UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO TENARISCONFAB

GUSTAVO BUORO

ORIENTADOR: PROF. DR. SILVIO APARECIDO DOS SANTOS

SÃO PAULO, 2005

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof.^a Dr.^a Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Buoro, Gustavo

O processo de compartilhamento do conhecimento: estudo de caso
TenarisConfab / Gustavo Buoro. -- São Paulo, 2005.
246 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Gestão do conhecimento 2. Conhecimento 3. Estudo de caso
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4038

GUSTAVO BUORO

O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO:

ESTUDO DE CASO TENARISCONFAB

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, como um dos requisitos para obtenção do título de mestre em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

São Paulo, 2005

**Dedico este trabalho a minha saudosa,
querida e amada mãe, Sueli Perez Buoro.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Antonio Alfredo Buoro e Sueli Perez Buoro, pelo enorme amor dedicado por toda a minha existência, por fazerem de minha educação uma das maiores prioridades de suas vidas, e por serem os meus exemplos de vida.

Ao Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos, profundo conhecedor do tema gestão do conhecimento, por sua intensa dedicação e paciência em todo o período de orientação para elaboração desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Isak Kruglianskas, pelas ricas contribuições no exame de qualificação e por me apoiar durante todo o período que estive vinculado à faculdade.

Aos senhores Hércules de Jesus Peres Filho, Juan Carlos Satostegui e Victor Ishii, por me concederem a oportunidade de fazer a pesquisa na TenarisConfab.

Aos funcionários da TenarisConfab, que se dispuseram a participar da pesquisa, seja através de entrevistas pessoais e ou respondendo questionários.

Aos meus colegas de mestrado, pela troca de experiências no período da pós-graduação.

Aos meus amigos e parentes, pelas palavras de apoio e compreensão pelos muitos momentos que eu estive ausente, durante o tempo dedicado a esse trabalho.

A Adriana Torres, por toda a ajuda e carinho que forneceu desde o início do curso.

Ao meu irmão, Felipe Buoro, que por toda a vida tem sido o meu grande amigo.

A Luciene Machado Chagas, minha namorada, meu amor, e eterna companheira.

RESUMO

Não é nenhum exagero dizer que o conhecimento é hoje o ativo mais importante que uma organização dispõe. As empresas já reconhecem a necessidade de gerir o conhecimento e quanto fundamental é para elas se estruturarem e adotarem práticas de gestão do conhecimento. Dentre os processos que compõem a gestão do conhecimento, o processo de compartilhamento de conhecimento é essencial.

O processo de compartilhamento de conhecimento é responsável pela multiplicação na organização dos conhecimentos já existentes, por promover a utilização dos mesmos e indiretamente também por estimular a criação de novos conhecimentos. Desta forma, torna-se então vital a implantação de ações que atuem como fatores facilitadores do processo de compartilhamento do conhecimento na empresa, bem como a implantação de ações que evitem a manifestação de fatores inibidores deste processo. Esta pesquisa é um estudo de caso, realizado na TenarisConfab, cujo objetivo foi compreender profundamente como ocorre a disseminação do conhecimento no âmbito interno da empresa pesquisada e analisar os fatores inibidores e facilitadores desse processo de compartilhamento de conhecimento.

Os resultados da pesquisa apresentam: 1) quais são os fatores facilitadores que mais interferem positivamente no processo de compartilhamento de conhecimento; 2) qual o fator inibidor que mais interfere negativamente no processo de compartilhamento de conhecimento; e 3) ações adotadas na empresa que impulsionam o seu processo de compartilhamento de conhecimento.

ABSTRACT

It is not an overstatement to say that knowledge is today the most important asset that a company may have. Businesses already recognize the need to manage knowledge and how fundamental it is for them to structure themselves and adopt management practices in relation to knowledge. Among the processes which compose knowledge management, the knowledge sharing process is essential.

Responsible for the multiplication of pre-existing knowledge in an organization by promoting the use and indirectly stimulating the generation of new knowledge, the implementation of actions which act as facilitators in the knowledge sharing process becomes vital as do the implementation of actions which will avoid any manifestations which could inhibit the process. This research is a case study, held at TenarisConfab, which the objective is to deeply understand how the dissemination of knowledge within the studied company occurs and to analyze the inhibiting factors and facilitators in the knowledge sharing process.

The results of this study show: 1) which factors act as facilitators and positively interfere in the knowledge sharing process; 2) which factors inhibit and interfere negatively in the sharing knowledge process; and 3) actions taken at the company which increment the knowledge sharing process.

SUMÁRIO

I.	O Problema de Pesquisa	1
1.1.	Introdução	1
1.2.	Definição da situação problema	3
1.3.	Objetivos da pesquisa	6
1.4.	Questões da pesquisa	7
1.5.	Definições teóricas e operacionais das variáveis e dos conceitos relevantes	8
1.6.	Pressupostos conceituais	12
1.7.	Limitações da pesquisa	13
II.	Fundamentação Teórica	14
III.	Metodologia de Pesquisa	36
3.1.	Método de pesquisa	36
3.2.	Definição do universo de pesquisa	40
3.3.	Critérios utilizados para escolha do caso	40
3.4.	Estratégia de coleta de dados	42
3.5.	Técnicas de tratamento dos dados	47
3.6.	Limitações do método da pesquisa	49
3.7.	Modelo teórico da pesquisa	50
IV.	Apresentação da Empresa do Estudo de Caso: TenarisConfab	51
4.1.	A empresa e o seu histórico	51
4.2.	A empresa e o seu mercado de atuação	56
4.3.	A empresa e os seus processos de produção	60
4.4.	A empresa e a sua gestão de conhecimento	63
V.	Análise dos Resultados	68
5.1.	Fatores facilitadores e ou propulsores do compartilhamento do conhecimento	70

5.2.	Fatores restritivos e ou inibidores do compartilhamento do conhecimento	76
5.3.	Fatores propulsores e inibidores do compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab	82
VI.	Conclusões e Considerações Finais	96
VII.	Referências	98
VIII.	Apêndices	101
A	Roteiro utilizado nas entrevistas pessoais	101
B	Questionário enviado por correio eletrônico	102
C	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados.	107
D	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa.	112
E	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa.	117
F	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa.	122
G	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa.	127
H	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa.	132
I	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa.	137

J	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa.	142
K	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados.	147
L	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa.	153
M	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa.	159
N	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa.	165
O	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa.	171
P	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa.	177
Q	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa.	183
R	Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa.	189
S	Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados às assertivas que procuraram medir a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab.	195

T	Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.	201
U	Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Comercial às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.	207
V	Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Financeira às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.	213
W	Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.	219
X	Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.	225
Y	Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.	231
Z	Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de IT às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.	237
IX.	Anexos	243
A	Classificação das práticas de gestão do conhecimento	243
B	Principais marcos históricos da Tenaris	246

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sete dimensões da gestão do conhecimento.	22
Figura 2. O modelo do processo de comunicação.	31
Figura 3. Fontes e métodos de coleta de dados.	46
Figura 4. Modelo teórico da pesquisa.	50
Figura 5. Grupo Techint e seu escopo de atuação.	51
Figura 6. Estrutura societária da Tenaris.	52
Figura 7. Plantas de produção da Tenaris no mundo.	53
Figura 8. Centros de distribuição da Tenaris no mundo.	53
Figura 9. Processo de fabricação da planta ERW da TenarisConfab.	61
Figura 10. Processo de fabricação da planta SAWL da TenarisConfab.	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Retorno dos questionários enviados, por área funcional da empresa.	44
Tabela 2. Distribuição da frequência de respostas positivas por grupo de entrevistados e fator facilitador.	71
Tabela 3. Distribuição da frequência de respostas positivas por grupo de entrevistados e fator inibidor.	77
Tabela 4. Respostas positivas e negativas dos fatores propulsores e dos fatores inibidores mais significativos.	82
Tabela 5. Identificação dos fatores analisados por assertiva.	83
Tabela 6. Identificação das alternativas que se relacionam aos fatores analisados por assertiva.	84
Tabela 7. Respostas positivas por grupo de entrevistados e fator facilitador presentes na TenarisConfab.	86
Tabela 8. Respostas negativas por grupo de entrevistados e fator inibidor presentes na TenarisConfab.	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Os princípios da organização baseada no conhecimento.	15
Quadro 2. Fatores culturais inibidores a transferência do conhecimento.	27
Quadro 3. Práticas para o compartilhamento de conhecimento.	29
Quadro 4. Fatores facilitadores do processo de compartilhamento do conhecimento.	33
Quadro 5. Fatores inibidores do processo de compartilhamento do conhecimento.	34
Quadro 6. Fatores facilitadores e seus respectivos fatores inibidores antagônicos correspondentes.	35
Quadro 7. Descritores do planejamento de pesquisa.	38
Quadro 8. Principais competidores da TenarisConfab no segmento de oleodutos e gasodutos de transporte.	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADRs – *American Depository Receipts*

API – *American Petroleum Institute*

ASME – *American Society of Mechanical Engineers*

ASTM – *American Society for Testing and Materials*

AWWA – *American Water Works Association*

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BPRC – *Business Processes Resource Centre*

CEO – *chief executive officer*

CSA – *Canadian Standards Association*

DIN – *Deutsches Institut für Normung*

E&P – exploração e produção de petróleo

ERW – *electric resistance welded*

FBE – *fusion bonded epox*

FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

GASBOL – Gasoduto Bolívia-Brasil

ISO – *International Organization for Standardization*

IT – Tecnologia da Informação

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SAWH – *helicoidal submerged arc welded*

SAWL – *longitudinal submerged arc welded*

USP – Universidade de São Paulo

I. O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1. Introdução

Em plena era do conhecimento, não é nenhum exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante de que uma organização dispõe na nova economia. Segundo Crawford (1994, p. 15), nesta nova economia, pós-industrial, baseada em conhecimentos, “... informação e conhecimento substituem os capitais físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade.”

São encontradas em publicações técnicas, citações que servem de base para sustentar as idéias apresentadas no parágrafo anterior. Essas publicações revelam algumas das características e conseqüências da economia do conhecimento. Seguem abaixo algumas citações de fatos que revelam essas características e conseqüências da presença de uma economia do conhecimento.

