentais - Variável 1 = Sempre que necessário uso minha intuição no processo de planejamento estratégico.
P3.3	Capacidade de Julgamento - Variável 1 = Para tomar decisões estratégicas, analiso informações registradas nos sistemas de informação da Empresa.
P3.4	Arquitetura de TIC - Variável 1 = Disponho de diferentes tecnologias de informação e comunicação como apoio ao processo de planejamento estratégico.
P3.5	Arquitetura de TIC - Variável 2 = Consulto os sistemas de informações da empresa para obter informações que ajudam na tomada de decisão.
p3.6	Técnicas e Métodos - Variável 1 = Em reuniões de definição de estratégias, eu e demais estrategistas/decisores utilizamos de metodologias de planejamento.
P3.7	Proposição Clara de Valor - Variável 1 = Formulo estratégias/decido estrategicamente com base nas tendências do mercado e nas políticas da Empresa.
p3.8	Liderança - Variável 1 = Apóio e oriento outros estrategistas e decisores na tomada de decisões estratégicas complexas.
p3.9	Contexto - Variável 1 = O contexto vivido pela empresa influencia na capacidade da organização em gerar conhecimento para mim.
P3.10	Compartilhamento - Variável 1 = Há compartilhamento de informações estratégicas entre estrategistas e decisores.
P3.11	Integração - Variável 1 = O bom relacionamento entre mim e outros estrategistas/decisores facilita as atividades no nível estratégico.
p3.12	Motivação - Variável 1 = Sinto-me motivado com o trabalho que realizo.
P3.13	Motivação - Variável 2 = A troca de conhecimentos entre mim e demais estrategistas/decisores estratégicos me motiva a participar do processo estratégico.
p3.14	Estrutura de Poder - Variável 1 = A estrutura de poder e autoridade do estrategista/decisor têm influência no processo de formulação estratégica que desenvolvo.
P3.15	Experiência - Variável 2 = Minha experiência pessoal é importante na hora da tomada de decisão.
P3.16	Processos Mentais - Variável 2 = Uso o bom senso no compartilhamento do conhecimento.
P3.17	Capacidade de Julgamento - Variável 2 = Uso a razão na hora de transferir conhecimento estratégico.
P3.18	Arquitetura de TIC - Variável 3 = Considero os sistemas de informação importantes para a formulação de estratégias.
p3.19	Técnicas e Métodos - Variável 2 = Utilizo técnicas e métodos da administração para realizar as atividades de formulação e tomada de decisão estratégica.
P3.20	Proposição Clara de Valor - Variável 2 = Na tomada de decisão, levo em consideração o plano estratégico da Empresa.
P3.21	Proposição Clara de Valor - Variável 3 = Promovo a missão e os valores da empresa entre os demais estrategistas e tomadores de decisão.
P3.22	Liderança - Variável 2 = Tenho comprometimento com o processo de planejamento estratégico.
P3.23	Contexto - Variável 2 = A empresa observa as oportunidades estratégicas de acordo com a situação em que se encontra e o contexto em que vive.
P3.24	Compartilhamento - Variável 2 = Costumo compartilhar informações, gerando novos conhecimentos na organização.
P3.25	Integração - Variável 2 = A integração entre mim e outras pessoas é importante para a aquisição e compartilhamento do conhecimento.

P3.26	Motivação - Variável 3 = O compartilhamento de conhecimento é favorecido quando eu e outros estrategistas/decisores estratégicos estamos motivados.
P3.27	Estrutura de Poder - Variável 2 = Gozo de prestígio profissional e pessoal, dentro e fora da organização.
P3.28	Experiência - Variável 3 = No processo de pensar estrategicamente, ouço a opinião de outros estrategistas e decisores.
P3.29	Processos Mentais - Variável 3 = Sempre que preciso, uso o bom senso na hora de tomar decisões.
P3.30	Capacidade de Julgamento - Variável 3 = As informações documentadas e registradas são utilizadas na tomada de decisão.
p3.31	Integração - Variável 3 = Há falta de integração entre mim e outros estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações.
P3.32	Técnicas e Métodos - Variável 3 = Considero o balanced scorecard (BSC) uma ferramenta interessante no processo de planejamento estratégico.
P3.33	Proposição Clara de Valor - Variável 4 = Na tomada de decisão, levo em consideração a missão, a visão e os valores da empresa.
P3.34	Liderança - Variável 3 = Dou apoio às pessoas no processo de formulação estratégica.
P3.35	Contexto - Variável 3 = Na hora de tomar uma decisão, levo em consideração o contexto vivido pela organização.
P3.36	Contexto - Variável 4 = As decisões são tomadas tempestivamente, sem perder oportunidades que o ambiente vivido pela empresa apresenta.
P3.37	Compartilhamento - Variável 3 = Compartilho conhecimentos com outros estrategistas e decisores.
P3.38	Integração - Variável 4 = Há troca de conhecimento no nível estratégico pela integração que existe entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.
P3.39	Motivação - Variável 4 = Pensar estrategicamente é uma atividade que me motiva.
p3.40	Estrutura de Poder - Variável 3 = Devo gerar conhecimento para a organização devido a minha posição profissional.
P3.41	Experiência - Variável 4 = Uso minha experiência na hora de decidir com quem compartilhar meus conhecimentos.
P3.42	Processos Mentais - Variável 4 = Para formulação e tomada de decisões estratégicas, analiso informações externas e racionalizo com o uso do bom senso.
P3.43	Técnicas e Métodos - Variável 4 = Uso técnicas e métodos para a criação/aquisição de conhecimento.
P3.44	Arquitetura de TIC - Variável 4 = Participo de algum grupo de discussão ou comunidade de prática.
P3.45	Capacidade de Julgamento - Variável 4 = Uso a razão na formulação e tomada de decisão estratégica.
P3.46	Proposição Clara de Valor - Variável 5 = Discuto as políticas e valores da empresa com outros estrategistas e decisores.
P3.47	Liderança - Variável 4 = Minha liderança influencia nas decisões estratégicas.
P3.48	Contexto - Variável 5 = Antes de formular estratégias e tomar decisões estratégicas avalio o ambiente interno da empresa.
P3.49	Compartilhamento - Variável 4 = Estrategistas/decisores com quem trabalho dividem informações comigo.
p3.50	Integração - Variável 5 = Existe um nível de competitividade entre os estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações entre eles.
P3.51	Arquitetura de TIC - Variável 5 = Utilizo sistemas de informações, direta ou indiretamente, como apoio para a tomada de decisão.
P3.52	Motivação - Variável 5 = A motivação facilita o compartilhamento de informações e conhecimento entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.
P3.53	Estrutura de Poder - Variável 4 = A minha postura e personalidade me levam a ter influência na formulação e tomada de decisões estratégicas

P3.54	Experiência - Variável 5 = Tomo decisões de forma equilibrada, levando em consideração o que aprendi no passado.
p3.55	Processos Mentais - Variável 5 = Minhas decisões são racionais, sem considerar o uso do bom senso e da intuição.
P3.56	Capacidade de Julgamento - Variável 5 = No processo de formulação de estratégias, utilizo o discernimento e a razão ao avaliar as melhores opções.
P3.57	Arquitetura de TIC - Variável 6 = Uso tecnologia da informação para armazenar conhecimento.
P3.58	Técnicas e Métodos - Variável 5 = Participo de atividades estratégicas que utilizam técnicas de mercado ( <i>SWOT</i> , <i>Brainstorming</i> , etc.) para avaliação da empresa.
P3.59	Proposição Clara de Valor - Variável 6 = Gero conhecimento ao promover e divulgar os valores da empresa.
P3.60	Liderança - Variável 5 = Como líder, devo compartilhar conhecimento.
P3.61	Contexto - Variável 6 = Avalio fatores econômicos, políticos e sociais que envolvem a empresa para formular estratégias e tomar decisões estratégicas.
P3.62	Compartilhamento - Variável 5 = Existem meios de comunicação que facilitam o compartilhamento de informações entre os estrategistas/decisores estratégicos
P3.63	Integração - Variável 6 = Tenho integração com demais gestores do nível estratégico, o que facilita no trabalho de formulação e decisão estratégica.
P3.64	Integração - Variável 7 = O companheirismo existente entre mim e outras pessoas facilita o compartilhamento de informações para tomada de decisão.
P3.65	Motivação - Variável 6 = Estrategistas/decisores demonstram estar motivados com as atividades estratégicas que exercem.
P3.66	Estrutura de Poder - Variável 5 = Minha postura e projeções pessoais influenciam na tomada de decisão.

## Apêndice D – Tabelas de resultados da primeira fase

<b>Experiência - Variável 1 = Antes de tomar decisões, discuto com outras pessoas as alternativas disponíveis.</b>												
Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	1	0,9%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	1	1,0%	2	0,8%
Concordo em Parte	33	29,2%	39	27,7%	37	28,5%	9	36,0%	26	26,3%	72	28,3%
Concordo Totalmente	79	69,9%	101	71,6%	92	70,8%	16	64,0%	72	72,7%	180	70,9%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 1

<b>Experiência - Variável 2 = Minha experiência pessoal é importante na hora da tomada de decisão.</b>												
Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	0,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	3	2,7%	2	1,4%	3	2,3%	1	4,0%	1	1,0%	5	2,0%
Concordo em Parte	34	30,1%	37	26,2%	35	26,9%	9	36,0%	27	27,3%	71	28,0%
Concordo Totalmente	75	66,4%	102	72,3%	92	70,8%	15	60,0%	70	70,7%	177	69,7%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 2

<b>Experiência - Variável 3 = No processo de pensar estrategicamente, ouço a opinião de outros estrategistas e decisores.</b>												
Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	0,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	7	6,2%	2	1,4%	5	3,8%	0	0,0%	4	4,0%	9	3,5%
Concordo em Parte	46	40,7%	53	37,6%	48	36,9%	15	60,0%	36	36,4%	99	39,0%
Concordo Totalmente	60	53,1%	85	60,3%	77	59,2%	10	40,0%	58	58,6%	145	57,1%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 3

<b>Experiência - Variável 4 = Uso minha experiência na hora de decidir com quem compartilhar meus conhecimentos.</b>												
Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	0,9%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	1	1,0%	2	0,8%
Discordo em Parte	1	0,9%	2	1,4%	2	1,5%	0	0,0%	1	1,0%	3	1,2%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	8,0%	5	3,5%	5	3,8%	2	8,0%	7	7,1%	14	5,5%
Concordo em Parte	50	44,2%	55	39,0%	54	41,5%	11	44,0%	40	40,4%	105	41,3%
Concordo Totalmente	52	46,0%	78	55,3%	68	52,3%	12	48,0%	50	50,5%	130	51,2%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 4

<b>Experiência - Variável 5 = Tomo decisões de forma equilibrada, levando em consideração o que aprendi no passado.</b>												
Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	3	2,7%	6	4,3%	5	3,8%	0	0,0%	4	4,0%	9	3,5%
Concordo em Parte	50	44,2%	57	40,4%	54	41,5%	10	40,0%	43	43,4%	107	42,1%
Concordo Totalmente	60	53,1%	78	55,3%	71	54,6%	15	60,0%	52	52,5%	138	54,3%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 5

**Processos Mentais - Variável 1 = Sempre que necessário, uso minha intuição no processo de planejamento estratégico.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	4	3,5%	12	8,5%	4	3,1%	2	8,0%	10	10,1%	16	6,3%
Discordo em Parte	19	16,8%	22	15,6%	23	17,7%	3	12,0%	15	15,2%	41	16,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	19	16,8%	16	11,3%	20	15,4%	4	16,0%	11	11,1%	35	13,8%
Concordo em Parte	56	49,6%	66	46,8%	65	50,0%	11	44,0%	46	46,5%	122	48,0%
Concordo Totalmente	15	13,3%	25	17,7%	18	13,8%	5	20,0%	17	17,2%	40	15,7%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 6

**Processos Mentais - Variável 2 = Uso o bom senso no compartilhamento do conhecimento.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	4	3,5%	1	0,7%	3	2,3%	0	0,0%	2	2,0%	5	2,0%
Concordo em Parte	34	30,1%	54	38,3%	39	30,0%	10	40,0%	39	39,4%	88	34,6%
Concordo Totalmente	75	66,4%	86	61,0%	88	67,7%	15	60,0%	58	58,6%	161	63,4%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 7

**Processos Mentais - Variável 3 = Sempre que preciso, uso o bom senso na hora de tomar decisões.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	0	0,0%	2	1,4%	1	0,8%	0	0,0%	1	1,0%	2	0,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	2	1,8%	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%	1	1,0%	2	0,8%
Concordo em Parte	43	38,1%	58	41,1%	49	37,7%	11	44,0%	41	41,4%	101	39,8%
Concordo Totalmente	68	60,2%	80	56,7%	78	60,0%	14	56,0%	56	56,6%	148	58,3%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 8

**Processos Mentais - Variável 4 = Para formulação e tomada de decisões estratégicas, analiso informações externas e racionalizo com o uso do bom senso.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	3	2,7%	5	3,5%	5	3,8%	0	0,0%	3	3,0%	8	3,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	7,1%	8	5,7%	9	6,9%	4	16,0%	3	3,0%	16	6,3%
Concordo em Parte	52	46,0%	65	46,1%	65	50,0%	13	52,0%	39	39,4%	117	46,1%
Concordo Totalmente	50	44,2%	63	44,7%	51	39,2%	8	32,0%	54	54,5%	113	44,5%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 9

**Processos Mentais - Variável 5 = Minhas decisões são racionais, sem considerar o uso do bom senso e da intuição.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	16	14,2%	24	17,0%	20	15,4%	2	8,0%	18	18,2%	40	15,7%
Discordo em Parte	35	31,0%	43	30,5%	42	32,3%	8	32,0%	28	28,3%	78	30,7%
Nem Concordo e Nem Discordo	22	19,5%	16	11,3%	23	17,7%	4	16,0%	11	11,1%	38	15,0%
Concordo em Parte	34	30,1%	49	34,8%	39	30,0%	10	40,0%	34	34,3%	83	32,7%
Concordo Totalmente	6	5,3%	9	6,4%	6	4,6%	1	4,0%	8	8,1%	15	5,9%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 10