Terra (1999, p. 10) afirma que “no final do século XIX, países ricos em recursos naturais, como Argentina e Chile, eram ricos, enquanto países sem muitos recursos naturais, como Japão, estavam destinados a ser pobres”. O Japão, com todas as limitações que tem de recursos naturais e a incidência de terremotos e furacões, desenvolveu-se, a partir da capacidade científica e tecnológica de sua gente, para melhorar e desenvolver produtos e serviços de valor agregado, aos quais foram adicionados altos conteúdos de conhecimento. Outras nações, como Cingapura, aproveitando novos ciclos econômicos, propiciados pela fabricação de produtos eletro-eletrônicos com origem nas comunicações e na informática, trilharam o mesmo caminho. Alguns países escandinavos, como a Suécia; e europeus, como a Suíça, com limitados espaços territoriais e onde as condições climáticas de solo gelado ou de relevo montanhoso não são favoráveis, descobriram, há muitos anos que, o conhecimento é o ativo intangível capaz de gerar valor econômico em todos os setores da economia. Nesse contexto, pode-se compreender a afirmação de Terra (1999, p.10) quando menciona que só a posse dos recursos naturais não é mais determinante para a riqueza e o desenvolvimento de um país. Na mesma linha, esse autor afirma que: “as decisões de localização dos investimentos industriais, principalmente pelas empresas multinacionais, têm dependido, cada vez mais, da existência de mão-de-obra qualificada”. Por

essa afirmação, conclui-se que, na economia do conhecimento, o fator mão-de-obra qualificada tem sido determinante nas decisões de investimento das empresas. É a indicação de que está havendo, pelas empresas, priorização do conhecimento, em detrimento de outros fatores de atratividade para investimentos.

O conhecimento é também um ativo capaz de gerar valor, pela sua capacidade de criar e utilizar processos gerenciais e operacionais, aptos a garantir uma produtividade maior com a utilização da mesma quantidade ou até de uma menor quantidade de outros recursos. O tempo utilizado para a produção é um desses recursos, cujo consumo é minimizado na maioria dos processos produtivos que empregam novos conhecimentos.

Stewart (1998, p. 11) constata que:

“Uma grande siderúrgica como a Bethlehem precisava de três horas a quatro horas/homem de trabalho para produzir uma tonelada de aço. A Nucor Steel, utilizando sofisticados computadores no seu processo, exige apenas 45 minutos de trabalho por tonelada. O componente intelectual aumentou e o físico diminuiu”.

Presume-se, por essa afirmação, que o ganho de produtividade é crescente na economia do conhecimento e que esse ganho, na maior parte das vezes, é obtido por meio do conhecimento aplicado. Essa afirmação está consoante com a anterior de que o fator mão-de-obra qualificada tem sido determinante nas decisões de investimento das empresas. A busca por mão-de-obra qualificada pelas empresas visa justamente, dentre outros componentes, ao aumento de produtividade.

Terra (1999, p. 10) afirma que “estudos recentes têm mostrado que as taxas de retorno sobre investimentos em qualificação são mais do que duas vezes superiores às aquelas obtidas em investimentos em fábricas e equipamentos”. Essa afirmação apenas ratifica o que foi exposto até então. Indica como o conhecimento é algo que gera diferencial competitivo e retorno sobre o valor investido.

Stewart (1998) argumenta que a informação e o conhecimento tornaram-se mais importantes do que a matéria-prima, o capital, os recursos naturais ou o trabalho físico. Drucker (2001, p.10)

compartilha este pensamento e afirma que a empresa típica será baseada no conhecimento. Lai e Tsai (2004) também afirmam que o componente físico está diminuindo, tanto nos recursos de produção como nos produtos disponibilizados, enquanto que o conhecimento está aumentando.

Crawford (1994, p. 29) aponta uma série de mudanças decorrentes da migração que se vivencia para a economia do conhecimento. São elas: incremento da automação de uma vasta gama de atividades de manufatura e de serviços; crescimento generalizado da indústria de serviços; mudança na força de trabalho, com crescimento acentuado da participação das mulheres; transformações demográficas substanciais causadas pela queda na taxa de natalidade e uma população mais velha; substituição do foco produtivo da economia, centrada antes em matérias-primas e bens de capital e concentradas hoje em informações e conhecimentos; e aceleração cada vez maior de mudanças.

1.2. Definição da situação problema

Inseridas nesse contexto, as empresas já percebem a necessidade de gerir o conhecimento e quanto fundamental é para elas se estruturarem e adotarem práticas de gestão do conhecimento. Esse fato pode ser evidenciado, dentre outras formas, pelas inúmeras instituições que estão sendo criadas, muitas vezes patrocinadas por empresas, instituições estas que visam primordialmente, a incentivar e ampliar o debate acerca do tema gestão do conhecimento. Uma dessas instituições é o *Business Processes Resource Centre* (BPRC), criado na Warwick University. O *Business Processes Resource Centre* (2004) afirma que as práticas de gestão do conhecimento são para as empresas a fonte mais poderosa para a obtenção de vantagem competitiva.

De certa forma, a criação de instituições com o caráter citado acima também ilustra o desafio que é para as empresas fazerem a gestão do conhecimento. O conhecimento é, inerentemente, um ativo intangível. Stewart (1998), ilustra conhecimento como patentes, processos, habilidades, tecnologias, informações e experiência que uma organização possui. Argumenta que o conhecimento acumulado de uma organização é o seu capital intelectual, que é de difícil mensuração por ser intangível, e que pode ser dividido em três componentes: conhecimento incorporado pelos colaboradores e seus respectivos talentos, conhecimento estruturado nos

sistemas gerenciais e conhecimento adquirido com o aprendizado decorrente do relacionamento com os clientes.

Além de ser um ativo intangível, outro fator que dificulta o gerenciamento do conhecimento é que o conhecimento não pode simplesmente ser comprado. Ao diferenciar conhecimento de informação, Senge (1997) argumenta que a informação pode ser comprada ou adquirida de alguma outra forma, mas que o conhecimento necessariamente deve ser aprendido. Nesse sentido, o processo de absorção do conhecimento pode ser compreendido como mais um fator desafiador à gestão do conhecimento. Esses são apenas dois fatores que buscam ilustrar, mas não esgotar, as dificuldades para as empresas gerirem o conhecimento.

A gestão do conhecimento envolve um conjunto de processos que devem ser considerados pelas empresas: 1) processo de identificação de quais são os conhecimentos necessários para a organização. Isso implica localizar as fontes desses conhecimentos, que podem estar dentro ou fora da empresa e, em seguida, buscá-los; 2) processo de armazenamento dos conhecimentos; 3) processo de criação de novos conhecimentos a partir da base instalada de conhecimentos; 4) processo de compartilhamento dos conhecimentos entre os colaboradores da empresa; 5) processo de monitoramento do uso ou aplicação dos conhecimentos na organização, 6) processo de atualização desses conhecimentos e finalmente 7) processo de descarte de conhecimentos que não interessam mais à empresa.

O conceito de gestão do conhecimento será mais discutido e aprofundado na fundamentação teórica desta dissertação. A título de ilustração, seguem as conceituações sugeridas por Fleury e Eboli: Fleury (2001, p. 93) argumenta que o processo pelo qual uma empresa gerencia o conhecimento que possui distingue-se em pelo menos três momentos: aquisição e desenvolvimento do conhecimento, disseminação do conhecimento, e memorização do conhecimento. Eboli (1999, p. 48) indica que a gestão do conhecimento organizacional inclui geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento.

Terra (2001) propõe um modelo em que a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial: o papel indispensável da alta administração na definição dos

conhecimentos a serem focalizados, no estabelecimento da estratégia empresarial e na definição de metas para lidar com esse ativo; desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação e aprendizado contínuo; novas estruturas organizacionais em grande medida baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia; práticas e políticas de recursos humanos relacionados à aquisição de conhecimentos, à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa; adoção de ferramentas de comunicação e sistemas de informação que afetam os processos de geração, compartilhamento e armazenamento de conhecimento nas organizações; mensuração de resultados sob várias perspectivas e sua comunicação por toda a organização e processo de engajamento das equipes componentes da empresa na busca de aprendizado constante.

O processo de compartilhamento do conhecimento pode ser impulsionado por uma série de políticas, práticas e mecanismos gerenciais de apoio e encorajamento. Pode, também, ser inibido por fatores restritivos. Por exemplo, organizações onde os colaboradores não recebem reconhecimento ou recompensas por projetos e propostas escritas implementadas, posteriormente, pelas suas respectivas chefias com resultados comprovados, desestimulam novas iniciativas de geração e oferta de idéias, as quais emergem, na maioria das vezes, do conhecimento tácito adquirido pela experiência acumulada dos colaboradores. Essa falta de reconhecimento e de recompensa é um fator restritivo ao compartilhamento de conhecimento na organização. Por outro lado, o uso de uma estrutura organizacional funcional tradicional torna-se uma dificuldade para algumas pessoas que não têm oportunidade de trabalhar em equipes de projetos nos quais são enfrentados desafios não rotineiros que permitem às pessoas contribuírem com seus conhecimentos e também criarem e aprenderem novos conhecimentos. A utilização de uma estrutura funcional que dificulte o trabalho das equipes é um outro fator restritivo à prática de compartilhamento de conhecimentos, dentre tantos outros existentes.

Considerando que o processo de compartilhamento de conhecimento nas organizações é de vital importância para que o mesmo possa ser aprendido e utilizado pelos colaboradores e que esse processo tem sido objeto de poucos estudos com foco no âmbito interno das empresas, essa pesquisa visa a estudar especificamente esse processo, dentre aqueles integrantes da gestão do conhecimento.

1.3. Objetivo da pesquisa

Tendo em vista a problemática exposta no item anterior, o principal objetivo dessa pesquisa é:

Estudar como ocorre a disseminação do conhecimento de uma organização em seu âmbito interno e analisar os fatores inibidores e facilitadores desse processo.

Trata-se aqui de mapear e descrever os componentes do processo, envolvendo as fontes e os atores do processo de compartilhamento, a comunidade alvo do conhecimento, e as atividades e as tarefas integrantes do mesmo processo. Além disto, almeja-se identificar e analisar como e por que algumas políticas, mecanismos e práticas gerenciais apóiam, encorajam e facilitam o compartilhamento do conhecimento existente na empresa, enquanto que outras políticas, mecanismos e práticas gerenciais dificultam o compartilhamento do conhecimento no âmbito interno da empresa.

Questões da pesquisa

As questões de pesquisa que nortearam a busca do objetivo explicitado no item anterior são:

Como está estruturado o processo de compartilhamento do conhecimento na empresa pesquisada?

Como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento na empresa estudada?

Como e por que algumas políticas, práticas e mecanismos gerenciais apóiam, encorajam, estimulam e facilitam o compartilhamento do conhecimento no âmbito interno da empresa?

Como e por que algumas políticas, práticas e mecanismos gerenciais restringem e dificultam o compartilhamento do conhecimento no âmbito interno da empresa?

1.4. Definições teóricas e operacionais das variáveis e dos conceitos relevantes

Segue abaixo relação das principais variáveis ou conceitos utilizados na pesquisa e suas respectivas definições teóricas e operacionais:

Conhecimento: Conceitualmente, é adotada nessa pesquisa a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre conhecimento. Estes autores tratam o conhecimento a partir de duas dimensões de análise: epistemológica e ontológica. Na dimensão epistemológica, os autores classificam o conhecimento em explícito e tácito. O conhecimento explícito é o tipo de conhecimento que pode ser articulado na linguagem formal e que pode então ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor e é um tipo de conhecimento mais difícil de ser articulado na linguagem formal. Na dimensão ontológica, Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a base do conhecimento é o indivíduo e que não é possível uma organização criar conhecimento sem indivíduos. Porém, assumem que pode haver uma expansão do conhecimento para níveis mais elevados, passando dos indivíduos para grupos, dos grupos para a organização e da organização para outras organizações. Operacionalmente, conhecimento é definido nessa pesquisa como sendo as patentes, processos, habilidades, tecnologias, informações e experiência, pertinentes às atividades da empresa, que uma organização e seus colaboradores possuem.

Gestão do conhecimento: A gestão do conhecimento consiste na gestão de um conjunto de processos tais como: 1) processo de identificação dos conhecimentos necessários para a empresa, 2) processo de armazenamento de conhecimentos, 3) processo de criação de conhecimentos a partir da base instalada de conhecimentos, 4) processo de compartilhamento destes conhecimentos pela organização, 5) processo de monitoramento do uso ou aplicação dos conhecimentos na organização, 6) processo de atualização destes conhecimentos e 7) processo de descarte de conhecimentos não mais relevantes.

Compartilhamento do conhecimento: Compartilhamento do conhecimento é o processo de disseminação do conhecimento numa organização nos seus diferentes níveis ontológicos

(indivíduos, grupos e organização), seja o conhecimento tácito ou explícito. Operacionalmente, o processo de compartilhamento do conhecimento é tratado nessa pesquisa como sendo a ocorrência efetiva de comunicação e transmissão do conhecimento das fontes armazenadoras com os colaboradores beneficiários ou aplicadores dos mesmos nos processos da empresa. Para que o conhecimento seja compartilhado, admite-se que sejam necessárias determinadas condições, políticas e práticas que atuem como elementos facilitadores da ocorrência desse processo. Assume-se também que essas condições, práticas e políticas facilitadoras do processo podem ser classificadas em uma das dimensões, do ambiente interno da empresa, do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2004). As dimensões citadas são: 1) visão e estratégia da alta gerência, 2) políticas de recursos humanos, 3) cultura organizacional, 4) estruturas organizacionais e organização do trabalho, 5) infraestrutura e sistemas de informação, e 6) indicadores e mensuração de resultados. Em contrapartida, admite-se também que existam políticas, práticas e mecanismos que atuem como elementos inibidores ou restritivos do processo de compartilhamento de conhecimento na empresa. Da mesma forma, assume-se também que essas condições, práticas e políticas facilitadoras do processo podem ser classificadas em uma das dimensões, do ambiente interno da empresa, do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2004). As dimensões citadas são: 1) visão e estratégia da alta gerência, 2) políticas de recursos humanos, 3) cultura organizacional, 4) estruturas organizacionais e organização do trabalho, 5) infraestrutura e sistemas de informação, e 6) indicadores e mensuração de resultados.

Gestão do processo de compartilhamento do conhecimento: A gestão do processo de compartilhamento do conhecimento consiste nas atividades dedicadas a planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços de compartilhamento do conhecimento organizacional no plano interno e externo. Isso implica a escolha da estrutura de gerenciamento e a alocação dos recursos necessários para viabilizar a execução desse processo com eficiência e eficácia; implica a definição de diretrizes para que efetivamente os conhecimentos sejam direcionados para a comunidade de interessados nesse ativo; e também implica o estabelecimento da metodologia e mecanismos de avaliação e controle do desempenho do processo de compartilhamento de conhecimentos nos âmbitos interno e externo da empresa. Em função do recorte de foco dessa dissertação, focalizar-se-á, nesse estudo, apenas a gestão do processo de compartilhamento interno. Operacionalmente, a gestão do processo de compartilhamento do conhecimento é

definida nessa pesquisa como sendo as políticas, as práticas, e os mecanismos gerenciais que influenciam, de forma positiva ou negativa, o processo.

Políticas gerenciais: As políticas gerenciais são os princípios estabelecidos que, em conjunto, orientam decisões e ações. Dentre os indicadores ou fatores que operacionalmente apontarão a existência ou não de políticas gerenciais que facilitem o processo de compartilhamento do conhecimento estão: 1) processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos; 2) adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, *web sites* e linguagem, ao estilo da organização; 3) estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe; e 4) valorização do aprendizado e do saber. Dentre os indicadores ou fatores que operacionalmente apontarão se existem políticas gerenciais que dificultam o processo de compartilhamento do conhecimento estão: 1) diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa; 2) idéia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais; 3) ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado; 4) conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos; 5) vinculação do conhecimento ao *status* do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou; e 6) acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas.

Práticas gerenciais: Entende-se por práticas gerenciais a aplicação de decisões e ações. Dentre os indicadores ou fatores que operacionalmente apontarão a existência ou não de práticas gerenciais que facilitam o processo de compartilhamento do conhecimento estão: 1) planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências; 2) elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários; 3) evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual; 4) uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos; 5) rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização; 6)

existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia; 7) mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros decorrentes desses esforços; e 8) mensuração e divulgação do acesso e da consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos. Dentre os indicadores ou fatores que operacionalmente apontarão se existem práticas gerenciais que dificultam o processo de compartilhamento do conhecimento estão: 1) ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa; 2) baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, gerando falta de capacidade de absorção dos conhecimentos que se desejam compartilhar; 3) evolução dos salários desvinculada da aquisição de competências e da existência de esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários; 4) presença da estrutura clássica departamental para organização do trabalho; 5) formação de especialistas, sempre que possível, para a execução de cada uma das tarefas da empresa; 6) descentralização total das atividades de organização e disseminação de conhecimentos na empresa; 7) ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros decorrentes desses esforços; e 8) ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Mecanismos gerenciais: Os mecanismos gerenciais são as condições de infra-estrutura de equipamentos e sistemas da empresa que, de forma intencional ou não, interfiram no processo de compartilhamento do conhecimento. Dentre os indicadores ou fatores que operacionalmente apontarão a existência ou não de mecanismos gerenciais que facilitem o processo de compartilhamento do conhecimento estão: 1) existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de *e-learning* para tornar disponíveis os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação; e 2) disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação. Dentre os indicadores ou fatores que operacionalmente apontarão se existem mecanismos gerenciais que dificultam o processo de compartilhamento do conhecimento estão: 1) pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa; e 2) distância física e ou isolamento das pessoas pelo inadequado *layout* das estações de trabalho ou instalações da empresa.

1.5. Pressupostos conceituais

O conhecimento é o ativo mais importante no contexto social e econômico atual, ou seja, a sociedade do conhecimento e a economia do conhecimento são realidades e, portanto, é fundamental que as empresas se preocupem com os temas ligados à gestão de conhecimento.

É possível promover a gestão do conhecimento, ou seja, é possível gerir os processos de identificação dos conhecimentos necessários, de armazenamento desses conhecimentos, de criação de novos conhecimentos a partir dos já existentes, do compartilhamento desses conhecimentos pela organização, de monitoramento do uso ou aplicação desses conhecimentos na organização, de atualização desses conhecimentos e de descarte dos conhecimentos não mais relevantes.

Apesar da importância de todos os processos citados no parágrafo anterior, o de compartilhamento é vital para a gestão do conhecimento. Ele é responsável pela multiplicação na organização dos conhecimentos já existentes, promove a utilização dos mesmos e indiretamente também estimula a criação de novos conhecimentos. Portanto, é vital para o crescimento do capital intelectual das equipes de trabalho e também para o aprendizado constante da empresa.

1.7. Limitações da pesquisa

Para delimitar a área do problema de pesquisa, o estudo será restrito ao processo de compartilhamento do conhecimento no campo da administração. Não é intenção invadir outros campos teóricos.

Outra limitação à pesquisa refere-se à adoção de um conceito operacional para conhecimento. A adoção de um conceito operacional para conhecimento é feita nesta pesquisa apenas para viabilizar a observação do compartilhamento do conhecimento nas empresas. Salienta-se que, apesar de estarem reconhecidas no estudo as controvérsias existentes sobre o conceito de conhecimento, não é pretensão do estudo discutir a falta de consenso filosófico na definição precisa do que seja o conhecimento.

Por fim, são definidas nessa pesquisa quais são as políticas, práticas e mecanismos que interferem no processo de compartilhamento do conhecimento. Essas definições são necessárias para que existam indícios concretos de que a empresa estudada apresente ou não um processo estruturado e eficaz de compartilhamento do conhecimento, auxiliando assim o pesquisador nessa análise. As políticas, práticas e mecanismos listados foram extraídos da literatura existente, mas certamente não exaure todas as possibilidades, o que se torna uma limitação da pesquisa.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em plena era do conhecimento, não é nenhum exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante que uma organização dispõe na nova economia, baseada em conhecimentos.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as empresas estão vivenciando um novo tipo de competição, baseado principalmente na construção de competências específicas para aquisição de conhecimentos e inovação.