**Capacidade de Julgamento - Variável 1 = Para tomar decisões estratégicas, analiso informações registradas nos sistemas de informação da Empresa.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	4	3,5%	1	0,7%	4	3,1%	1	4,0%	0	0,0%	5	2,0%
Nem Concordo e Nem Discordo	11	9,7%	6	4,3%	7	5,4%	4	16,0%	6	6,1%	17	6,7%
Concordo em Parte	41	36,3%	55	39,0%	56	43,1%	8	32,0%	32	32,3%	96	37,8%
Concordo Totalmente	57	50,4%	79	56,0%	63	48,5%	12	48,0%	61	61,6%	136	53,5%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 11

**Capacidade de Julgamento - Variável 2 = Uso a razão na hora de transferir conhecimento estratégico.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	7,1%	4	2,8%	3	2,3%	2	8,0%	7	7,1%	12	4,7%
Concordo em Parte	42	37,2%	68	48,2%	54	41,5%	13	52,0%	43	43,4%	110	43,3%
Concordo Totalmente	63	55,8%	69	48,9%	73	56,2%	10	40,0%	49	49,5%	132	52,0%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 12

**Capacidade de Julgamento - Variável 3 = As informações documentadas e registradas são utilizadas na tomada de decisão.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	7	6,2%	0	0,0%	4	3,1%	1	4,0%	2	2,0%	7	2,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	8,0%	7	5,0%	10	7,7%	1	4,0%	5	5,1%	16	6,3%
Concordo em Parte	57	50,4%	69	48,9%	65	50,0%	11	44,0%	50	50,5%	126	49,6%
Concordo Totalmente	40	35,4%	64	45,4%	50	38,5%	12	48,0%	42	42,4%	104	40,9%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 13

**Capacidade de Julgamento - Variável 4 = Uso a razão na formulação e tomada de decisão estratégica.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	0	0,0%	2	1,4%	2	1,5%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	8,0%	3	2,1%	8	6,2%	1	4,0%	3	3,0%	12	4,7%
Concordo em Parte	55	48,7%	68	48,2%	57	43,8%	13	52,0%	53	53,5%	123	48,4%
Concordo Totalmente	49	43,4%	68	48,2%	63	48,5%	11	44,0%	43	43,4%	117	46,1%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 14

**Capacidade de Julgamento - Variável 5 = No processo de formulação de estratégias, utilizo o discernimento e a razão ao avaliar as melhores opções.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	0	0,0%	3	2,1%	1	0,8%	0	0,0%	2	2,0%	3	1,2%
Nem Concordo e Nem Discordo	13	11,5%	6	4,3%	10	7,7%	2	8,0%	7	7,1%	19	7,5%
Concordo em Parte	52	46,0%	78	55,3%	67	51,5%	17	68,0%	46	46,5%	130	51,2%
Concordo Totalmente	48	42,5%	54	38,3%	52	40,0%	6	24,0%	44	44,4%	102	40,2%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 15

**Técnicas e Métodos - Variável 1 = Em reuniões de definição de estratégias, eu e demais estrategistas/decisores utilizamos de metodologias de planejamento.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	4	2,8%	0	0,0%	0	0,0%	4	4,0%	4	1,6%
Discordo em Parte	19	16,8%	8	5,7%	19	14,6%	1	4,0%	7	7,1%	27	10,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	14	12,4%	20	14,2%	15	11,5%	7	28,0%	12	12,1%	34	13,4%
Concordo em Parte	50	44,2%	76	53,9%	66	50,8%	9	36,0%	51	51,5%	126	49,6%
Concordo Totalmente	30	26,5%	33	23,4%	30	23,1%	8	32,0%	25	25,3%	63	24,8%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 16

**Técnicas e Métodos - Variável 2 = Utilizo técnicas e métodos da administração para realizar as atividades de formulação e tomada de decisão estratégica.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	3	2,7%	4	2,8%	3	2,3%	0	0,0%	4	4,0%	7	2,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	22	19,5%	19	13,5%	23	17,7%	6	24,0%	12	12,1%	41	16,1%
Concordo em Parte	55	48,7%	68	48,2%	69	53,1%	9	36,0%	45	45,5%	123	48,4%
Concordo Totalmente	33	29,2%	50	35,5%	35	26,9%	10	40,0%	38	38,4%	83	32,7%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 17

**Técnicas e Métodos - Variável 3 = Considero o balanced scorecard (BSC) uma ferramenta interessante no processo de planejamento estratégico.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	0,9%	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	2	1,8%	5	3,5%	1	0,8%	0	0,0%	6	6,1%	7	2,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	13	11,5%	21	14,9%	23	17,7%	3	12,0%	8	8,1%	34	13,4%
Concordo em Parte	46	40,7%	42	29,8%	39	30,0%	13	52,0%	36	36,4%	88	34,6%
Concordo Totalmente	51	45,1%	73	51,8%	66	50,8%	9	36,0%	49	49,5%	124	48,8%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 18

**Técnicas e Métodos - Variável 4 = Uso técnicas e métodos para a criação/aquisição de conhecimento.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	0,9%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	1	1,0%	2	0,8%
Discordo em Parte	6	5,3%	6	4,3%	9	6,9%	0	0,0%	3	3,0%	12	4,7%
Nem Concordo e Nem Discordo	26	23,0%	22	15,6%	25	19,2%	8	32,0%	15	15,2%	48	18,9%
Concordo em Parte	51	45,1%	71	50,4%	63	48,5%	10	40,0%	49	49,5%	122	48,0%
Concordo Totalmente	29	25,7%	41	29,1%	32	24,6%	7	28,0%	31	31,3%	70	27,6%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 19

**Técnicas e Métodos - Variável 5 = Participo de atividades estratégicas que utilizam técnicas de mercado (SWOT, Brainstorming, etc.) para avaliação da empresa.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	7	6,2%	7	5,0%	9	6,9%	0	0,0%	5	5,1%	14	5,5%
Discordo em Parte	21	18,6%	14	9,9%	19	14,6%	4	16,0%	12	12,1%	35	13,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	8,0%	20	14,2%	17	13,1%	6	24,0%	6	6,1%	29	11,4%
Concordo em Parte	38	33,6%	55	39,0%	45	34,6%	6	24,0%	42	42,4%	93	36,6%
Concordo Totalmente	38	33,6%	45	31,9%	40	30,8%	9	36,0%	34	34,3%	83	32,7%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 20

**Liderança - Variável 1 = Apóio e oriento outros estrategistas e decisores na tomada de decisões estratégicas complexas.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	0,9%	3	2,1%	2	1,5%	0	0,0%	2	2,0%	4	1,6%
Discordo em Parte	9	8,0%	11	7,8%	10	7,7%	1	4,0%	9	9,1%	20	7,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	12	10,6%	21	14,9%	19	14,6%	2	8,0%	12	12,1%	33	13,0%
Concordo em Parte	59	52,2%	61	43,3%	68	52,3%	12	48,0%	40	40,4%	120	47,2%
Concordo Totalmente	32	28,3%	45	31,9%	31	23,8%	10	40,0%	36	36,4%	77	30,3%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 21

**Liderança - Variável 2 = Tenho comprometimento com o processo de planejamento estratégico.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	2	1,8%	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%	1	1,0%	2	0,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	12	10,6%	9	6,4%	11	8,5%	3	12,0%	7	7,1%	21	8,3%
Concordo em Parte	40	35,4%	52	36,9%	53	40,8%	10	40,0%	29	29,3%	92	36,2%
Concordo Totalmente	59	52,2%	80	56,7%	65	50,0%	12	48,0%	62	62,6%	139	54,7%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 22

**Liderança - Variável 3 = Dou apoio às pessoas no processo de formulação estratégica.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	3	2,7%	3	2,1%	3	2,3%	0	0,0%	3	3,0%	6	2,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	7,1%	8	5,7%	12	9,2%	2	8,0%	2	2,0%	16	6,3%
Concordo em Parte	44	38,9%	54	38,3%	54	41,5%	13	52,0%	31	31,3%	98	38,6%
Concordo Totalmente	58	51,3%	75	53,2%	60	46,2%	10	40,0%	63	63,6%	133	52,4%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 23

**Liderança - Variável 4 = Minha liderança influencia nas decisões estratégicas.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	2	1,8%	2	1,4%	4	3,1%	0	0,0%	0	0,0%	4	1,6%
Discordo em Parte	14	12,4%	13	9,2%	18	13,8%	2	8,0%	7	7,1%	27	10,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	34	30,1%	27	19,1%	36	27,7%	4	16,0%	21	21,2%	61	24,0%
Concordo em Parte	54	47,8%	73	51,8%	63	48,5%	12	48,0%	52	52,5%	127	50,0%
Concordo Totalmente	9	8,0%	26	18,4%	9	6,9%	7	28,0%	19	19,2%	35	13,8%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 24

**Liderança - Variável 5 = Como líder, devo compartilhar conhecimento.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	1	0,9%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	1	1,0%	2	0,8%
Concordo em Parte	16	14,2%	17	12,1%	15	11,5%	5	20,0%	13	13,1%	33	13,0%
Concordo Totalmente	96	85,0%	123	87,2%	114	87,7%	20	80,0%	85	85,9%	219	86,2%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 25

**Estrutura de Poder - Variável 1 = A estrutura de poder e autoridade do estrategista/decisor têm influência no processo de formulação estratégica que desenvolvo.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	7	6,2%	7	5,0%	6	4,6%	1	4,0%	7	7,1%	14	5,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	12	10,6%	18	12,8%	16	12,3%	2	8,0%	12	12,1%	30	11,8%
Concordo em Parte	49	43,4%	61	43,3%	59	45,4%	12	48,0%	39	39,4%	110	43,3%
Concordo Totalmente	45	39,8%	55	39,0%	49	37,7%	10	40,0%	41	41,4%	100	39,4%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 26

**Estrutura de Poder - Variável 2 = Gozo de prestígio profissional e pessoal, dentro e fora da organização.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	4	3,5%	2	1,4%	6	4,6%	0	0,0%	0	0,0%	6	2,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	19	16,8%	16	11,3%	23	17,7%	4	16,0%	8	8,1%	35	13,8%
Concordo em Parte	53	46,9%	65	46,1%	59	45,4%	16	64,0%	43	43,4%	118	46,5%
Concordo Totalmente	37	32,7%	57	40,4%	41	31,5%	5	20,0%	48	48,5%	94	37,0%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 27

**Estrutura de Poder - Variável 3 = Devo gerar conhecimento para a organização devido a minha posição profissional.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	2	1,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,0%	2	0,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	3	2,7%	4	2,8%	5	3,8%	0	0,0%	2	2,0%	7	2,8%
Concordo em Parte	26	23,0%	34	24,1%	27	20,8%	9	36,0%	24	24,2%	60	23,6%
Concordo Totalmente	82	72,6%	103	73,0%	98	75,4%	16	64,0%	71	71,7%	185	72,8%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 28

**Estrutura de Poder - Variável 4 = A minha postura e personalidade me levam a ter influência na formulação e tomada de decisões estratégicas**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	7	6,2%	3	2,1%	8	6,2%	0	0,0%	2	2,0%	10	3,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	28	24,8%	25	17,7%	30	23,1%	5	20,0%	18	18,2%	53	20,9%
Concordo em Parte	63	55,8%	79	56,0%	71	54,6%	15	60,0%	56	56,6%	142	55,9%
Concordo Totalmente	15	13,3%	34	24,1%	21	16,2%	5	20,0%	23	23,2%	49	19,3%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 29

**Estrutura de Poder - Variável 5 = Minha postura e projeções pessoais influenciam na tomada de decisão.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	2	1,8%	3	2,1%	3	2,3%	0	0,0%	2	2,0%	5	2,0%
Discordo em Parte	11	9,7%	8	5,7%	10	7,7%	2	8,0%	7	7,1%	19	7,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	22	19,5%	24	17,0%	26	20,0%	3	12,0%	17	17,2%	46	18,1%
Concordo em Parte	53	46,9%	75	53,2%	68	52,3%	13	52,0%	47	47,5%	128	50,4%
Concordo Totalmente	25	22,1%	31	22,0%	23	17,7%	7	28,0%	26	26,3%	56	22,0%
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>	<b>141</b>	<b>100,0%</b>	<b>130</b>	<b>100,0%</b>	<b>25</b>	<b>100,0%</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	<b>254</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 30

**Compartilhamento - Variável 1 = Há compartilhamento de informações estratégicas entre estrategistas e decisores.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	2	1,8%	3	2,1%	3	2,3%	0	0,0%	2	2,0%	5	2,0%
Discordo em Parte	31	27,4%	30	21,3%	33	25,4%	5	20,0%	23	23,2%	61	24,0%
Nem Concordo e Nem Discordo	26	23,0%	33	23,4%	32	24,6%	5	20,0%	22	22,2%	59	23,2%
Concordo em Parte	47	41,6%	60	42,6%	53	40,8%	12	48,0%	42	42,4%	107	42,1%
Concordo Totalmente	7	6,2%	15	10,6%	9	6,9%	3	12,0%	10	10,1%	22	8,7%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 31

**Compartilhamento - Variável 2 = Costumo compartilhar informações, gerando novos conhecimentos na organização.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	0,9%	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	7,1%	5	3,5%	8	6,2%	0	0,0%	5	5,1%	13	5,1%
Concordo em Parte	51	45,1%	63	44,7%	56	43,1%	15	60,0%	43	43,4%	114	44,9%
Concordo Totalmente	53	46,9%	73	51,8%	65	50,0%	10	40,0%	51	51,5%	126	49,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 32

**Compartilhamento - Variável 3 = Compartilho conhecimentos com outros estrategistas e decisores.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	4	3,5%	1	0,7%	5	3,8%	0	0,0%	0	0,0%	5	2,0%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	7,1%	4	2,8%	7	5,4%	1	4,0%	4	4,0%	12	4,7%
Concordo em Parte	63	55,8%	74	52,5%	71	54,6%	16	64,0%	50	50,5%	137	53,9%
Concordo Totalmente	38	33,6%	62	44,0%	47	36,2%	8	32,0%	45	45,5%	100	39,4%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 33