Segundo Crawford (1994, p. 15), na nova economia pós-industrial baseada em conhecimentos, “... informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade.”

Já Davenport e Prusak (1998, p. 20) argumentam que “a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso.” Explicam que o potencial de novas idéias surgidas do estoque de conhecimento de uma empresa é praticamente infinito, dado que idéias geram novas idéias e que o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor.

Terra (2001, p.57) apresenta um quadro (vide Quadro 1.) em que aponta os principais paradigmas da era do conhecimento, contrapondo-os aos paradigmas da era industrial.

Percebe-se pela análise desse quadro 1. que novas posturas são exigidas das empresas e dos funcionários que nela trabalham. Alguns desses pontos são: o poder dentro da organização está migrando de quem possui o maior nível hierárquico para quem possui maior conhecimento ou maior capacidade de integrar conhecimentos estratégicos para a empresa; as responsabilidades principais dos gerentes e coordenadores estão migrando do papel de supervisão e controle para o papel de suporte e facilitador do trabalho dos subordinados; a informação deixa de ser um mero instrumento passivo de controle e passa a ser um ativo, um recurso necessário para a criação de

conhecimento na empresa e também uma ferramenta para comunicação; a mudança do foco do aprendizado organizacional, que passa a ser direcionado para a criação de novos ativos e não apenas para a utilização de novas ferramentas; e o novo papel do conhecimento como foco do negócio e principal gargalo de produção, papel este último exercido no passado pelo capital financeiro e habilidades humanas.

Item	Paradigma da era industrial	Paradigma da era do conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para a comunicação: recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Gargalos da produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo da produção	Direcionado pelas máquinas; seqüencial	Direcionado pelas idéias; caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (de ações)	Decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis	Decorrentes, em grande parte, dos ativos intangíveis
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseada em retornos crescentes e decrescentes

Quadro 1. Os princípios da organização baseada no conhecimento. Fonte: Terra (2001, p.57).

Drucker (2001, p. 10) afirma que “a empresa típica será baseada no conhecimento e que principalmente as grandes empresas não têm muita escolha quanto a se converterem em

organizações baseadas em informações”. Justifica esse seu pensamento fundamentando-se em três fatores: mudança do perfil manual e burocrata dos trabalhadores para o perfil de trabalhadores do conhecimento, imposição da economia para que as empresas sejam cada vez mais inovadoras e empreendedoras, e a tecnologia da informação. Esse autor aponta também algumas características que irão estar presentes nas empresas do conhecimento: estrutura horizontal em que haverá poucos gerentes de nível médio não ligados a atribuições operacionais e a predominância de especialistas em todas as áreas, decisões tomadas mais rapidamente e subsidiadas por mais informações para análises, trabalho organizado por tarefas e não por departamentos, necessidade de fixação de poucos e nítidos objetivos que se traduzam em ações específicas a todos os colaboradores da organização, necessidade de estruturação de metas que definam, com clareza, as expectativas do desempenho gerencial, flexibilidade e autocontrole de cada membro da organização, e responsabilidade pela informação atribuída a cada membro da organização.

Inseridas nesse contexto, as empresas já percebem a necessidade de gerir o conhecimento. Inúmeros benefícios podem ser obtidos por uma empresa que tem um processo eficaz de gestão do conhecimento. Compartilhar melhores práticas de gestão, acelerar inovação, organizar a informação disponível, mapear competências individuais, reter talentos e facilitar a contribuição individual dos colaboradores são alguns exemplos de benefícios que podem ser conseguidos oriundos da gestão do conhecimento. Porém, apesar de a gestão do conhecimento trazer muitos benefícios às organizações, representa uma tarefa extremamente desafiadora e complexa.

Um dos grandes desafios em relação à gestão do conhecimento é entender o que é conhecimento, dado ser um termo muito genérico, abrangente e suscetível de muitas interpretações. Abbagnano (2000), trabalhando no campo da filosofia, em cerca de dez páginas, intenta explicar o que seja conhecimento. Não é escopo deste trabalho tratar o conhecimento na esfera da filosofia, mas esse fato indica a complexidade do assunto. O significado de conhecimento também é tratado no campo da administração por diversos autores e a seguir serão apresentadas algumas das abordagens mais usuais e aceitas.

Para explicar o que entendem por conhecimento, Davenport e Prusak (1998) comparam os conceitos de dado, informação e conhecimento.

Para esses autores, “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, ou seja, em um contexto organizacional, os dados são os registros estruturados de transações. Os dados descrevem parte do que aconteceu, mas não fornecem julgamento e nem interpretação e nem base de sustentação para a tomada de ação. As organizações necessitam dos dados porque são, em grande medida, as matérias-primas essenciais para a criação da informação. Porém, o dado por si só não tem significado.

Já em relação à informação, os autores a descrevem como sendo uma mensagem, sob a forma de um documento ou de uma comunicação audível ou visível. Sendo uma mensagem, acreditam que a informação tem um emissor e um receptor. Entendem que, diferentemente do dado, a informação tem significado, ou seja, a informação está organizada para alguma finalidade. Argumentam que “a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença”.

Por fim, Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem conhecimento da seguinte maneira:

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Na organização, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

Os autores explicam acerca da definição acima que “o conhecimento não é puro nem simples: é uma mistura de vários elementos; é fluido como também formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos”. Outro aspecto que esses autores realçam é que o conhecimento existe dentro das pessoas, ou seja, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Por fim, argumentam que o conhecimento é mais valioso do que os dados e as informações porque está mais próximo da

ação. Pode-se e deve-se utilizar conhecimento para tomar decisões mais acertadas em relação a diversos problemas inerentes a uma organização. Entendem que os pontos fortes do conhecimento são: velocidade na solução de problemas, pois os dotados de conhecimento enxergam padrões conhecidos em situações novas e não precisam construir uma resposta a partir do zero a cada situação; capacidade do conhecimento em lidar com a complexidade, dado que normalmente se decide melhor sabendo-se mais do que sabendo-se menos, mesmo que pareça mais difícil se decidir quando se sabe mais; senso histórico e de contexto, ou seja, o conhecimento refere-se àquilo que foi feito e que aconteceu no passado, conseguindo identificar o que realmente funciona e o que não funciona; discernimento, ou seja, capacidade do dotado de conhecimento julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido e julgar e aprimorar o próprio conhecimento que possui em resposta a novas situações e informações; e, por fim, flexibilidade, ou seja, o conhecimento pode ser utilizado de diversas maneiras em diferentes situações.

Já, Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que, conceitualmente, o conhecimento deve ser analisado sob duas dimensões: epistemológica e ontológica.

Tratando a dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em explícito e tácito. O conhecimento explícito é o tipo de conhecimento que pode ser articulado na linguagem formal e que pode, então, ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor, e é um tipo de conhecimento mais difícil de ser articulado na linguagem formal. Classificam, ainda, o conhecimento tácito em duas dimensões: a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades classificadas como *know how*, e a dimensão cognitiva, que consiste nos esquemas, modelos mentais, crenças e percepções arraigadas no indivíduo ao ponto de ele as tomar como certas.

Tratando a dimensão ontológica, Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a base do conhecimento é o indivíduo e que não é possível uma organização criar conhecimento sem indivíduos. Porém, assumem que pode haver uma expansão do conhecimento para níveis mais

elevados, passando dos indivíduos para grupos, dos grupos para a organização e até da organização para outras organizações.

Chua (2001) também classifica os tipos de conhecimento em tácito e explícito. Porém, afirma que, em alguns casos, o conhecimento não pode ser polarizado entre conhecimento estritamente tácito ou conhecimento estritamente explícito. Argumenta que, na análise do tipo de conhecimento em questão faz mais sentido utilizar o conceito de grau de explicitação do conhecimento ao invés da visão dicotômica de conhecimento estritamente tácito ou conhecimento estritamente explícito. Chua (2001) propõe, então, um instrumento para medição do grau de explicitação do conhecimento e fundamenta as questões em três elementos cuja maior presença indica um maior grau de explicitação do conhecimento: possibilidade de codificação do conhecimento, ou seja, facilidade de articular ou representar o conhecimento via documentos e palavras; possibilidade de ensino do conhecimento, ou seja, facilidade das pessoas que não possuem o conhecimento em aprendê-lo; e complexidade do conhecimento, ou seja, o número de elementos e requisitos exigidos para se realizar uma tarefa através do conhecimento analisado.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 15) definem que “o conhecimento é uma construção da realidade, e não algo verdadeiro de maneira abstrata ou universal”. Corroboram, também, com a classificação do conhecimento em explícito e tácito.

Stewart (1998) ilustra conhecimento como as patentes, processos, habilidades, tecnologias, informações e experiência que uma organização possui. Argumenta que o conhecimento acumulado de uma organização é o seu capital intelectual, que é de difícil mensuração por ser intangível, e que pode ser dividido em três componentes: talento dos funcionários (capital humano), eficácia dos sistemas gerenciais (capital estrutural) e o caráter do relacionamento com os clientes (capital do cliente).

Percebe-se, pelas definições acima explanadas e outras, que a literatura sobre o que é conhecimento, dentro do campo de estudo da administração, apresenta alguns pontos de convergência, principalmente no que diz respeito à distinção entre conhecimento tácito e explícito, mas que também apresenta divergências em relação à abordagem adotada. Alguns

autores trabalham a definição de conhecimento por intermédio de uma abordagem mais prática e em nível de organização, enquanto outros autores tratam a questão de maneira mais filosófica, em nível individual e ou em nível organizacional.

Outro grande desafio para a gestão do conhecimento por parte das empresas é a absorção do conhecimento. Senge (1997) afirma que o conhecimento necessariamente deve ser aprendido. Nesse sentido, o processo de absorção do conhecimento pode ser compreendido como mais um fator desafiador para a gestão do conhecimento.

O *Artificial Intelligence Applications Institute* (2004) apresenta outros fatores que tornam desafiadora a gestão do conhecimento. São eles: ter certo vocabulário interno que garanta que o conhecimento organizacional seja compreendido; capacidade de identificar, modelar e representar, explicitamente, o conhecimento; capacidade de compartilhar e reutilizar o conhecimento em diferentes aplicações por diferentes usuários; capacidade de criar uma cultura que encoraje o compartilhamento do conhecimento.

Discorreu-se até o momento sobre as vantagens e os desafios de gerenciar o conhecimento, mas nada foi mencionado, até então, sobre o que seja gestão do conhecimento. Muitas definições são encontradas na literatura sobre o assunto. A seguir, serão retratadas algumas dessas definições.

Terra (2004) define gestão do conhecimento da seguinte maneira:

“Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores”.

Stewart (1998) argumenta que administrar o conhecimento envolve encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo.

O *Business Processes Resource Centre* (2004) define gestão do conhecimento como a aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento dentro da organização, incluindo o processo de aprendizagem e os sistemas de informação gerencial.

Fleury (2001, p. 93) argumenta que o processo pelo qual uma empresa gerencia o conhecimento que possui distingue-se em pelo menos três momentos: aquisição e desenvolvimento do conhecimento, disseminação do conhecimento e a memorização do conhecimento.

O *Artificial Intelligence Applications Institute* (2004) afirma que a gestão do conhecimento envolve a identificação e análise do conhecimento disponível e necessário para a organização, a análise dos processos de desenvolvimento, preservação, uso e compartilhamento relacionados ao conhecimento, e o planejamento e controle de ações que visem a desenvolver tanto o conhecimento em si como os processos mencionados.

Terra (1999) listou uma série de práticas de gestão do conhecimento (vide anexo A) e classificou-as em sete grandes blocos. Com base nesses blocos, Terra (2001) propõe um modelo em que a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial (vide figura 1.). Seguem abaixo as dimensões desse modelo e a interpretação de Kruglianskas e Terra (2004) de cada uma dessas dimensões:

Visão e estratégia da alta gerência: papel fundamental da alta administração na definição dos conhecimentos a serem focalizados, na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas.

Cultura organizacional: desenvolvimento de culturas organizacionais voltadas à inovação, à experimentação, ao aprendizado contínuo e à obtenção de resultados no longo prazo (e não apenas no curto prazo).

Estruturas organizacionais: novas estruturas organizacionais em grande medida baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia e o desenvolvimento de

(ferramentas de informática e comunicação que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos).

Mensuração de resultados: compreensão mais apurada da empresa de onde, de fato, reside o seu valor. O uso de indicadores relacionados à valorização do capital intelectual da empresa (sob várias perspectivas) e comunicação por toda a organização, segundo os autores, tornaram-se mais do que necessário.

Aprendizado com o ambiente: engajamento da empresa em processos de aprendizado constante com o ambiente. As fontes mais comuns de conhecimento externo, segundo os autores, são: universidades, institutos de pesquisa, governo, clientes e parceiros.

Pode-se notar, pelas diversas definições apresentadas sobre gestão do conhecimento, que esse tema envolve uma série de processos que possuem sua importância e que devem ser trabalhados pelas empresas. São eles: 1) processo de identificação de quais são os conhecimentos necessários para si mesmas (implica localizar as fontes desses conhecimentos que podem estar dentro ou fora da empresa e, em seguida, buscá-los); 2) processo de armazenamento dos conhecimentos; 3) processo de criação de novos conhecimentos a partir da base instalada de conhecimentos, 4) processo de compartilhamento dos conhecimentos entre os colaboradores da empresa; 5) processo de monitoramento do uso ou aplicação dos conhecimentos na organização, 6) processo de atualização desses conhecimentos e; 7) processo de descarte de conhecimentos que não interessam mais para a empresa. Essa conceituação é a interpretação do autor deste trabalho das diversas definições encontradas na literatura sobre o assunto.

O compartilhamento do conhecimento é o processo que será estudado nesta pesquisa. Percebe-se que esse processo é explicitamente citado em grande parte das definições sobre gestão do conhecimento encontradas na literatura e isso indica a sua importância dentro do tema. No entanto, verifica-se que, apesar do processo de compartilhamento do conhecimento constituir um elemento-chave, é relativamente pouco pesquisado.

Ponderando-se tudo isso, seguem-se algumas das conceituações e abordagens encontradas na literatura, que tratam especificamente do processo de compartilhamento ou disseminação do conhecimento na organização.

Child, Fleury e Oliveira (2001) definem o compartilhamento do conhecimento como o processo de disseminação do conhecimento dentro de uma empresa ou com outras empresas, sob o controle da empresa proprietária desse conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao apresentarem a teoria que sustentam sobre a criação do conhecimento organizacional, afirmam que existem quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Argumentam que esses são os modos que o indivíduo experimenta, mas também os modos pelos quais o conhecimento individual é articulado e disseminado na organização. A socialização é um processo de compartilhamento das experiências e visa à criação de novos conhecimentos tácitos. A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. A combinação é um processo de reconfiguração das informações existentes através da classificação, acréscimo, combinação e da categorização do conhecimento explícito. A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

Já Dixon (2000) defende que o processo de compartilhamento do conhecimento depende de três fatores: capacidade de absorção do conhecimento por parte das pessoas a quem ele se destina, que é função principalmente de algum conhecimento prévio que já possuem, seja técnico, experimental ou de linguagem específica; do tipo de conhecimento a ser partilhado, ou seja, se o conhecimento é tácito ou explícito; e do tipo de tarefa ao qual ele se refere, ou seja, a periodicidade com que a tarefa é realizada e o seu caráter rotineiro ou não. Posto isso, apresenta cinco possíveis formas de compartilhamento do conhecimento que uma organização pode se deparar. São elas:

Transferência em série: compartilhamento de conhecimento tácito e explícito em uma equipe que tem de repetir, sucessivamente, a mesma tarefa embora em contextos distintos. Dixon (2000) argumenta que, ao se analisar a realização de uma tarefa em detalhe, o resultado dessa análise

pode permitir uma melhoria no desempenho dessa mesma tarefa no futuro. Afirma, ainda, que essa análise deve ser feita em constantes reuniões com todos os membros da equipe presentes;

Transferência próxima: consiste no compartilhamento de conhecimento explícito que uma equipe adquiriu durante a realização freqüente e repetitiva de uma tarefa e que pode ser usado por outras equipes que tenham de realizar tarefas muito semelhantes. A autora afirma que a tecnologia desempenha um papel importante nesse tipo de compartilhamento, mas que também é requerida a interação pessoal, mesmo que seja para assegurar a confiabilidade de quem envia a informação.

Transferência distante: caracteriza-se pela passagem de conhecimento tácito relacionado com a realização de tarefas não rotineiras para equipes que tenham de realizar tarefas semelhantes, mas em contextos diferentes. Dixon (2000) argumenta que nessa modalidade de compartilhamento de conhecimento são necessários encontros pessoais entre os funcionários que necessitam receber o conhecimento e os funcionários que são capazes de transmitir esse conhecimento.

Transferência estratégica: caracteriza-se quando é necessário o conhecimento coletivo da organização, ou seja, o envolvimento de muitas equipes, para realizar uma tarefa estratégica que ocorre ocasionalmente, mas que é crítica para toda a organização. Os lançamentos de novos produtos e a entrada em novos mercados são exemplos fornecidos pela autora para ilustrar essa modalidade de compartilhamento. Argumenta ainda que, nessa modalidade, os conhecimentos necessários devem ser identificados pelos gestores no topo da hierarquia, para depois os especialistas serem envolvidos e trabalharem em conjunto na criação de um conhecimento único a ser usado por todos na organização.

Transferência pericial: consiste no compartilhamento de conhecimento explícito relacionado com a realização de tarefas distintas, em contextos similares, entre pessoas com grande capacidade de absorção. Segundo a autora, essa modalidade de compartilhamento se baseia grandemente na tecnologia, que se revela suficiente, dada a natureza do conhecimento a transferir.

Por fim, Dixon (2000) argumenta que a organização deve, em função de cada uma das formas a pouco descritas, adotar estratégias distintas para promover, com eficácia, o compartilhamento do conhecimento na empresa.

Vorakulpipat (2004) classifica o processo de compartilhamento do conhecimento em interno e externo. O conhecimento compartilhado internamente é aquele que não pode ser disponibilizado para pessoas que não pertencem à organização. Já, o compartilhamento de conhecimento externo é praticado quando o conteúdo não é confidencial e pode ser de interesse para pessoas de fora da organização.

Davenport e Prusak (1998, p.123) afirmam que “a transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou grupo. Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido”.

Os autores explicam, também, que mesmo a transmissão e a absorção não têm valor para a empresa se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou a um novo comportamento, e afirmam que esse fenômeno é recorrente:

“É bastante comum pessoas entenderem e absorverem conhecimento novo mas não colocá-lo em uso por uma variedade de razões. Uma delas é não respeitar a fonte ou desconfiar dela. Outras são orgulho, teimosia, falta de tempo, falta de oportunidade, ou medo de assumir riscos (numa empresa que pune erros).”

Davenport e Prusak (1998) argumentam, ainda, que a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa e que um dos ingredientes mais importantes da efetiva gestão do conhecimento é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. Defendem as conversas pessoais, contatos eletrônicos e outras formas mais estruturadas para se promover a transferência de conhecimento, mas afirmam que a dificuldade de se absorver e transferir o conhecimento depende, fortemente, da cultura organizacional e do tipo de conhecimento envolvido. Argumentam que o conhecimento explícito pode ser traduzido em procedimentos ou representado em banco de dados e ser transferido de maneira acurada. Porém, enfatizam que o conhecimento tácito geralmente exige intenso contato pessoal.

Os autores apresentam, também, um quadro (vide Quadro 2.) onde apontam os fatores culturais mais comuns inibidores da transferência do conhecimento (os quais denominam atritos) e algumas possíveis formas de superar esses fatores inibidores.

Pela análise dos fatores inibidores listados e das possíveis soluções, percebe-se que a organização, necessariamente, precisa conceder um bom período de tempo, dentre outros recursos necessários, para que as medidas tomadas surtam os efeitos desejados, ou seja, que a cultura da organização se torne uma cultura voltada ao compartilhamento de conhecimento. Nota-se que muitas das soluções apresentadas demandam a criação de relacionamentos mais abertos e de mútua confiança entre as pessoas ou demandam alguma outra mudança de comportamento e ou de atitude dos funcionários, o que sabidamente leva tempo.