**Compartilhamento - Variável 4 = Estrategistas/decisores com quem trabalho dividem informações comigo.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	14	12,4%	15	10,6%	15	11,5%	1	4,0%	13	13,1%	29	11,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	22	19,5%	17	12,1%	24	18,5%	6	24,0%	9	9,1%	39	15,4%
Concordo em Parte	65	57,5%	82	58,2%	75	57,7%	15	60,0%	57	57,6%	147	57,9%
Concordo Totalmente	11	9,7%	27	19,1%	16	12,3%	3	12,0%	19	19,2%	38	15,0%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 34

**Compartilhamento - Variável 5 = Existem meios de comunicação que facilitam o compartilhamento de informações entre os estrategistas/decisores estratégicos**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	4	2,8%	0	0,0%	2	8,0%	2	2,0%	4	1,6%
Discordo em Parte	15	13,3%	12	8,5%	17	13,1%	2	8,0%	8	8,1%	27	10,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	13	11,5%	16	11,3%	12	9,2%	5	20,0%	12	12,1%	29	11,4%
Concordo em Parte	53	46,9%	58	41,1%	64	49,2%	12	48,0%	35	35,4%	111	43,7%
Concordo Totalmente	32	28,3%	51	36,2%	37	28,5%	4	16,0%	42	42,4%	83	32,7%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 35

**Motivação - Variável 1 = Sinto-me motivado com o trabalho que realizo.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	3	2,7%	3	2,1%	4	3,1%	0	0,0%	2	2,0%	6	2,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	11	9,7%	15	10,6%	17	13,1%	4	16,0%	5	5,1%	26	10,2%
Concordo em Parte	44	38,9%	54	38,3%	47	36,2%	11	44,0%	40	40,4%	98	38,6%
Concordo Totalmente	55	48,7%	68	48,2%	61	46,9%	10	40,0%	52	52,5%	123	48,4%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 36

**Motivação - Variável 2 = A troca de conhecimentos entre mim e demais estrategistas/decisores estratégicos me motiva a participar do processo estratégico.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	2	1,8%	2	1,4%	2	1,5%	0	0,0%	2	2,0%	4	1,6%
Discordo em Parte	12	10,6%	13	9,2%	15	11,5%	5	20,0%	5	5,1%	25	9,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	20	17,7%	24	17,0%	26	20,0%	4	16,0%	14	14,1%	44	17,3%
Concordo em Parte	51	45,1%	57	40,4%	52	40,0%	11	44,0%	45	45,5%	108	42,5%
Concordo Totalmente	28	24,8%	45	31,9%	35	26,9%	5	20,0%	33	33,3%	73	28,7%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 37

**Motivação - Variável 3 = O compartilhamento de conhecimento é favorecido quando eu e outros estrategistas/decisores estratégicos estamos motivados.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	4	3,5%	3	2,1%	3	2,3%	0	0,0%	4	4,0%	7	2,8%
Concordo em Parte	22	19,5%	24	17,0%	27	20,8%	8	32,0%	11	11,1%	46	18,1%
Concordo Totalmente	87	77,0%	114	80,9%	100	76,9%	17	68,0%	84	84,8%	201	79,1%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 38

**Motivação - Variável 4 = Pensar estrategicamente é uma atividade que me motiva.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	0,9%	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	3,5%	5	3,5%	7	5,4%	2	8,0%	0	0,0%	9	3,5%
Concordo em Parte	39	34,5%	46	32,6%	52	40,0%	5	20,0%	28	28,3%	85	33,5%
Concordo Totalmente	69	61,1%	90	63,8%	70	53,8%	18	72,0%	71	71,7%	159	62,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 39

**Motivação - Variável 5 = A motivação facilita o compartilhamento de informações e conhecimento entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	0,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	10	8,8%	6	4,3%	11	8,5%	1	4,0%	4	4,0%	16	6,3%
Concordo em Parte	51	45,1%	50	35,5%	54	41,5%	12	48,0%	35	35,4%	101	39,8%
Concordo Totalmente	51	45,1%	85	60,3%	65	50,0%	12	48,0%	59	59,6%	136	53,5%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 40

**Motivação - Variável 6 = Estrategistas/decisores demonstram estar motivados com as atividades estratégicas que exercem.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	3	2,1%	3	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,2%
Discordo em Parte	15	13,3%	15	10,6%	15	11,5%	4	16,0%	11	11,1%	30	11,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	26	23,0%	32	22,7%	32	24,6%	6	24,0%	20	20,2%	58	22,8%
Concordo em Parte	59	52,2%	66	46,8%	64	49,2%	10	40,0%	51	51,5%	125	49,2%
Concordo Totalmente	13	11,5%	25	17,7%	16	12,3%	5	20,0%	17	17,2%	38	15,0%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 41

**Integração - Variável 1 = O bom relacionamento entre mim e outros estrategistas/decisores facilita as atividades no nível estratégico.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	9	8,0%	10	7,1%	11	8,5%	1	4,0%	7	7,1%	19	7,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	14	12,4%	20	14,2%	15	11,5%	5	20,0%	14	14,1%	34	13,4%
Concordo em Parte	51	45,1%	62	44,0%	62	47,7%	10	40,0%	41	41,4%	113	44,5%
Concordo Totalmente	39	34,5%	49	34,8%	42	32,3%	9	36,0%	37	37,4%	88	34,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 42

**Integração - Variável 2 = A integração entre mim e outras pessoas é importante para a aquisição e compartilhamento do conhecimento.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	3	2,7%	1	0,7%	3	2,3%	0	0,0%	1	1,0%	4	1,6%
Concordo em Parte	28	24,8%	35	24,8%	33	25,4%	11	44,0%	19	19,2%	63	24,8%
Concordo Totalmente	82	72,6%	105	74,5%	94	72,3%	14	56,0%	79	79,8%	187	73,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 43

**Integração - Variável 3 = Há falta de integração entre mim e outros estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	9	8,0%	20	14,2%	12	9,2%	1	4,0%	16	16,2%	29	11,4%
Discordo em Parte	27	23,9%	37	26,2%	29	22,3%	8	32,0%	27	27,3%	64	25,2%
Nem Concordo e Nem Discordo	18	15,9%	16	11,3%	20	15,4%	3	12,0%	11	11,1%	34	13,4%
Concordo em Parte	49	43,4%	50	35,5%	52	40,0%	9	36,0%	38	38,4%	99	39,0%
Concordo Totalmente	10	8,8%	18	12,8%	17	13,1%	4	16,0%	7	7,1%	28	11,0%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 44

**Integração - Variável 4 = Há troca de conhecimento no nível estratégico pela integração que existe entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	11	9,7%	12	8,5%	12	9,2%	2	8,0%	9	9,1%	23	9,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	32	28,3%	15	10,6%	27	20,8%	9	36,0%	11	11,1%	47	18,5%
Concordo em Parte	58	51,3%	85	60,3%	77	59,2%	11	44,0%	55	55,6%	143	56,3%
Concordo Totalmente	12	10,6%	28	19,9%	13	10,0%	3	12,0%	24	24,2%	40	15,7%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 45

**Integração - Variável 5 = Existe um nível de competitividade entre os estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações entre eles.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	2	1,8%	9	6,38%	4	3,08%	2	8,0%	5	5,05%	11	4,3%
Discordo em Parte	26	23,0%	25	17,73%	27	20,77%	7	28,0%	17	17,17%	51	20,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	22	19,5%	37	26,24%	33	25,38%	5	20,0%	21	21,21%	59	23,2%
Concordo em Parte	45	39,8%	53	37,59%	48	36,92%	7	28,0%	43	43,43%	98	38,6%
Concordo Totalmente	18	15,9%	17	12,06%	18	13,85%	4	16,0%	13	13,13%	35	13,8%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 46

**Integração - Variável 6 = Tenho integração com demais gestores do nível estratégico, o que facilita no trabalho de formulação e decisão estratégica.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	2	1,4%	1	0,8%	1	4,0%	0	0,0%	2	0,8%
Discordo em Parte	18	15,9%	12	8,5%	20	15,4%	2	8,0%	8	8,1%	30	11,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	19	16,8%	19	13,5%	18	13,8%	5	20,0%	15	15,2%	38	15,0%
Concordo em Parte	59	52,2%	70	49,6%	69	53,1%	15	60,0%	45	45,5%	129	50,8%
Concordo Totalmente	17	15,0%	38	27,0%	22	16,9%	2	8,0%	31	31,3%	55	21,7%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 47

**Integração - Variável 7 = O companheirismo existente entre mim e outras pessoas facilita o compartilhamento de informações para tomada de decisão.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	9	8,0%	3	2,1%	8	6,2%	1	4,0%	3	3,0%	12	4,7%
Nem Concordo e Nem Discordo	19	16,8%	15	10,6%	14	10,8%	7	28,0%	13	13,1%	34	13,4%
Concordo em Parte	52	46,0%	64	45,4%	65	50,0%	8	32,0%	43	43,4%	116	45,7%
Concordo Totalmente	33	29,2%	59	41,8%	43	33,1%	9	36,0%	40	40,4%	92	36,2%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 48

**Arquitetura da Informação - Variável 1 = Disponho de diferentes tecnologias de informação e comunicação como apoio ao processo de planejamento estratégico.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	2	1,8%	2	1,4%	1	0,8%	0	0,0%	3	3,0%	4	1,6%
Discordo em Parte	26	23,0%	21	14,9%	20	15,4%	7	28,0%	20	20,2%	47	18,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	17	15,0%	27	19,1%	31	23,8%	5	20,0%	8	8,1%	44	17,3%
Concordo em Parte	47	41,6%	66	46,8%	56	43,1%	11	44,0%	46	46,5%	113	44,5%
Concordo Totalmente	21	18,6%	25	17,7%	22	16,9%	2	8,0%	22	22,2%	46	18,1%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 49

**Arquitetura da Informação - Variável 2 = Consulto os sistemas de informações da empresa para obter informações que ajudam na tomada de decisão.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	9	8,0%	4	2,8%	8	6,2%	3	12,0%	2	2,0%	13	5,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	8,0%	7	5,0%	7	5,4%	2	8,0%	7	7,1%	16	6,3%
Concordo em Parte	47	41,6%	58	41,1%	50	38,5%	14	56,0%	41	41,4%	105	41,3%
Concordo Totalmente	48	42,5%	72	51,1%	65	50,0%	6	24,0%	49	49,5%	120	47,2%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 50

**Arquitetura da Informação - Variável 3 = Considero os sistemas de informação importantes para a formulação de estratégias.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	4	3,5%	4	2,8%	4	3,1%	2	8,0%	2	2,0%	8	3,1%
Concordo em Parte	23	20,4%	26	18,4%	22	16,9%	7	28,0%	20	20,2%	49	19,3%
Concordo Totalmente	86	76,1%	111	78,7%	104	80,0%	16	64,0%	77	77,8%	197	77,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 51

**Arquitetura da Informação - Variável 4 = Participo de algum grupo de discussão ou comunidade de prática.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	13	11,5%	19	13,5%	22	16,9%	3	12,0%	7	7,1%	32	12,6%
Discordo em Parte	15	13,3%	15	10,6%	14	10,8%	7	28,0%	9	9,1%	30	11,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	13	11,5%	21	14,9%	17	13,1%	2	8,0%	15	15,2%	34	13,4%
Concordo em Parte	33	29,2%	38	27,0%	37	28,5%	8	32,0%	26	26,3%	71	28,0%
Concordo Totalmente	39	34,5%	48	34,0%	40	30,8%	5	20,0%	42	42,4%	87	34,3%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 52

**Arquitetura da Informação - Variável 5 = Utilizo sistemas de informações, direta ou indiretamente, como apoio para a tomada de decisão.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	3	2,7%	3	2,1%	3	2,3%	1	4,0%	2	2,0%	6	2,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	12	10,6%	9	6,4%	12	9,2%	3	12,0%	6	6,1%	21	8,3%
Concordo em Parte	44	38,9%	69	48,9%	56	43,1%	13	52,0%	44	44,4%	113	44,5%
Concordo Totalmente	54	47,8%	59	41,8%	59	45,4%	8	32,0%	46	46,5%	113	44,5%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 53

**Arquitetura da Informação - Variável 6 = Uso tecnologia da informação para armazenar conhecimento.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	0,9%	2	1,4%	1	0,8%	0	0,0%	2	2,0%	3	1,2%
Discordo em Parte	8	7,1%	2	1,4%	5	3,8%	1	4,0%	4	4,0%	10	3,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	13	11,5%	22	15,6%	18	13,8%	8	32,0%	9	9,1%	35	13,8%
Concordo em Parte	52	46,0%	68	48,2%	59	45,4%	10	40,0%	51	51,5%	120	47,2%
Concordo Totalmente	39	34,5%	47	33,3%	47	36,2%	6	24,0%	33	33,3%	86	33,9%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 54

**Proposição Clara de Valor - Variável 1 = Formulo estratégias/decido estrategicamente com base nas tendências do mercado e nas políticas da Empresa.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	10	8,8%	10	7,1%	12	9,2%	1	4,0%	7	7,1%	20	7,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	16	14,2%	14	9,9%	20	15,4%	1	4,0%	9	9,1%	30	11,8%
Concordo em Parte	44	38,9%	69	48,9%	59	45,4%	17	68,0%	37	37,4%	113	44,5%
Concordo Totalmente	43	38,1%	48	34,0%	39	30,0%	6	24,0%	46	46,5%	91	35,8%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 55

**Proposição Clara de Valor - Variável 2 = Na tomada de decisão, levo em consideração o plano estratégico da Empresa.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	4	3,5%	6	4,3%	6	4,6%	1	4,0%	3	3,0%	10	3,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	7,1%	11	7,8%	11	8,5%	3	12,0%	5	5,1%	19	7,5%
Concordo em Parte	44	38,9%	49	34,8%	54	41,5%	7	28,0%	32	32,3%	93	36,6%
Concordo Totalmente	57	50,4%	74	52,5%	59	45,4%	14	56,0%	58	58,6%	131	51,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 56