Atrito	Soluções Possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância aos erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Quadro 2. Fatores culturais inibidores à transferência do conhecimento. Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.117).

Já, Child, Fleury e Oliveira (2001) argumentam que as condições facilitadoras para o compartilhamento do conhecimento são:

Tornar o compartilhamento do conhecimento cada vez mais relevante para a empresa atingir seus objetivos estratégicos; fomentar a existência de atores focalizadores na empresa, cujo principal papel é o de organizar o conhecimento, consolidando informações e disseminando-as pela rede corporativa; troca de *know how* e visita a centros de excelência entre as áreas e empresas da organização; e favorecer o fluxo de informação e uso intensivo da tecnologia da informação.

McDermott e O'Dell (2000) apresentam algumas condições facilitadoras para uma organização promover o compartilhamento do conhecimento entre seus funcionários. São elas:

Criar uma nítida conexão entre o compartilhamento do conhecimento e os objetivos, problemas e resultados empresariais; adequar os meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, linguagem e *web sites* ao estilo da organização, mesmo que se intentem novos comportamentos por parte dos funcionários; criar elo entre o compartilhamento do conhecimento e os valores arraigados na cultura da organização; legitimar e facilitar a criação e o fortalecimento de redes de relacionamentos formais e informais dos funcionários da empresa, dado que a integração entre as pessoas é um dos principais veículos para compartilhamento do conhecimento; selecionar novos funcionários que de imediato já comunguem idéias favoráveis ao compartilhamento de conhecimento; e incutir nos líderes e pessoas influentes da organização a importância do compartilhamento do conhecimento de forma que eles facilitem a disseminação dessa idéia na empresa.

Hsu (2004), em seu trabalho, lista alguns requisitos para o compartilhamento do conhecimento e aponta algumas práticas associadas a esses requisitos, bem como justificativas para as mesmas. O quadro 3, a seguir, mostra quais são esses requisitos e as práticas associadas.

Percebe-se pela análise do quadro construído por Hsu que os requisitos e práticas por ele listados como fundamentais para haver compartilhamento de conhecimento na empresa podem ser relacionados a, pelo menos, cinco das sete dimensões do modelo de gestão do conhecimento desenvolvido por Terra. São elas: visão e estratégia da alta administração; cultura organizacional; políticas de recursos humanos; sistemas de informação e comunicação; e mensuração de resultados. O autor deste trabalho acredita que os requisitos e práticas para o compartilhamento

de conhecimento podem ser classificados nessas mesmas dimensões do modelo de gestão do conhecimento de Terra, incluindo-se, também, a dimensão estrutura e organização do trabalho.

Requisito	Práticas	Justificativas
Atitude positiva da alta-administração em relação ao aprendizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de <i>e-learning</i> ou repositórios de conhecimento em várias formas de tecnologia de informação; - Vasto programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários; - Engajamento da própria alta-administração em programas de aprendizado e compartilhamento de conhecimento. 	- Práticas de aprendizado levam a mecanismos de difusão do conhecimento, como reuniões, palestras internas, <i>workshops</i> e conferências.
Recompensas atreladas ao crescimento pessoal e desempenho coletivo.	-	- Recompensas atreladas ao crescimento pessoal motiva o aprendizado individual, amarra o crescimento individual ao da empresa e permite a identificação das lacunas de conhecimento dos funcionários. Estes fatores somados tornam imperativo o compartilhamento do conhecimento.
Compartilhamento das informações da organização com os funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição aos funcionários das estratégias da empresa e das diretrizes industriais, tecnológicas e competitivas; - Exposição aos funcionários das informações de mercado e financeiras da empresa; - Exposição aos funcionários de suas avaliações de desempenho. 	O compartilhamento de informações cria censo de participação entre os funcionários.

Quadro 3. Práticas para o compartilhamento de conhecimento. Fonte (adaptado pelo autor): Hsu (2004, p. 8,9).

Segundo O'Dell e Grayson (1998), as quatro principais barreiras para o compartilhamento do conhecimento são: 1) ignorância das fontes e receptores de conhecimento, ou seja, acontecem casos de pessoas, na organização, possuírem conhecimentos que julgam não necessários a outras pessoas da empresa e, por isso não os compartilham e, também, casos de pessoas na organização que buscam determinados conhecimentos, mas não sabem quem, na organização, os possui; 2) incapacidade das pessoas em absorverem os conhecimentos que necessitam, seja por falta de

tempo, treinamento ou recursos empresariais disponíveis na empresa; 3) ausência de relacionamento anterior entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento desejado, ou seja, as pessoas tendem a não absorver conhecimentos de pessoas que não conhecem, respeitem ou gostem; 4) falta de motivação em compartilhar, ou seja, as pessoas não enxergam uma razão, um benefício claro em transferir conhecimento.

Corroborando com as idéias dos autores mencionados no parágrafo anterior, Floriano (2005) define que os sete obstáculos mais comuns ao compartilhamento do conhecimento na organização são: desconfiança; distância física; estrutura organizacional; *status*; desconhecimento de fonte e receptor; motivação dos colaboradores; e conhecimento como poder. Segundo esse mesmo autor, a desconfiança entre a fonte e o receptor do conhecimento pode ocasionar distorções na mensagem que se pretende passar e é normalmente gerada pela ausência de uma linguagem comum ou diferença de *status* entre as partes. A distância física é uma barreira ao compartilhamento, pois alguns conhecimentos são difíceis de serem articulados em palavras e, muitas vezes, requerem outras formas de interação entre as partes, como observação direta. Floriano (2005, p.3) argumenta que “o status torna-se uma barreira ao conhecimento na medida em que o conhecimento transmitido não é julgado pela sua qualidade em si, mas de acordo com a distância de quem o transmitiu”. Esse mesmo autor coloca, também, que organizações cujos locais, divisões e funções estão muito focados em maximizar suas próprias metas apenas acabam por incentivar as pessoas a não compartilharem informações. O desconhecimento de fonte e receptor é uma barreira ao compartilhamento, pois existem situações em que as pessoas desejam algum tipo de conhecimento existente na organização, mas não sabem onde encontrar e ainda situações em que as pessoas estão abertas a compartilhar, mas acreditam que ninguém necessite dos conhecimentos que possuem. A motivação dos colaboradores, intimamente ligada aos métodos de recompensa e remuneração da organização, segundo o autor, torna-se, também, uma barreira quando os detentores do conhecimento são amplamente recompensados, mas o seu compartilhamento não. Por fim, o conhecimento como poder é uma barreira em organizações com uma cultura individualista, em que as pessoas não estão dispostas nem a compartilhar e nem a solicitar conhecimento de outras pessoas.

Percebe-se, pela literatura, que existem diferentes formas de se pesquisar e analisar o processo de compartilhamento do conhecimento. Valendo-se da dimensão ontológica de análise do conhecimento, apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se abordar o processo de compartilhamento do conhecimento em função dos níveis de compartilhamento (indivíduos, grupos, organização, e entre organizações). Valendo-se da dimensão epistemológica de análise do conhecimento, apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se abordar o processo de compartilhamento do conhecimento em função da distinção entre conhecimento tácito e explícito. Pode-se, ainda, estudar, de forma mais prática, quais são as condições, requisitos, práticas ou barreiras que facilitam ou restringem o processo de compartilhamento de conhecimento.

É importante, também, visualizar o processo de compartilhamento de conhecimento no prisma de análise do processo de comunicação.

Robbins (2002) define processo de comunicação como “os passos, entre uma fonte e um receptor, que resultam na transferência e compreensão de um significado” e apresenta um modelo de processo de comunicação (vide figura 2) composto por sete partes: fonte, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor e *feedback*. Segundo o autor, fonte é que emite a mensagem, a codificação é a conversão de uma mensagem de comunicação num formato simbólico, a mensagem é o que é comunicado, o canal é a mídia pelo qual a mensagem é transmitida, a decodificação é a tradução da mensagem, o receptor é quem recebe a mensagem e o *feedback* é o elo final do processo em que é devolvida a mensagem ao sistema para verificar sua compreensão.

Figura 2.O modelo do processo de comunicação. Fonte: Robbins (2002, p. 277).

Verifica-se que são inerentes ao processo de compartilhamento de conhecimento os elementos do processo de comunicação. No processo de compartilhamento de conhecimento, a fonte está presente, dado que o conhecimento que será transmitido terá que partir de alguém, de algum

sistema ou de alguma área da empresa; a codificação pode ser entendida, também, como a conversão do conhecimento que se pretende transmitir num formato simbólico; a mensagem é o próprio conhecimento que é transmitido; a decodificação é a tradução feita pelo receptor do conhecimento transmitido; o receptor é quem recebe o conhecimento; e o *feedback*, da mesma forma que no processo de comunicação, é o elo final do processo onde é averiguado se o conhecimento foi realmente transmitido da forma devida.

Smith, Blackman & Good (2003) trabalham o processo de compartilhamento de conhecimento segundo esta abordagem. Porém, os autores inserem dois novos elementos, no modelo, para que o conhecimento seja efetivamente transmitido. São eles: o aprendizado e a mudança de comportamento do receptor. O processo de compartilhamento do conhecimento só é efetivo se o receptor puder absorver o conteúdo que se deseja transmitir e fazer uso do mesmo, mudando, de alguma forma, o seu comportamento.

Posto isso, vale ressaltar que o foco desta pesquisa será então a gestão do processo de compartilhamento do conhecimento na organização. A contribuição desejada é a identificação das políticas, práticas e mecanismos gerenciais de apoio e encorajamento que efetivamente favoreçam o compartilhamento do conhecimento na organização, bem como a identificação das políticas, práticas e mecanismos gerenciais que efetivamente inibem ou restringem o compartilhamento. Além dessas identificações, pretende-se analisar o como e o porquê dessas políticas, práticas e mecanismos gerenciais promoverem ou dificultarem o compartilhamento do conhecimento na organização.