**Proposição Clara de Valor - Variável 3 = Promovo a missão e os valores da empresa entre os demais estrategistas e tomadores de decisão.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	0,9%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	1	1,0%	2	0,8%
Discordo em Parte	9	8,0%	11	7,8%	14	10,8%	1	4,0%	5	5,1%	20	7,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	21	18,6%	17	12,1%	19	14,6%	5	20,0%	14	14,1%	38	15,0%
Concordo em Parte	39	34,5%	64	45,4%	58	44,6%	8	32,0%	37	37,4%	103	40,6%
Concordo Totalmente	43	38,1%	48	34,0%	38	29,2%	11	44,0%	42	42,4%	91	35,8%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 57

**Proposição Clara de Valor - Variável 4 = Na tomada de decisão, levo em consideração a missão, a visão e os valores da empresa.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	6	5,3%	6	4,3%	7	5,4%	0	0,0%	5	5,1%	12	4,7%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	8,0%	8	5,7%	10	7,7%	2	8,0%	5	5,1%	17	6,7%
Concordo em Parte	43	38,1%	56	39,7%	55	42,3%	14	56,0%	30	30,3%	99	39,0%
Concordo Totalmente	55	48,7%	71	50,4%	58	44,6%	9	36,0%	59	59,6%	126	49,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 58

**Proposição Clara de Valor - Variável 5 = Discuto as políticas e valores da empresa com outros estrategistas e decisores.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	0,9%	2	1,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	3,0%	3	1,2%
Discordo em Parte	8	7,1%	8	5,7%	11	8,5%	1	4,0%	4	4,0%	16	6,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	16	14,2%	13	9,2%	15	11,5%	6	24,0%	8	8,1%	29	11,4%
Concordo em Parte	57	50,4%	73	51,8%	69	53,1%	12	48,0%	49	49,5%	130	51,2%
Concordo Totalmente	31	27,4%	45	31,9%	35	26,9%	6	24,0%	35	35,4%	76	29,9%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 59

**Proposição Clara de Valor - Variável 6 = Gero conhecimento ao promover e divulgar os valores da empresa.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	10	8,8%	2	1,4%	9	6,9%	1	4,0%	2	2,0%	12	4,7%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	8,0%	15	10,6%	12	9,2%	4	16,0%	8	8,1%	24	9,4%
Concordo em Parte	42	37,2%	50	35,5%	47	36,2%	11	44,0%	34	34,3%	92	36,2%
Concordo Totalmente	52	46,0%	73	51,8%	61	46,9%	9	36,0%	55	55,6%	125	49,2%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 60

**Contexto - Variável 1 = O contexto vivido pela empresa influencia na capacidade da organização em gerar conhecimento para mim.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	0,9%	3	2,1%	1	0,8%	1	4,0%	2	2,0%	4	1,6%
Discordo em Parte	11	9,7%	10	7,1%	11	8,5%	1	4,0%	9	9,1%	21	8,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	18	15,9%	18	12,8%	18	13,8%	4	16,0%	14	14,1%	36	14,2%
Concordo em Parte	39	34,5%	49	34,8%	44	33,8%	8	32,0%	36	36,4%	88	34,6%
Concordo Totalmente	44	38,9%	61	43,3%	56	43,1%	11	44,0%	38	38,4%	105	41,3%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 61

**Contexto - Variável 2 = A empresa observa as oportunidades estratégicas de acordo com a situação em que se encontra e o contexto em que vive.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	6	5,3%	8	5,7%	5	3,8%	3	12,0%	6	6,1%	14	5,5%
Discordo em Parte	30	26,5%	28	19,9%	33	25,4%	3	12,0%	22	22,2%	58	22,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	25	22,1%	36	25,5%	33	25,4%	9	36,0%	19	19,2%	61	24,0%
Concordo em Parte	41	36,3%	55	39,0%	46	35,4%	10	40,0%	40	40,4%	96	37,8%
Concordo Totalmente	11	9,7%	14	9,9%	13	10,0%	0	0,0%	12	12,1%	25	9,8%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 62

**Contexto - Variável 3 = Na hora de tomar uma decisão, levo em consideração o contexto vivido pela organização.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Nem Concordo e Nem Discordo	2	1,8%	7	5,0%	6	4,6%	2	8,0%	1	1,0%	9	3,5%
Concordo em Parte	51	45,1%	52	36,9%	62	47,7%	10	40,0%	31	31,3%	103	40,6%
Concordo Totalmente	60	53,1%	82	58,2%	62	47,7%	13	52,0%	67	67,7%	142	55,9%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 63

**Contexto - Variável 4 = As decisões são tomadas tempestivamente, sem perder oportunidades que o ambiente vivido pela empresa apresenta.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	6	5,3%	18	12,8%	11	8,5%	2	8,0%	11	11,1%	24	9,4%
Discordo em Parte	36	31,9%	40	28,4%	45	34,6%	5	20,0%	26	26,3%	76	29,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	31	27,4%	38	27,0%	35	26,9%	11	44,0%	23	23,2%	69	27,2%
Concordo em Parte	35	31,0%	36	25,5%	33	25,4%	6	24,0%	32	32,3%	71	28,0%
Concordo Totalmente	5	4,4%	9	6,4%	6	4,6%	1	4,0%	7	7,1%	14	5,5%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 64

**Contexto - Variável 5 = Antes de formular estratégias e tomar decisões estratégicas avalio o ambiente interno da empresa.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	2	1,8%	3	2,1%	3	2,3%	0	0,0%	2	2,0%	5	2,0%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	7,1%	9	6,4%	9	6,9%	5	20,0%	3	3,0%	17	6,7%
Concordo em Parte	61	54,0%	68	48,2%	71	54,6%	10	40,0%	48	48,5%	129	50,8%
Concordo Totalmente	42	37,2%	61	43,3%	47	36,2%	10	40,0%	46	46,5%	103	40,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 65

**Contexto - Variável 6 = Avalio fatores econômicos, políticos e sociais que envolvem a a empresa para formular estratégias e tomar decisões estratégicas.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	0,4%
Discordo em Parte	7	6,2%	3	2,1%	5	3,8%	1	4,0%	4	4,0%	10	3,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	12	10,6%	7	5,0%	12	9,2%	3	12,0%	4	4,0%	19	7,5%
Concordo em Parte	43	38,1%	60	42,6%	62	47,7%	10	40,0%	31	31,3%	103	40,6%
Concordo Totalmente	51	45,1%	70	49,6%	51	39,2%	11	44,0%	59	59,6%	121	47,6%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 66

**A gestão do conhecimento é importante para a empresa criar um diferencial competitivo.**

Grau de Concordância	Experiência				Atuação						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	0,9%	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	0	0,0%	3	2,1%	1	0,8%	0	0,0%	2	2,0%	3	1,2%
Concordo em Parte	17	15,0%	19	13,5%	16	12,3%	7	28,0%	13	13,1%	36	14,2%
Concordo Totalmente	95	84,1%	119	84,4%	112	86,2%	18	72,0%	84	84,8%	214	84,3%
Total	113	100,0%	141	100,0%	130	100,0%	25	100,0%	99	100,0%	254	100,0%

Tabela 67

## Apêndice E – Quadro de resultados da primeira fase

Quadro 1 – Subfatores “Experiência”, “Processos Mentais” e “Capacidade de Julgamento”

Experiência - Variável 1 = Antes de tomar decisões, discuto com outras pessoas às alternativas disponíveis.	94,0	Concordo Totalmente
Experiência - Variável 2 = Minha experiência pessoal é importante na hora da tomada de decisão.	93,4	Concordo Totalmente
Experiência - Variável 3 = No processo de pensar estrategicamente, ouço a opinião de outros estrategistas e decisores.	90,6	Concordo Totalmente
Experiência - Variável 4 = Uso minha experiência na hora de decidir com quem compartilhar meus conhecimentos.	88,2	Concordo em Parte
Experiência - Variável 5 = Tomo decisões de forma equilibrada, levando em consideração o que aprendi no passado.	90,2	Concordo Totalmente
Tendência	91,3	Concordo Totalmente
Processos Mentais - Variável 1 = Sempre que necessário uso minha intuição no processo de planejamento estratégico.	70,2	Concordo em Parte
Processos Mentais - Variável 2 = Uso o bom senso no compartilhamento do conhecimento.	92,3	Concordo Totalmente
Processos Mentais - Variável 3 = Sempre que preciso, uso o bom senso na hora de tomar decisões.	90,9	Concordo Totalmente
Processos Mentais - Variável 4 = Para formulação e tomada de decisões estratégicas, analiso informações externas e racionalizo com o uso do bom senso.	85,1	Concordo em Parte
Processos Mentais - Variável 5 = Minhas decisões são racionais, sem considerar o uso do bom senso e da intuição.	56,5	Nem Concordo e Nem Discordo
Tendência	79,0	Concordo em Parte
Capacidade de Julgamento - Variável 1 = Para tomar decisões estratégicas, analiso informações registradas nos sistemas de informação da Empresa.	88,6	Concordo em Parte
Capacidade de Julgamento - Variável 2 = Uso a razão na hora de transferir conhecimento estratégico.	89,4	Concordo em Parte
Capacidade de Julgamento - Variável 3 = As informações documentadas e registradas são utilizadas na tomada de decisão.	85,6	Concordo em Parte
Capacidade de Julgamento - Variável 4 = Uso a razão na formulação e tomada de decisão estratégica.	88,0	Concordo em Parte
Capacidade de Julgamento - Variável 5 = No processo de formulação de estratégias, utilizo o discernimento e a razão ao avaliar as melhores opções.	86,1	Concordo em Parte
Tendência	87,5	Concordo em Parte

Quadro 2 – Subfatores “Arquitetura de TIC” e “Técnicas e Métodos”

Arquitetura de TIC - Variável 1 = Disponho de diferentes tecnologias de informação e comunicação como apoio ao processo de planejamento estratégico.	71,8	Concordo em Parte
Arquitetura de TIC - Variável 2 = Consulto os sistemas de informações da empresa para obter informações que ajudam na tomada de decisão.	86,1	Concordo em Parte
Arquitetura de TIC - Variável 3 = Considero os sistemas de informação importantes para a formulação de estratégias.	94,9	Concordo Totalmente
Arquitetura de TIC - Variável 4 = Participo de algum grupo de discussão ou comunidade de prática.	71,9	Concordo em Parte
Arquitetura de TIC - Variável 5 = Utilizo sistemas de informações, direta ou indiretamente, como apoio para a tomada de decisão.	86,1	Concordo em Parte
Arquitetura de TIC - Variável 6 = Uso tecnologia da informação para armazenar conhecimento.	81,7	Concordo em Parte
Tendência	82,1	Concordo em Parte
Técnicas e Métodos - Variável 1 = Em reuniões de definição de estratégias, eu e demais estrategistas/decisores utilizamos de metodologias de planejamento.	77,1	Concordo em Parte
Técnicas e Métodos - Variável 2 = Utilizo técnicas e métodos da administração para realizar as atividades de formulação e tomada de decisão estratégica.	82,2	Concordo em Parte
Técnicas e Métodos - Variável 3 = Considero o <i>balanced scorecard</i> (BSC) uma ferramenta interessante no processo de planejamento estratégico.	85,7	Concordo em Parte
Técnicas e Métodos - Variável 4 = Uso técnicas e métodos para a criação/aquisição de conhecimento.	79,4	Concordo em Parte
Técnicas e Métodos - Variável 5 = Participo de atividades estratégicas que utilizam técnicas de mercado ( <i>SWOT</i> , <i>Brainstorming</i> , etc.) para avaliação da empresa.	75,4	Concordo em Parte
Tendência	80,0	Concordo em Parte

Quadro 3 – Subfatores “Proposição Clara de Valor”, “Liderança” e “Estrutura de Poder”

Proposição Clara de Valor - Variável 1 = Formulo estratégias/decido estrategicamente com base nas tendências do mercado e nas políticas da Empresa.	81,7	Concordo em Parte
Proposição Clara de Valor - Variável 2 = Na tomada de decisão, levo em consideração o plano estratégico da Empresa.	87,0	Concordo em Parte
Proposição Clara de Valor - Variável 3 = Promovo a missão e os valores da empresa entre os demais estrategistas e tomadores de decisão.	80,6	Concordo em Parte
Proposição Clara de Valor - Variável 4 = Na tomada de decisão, levo em consideração a missão, a visão e os valores da empresa.	86,7	Concordo em Parte
Proposição Clara de Valor - Variável 5 = Discuto as políticas e valores da empresa com outros estrategistas e decisores.	80,5	Concordo em Parte
Proposição Clara de Valor - Variável 6 = Gero conhecimento ao promover e divulgar os valores da empresa.	85,8	Concordo em Parte
Tendência	83,7	Concordo em Parte
Liderança - Variável 1 = Apóio e oriento outros estrategistas e decisores na tomada de decisões estratégicas complexas.	79,4	Concordo em Parte
Liderança - Variável 2 = Tenho comprometimento com o processo de planejamento estratégico.	89,0	Concordo em Parte
Liderança - Variável 3 = Dou apoio às pessoas no processo de formulação estratégica.	88,0	Concordo em Parte
Liderança - Variável 4 = Minha liderança influencia nas decisões estratégicas.	72,8	Concordo em Parte
Liderança - Variável 5 = Como líder, devo compartilhar conhecimento.	97,1	Concordo Totalmente
Tendência	85,2	Concordo em Parte
Estrutura de Poder - Variável 1 = A estrutura de poder e autoridade do estrategista/decisor têm influência no processo de formulação estratégica que desenvolvo.	83,3	Concordo em Parte
Estrutura de Poder - Variável 2 = Gozo de prestígio profissional e pessoal, dentro e fora da organização.	83,5	Concordo em Parte
Estrutura de Poder - Variável 3 = Devo gerar conhecimento para a organização devido a minha posição profissional.	93,7	Concordo Totalmente
Estrutura de Poder - Variável 4 = A minha postura e personalidade me levam a ter influência na formulação e tomada de decisões estratégicas	78,1	Concordo em Parte
Estrutura de Poder - Variável 5 = Minha postura e projeções pessoais influenciam na tomada de decisão.	76,6	Concordo em Parte
Tendência	83,0	Concordo em Parte

Quadro 4 – Subfatores “Compartilhamento”, “Integração” e “Motivação”