O modelo de gestão do conhecimento de Terra será utilizado de forma que as políticas, práticas e mecanismos identificados, propulsores ou inibidores do compartilhamento de conhecimento, sejam classificados em uma das dimensões do modelo. Serão utilizadas também, como base do estudo, as condições, requisitos, práticas e barreiras, que facilitam ou restringem o processo de compartilhamento de conhecimento, discutidas na literatura sobre o tema e apresentadas ao longo deste tópico do trabalho.

O quadro 4 a seguir apresenta os fatores que facilitam o processo de compartilhamento de conhecimento apontados na teoria, classificados pelo autor dessa pesquisa em uma das dimensões do modelo de Terra.

Fator Facilitador	Dimensão
Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos.	Visão e Estratégia - Alta Gerência
Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, <i>web sites</i> e linguagem, ao estilo da organização.	Cultura Organizacional
Estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe.	Cultura Organizacional
Valorização do aprendizado e do saber.	Cultura Organizacional
Planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.	Políticas de Recursos Humanos
Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos
Evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual.	Políticas de Recursos Humanos
Uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho
Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho
Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.	Visão e Estratégia - Alta Gerência
Mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Indicadores e Mensuração de Resultados
Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como <i>sites</i> e eventos.	Indicadores e Mensuração de Resultados
Existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de <i>e-learning</i> para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação.	Infraestrutura e Sistemas de Informação
Disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação.	Infraestrutura e Sistemas de Informação

Quadro 4. Fatores facilitadores do processo de compartilhamento do conhecimento.

Segue também o quadro 5, que mostra os fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento discorridos na teoria, também classificados pelo autor dessa pesquisa em uma das dimensões do modelo de Terra.

Fator Inibidor	Dimensão
Acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas.	Visão e Estratégia - Alta Gerência
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa.	Cultura Organizacional
Idéia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais.	Cultura Organizacional
Ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado.	Cultura Organizacional
Conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos.	Cultura Organizacional
Vinculação do conhecimento ao <i>status</i> do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou.	Cultura Organizacional
Ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa.	Políticas de Recursos Humanos
Baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos
Esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos
Estrutura clássica departamental para organização do trabalho.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho
Formação de especialistas, sempre que possível, para a execução de cada uma das tarefas da empresa.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho
Descentralização total das atividades de organização e disseminação de conhecimentos na empresa.	Visão e Estratégia - Alta Gerência
Ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Indicadores e Mensuração de Resultados
Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como <i>sites</i> e eventos.	Indicadores e Mensuração de Resultados
Pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa.	Infraestrutura e Sistemas de Informação
Distância física e ou isolamento das pessoas pelo inadequado <i>layout</i> das estações de trabalho ou instalações da empresa.	Infraestrutura e Sistemas de Informação

Quadro 5. Fatores inibidores do processo de compartilhamento do conhecimento.

O autor da pesquisa assume também que os fatores restritivos e propulsores têm certo grau de antagonismo. A presença de um determinado fator propulsor inviabiliza a presença do fator inibidor correspondente, e vice versa. Segue o quadro 6., que mostra os fatores propulsores e ao lado os fatores inibidores correspondentes.

Fator Facilitador	Fator Inibidor
Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos.	Acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas.
Planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.	Ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa.
Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	Baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.
Valorização do aprendizado e do saber.	Conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos.
Estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe.	Ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado.
Valorização do aprendizado e do saber.	Vinculação do conhecimento ao <i>status</i> do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou.
Estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe.	Idéia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais.
Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.	Descentralização total das atividades de organização e disseminação de conhecimentos na empresa.
Disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover à troca informal de informação.	Distância física e ou isolamento das pessoas pelo inadequado <i>layout</i> das estações de trabalho ou instalações da empresa.
Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, <i>web sites</i> e linguagem, ao estilo da organização.	Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa.
Evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual.	Esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários.
Uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos.	Estrutura clássica departamental para organização do trabalho.
Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como <i>sites</i> e eventos.	Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como <i>sites</i> e eventos.
Mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.
Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização.	Formação de especialistas, sempre que possível, para a execução de cada uma das tarefas da empresa.
Existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de <i>e-learning</i> para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação.	Pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa.

Quadro 6. Fatores facilitadores e seus respectivos fatores inibidores antagônicos correspondentes.

III. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Método de pesquisa

Existem na literatura muitas formas de se definir o que seja pesquisa científica. Assume-se nesse trabalho que pesquisa científica é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.

Segundo Lakatos e Marconi (1989), método de pesquisa é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite ao pesquisador alcançar o objetivo, que de forma genérica poderá ser interpretado como conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando-lhe o caminho a ser seguido na condução das suas atividades de pesquisa.

O método desta pesquisa é o estudo de caso. Yin (2001, p. 21) afirma que:

”... o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.”

Yin (2001, p.28) argumenta também que o estudo de caso como estratégia de pesquisa é mais apropriado quando “faz-se uma questão do tipo como ou por que sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.”

As idéias acima apresentadas ratificam a escolha do estudo de caso como método desta pesquisa. Dado que o estudo em questão visa a analisar um fenômeno contemporâneo do campo da administração de empresas, em que o pesquisador não pode manipular comportamentos relevantes e cujos objetivos propostos visam fazer ligações do fenômeno estudado (compartilhamento do conhecimento) com as variáveis de pesquisa ao longo do tempo, o método do estudo de caso é uma estratégia adequada. Ademais, o método do estudo de caso é uma estratégia adequada de pesquisa, segundo Eisenhardt (1989), para 3 finalidades: descrever detalhadamente um fenômeno, construir teoria e testar teoria. A pesquisa possui inerentemente caráter descritivo em função de seu objetivo, além de, de forma secundária e indireta, ter o

objetivo de contribuir, pelo menos com evidências, para a formação de teoria mais robusta sobre gestão do conhecimento, particularmente o processo de compartilhamento aqui estudado.

É válido ressaltar também que existem várias formas de se classificar as pesquisas científicas. Segundo Silva e Menezes (2001), as formas mais comuns de classificação das pesquisas científicas são:

Do ponto de vista de sua natureza;

Em função da forma de abordagem do problema;

Do ponto de vista de seus objetivos e;

Em função dos procedimentos técnicos utilizados.

Esse estudo é classificado, do ponto de vista de sua natureza, como uma pesquisa aplicada, dado que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (processo de compartilhamento de conhecimentos).

Já em relação à forma de abordagem do problema, essa pesquisa pode ser classificada como sendo uma pesquisa qualitativa, dado que possui caráter descritivo, enfoque indutivo, o ambiente natural como fonte direta de dados (a própria empresa e pessoas da empresa estudada) e o processo como foco principal da abordagem.

Do ponto de vista de seus objetivos, esse estudo pode ser classificado como sendo uma pesquisa descritiva, dado que visa a descrever as características do fenômeno compartilhamento de conhecimento (como e por que ocorre).

Por fim, corroborando com o que já fora discutido, a pesquisa é um estudo de caso, em função do procedimento técnico utilizado. Vale ressaltar que é um estudo profundo e exaustivo sobre o tema compartilhamento de conhecimento.

Em outra abordagem para caracterização de uma pesquisa, Cooper e Schindler (2003) definem oito critérios descritores de pesquisa (vide quadro 7.) : escopo, grau de cristalização das questões de pesquisa, poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis estudadas, objetivo do estudo, tempo de execução da pesquisa, ambiente de pesquisa, percepção dos entrevistados, e método de coleta de dados. Por esses critérios, essa pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, exploratória, *ex post facto*, descritiva, transversal, em ambiente de campo, com rotina modificada e com o método de coleta de dados de interrogação/comunicação.

Categoria	Opções
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo exploratório • Estudo formal
O método de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento • Interrogação / comunicação
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	<ul style="list-style-type: none"> • Experimental • Ex post facto
O objetivo do estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Descritivo • Causal
A dimensão de tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Transversal • Longitudinal
O escopo do tópico – ambiente e profundidade – do estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Caso • Estudo estatístico
O ambiente de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de campo • Pesquisa de laboratório • Simulação
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Rotina real • Rotina modificada

Quadro 7. Descritores do planejamento de pesquisa. Fonte: Cooper e Schindler (2003, p. 129).

A pesquisa em questão visa a estudar o processo de compartilhamento do conhecimento, com foco na gestão do processo. Portanto, o escopo é mais profundidade do que amplitude. Dessa forma, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso em função do seu escopo.

A pesquisa se configura como um estudo exploratório dado que seu caráter principal é compreender melhor o processo de compartilhamento do conhecimento, ou seja, visa a gerar estruturas soltas com o objetivo de descobrir futuras tarefas de pesquisa.

A pesquisa é classificada como *ex post facto* em função do poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis estudadas, pois não há qualquer tipo de controle das variáveis no sentido de poderem ser manipuladas.

O objetivo da pesquisa é estudar como e por que ocorre a disseminação do conhecimento de uma organização em seu âmbito interno e analisar as barreiras e facilitadores deste processo, ou seja, possui caráter descritivo em função de seu objetivo.

A pesquisa é classificada como transversal de acordo com a dimensão de tempo. Não é analisado o fenômeno ao longo do tempo e, sim, é um estudo feito uma vez representando um instantâneo de um determinado momento. Isso não significa que as ações do passado e perspectivas futuras sobre o fenômeno do compartilhamento na empresa sejam ignoradas. Significa apenas que estas ações e perspectivas são analisadas no instantâneo da elaboração do estudo.

A coleta de dados primários foi feita via entrevistas e aplicação de questionários com os respondentes em seus respectivos locais de trabalho. Portanto, a pesquisa é caracterizada em função do ambiente de pesquisa como uma pesquisa de condições de campo.

Com relação às percepções das pessoas entrevistadas sobre as atividades de pesquisa necessariamente pressupõe-se uma percepção de rotina modificada, dado que, ao tomar contato com os instrumentos de pesquisa, se desligaram temporariamente de suas atividades cotidianas e pensaram mais cuidadosamente sobre o tema da mesma.

Os questionamentos e a coleta das respostas foram feitos através de meio pessoal via, entrevistas e através de instrumentos auto-administrados enviados por correio eletrônico. Dessa forma, o método de coleta de dados da pesquisa é o de interrogação/comunicação.

3.2. Definição do universo de pesquisa

Kinnear e Taylor (1996) definem população de pesquisa, ou universo de pesquisa, como o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas.