Compartilhamento - Variável 1 = Há compartilhamento de informações estratégicas entre estrategistas e decisores.	66,3	Nem Concordo e Nem Discordo
Compartilhamento - Variável 2 = Costumo compartilhar informações, gerando novos conhecimentos na organização.	88,7	Concordo em Parte
Compartilhamento - Variável 3 = Compartilho conhecimentos com outros estrategistas e decisores.	86,1	Concordo em Parte
Compartilhamento - Variável 4 = Estrategistas/decisores com quem trabalho dividem informações comigo.	75,1	Concordo em Parte
Compartilhamento - Variável 5 = Existem meios de comunicação que facilitam o compartilhamento de informações entre os estrategistas/decisores estratégicos	79,1	Concordo em Parte
Tendência	79,1	Concordo em Parte
Integração - Variável 1 = O bom relacionamento entre mim e outros estrategistas/decisores facilita as atividades no nível estratégico.	81,3	Concordo em Parte
Integração - Variável 2 = A integração entre mim e outras pessoas é importante para a aquisição e compartilhamento do conhecimento.	94,4	Concordo Totalmente
Integração - Variável 3 = Há falta de integração entre mim e outros estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações.	62,6	Nem Concordo e Nem Discordo
Integração - Variável 4 = Há troca de conhecimento no nível estratégico pela integração que existe entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.	75,6	Concordo em Parte
Integração - Variável 5 = Existe um nível de competitividade entre os estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações entre eles.	67,5	Concordo em Parte
Integração - Variável 6 = Tenho integração com demais gestores do nível estratégico, o que facilita no trabalho de formulação e decisão estratégica.	76,1	Concordo em Parte
Integração - Variável 7 = O companheirismo existente entre mim e outras pessoas facilita o compartilhamento de informações para tomada de decisão.	82,7	Concordo em Parte
Tendência	77,2	Concordo em Parte
Motivação - Variável 1 = Sinto-me motivado com o trabalho que realizo.	86,5	Concordo em Parte
Motivação - Variável 2 = A troca de conhecimentos entre mim e demais estrategistas/decisores estratégicos me motiva a participar do processo estratégico.	77,4	Concordo em Parte
Motivação - Variável 3 = O compartilhamento de conhecimento é favorecido quando eu e outros estrategistas/decisores estratégicos estamos motivados.	95,3	Concordo Totalmente
Motivação - Variável 4 = Pensar estrategicamente é uma atividade que me motiva.	91,7	Concordo Totalmente
Motivação - Variável 5 = A motivação facilita o compartilhamento de informações e conhecimento entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.	89,3	Concordo em Parte
Motivação - Variável 6 = Estrategistas/decisores demonstram estar motivados com as atividades estratégicas que exercem.	73,0	Concordo em Parte
Tendência	85,5	Concordo em Parte

Quadro 5 – Subfatores “Contexto”

Contexto - Variável 1 = O contexto vivido pela empresa influencia na capacidade da organização em gerar conhecimento para mim.	81,2	Concordo em Parte
Contexto - Variável 2 = A empresa observa as oportunidades estratégicas de acordo com a situação em que se encontra e o contexto em que vive.	64,7	Nem Concordo e Nem Discordo
Contexto - Variável 3 = Na hora de tomar uma decisão, levo em consideração o contexto vivido pela organização.	90,5	Concordo Totalmente
Contexto - Variável 4 = As decisões são tomadas tempestivamente, sem perder oportunidades que o ambiente vivido pela empresa apresenta.	58,0	Nem Concordo e Nem Discordo
Contexto - Variável 5 = Antes de formular estratégias e tomar decisões estratégicas avalio o ambiente interno da empresa.	86,0	Concordo em Parte
Contexto - Variável 6 = Avalio fatores econômicos, políticos e sociais que envolvem a empresa para formular estratégias e tomar decisões estratégicas.	86,2	Concordo em Parte
Tendência	77,8	Concordo em Parte

## Apêndice F – Resultado análise fatorial – SPSS – 6 fatores

Rotated Factor Matrix <sup>a</sup>						
	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Motivação - Variável 2 = A troca de conhecimentos entre mim e demais estrategistas/decisores estratégicos me motiva a participar do processo estratégico.	,683					
Integração - Variável 6 = Tenho integração com demais gestores do nível estratégico, o que facilita no trabalho de formulação e decisão estratégica.	,630					
Compartilhamento - Variável 1 = Há compartilhamento de informações estratégicas entre estrategistas e decisores.	,603					
Compartilhamento - Variável 4 = Estrategistas/decisores com quem trabalho dividem informações comigo.	,600					,371
Integração - Variável 4 = Há troca de conhecimento no nível estratégico pela integração que existe entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.	,597					,349
Compartilhamento - Variável 5 = Existem meios de comunicação que facilitam o compartilhamento de informações entre os estrategistas/decisores estratégicos	,507					
Integração - Variável 7 = O companheirismo existente entre mim e outras pessoas facilita o compartilhamento de informações para tomada de decisão.	,503					
Motivação - Variável 6 = Estrategistas/decisores demonstram estar motivados com as atividades estratégicas que exercem.	,477					
Integração - Variável 1 = O bom relacionamento entre mim e outros estrategistas/decisores facilita as atividades no nível estratégico.	,457					
Motivação - Variável 5 = A motivação facilita o compartilhamento de informações e conhecimento entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.	,404			,357	,305	
Proposição Clara de Valor - Variável 4 = Na tomada de decisão, levo em consideração a missão, a visão e os valores da empresa.		,697				
Proposição Clara de Valor - Variável 3 = Promovo a missão e os valores da empresa entre os demais estrategistas e tomadores de decisão.		,659				
Proposição Clara de Valor - Variável 2 = Na tomada de decisão, levo em consideração o plano estratégico da Empresa.		,573				
Liderança - Variável 2 = Tenho comprometimento com o processo de planejamento estratégico.	,308	,559		,317		
Proposição Clara de Valor - Variável 5 = Discuto as políticas e valores da empresa com outros estrategistas e decisores.	,419	,497				
Liderança - Variável 3 = Dou apoio às pessoas no processo de formulação estratégica.		,402				
Capacidade de Julgamento - Variável 2 = Uso a razão na hora de transferir conhecimento estratégico.			,693			
Processos Mentais - Variável 2 = Uso o bom senso no compartilhamento do conhecimento.			,620			
Processos Mentais - Variável 3 = Sempre que preciso, uso o bom senso na hora de tomar decisões.			,549			
Capacidade de Julgamento - Variável 4 = Uso a razão na formulação e tomada de decisão estratégica.			,518			,345
Experiência - Variável 5 = Tomo decisões de forma equilibrada, levando em consideração o que aprendi no passado.			,466			
Capacidade de Julgamento - Variável 5 = No processo de formulação de estratégias, utilizo o discernimento e a razão ao avaliar as melhores opções.			,383			
Experiência - Variável 4 = Uso minha experiência na hora de decidir com quem compartilhar meus conhecimentos.			,330			
Processos Mentais - Variável 4 = Para formulação e tomada de decisões estratégicas, analiso informações externas e racionalizo com o uso do bom senso.			,314			
Arquitetura da Informação - Variável 5 = Utilizo sistemas de informações, direta ou indiretamente, como apoio para a tomada de decisão.				,684		
Arquitetura da Informação - Variável 2 = Consulto os sistemas de informações da empresa para obter informações que ajudam na tomada de decisão.				,579		
Arquitetura da Informação - Variável 6 = Uso tecnologia da informação para armazenar conhecimento.				,490		
Arquitetura da Informação - Variável 1 = Disponho de diferentes tecnologias de informação e comunicação como apoio ao processo de planejamento estratégico.	,345			,424		
Técnicas e Métodos - Variável 5 = Participo de atividades estratégicas que utilizam técnicas de mercado (SWOT, Brainstorming, etc.) para avaliação da empresa.		,304		,404		
Técnicas e Métodos - Variável 3 = Considero o balanced scorecard (BSC) uma ferramenta interessante no processo de planejamento estratégico.				,310		
Estrutura de Poder - Variável 4 = A minha postura e personalidade me levam a ter influência na formulação e tomada de decisões estratégicas					,650	
Estrutura de Poder - Variável 5 = Minha postura e projeções pessoais influenciam na tomada de decisão.					,597	
Liderança - Variável 4 = Minha liderança influencia nas decisões estratégicas.					,482	
Experiência - Variável 2 = Minha experiência pessoal é importante na hora da tomada de decisão.			,375		,392	
Estrutura de Poder - Variável 2 = Gozo de prestígio profissional e pessoal, dentro e fora da organização.					,314	
Contexto - Variável 5 = Antes de formular estratégias e tomar decisões estratégicas avalio o ambiente interno da empresa.						,539
Contexto - Variável 6 = Avalio fatores econômicos, políticos e sociais que envolvem a empresa para formular estratégias e tomar decisões estratégicas.						,484
Contexto - Variável 3 = Na hora de tomar uma decisão, levo em consideração o contexto vivido pela organização.				,344		,428

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

## Apêndice G – Resultado análise fatorial – SPSS – 12 fatores

Rotated Factor Matrix <sup>a</sup>	Factor											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motivação - Variável 2 = A troca de conhecimentos entre mim e demais estrategistas/decisores estratégicos me motiva a participar do processo estratégico.	.659											
Compartilhamento - Variável 1 = Há compartilhamento de informações estratégicas entre estrategistas e decisores.	.602											
Contexto - Variável 2 = A empresa observa as oportunidades estratégicas de acordo com a situação em que se encontra e o contexto em que vive.	.559											
Motivação - Variável 6 = Estrategistas/decisores demonstram estar motivados com as atividades estratégicas que exercem.	.554											
Compartilhamento - Variável 4 = Estrategistas/decisores com quem trabalho dividem informações comigo.	.549											
Integração - Variável 4 = Há troca de conhecimento no nível estratégico pela integração que existe entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.	.521											
Integração - Variável 6 = Tenho integração com demais gestores do nível estratégico, o que facilita no trabalho de formulação e decisão estratégica.	.507											
Compartilhamento - Variável 5 = Existem meios de comunicação que facilitam o compartilhamento de informações entre os estrategistas/decisores estratégicos	.446											
Integração - Variável 7 = O companheirismo existente entre mim e outras pessoas facilita o compartilhamento de informações para tomada de decisão.	.433											
Integração - Variável 1 = O bom relacionamento entre mim e outros estrategistas/decisores facilita as atividades no nível estratégico.	.427											
Motivação - Variável 1 = Sinto-me motivado com o trabalho que realizo.												
Proposição Clara de Valor - Variável 2 = Na tomada de decisão, levo em consideração o plano estratégico da Empresa.		.619										
Proposição Clara de Valor - Variável 3 = Promovo a missão e os valores da empresa entre os demais estrategistas e tomadores de decisão.		.561										
Proposição Clara de Valor - Variável 4 = Na tomada de decisão, levo em consideração a missão, a visão e os valores da empresa.		.553										
Técnicas e Métodos - Variável 4 = Uso técnicas e métodos para a criação/aquisição de conhecimento.		.536										
Técnicas e Métodos - Variável 2 = Utilizo técnicas e métodos da administração para realizar as atividades de formulação e tomada de decisão estratégica.		.507										
Liderança - Variável 2 = Tenho comprometimento com o processo de planejamento estratégico.		.444										
Técnicas e Métodos - Variável 1 = Em reuniões de definição de estratégias, eu e demais estrategistas/decisores utilizamos de metodologias de planejamento.												
Motivação - Variável 4 = Pensar estrategicamente é uma atividade que me motiva.												
Capacidade de Julgamento - Variável 2 = Uso a razão na hora de transferir conhecimento estratégico.			.666									
Processos Mentais - Variável 2 = Uso o bom senso no compartilhamento do conhecimento.			.608									
Processos Mentais - Variável 3 = Sempre que preciso, uso o bom senso na hora de tomar decisões.			.529									
Capacidade de Julgamento - Variável 4 = Uso a razão na formulação e tomada de decisão estratégica.			.528		.408							
Experiência - Variável 5 = Tomo decisões de forma equilibrada, levando em consideração o que aprendi no passado.			.476									
Capacidade de Julgamento - Variável 5 = No processo de formulação de estratégias, utilizo o discernimento e a razão ao avaliar as melhores opções.												
Processos Mentais - Variável 4 = Para formulação e tomada de decisões estratégicas, analiso informações externas e racionalizo com o uso do bom senso.												
Experiência - Variável 4 = Uso minha experiência na hora de decidir com quem compartilhar meus conhecimentos.												
Arquitetura da Informação - Variável 2 = Consulto os sistemas de informações da empresa para obter informações que ajudam na tomada de decisão.				.720								
Arquitetura da Informação - Variável 5 = Utilizo sistemas de informações, direta ou indiretamente, como apoio para a tomada de decisão.				.590								
Capacidade de Julgamento - Variável 1 = Para tomar decisões estratégicas, analiso informações registradas nos sistemas de informação da Empresa.				.570								
Arquitetura da Informação - Variável 6 = Uso tecnologia da informação para armazenar conhecimento.				.447								
Arquitetura da Informação - Variável 1 = Disponho de diferentes tecnologias de informação e comunicação como apoio ao processo de planejamento estratégico.				.431								
Capacidade de Julgamento - Variável 3 = As informações documentadas e registradas são utilizadas na tomada de decisão.												
Contexto - Variável 6 = Avalio fatores econômicos, políticos e sociais que envolvem a empresa para formular estratégias e tomar decisões estratégicas.					.563							
Contexto - Variável 5 = Antes de formular estratégias e tomar decisões estratégicas avalio o ambiente interno da empresa.					.508							
Contexto - Variável 3 = Na hora de tomar uma decisão, levo em consideração o contexto vivido pela organização.					.425							
Proposição Clara de Valor - Variável 1 = Formulo estratégias/decido estrategicamente com base nas tendências do mercado e nas políticas da Empresa.												
Proposição Clara de Valor - Variável 6 = Gero conhecimento ao promover e divulgar os valores da empresa.												
Estrutura de Poder - Variável 5 = Minha postura e projeções pessoais influenciam na tomada de decisão.						.637						
Estrutura de Poder - Variável 4 = A minha postura e personalidade me levam a ter influência na formulação e tomada de decisões estratégicas						.575						
Liderança - Variável 4 = Minha liderança influencia nas decisões estratégicas.						.483						
Experiência - Variável 2 = Minha experiência pessoal é importante na hora da tomada de decisão.												
Estrutura de Poder - Variável 2 = Gozo de prestígio profissional e pessoal, dentro e fora da organização.												
Liderança - Variável 1 = Apóio e oriento outros estrategistas e decisores na tomada de decisões estratégicas complexas.												
Motivação - Variável 3 = O compartilhamento de conhecimento é favorecido quando eu e outros estrategistas/decisores estratégicos estamos motivados.							.607					
Liderança - Variável 5 = Como líder, devo compartilhar conhecimento.							.564					
Integração - Variável 2 = Integração entre mim e outras pessoas é importante para a aquisição e compartilhamento do conhecimento.							.507					
Arquitetura da Informação - Variável 3 = Considero os sistemas de informação importantes para a formulação de estratégias.												
Motivação - Variável 5 = A motivação facilita o compartilhamento de informações e conhecimento entre mim e outros estrategistas/decisores estratégicos.												
Estrutura de Poder - Variável 3 = Devo gerar conhecimento para a organização devido a minha posição profissional.												
Compartilhamento - Variável 2 = Costumo compartilhar informações, gerando novos conhecimentos na organização.												
Compartilhamento - Variável 3 = Compartilho conhecimentos com outros estrategistas e decisores.								.513				
Experiência - Variável 3 = No processo de pensar estrategicamente, ouço a opinião de outros estrategistas e decisores.								.455				
Proposição Clara de Valor - Variável 5 = Discuto as políticas e valores da empresa com outros estrategistas e decisores.								.442				
Liderança - Variável 3 = Dou apoio às pessoas no processo de formulação estratégica.								.427				
Técnicas e Métodos - Variável 5 = Participo de atividades estratégicas que utilizam técnicas de mercado (SWOT, Brainstorming, etc.) para avaliação da empresa.									.467			
Experiência - Variável 1 = Antes de tomar decisões, discuto com outras pessoas as alternativas disponíveis.												
Técnicas e Métodos - Variável 3 = Considero o balanced scorecard (BSC) uma ferramenta interessante no processo de planejamento estratégico.												
Arquitetura da Informação - Variável 4 = Participo de algum grupo de discussão ou comunidade de prática.												
Integração - Variável 3 = Há falta de integração entre mim e outros estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações.										.532		
Integração - Variável 5 = Existe um nível de competitividade entre os estrategistas/decisores que prejudica o compartilhamento de informações entre eles.										.465		
Contexto - Variável 4 = As decisões são tomadas tempestivamente, sem perder oportunidades que o ambiente vivido pela empresa apresenta.												
Processos Mentais - Variável 1 = Sempre que necessário, uso minha intuição no processo de planejamento estratégico.											.455	
Processos Mentais - Variável 5 = Minhas decisões são racionais, sem considerar o uso do bom senso e da intuição.											.429	
Contexto - Variável 1 = O contexto vivido pela empresa influencia na capacidade da organização em gerar conhecimento para mim.												
Estrutura de Poder - Variável 1 = A estrutura de poder e autoridade do estrategista/decisor têm influência no processo de formulação estratégica que desenvolvo.												.522

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 24 iterations.

## Apêndice H– Tabelas de resultados da segunda fase

**A personalidade e postura do estrategista/decisor influencia na sua capacidade de julgamento e no uso da razão.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	5	5,9%	1	1,3%	6	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	6	3,8%
Discordo em Parte	2	2,4%	5	6,7%	7	6,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	4,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	5	5,9%	10	13,3%	9	7,7%	3	33,3%	3	8,8%	15	9,4%
Concordo em Parte	44	51,8%	35	46,7%	62	53,0%	3	33,3%	14	41,2%	79	49,4%
Concordo Totalmente	29	34,1%	24	32,0%	33	28,2%	3	33,3%	17	50,0%	53	33,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 1

**A postura e personalidade dos estrategistas/decisores da empresa influenciam na habilidade de divulgar os valores da organização.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	3	3,5%	0	0,0%	2	1,7%	0	0,0%	1	2,9%	3	1,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	4,7%	5	6,7%	6	5,1%	0	0,0%	3	8,8%	9	5,6%
Concordo em Parte	30	35,3%	39	52,0%	53	45,3%	5	55,6%	11	32,4%	69	43,1%
Concordo Totalmente	47	55,3%	31	41,3%	55	47,0%	4	44,4%	19	55,9%	78	48,8%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 2

**As lideranças do nível estratégico disseminam a missão, os objetivos e os valores da empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	4	4,7%	1	1,3%	4	3,4%	0	0,0%	1	2,9%	5	3,1%
Discordo em Parte	15	17,6%	8	10,7%	14	12,0%	0	0,0%	9	26,5%	23	14,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	12	14,1%	11	14,7%	17	14,5%	0	0,0%	6	17,6%	23	14,4%
Concordo em Parte	39	45,9%	43	57,3%	64	54,7%	6	66,7%	12	35,3%	82	51,3%
Concordo Totalmente	15	17,6%	12	16,0%	18	15,4%	3	33,3%	6	17,6%	27	16,9%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 3

**Estrategistas/decisores da empresa usam a experiência na hora de integrar pessoas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	3	3,5%	6	8,0%	7	6,0%	1	11,1%	1	2,9%	9	5,6%
Discordo em Parte	17	20,0%	16	21,3%	24	20,5%	1	11,1%	8	23,5%	33	20,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	15	17,6%	8	10,7%	17	14,5%	2	22,2%	4	11,8%	23	14,4%
Concordo em Parte	38	44,7%	31	41,3%	51	43,6%	3	33,3%	15	44,1%	69	43,1%
Concordo Totalmente	12	14,1%	14	18,7%	18	15,4%	2	22,2%	6	17,6%	26	16,3%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 4

**Estrategistas/decisores sentem-se motivados quando há disponibilidade de recursos tecnológicos para trabalhar.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	2	2,4%	2	2,7%	3	2,6%	0	0,0%	1	2,9%	4	2,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	11	12,9%	9	12,0%	12	10,3%	0	0,0%	8	23,5%	20	12,5%
Concordo em Parte	31	36,5%	42	56,0%	59	50,4%	4	44,4%	10	29,4%	73	45,6%
Concordo Totalmente	41	48,2%	22	29,3%	43	36,8%	5	55,6%	15	44,1%	63	39,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 5

**Lideranças do nível estratégico têm capacidade de julgamento e usam a razão na hora certa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	2	2,4%	2	2,7%	3	2,6%	0	0,0%	1	2,9%	4	2,5%
Discordo em Parte	14	16,5%	12	16,0%	17	14,5%	1	11,1%	8	23,5%	26	16,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	17	20,0%	10	13,3%	22	18,8%	2	22,2%	3	8,8%	27	16,9%
Concordo em Parte	45	52,9%	46	61,3%	65	55,6%	5	55,6%	21	61,8%	91	56,9%
Concordo Totalmente	7	8,2%	5	6,7%	10	8,5%	1	11,1%	1	2,9%	12	7,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 6

**Recursos tecnológicos da empresa ajudam a integrar estrategistas e decisores.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	2	2,4%	1	1,3%	2	1,7%	0	0,0%	1	2,9%	3	1,9%
Discordo em Parte	10	11,8%	9	12,0%	13	11,1%	1	11,1%	5	14,7%	19	11,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	10,6%	11	14,7%	15	12,8%	1	11,1%	4	11,8%	20	12,5%
Concordo em Parte	36	42,4%	31	41,3%	49	41,9%	4	44,4%	14	41,2%	67	41,9%
Concordo Totalmente	28	32,9%	23	30,7%	38	32,5%	3	33,3%	10	29,4%	51	31,9%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 7

**A disponibilidade de técnicas e métodos motiva estrategistas/decisores no trabalho de pensamento estratégico**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	1,2%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	1	2,9%	2	1,3%
Discordo em Parte	5	5,9%	7	9,3%	8	6,8%	0	0,0%	4	11,8%	12	7,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	11	12,9%	11	14,7%	18	15,4%	1	11,1%	3	8,8%	22	13,8%
Concordo em Parte	37	43,5%	42	56,0%	58	49,6%	5	55,6%	16	47,1%	79	49,4%
Concordo Totalmente	31	36,5%	14	18,7%	32	27,4%	3	33,3%	10	29,4%	45	28,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 8

**A disseminação dos objetivos e valores da empresa pelos estrategistas/decisores motiva os colaboradores da empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	3	3,5%	3	4,0%	4	3,4%	0	0,0%	2	5,9%	6	3,8%
Discordo em Parte	12	14,1%	7	9,3%	15	12,8%	0	0,0%	4	11,8%	19	11,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	9,4%	11	14,7%	11	9,4%	2	22,2%	6	17,6%	19	11,9%
Concordo em Parte	35	41,2%	30	40,0%	50	42,7%	4	44,4%	11	32,4%	65	40,6%
Concordo Totalmente	27	31,8%	24	32,0%	37	31,6%	3	33,3%	11	32,4%	51	31,9%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 9

**A experiência do estrategista/decisor da empresa ajuda a determinar o momento adequado para usar a intuição e o bom senso.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	2	2,4%	1	1,3%	3	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,9%
Discordo em Parte	8	9,4%	1	1,3%	8	6,8%	0	0,0%	1	2,9%	9	5,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	12	14,1%	10	13,3%	16	13,7%	0	0,0%	6	17,6%	22	13,8%
Concordo em Parte	36	42,4%	36	48,0%	55	47,0%	4	44,4%	13	38,2%	72	45,0%
Concordo Totalmente	27	31,8%	27	36,0%	35	29,9%	5	55,6%	14	41,2%	54	33,8%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 10

**A experiência dos estrategistas/decisores é importante na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	7	8,2%	3	4,0%	6	5,1%	0	0,0%	4	11,8%	10	6,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	4,7%	6	8,0%	6	5,1%	1	11,1%	3	8,8%	10	6,3%
Concordo em Parte	36	42,4%	40	53,3%	59	50,4%	3	33,3%	14	41,2%	76	47,5%
Concordo Totalmente	38	44,7%	26	34,7%	46	39,3%	5	55,6%	13	38,2%	64	40,0%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 11

**Estrategistas/decisores da empresa usam bem o dissennimento antes de compartilhar informações e conhecimentos.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	9	10,6%	13	17,3%	15	12,8%	2	22,2%	5	14,7%	22	13,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	19	22,4%	18	24,0%	29	24,8%	2	22,2%	6	17,6%	37	23,1%
Concordo em Parte	49	57,6%	33	44,0%	60	51,3%	4	44,4%	18	52,9%	82	51,3%
Concordo Totalmente	8	9,4%	10	13,3%	12	10,3%	1	11,1%	5	14,7%	18	11,3%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 12

**Estrategistas/decisores da empresa usam o bom senso e a intuição na hora de compartilhar informações e conhecimentos**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	12	14,1%	10	13,3%	16	13,7%	0	0,0%	6	17,6%	22	13,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	30	35,3%	21	28,0%	37	31,6%	4	44,4%	10	29,4%	51	31,9%
Concordo em Parte	35	41,2%	34	45,3%	53	45,3%	4	44,4%	12	35,3%	69	43,1%
Concordo Totalmente	7	8,2%	10	13,3%	10	8,5%	1	11,1%	6	17,6%	17	10,6%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 13

**Para motivar pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores usam a razão e o dissennimento.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	1,2%	1	1,3%	2	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%
Discordo em Parte	11	12,9%	6	8,0%	13	11,1%	0	0,0%	4	11,8%	17	10,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	29	34,1%	17	22,7%	32	27,4%	3	33,3%	11	32,4%	46	28,8%
Concordo em Parte	39	45,9%	41	54,7%	61	52,1%	4	44,4%	15	44,1%	80	50,0%
Concordo Totalmente	5	5,9%	10	13,3%	9	7,7%	2	22,2%	4	11,8%	15	9,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 14

**A experiência de estrategistas/decisores ajuda a determinar o momento adequado para usar o dissennimento e a razão**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	6	7,1%	2	2,7%	6	5,1%	0	0,0%	2	5,9%	8	5,0%
Nem Concordo e Nem Discordo	7	8,2%	4	5,3%	7	6,0%	0	0,0%	4	11,8%	11	6,9%
Concordo em Parte	45	52,9%	52	69,3%	73	62,4%	4	44,4%	20	58,8%	97	60,6%
Concordo Totalmente	27	31,8%	16	21,3%	30	25,6%	5	55,6%	8	23,5%	43	26,9%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 15

**A experiência do estrategista/decisor é importante na escolha e uso das técnicas e métodos a serem adotadas pela empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	2	2,4%	1	1,3%	3	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	5	5,9%	5	6,7%	6	5,1%	0	0,0%	4	11,8%	10	6,3%
Concordo em Parte	40	47,1%	34	45,3%	54	46,2%	5	55,6%	15	44,1%	74	46,3%
Concordo Totalmente	38	44,7%	35	46,7%	54	46,2%	4	44,4%	15	44,1%	73	45,6%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 16

**A experiência dos estrategistas/decisores é importante para o seu prestígio pessoal e profissional dentro e fora da organização.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	1,2%	1	1,3%	2	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%
Discordo em Parte	2	2,4%	6	8,0%	3	2,6%	1	11,1%	4	11,8%	8	5,0%
Nem Concordo e Nem Discordo	9	10,6%	10	13,3%	12	10,3%	0	0,0%	7	20,6%	19	11,9%
Concordo em Parte	39	45,9%	33	44,0%	57	48,7%	4	44,4%	11	32,4%	72	45,0%
Concordo Totalmente	34	40,0%	25	33,3%	43	36,8%	4	44,4%	12	35,3%	59	36,9%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 17

**A postura e personalidade do estrategista/decisor influenciam na motivação das pessoas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	1,2%	2	2,7%	3	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	4,7%	5	6,7%	7	6,0%	1	11,1%	1	2,9%	9	5,6%
Concordo em Parte	31	36,5%	33	44,0%	51	43,6%	3	33,3%	10	29,4%	64	40,0%
Concordo Totalmente	49	57,6%	35	46,7%	56	47,9%	5	55,6%	23	67,6%	84	52,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 18

**Estrategistas/decisores compartilham informações e conhecimentos na empresa, levando em consideração suas experiências pessoais.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	2	2,4%	0	0,0%	2	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%
Discordo em Parte	14	16,5%	8	10,7%	15	12,8%	0	0,0%	7	20,6%	22	13,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	18	21,2%	16	21,3%	25	21,4%	3	33,3%	6	17,6%	34	21,3%
Concordo em Parte	39	45,9%	40	53,3%	61	52,1%	3	33,3%	15	44,1%	79	49,4%
Concordo Totalmente	12	14,1%	11	14,7%	14	12,0%	3	33,3%	6	17,6%	23	14,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 19

**Há melhor integração entre estrategistas/decisores quando há disseminação da missão, dos objetivos e dos valores da empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	1,2%	4	5,3%	3	2,6%	0	0,0%	2	5,9%	5	3,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	6	7,1%	12	16,0%	10	8,5%	3	33,3%	5	14,7%	18	11,3%
Concordo em Parte	29	34,1%	23	30,7%	37	31,6%	4	44,4%	11	32,4%	52	32,5%
Concordo Totalmente	49	57,6%	36	48,0%	67	57,3%	2	22,2%	16	47,1%	85	53,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 20

**No nível estratégico, o uso de técnicas e métodos de planejamento ajuda a integrar estrategistas/decisores.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	5	5,9%	2	2,7%	4	3,4%	0	0,0%	3	8,8%	7	4,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	7	8,2%	7	9,3%	10	8,5%	2	22,2%	2	5,9%	14	8,8%
Concordo em Parte	40	47,1%	38	50,7%	57	48,7%	5	55,6%	16	47,1%	78	48,8%
Concordo Totalmente	33	38,8%	28	37,3%	46	39,3%	2	22,2%	13	38,2%	61	38,1%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 21

**A personalidade e postura de estrategistas/decisores influenciam na sua forma de liderança.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	2	2,4%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	1	2,9%	2	1,3%
Discordo em Parte	1	1,2%	1	1,3%	2	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	2	2,4%	4	5,3%	2	1,7%	1	11,1%	3	8,8%	6	3,8%
Concordo em Parte	30	35,3%	30	40,0%	50	42,7%	2	22,2%	8	23,5%	60	37,5%
Concordo Totalmente	50	58,8%	40	53,3%	62	53,0%	6	66,7%	22	64,7%	90	56,3%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 22

**A postura e personalidade dos estrategistas/decisores influenciam no compartilhamento de informações e conhecimento entre eles.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	1,2%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	1	2,9%	2	1,3%
Discordo em Parte	2	2,4%	3	4,0%	2	1,7%	0	0,0%	3	8,8%	5	3,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	4,7%	3	4,0%	5	4,3%	1	11,1%	1	2,9%	7	4,4%
Concordo em Parte	39	45,9%	35	46,7%	58	49,6%	2	22,2%	14	41,2%	74	46,3%
Concordo Totalmente	39	45,9%	33	44,0%	51	43,6%	6	66,7%	15	44,1%	72	45,0%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 23

**Ao usar a intuição e o bom senso, estrategistas/decisores influenciam no ambiente vivido pela organização.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	1	1,2%	1	1,3%	2	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	9,4%	6	8,0%	7	6,0%	2	22,2%	5	14,7%	14	8,8%
Concordo em Parte	37	43,5%	44	58,7%	59	50,4%	3	33,3%	19	55,9%	81	50,6%
Concordo Totalmente	39	45,9%	24	32,0%	49	41,9%	4	44,4%	10	29,4%	63	39,4%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 24

**O ambiente organizacional é analisado pelos estrategistas/decisores por meio de métodos e técnicas gerenciais.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	3	3,5%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	3	8,8%	4	2,5%
Discordo em Parte	13	15,3%	9	12,0%	18	15,4%	0	0,0%	4	11,8%	22	13,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	18	21,2%	15	20,0%	24	20,5%	1	11,1%	8	23,5%	33	20,6%
Concordo em Parte	40	47,1%	43	57,3%	60	51,3%	7	77,8%	16	47,1%	83	51,9%
Concordo Totalmente	11	12,9%	7	9,3%	14	12,0%	1	11,1%	3	8,8%	18	11,3%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 25

**O compartilhamento de informações e conhecimentos entre estrategistas/decisores influencia no ambiente organizacional.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	1	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,9%	1	0,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	2	2,4%	7	9,3%	7	6,0%	1	11,1%	1	2,9%	9	5,6%
Concordo em Parte	43	50,6%	34	45,3%	59	50,4%	2	22,2%	16	47,1%	77	48,1%
Concordo Totalmente	39	45,9%	34	45,3%	51	43,6%	6	66,7%	16	47,1%	73	45,6%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 26

**O compartilhamento de informações entre estrategistas/decisores é facilitado quando se conhece a missão e os objetivos da empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	3	3,5%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	3	8,8%	4	2,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	1	1,2%	8	10,7%	5	4,3%	1	11,1%	3	8,8%	9	5,6%
Concordo em Parte	28	32,9%	34	45,3%	46	39,3%	2	22,2%	14	41,2%	62	38,8%
Concordo Totalmente	52	61,2%	32	42,7%	64	54,7%	6	66,7%	14	41,2%	84	52,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 27

**O uso do bom senso pelos estrategistas/decisores é importante antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	6	7,1%	1	1,3%	5	4,3%	0	0,0%	2	5,9%	7	4,4%
Discordo em Parte	6	7,1%	9	12,0%	12	10,3%	0	0,0%	3	8,8%	15	9,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	16	18,8%	12	16,0%	17	14,5%	1	11,1%	10	29,4%	28	17,5%
Concordo em Parte	25	29,4%	35	46,7%	48	41,0%	3	33,3%	9	26,5%	60	37,5%
Concordo Totalmente	32	37,6%	18	24,0%	35	29,9%	5	55,6%	10	29,4%	50	31,3%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 28

**A experiência ajuda estrategistas/decisores no momento de liderança.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Nem Concordo e Nem Discordo	2	2,4%	3	4,0%	4	3,4%	0	0,0%	1	2,9%	5	3,1%
Concordo em Parte	29	34,1%	29	38,7%	42	35,9%	3	33,3%	13	38,2%	58	36,3%
Concordo Totalmente	54	63,5%	43	57,3%	71	60,7%	6	66,7%	20	58,8%	97	60,6%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 29

**A postura e personalidade de estrategistas/decisores influenciam na integração das pessoas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	0	0,0%	2	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	5,9%	2	1,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	2	2,4%	3	4,0%	5	4,3%	0	0,0%	0	0,0%	5	3,1%
Concordo em Parte	27	31,8%	32	42,7%	44	37,6%	3	33,3%	12	35,3%	59	36,9%
Concordo Totalmente	56	65,9%	38	50,7%	68	58,1%	6	66,7%	20	58,8%	94	58,8%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 30

**Estrategistas/decisores da empresa usam o bom senso e a intuição na hora de motivar as pessoas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	14	16,5%	13	17,3%	21	17,9%	0	0,0%	6	17,6%	27	16,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	21	24,7%	12	16,0%	23	19,7%	3	33,3%	7	20,6%	33	20,6%
Concordo em Parte	44	51,8%	36	48,0%	57	48,7%	6	66,7%	17	50,0%	80	50,0%
Concordo Totalmente	6	7,1%	13	17,3%	15	12,8%	0	0,0%	4	11,8%	19	11,9%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 31

**Estrategistas/decisores motivados ajudam na integração das pessoas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	6	7,1%	4	5,3%	5	4,3%	1	11,1%	4	11,8%	10	6,3%
Concordo em Parte	32	37,6%	28	37,3%	45	38,5%	4	44,4%	11	32,4%	60	37,5%
Concordo Totalmente	46	54,1%	43	57,3%	66	56,4%	4	44,4%	19	55,9%	89	55,6%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 32

**Lideranças do nível estratégico motivam estrategistas/decisores para o desempenho das suas atividades.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,9%	1	0,6%
Discordo em Parte	7	8,2%	5	6,7%	9	7,7%	1	11,1%	2	5,9%	12	7,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	15	17,6%	10	13,3%	17	14,5%	2	22,2%	6	17,6%	25	15,6%
Concordo em Parte	41	48,2%	42	56,0%	65	55,6%	2	22,2%	16	47,1%	83	51,9%
Concordo Totalmente	21	24,7%	18	24,0%	26	22,2%	4	44,4%	9	26,5%	39	24,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 33

**O ambiente organizacional é influenciado pela postura e personalidade de estrategistas/decisores.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	1	11,1%	0	0,0%	1	0,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	5	5,9%	7	9,3%	10	8,5%	0	0,0%	2	5,9%	12	7,5%
Concordo em Parte	31	36,5%	31	41,3%	49	41,9%	3	33,3%	10	29,4%	62	38,8%
Concordo Totalmente	49	57,6%	36	48,0%	58	49,6%	5	55,6%	22	64,7%	85	53,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 34

**O ambiente vivido na organização é influenciado pela experiência dos estrategistas e decisores.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	1,2%	6	8,0%	5	4,3%	0	0,0%	2	5,9%	7	4,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	9,4%	13	17,3%	18	15,4%	1	11,1%	2	5,9%	21	13,1%
Concordo em Parte	36	42,4%	33	44,0%	50	42,7%	6	66,7%	13	38,2%	69	43,1%
Concordo Totalmente	40	47,1%	23	30,7%	44	37,6%	2	22,2%	17	50,0%	63	39,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 35

**Estrategistas/decisores da empresa usam a intuição e o bom senso na escolha dos recursos tecnológicos a serem utilizados no trabalho.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	4	4,7%	1	1,3%	4	3,4%	0	0,0%	1	2,9%	5	3,1%
Discordo em Parte	10	11,8%	11	14,7%	12	10,3%	1	11,1%	8	23,5%	21	13,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	23	27,1%	16	21,3%	27	23,1%	4	44,4%	8	23,5%	39	24,4%
Concordo em Parte	40	47,1%	40	53,3%	62	53,0%	4	44,4%	14	41,2%	80	50,0%
Concordo Totalmente	8	9,4%	7	9,3%	12	10,3%	0	0,0%	3	8,8%	15	9,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 36

**Estrategistas/decisores integrados compartilham melhor as informações e os conhecimentos.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	3	3,5%	1	1,3%	3	2,6%	0	0,0%	1	2,9%	4	2,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	3	3,5%	4	5,3%	4	3,4%	0	0,0%	3	8,8%	7	4,4%
Concordo em Parte	25	29,4%	31	41,3%	39	33,3%	6	66,7%	11	32,4%	56	35,0%
Concordo Totalmente	54	63,5%	39	52,0%	71	60,7%	3	33,3%	19	55,9%	93	58,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 37

**Estrategistas/decisores líderes influenciam na integração de outras pessoas do nível estratégico.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	3	3,5%	3	4,0%	5	4,3%	1	11,1%	0	0,0%	6	3,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	4,7%	4	5,3%	4	3,4%	1	11,1%	3	8,8%	8	5,0%
Concordo em Parte	41	48,2%	42	56,0%	62	53,0%	3	33,3%	18	52,9%	83	51,9%
Concordo Totalmente	37	43,5%	26	34,7%	46	39,3%	4	44,4%	13	38,2%	63	39,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 38

**Estrategistas/decisores motivados ajudam no compartilhamento de informações e conhecimentos.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	2	2,4%	5	6,7%	4	3,4%	0	0,0%	3	8,8%	7	4,4%
Concordo em Parte	32	37,6%	39	52,0%	54	46,2%	4	44,4%	13	38,2%	71	44,4%
Concordo Totalmente	51	60,0%	31	41,3%	59	50,4%	5	55,6%	18	52,9%	82	51,3%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 39

**O uso de técnicas e métodos ajuda na melhoria do prestígio pessoal e profissional dos estrategistas/decisores.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	5	5,9%	6	8,0%	7	6,0%	1	11,1%	3	8,8%	11	6,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	18	21,2%	14	18,7%	21	17,9%	2	22,2%	9	26,5%	32	20,0%
Concordo em Parte	38	44,7%	34	45,3%	56	47,9%	3	33,3%	13	38,2%	72	45,0%
Concordo Totalmente	24	28,2%	21	28,0%	33	28,2%	3	33,3%	9	26,5%	45	28,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 40

**Recursos tecnológicos ajudam e facilitam no compartilhamento de informação e conhecimento no nível estratégico da empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	1	11,1%	0	0,0%	1	0,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	3	3,5%	3	4,0%	4	3,4%	1	11,1%	1	2,9%	6	3,8%
Concordo em Parte	30	35,3%	36	48,0%	50	42,7%	2	22,2%	14	41,2%	66	41,3%
Concordo Totalmente	52	61,2%	34	45,3%	62	53,0%	5	55,6%	19	55,9%	86	53,8%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 41

**Vejo que a experiência do estrategista/decisor ajuda no momento de disseminar a missão, os objetivos e os valores da organização.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	6	7,1%	3	4,0%	7	6,0%	0	0,0%	2	5,9%	9	5,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	8	9,4%	10	13,3%	15	12,8%	2	22,2%	1	2,9%	18	11,3%
Concordo em Parte	39	45,9%	34	45,3%	51	43,6%	3	33,3%	19	55,9%	73	45,6%
Concordo Totalmente	32	37,6%	28	37,3%	44	37,6%	4	44,4%	12	35,3%	60	37,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 42

**A liderança de estrategistas/decisores influencia na motivação das pessoas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,9%	1	0,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	1	1,2%	2	2,7%	3	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,9%
Concordo em Parte	37	43,5%	35	46,7%	53	45,3%	3	33,3%	16	47,1%	72	45,0%
Concordo Totalmente	47	55,3%	37	49,3%	61	52,1%	6	66,7%	17	50,0%	84	52,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 43

**As lideranças do nível estratégico utilizam técnicas e métodos para o desenvolvimento do trabalho.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	2	2,4%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	1	2,9%	2	1,3%
Discordo em Parte	9	10,6%	9	12,0%	12	10,3%	1	11,1%	5	14,7%	18	11,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	21	24,7%	12	16,0%	26	22,2%	3	33,3%	4	11,8%	33	20,6%
Concordo em Parte	41	48,2%	46	61,3%	64	54,7%	3	33,3%	20	58,8%	87	54,4%
Concordo Totalmente	12	14,1%	8	10,7%	14	12,0%	2	22,2%	4	11,8%	20	12,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 44

**Estrategistas/decisores motivados influenciam no ambiente organizacional.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Nem Concordo e Nem Discordo	2	2,4%	3	4,0%	4	3,4%	0	0,0%	1	2,9%	5	3,1%
Concordo em Parte	26	30,6%	24	32,0%	36	30,8%	3	33,3%	11	32,4%	50	31,3%
Concordo Totalmente	57	67,1%	48	64,0%	77	65,8%	6	66,7%	22	64,7%	105	65,6%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 45

**O uso de recursos tecnológicos depende da personalidade e postura do estrategista/decisor.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	6	7,1%	0	0,0%	6	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	6	3,8%
Discordo em Parte	15	17,6%	10	13,3%	17	14,5%	1	11,1%	7	20,6%	25	15,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	11	12,9%	13	17,3%	15	12,8%	2	22,2%	7	20,6%	24	15,0%
Concordo em Parte	42	49,4%	41	54,7%	63	53,8%	6	66,7%	14	41,2%	83	51,9%
Concordo Totalmente	11	12,9%	11	14,7%	16	13,7%	0	0,0%	6	17,6%	22	13,8%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 46

**O uso de recursos tecnológicos facilita o trabalho das lideranças estratégicas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	0	0,0%	2	2,7%	1	0,9%	0	0,0%	1	2,9%	2	1,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	3	3,5%	7	9,3%	7	6,0%	1	11,1%	2	5,9%	10	6,3%
Concordo em Parte	34	40,0%	26	34,7%	47	40,2%	2	22,2%	11	32,4%	60	37,5%
Concordo Totalmente	48	56,5%	40	53,3%	62	53,0%	6	66,7%	20	58,8%	88	55,0%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 47

**Para integrar pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores usam a razão e o discernimento.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	7	8,2%	9	12,0%	10	8,5%	2	22,2%	4	11,8%	16	10,0%
Nem Concordo e Nem Discordo	25	29,4%	14	18,7%	29	24,8%	1	11,1%	9	26,5%	39	24,4%
Concordo em Parte	42	49,4%	42	56,0%	64	54,7%	5	55,6%	15	44,1%	84	52,5%
Concordo Totalmente	11	12,9%	10	13,3%	14	12,0%	1	11,1%	6	17,6%	21	13,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 48

**Vejo lideranças estratégicas influenciando na motivação das pessoas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	2	2,4%	2	2,7%	4	3,4%	0	0,0%	0	0,0%	4	2,5%
Discordo em Parte	13	15,3%	8	10,7%	13	11,1%	1	11,1%	7	20,6%	21	13,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	7	8,2%	14	18,7%	16	13,7%	1	11,1%	4	11,8%	21	13,1%
Concordo em Parte	43	50,6%	35	46,7%	58	49,6%	4	44,4%	16	47,1%	78	48,8%
Concordo Totalmente	20	23,5%	16	21,3%	26	22,2%	3	33,3%	7	20,6%	36	22,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 49

**Estrategistas/decisores usam a intuição e do bom senso na escolha de técnicas e métodos de trabalho a serem utilizados.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	1,2%	0	0,0%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	15	17,6%	8	10,7%	17	14,5%	0	0,0%	6	17,6%	23	14,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	19	22,4%	15	20,0%	25	21,4%	3	33,3%	6	17,6%	34	21,3%
Concordo em Parte	44	51,8%	43	57,3%	64	54,7%	5	55,6%	18	52,9%	87	54,4%
Concordo Totalmente	6	7,1%	9	12,0%	10	8,5%	1	11,1%	4	11,8%	15	9,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 50

**Estrategistas/decisores usam a razão para a escolha de técnicas e métodos de trabalho a serem utilizados pela empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	8	9,4%	6	8,0%	11	9,4%	0	0,0%	3	8,8%	14	8,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	17	20,0%	11	14,7%	21	17,9%	1	11,1%	6	17,6%	28	17,5%
Concordo em Parte	50	58,8%	50	66,7%	71	60,7%	6	66,7%	23	67,6%	100	62,5%
Concordo Totalmente	10	11,8%	8	10,7%	14	12,0%	2	22,2%	2	5,9%	18	11,3%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 51

**Lideranças do nível estratégico usam a intuição e o bom senso.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	11	12,9%	13	17,3%	18	15,4%	1	11,1%	5	14,7%	24	15,0%
Nem Concordo e Nem Discordo	23	27,1%	16	21,3%	30	25,6%	2	22,2%	7	20,6%	39	24,4%
Concordo em Parte	45	52,9%	37	49,3%	59	50,4%	5	55,6%	18	52,9%	82	51,3%
Concordo Totalmente	6	7,1%	9	12,0%	10	8,5%	1	11,1%	4	11,8%	15	9,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 52

**O ambiente organizacional da empresa é influenciado pela disponibilidade e uso de recursos tecnológicos no nível estratégico.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	2	2,4%	0	0,0%	2	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%
Discordo em Parte	6	7,1%	8	10,7%	10	8,5%	1	11,1%	3	8,8%	14	8,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	10	11,8%	18	24,0%	20	17,1%	3	33,3%	5	14,7%	28	17,5%
Concordo em Parte	37	43,5%	35	46,7%	56	47,9%	3	33,3%	13	38,2%	72	45,0%
Concordo Totalmente	30	35,3%	14	18,7%	29	24,8%	2	22,2%	13	38,2%	44	27,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 53

**O ambiente organizacional é influenciado pelo exercício da liderança dos estrategistas/decisores.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	1	1,2%	2	2,7%	1	0,9%	1	11,1%	1	2,9%	3	1,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	2	2,4%	6	8,0%	6	5,1%	1	11,1%	1	2,9%	8	5,0%
Concordo em Parte	28	32,9%	36	48,0%	52	44,4%	2	22,2%	10	29,4%	64	40,0%
Concordo Totalmente	54	63,5%	31	41,3%	58	49,6%	5	55,6%	22	64,7%	85	53,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 54

**O uso de técnicas e métodos pode ajudar na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	3	3,5%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	3	8,8%	4	2,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	5	5,9%	4	5,3%	7	6,0%	0	0,0%	2	5,9%	9	5,6%
Concordo em Parte	34	40,0%	41	54,7%	53	45,3%	6	66,7%	16	47,1%	75	46,9%
Concordo Totalmente	43	50,6%	28	37,3%	55	47,0%	3	33,3%	13	38,2%	71	44,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 55

**A disseminação da missão, objetivos e valores da empresa pelos estrategistas/decisores influencia no ambiente organizacional.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	1	1,2%	2	2,7%	2	1,7%	0	0,0%	1	2,9%	3	1,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	5	5,9%	9	12,0%	13	11,1%	0	0,0%	1	2,9%	14	8,8%
Concordo em Parte	33	38,8%	35	46,7%	49	41,9%	4	44,4%	15	44,1%	68	42,5%
Concordo Totalmente	46	54,1%	29	38,7%	53	45,3%	5	55,6%	17	50,0%	75	46,9%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 56

**Ao usar o discernimento e a razão, estrategistas/decisores influenciam no ambiente vivido pela organização.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	2	2,4%	2	2,7%	1	0,9%	0	0,0%	3	8,8%	4	2,5%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	4,7%	11	14,7%	12	10,3%	2	22,2%	1	2,9%	15	9,4%
Concordo em Parte	37	43,5%	43	57,3%	57	48,7%	4	44,4%	19	55,9%	80	50,0%
Concordo Totalmente	42	49,4%	19	25,3%	47	40,2%	3	33,3%	11	32,4%	61	38,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 57

**Estrategistas/decisores integrados influenciam no ambiente organizacional.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo em Parte	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,9%	1	0,6%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	4,7%	3	4,0%	6	5,1%	1	11,1%	0	0,0%	7	4,4%
Concordo em Parte	25	29,4%	40	53,3%	47	40,2%	4	44,4%	14	41,2%	65	40,6%
Concordo Totalmente	56	65,9%	31	41,3%	64	54,7%	4	44,4%	19	55,9%	87	54,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 58

**Estrategistas/decisores usam a intuição e o bom senso quando não têm capacidade total de julgamento.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	7	8,2%	1	1,3%	4	3,4%	1	11,1%	3	8,8%	8	5,0%
Discordo em Parte	13	15,3%	8	10,7%	17	14,5%	0	0,0%	4	11,8%	21	13,1%
Nem Concordo e Nem Discordo	20	23,5%	16	21,3%	28	23,9%	2	22,2%	6	17,6%	36	22,5%
Concordo em Parte	35	41,2%	37	49,3%	51	43,6%	5	55,6%	16	47,1%	72	45,0%
Concordo Totalmente	10	11,8%	13	17,3%	17	14,5%	1	11,1%	5	14,7%	23	14,4%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 59

**Estrategistas/decisores usam a razão antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	1	1,2%	2	2,7%	3	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,9%
Discordo em Parte	12	14,1%	10	13,3%	15	12,8%	1	11,1%	6	17,6%	22	13,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	28	32,9%	21	28,0%	35	29,9%	3	33,3%	11	32,4%	49	30,6%
Concordo em Parte	37	43,5%	37	49,3%	55	47,0%	4	44,4%	15	44,1%	74	46,3%
Concordo Totalmente	7	8,2%	5	6,7%	9	7,7%	1	11,1%	2	5,9%	12	7,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 60

**Estrategistas/decisores usam a razão antes de disseminar a missão, os objetivos e os valores da empresa.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	1	1,2%	2	2,7%	3	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	1,9%
Discordo em Parte	12	14,1%	10	13,3%	15	12,8%	1	11,1%	6	17,6%	22	13,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	28	32,9%	21	28,0%	35	29,9%	3	33,3%	11	32,4%	49	30,6%
Concordo em Parte	37	43,5%	37	49,3%	55	47,0%	4	44,4%	15	44,1%	74	46,3%
Concordo Totalmente	7	8,2%	5	6,7%	9	7,7%	1	11,1%	2	5,9%	12	7,5%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 60

**O uso de técnicas e métodos de gestão facilitam o compartilhamento de informações e conhecimentos no nível estratégico.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	0	0,0%	3	4,0%	2	1,7%	1	11,1%	0	0,0%	3	1,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	5	5,9%	3	4,0%	6	5,1%	0	0,0%	2	5,9%	8	5,0%
Concordo em Parte	41	48,2%	39	52,0%	56	47,9%	6	66,7%	18	52,9%	80	50,0%
Concordo Totalmente	39	45,9%	30	40,0%	53	45,3%	2	22,2%	14	41,2%	69	43,1%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 61

**A liderança de estrategistas/decisores tem influência no compartilhamento de informação e conhecimento entre as pessoas.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	1	1,2%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	1	2,9%	2	1,3%
Nem Concordo e Nem Discordo	4	4,7%	6	8,0%	7	6,0%	2	22,2%	1	2,9%	10	6,3%
Concordo em Parte	43	50,6%	40	53,3%	66	56,4%	5	55,6%	12	35,3%	83	51,9%
Concordo Totalmente	37	43,5%	28	37,3%	43	36,8%	2	22,2%	20	58,8%	65	40,6%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 62

**Estrategistas/decisores utilizam melhor as técnicas e métodos de trabalho quando há disponibilidade de recursos tecnológicos.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	3	3,5%	4	5,3%	4	3,4%	0	0,0%	3	8,8%	7	4,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	6	7,1%	12	16,0%	12	10,3%	3	33,3%	3	8,8%	18	11,3%
Concordo em Parte	31	36,5%	32	42,7%	46	39,3%	2	22,2%	15	44,1%	63	39,4%
Concordo Totalmente	45	52,9%	27	36,0%	55	47,0%	4	44,4%	13	38,2%	72	45,0%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 63

**O uso da intuição e do bom senso dos estrategistas/decisores depende da personalidade e postura de cada um.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	2	2,4%	4	5,3%	3	2,6%	1	11,1%	2	5,9%	6	3,8%
Nem Concordo e Nem Discordo	5	5,9%	9	12,0%	10	8,5%	1	11,1%	3	8,8%	14	8,8%
Concordo em Parte	52	61,2%	33	44,0%	66	56,4%	3	33,3%	16	47,1%	85	53,1%
Concordo Totalmente	26	30,6%	28	37,3%	37	31,6%	4	44,4%	13	38,2%	54	33,8%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 64

**Recursos tecnológicos ajudam na disseminação dos objetivos e valores da organização pelos estrategistas/decisores.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos		Freq.	%
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
Discordo em Parte	5	5,9%	2	2,7%	6	5,1%	0	0,0%	1	2,9%	7	4,4%
Nem Concordo e Nem Discordo	6	7,1%	6	8,0%	10	8,5%	1	11,1%	1	2,9%	12	7,5%
Concordo em Parte	35	41,2%	34	45,3%	48	41,0%	4	44,4%	17	50,0%	69	43,1%
Concordo Totalmente	39	45,9%	33	44,0%	53	45,3%	4	44,4%	15	44,1%	72	45,0%
Total	85	100,0%	75	100,0%	117	100,0%	9	100,0%	34	100,0%	160	100,0%

Tabela 65

**Vejo que para a integração com outras pessoas do nível estratégico, estrategistas/decisores fazem uso do bom senso e da intuição.**

Grau de Concordância	Novato ou Experiente				Estrategista e/ou Decisor						Total	
	Novato		Experiente		Estrategista		Decisor		Ambos			
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo Totalmente	0	0,0%	1	1,3%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Discordo em Parte	12	14,1%	7	9,3%	16	13,7%	0	0,0%	3	8,8%	19	11,9%
Nem Concordo e Nem Discordo	25	29,4%	22	29,3%	28	23,9%	4	44,4%	15	44,1%	47	29,4%
Concordo em Parte	39	45,9%	36	48,0%	60	51,3%	4	44,4%	11	32,4%	75	46,9%
Concordo Totalmente	9	10,6%	9	12,0%	12	10,3%	1	11,1%	5	14,7%	18	11,3%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>	<b>160</b>	<b>100,0%</b>

Tabela 66