Cooper e Schindler (2003, p. 150) definem população como o conjunto completo de elementos sobre os quais desejam-se fazer algumas inferências.

Eisenhardt (1989) afirma que o conceito de população é crucial no método do caso porque a população define o escopo da abordagem do estudo. Segundo essa mesma autora, também é importante a definição da população para controlar variações externas ao fenômeno em si e ajudar a definir os limites para generalização dos resultados, quando o objetivo da pesquisa for construir teoria.

Nessa pesquisa a população é constituída pelas empresas que apresentam indícios de fazer de forma completa ou incompleta a gestão do conhecimento, mais especificamente o processo de compartilhamento do conhecimento.

3.3. Critérios utilizados para escolha do caso

Autores defendem que não é necessária e nem recomendável a escolha randômica do caso que será estudado numa pesquisa em que se utiliza do método do estudo de caso.

Eisenhardt (1989) afirma que a amostragem teórica é preferível à amostragem estatística, ou seja, o caso deve ser escolhido por razões teóricas e não estatísticas. Segundo a autora em questão, o caso pode ser escolhido para replicar casos precedentes ou por ser mais adequado para a extensão

da teoria emergente. Pode ainda ser escolhido para preencher categorias teóricas, ou fornecer exemplo de tipo polar.

A escolha da TenarisConfab, empresa eleita para realização do estudo de caso, foi feita baseando-se nos seguintes critérios:

1) Fazer parte da população do estudo, ou seja, apresentar indícios concretos de ter um processo de compartilhamento do conhecimento. Cabe aqui dizer que os indícios obtidos antes da escolha da empresa foram:

Utilização do *software* Share Point da Microsoft na TenarisConfab, *software* esse específico para a gestão do conhecimento;

Existência de uma área formal, incluindo pessoas, dedicada especificamente ao tema gestão do conhecimento no grupo Tenaris (mais adiante nesse trabalho será explicado em detalhes como a empresa TenarisConfab faz parte do grupo Tenaris, que por sua vez pertence ao grupo Techint);

Forte preocupação da alta administração em relação ao tema gestão do conhecimento, a começar pelo próprio CEO (*chief executive officer*) do grupo Techint, que classifica a gestão do conhecimento como um dos elementos-chave no modelo de administração do grupo.

2) Ser uma empresa com faturamento anual superior a quinhentos milhões de reais. A receita líquida da TenarisConfab no exercício fiscal de 2004 foi de 676,0 milhões de reais. É válido ressaltar também que a receita líquida da empresa em 2003 foi de 800,5 milhões de reais e que a receita líquida de 2002 foi de 1,221 bilhões de reais. Portanto, é uma empresa com histórico de faturamento elevado.

3) Facilidade de acesso às pessoas e às informações da empresa. O caso selecionado também foi escolhido por facilidade de acesso, além de respeitar aos critérios já citados acima. Vale ressaltar que o estudo de caso proposto, cuja intenção é a descrição detalhada do fenômeno compartilhamento de conhecimento, necessariamente demanda um elevado grau de acesso às

informações e às pessoas da empresa pesquisada. Portanto, a abertura da TenarisConfab às suas informações e aos seus funcionários foi fator fundamental na escolha do caso.

3.4. Estratégia de coleta de dados

Segundo Cooper e Schindler (2003), as fontes de informação para execução de uma pesquisa científica normalmente são classificadas em três níveis:

- 1) Fontes primárias: são aquelas em que os dados não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento;
- 2) Fontes secundárias: são aquelas em que os dados coletados são aqueles que já estão catalogados à disposição dos interessados, mas que, em primeira instância, visam a propósitos outros que os de atender às necessidades da pesquisa em andamento;
- 3) Fontes terciárias: interpretação de uma fonte secundária, mas geralmente representadas por índices, bibliografias, e outros auxiliares de busca.

Mattar (1996) afirma que existem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação.

O meio da comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio. O meio da observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas ao objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas.

O meio da comunicação possui grande variedade de formas e técnicas para sua condução e pode ser classificado quanto ao grau de estruturação e disfarce e quanto à forma de aplicação. Em relação ao grau de estruturação e disfarce o meio da comunicação pode ser classificado como estruturado não disfarçado, não estruturado não disfarçado, não estruturado disfarçado e

estruturado disfarçado. Em relação à forma de aplicação, o meio da comunicação pode ser classificado como entrevista pessoal individual, entrevista pessoal em grupos e entrevista pelo telefone.

Eisenhardt (1989) afirma que o método de estudo de caso tipicamente combina diferentes formas de coleta de dados, como acesso a registros, entrevistas, questionários e observações. Argumenta ainda que as evidências colhidas possam ser qualitativas, quantitativas ou ambas.

A coleta de dados da pesquisa foi feita seguindo o seguinte procedimento:

1) Entrevista pessoal (meio da comunicação) individual, semi-estruturada e não disfarçada, com os responsáveis pela área de gestão do conhecimento da Tenaris e com o diretor de recursos humanos da TenarisConfab.

Nessas entrevistas procurou-se identificar a visão do grupo Tenaris e também da empresa, traduzida pelos seus principais representantes ligados ao tema, acerca do processo de compartilhamento do conhecimento. Procurou-se identificar como está estruturado esse processo, quais são as políticas, práticas e mecanismos que, na ótica dos entrevistados, favorecem o processo e também quais são os problemas encontrados pelos entrevistados acerca do tema em questão.

O apêndice A desse trabalho apresenta o roteiro utilizado nas entrevistas supracitadas.

2) Questionário auto-administrado (meio da comunicação) via correio eletrônico, estruturado, e não disfarçado, aplicado aos colaboradores internos da TenarisConfab. Por esses questionários procurou-se identificar como efetivamente ocorre o processo de compartilhamento de conhecimento na empresa, na visão dos seus funcionários. Procurou-se também identificar quais são as políticas, práticas e mecanismos que, na ótica dos entrevistados, favorecem o processo, além de quais são os fatores que o dificultam, também na opinião desses entrevistados.

Vale citar que os questionários foram enviados a todos os funcionários classificados como *white colours*, ou seja, ligados a atividades administrativas, que possuíam computador e endereço eletrônico na empresa. Foram excluídos da análise todos os funcionários classificados como *blue colours*, funcionários sem acesso a computador na empresa e terceiros. A listagem dos funcionários que se enquadraram nos critérios acima foi fornecida pela área de Recursos Humanos da empresa.

No total, foram enviados 299 questionários. Pretendia-se obter a resposta de todos esses 299 sujeitos, atingindo assim 100% do público-alvo. No entanto, retornaram apenas 97 questionários que, de qualquer maneira, propiciaram o significativo retorno de 32,4% dos entrevistados. Segue abaixo tabela que apresenta o percentual de resposta obtido por área funcional da empresa.

Área Funcional	Público Total	Respondentes	% Válido
Comercial	33	20	60,61
Financeira	34	13	38,24
P&D	4	2	50,00
Planejamento Estratégico	20	10	50,00
Produção	132	8	6,06
Recursos Humanos	23	20	86,96
Supply Chain	27	13	48,15
IT	25	10	40,00
VP Executivo	1	1	100,00
*Total	299	97	32,44
* Dos 97 respondentes, 18 (18,56%) ocupam cargo de gerência ou superior na empresa			

Tabela 1. Retorno dos questionários enviados, por área funcional da empresa.

É importante ressaltar que, como as entrevistas e os questionários foram aplicados nos respectivos locais de trabalho dos respondentes, a pesquisa é caracterizada como uma pesquisa de condições de campo em função do ambiente de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Pode-se dizer, acerca do questionário propriamente dito, que esse instrumento da pesquisa foi constituído por quatro blocos de perguntas:

- 1) Sete perguntas qualificadoras dos entrevistados;

- 2) Quinze perguntas que buscavam obter a opinião dos entrevistados acerca da relevância de cada um dos fatores propulsores do compartilhamento de conhecimento identificados na teoria;
- 3) Dezesete perguntas que buscavam obter a opinião dos entrevistados acerca da relevância de cada um dos fatores inibidores do compartilhamento de conhecimento identificados na teoria;
- 4) Dezesete perguntas que buscavam obter a opinião dos entrevistados acerca da ausência e ou presença, na TenarisConfab, de fatores facilitadores e ou fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento.

Todas as perguntas eram perguntas fechadas, de múltipla escolha. Como exceção, havia três perguntas em que era permitido aos entrevistados emitir suas opiniões de forma menos estruturada.

Cada um dos respondentes emitiu sua opinião acerca de cada um dos fatores propulsores classificando-os em uma das seguintes categorias: não facilita, facilita pouco, facilita razoavelmente, facilita muito e facilita totalmente. Havia ainda a opção não entendi / não se aplica, no caso do respondente não ter compreendido o fator que se procurou avaliar.

De forma semelhante, cada um dos respondentes emitiu sua opinião acerca de cada um dos fatores inibidores do compartilhamento de conhecimento classificando-os em uma das seguintes categorias: não inibe, inibe pouco, inibe razoavelmente, inibe muito e inibe totalmente. Havia ainda a opção não entendi / não se aplica, no caso do respondente não ter compreendido o fator que se procurou avaliar.

Por fim, cada um dos respondentes emitiu sua opinião acerca das dezesete questões assertivas que procuravam identificar, de forma clara ou disfarçada, a ausência ou presença de fatores facilitadores e de fatores inibidores do compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab. A opinião dos funcionários foi manifestada a partir da classificação de cada uma das assertivas nas seguintes categorias: discordo totalmente, discordo parcialmente, sem opinião, concordo

parcialmente e concordo totalmente. Havia ainda a opção não entendi / não se aplica, no caso do respondente não ter compreendido a questão que fora proposta.

O apêndice B apresenta o questionário e inclusive o texto que fez parte do corpo da mensagem eletrônica enviada pelo pesquisador ao público-alvo.

Vale citar também que foi feito uso de outros métodos de coleta de dados, como o acesso a registros da empresa pesquisada (“sites” na Internet, catálogos institucionais, e informações disponibilizadas em periódicos e ou eventos) e observações nas instalações da empresa. Segue figura que ilustra as fontes e métodos de coleta de dados da pesquisa:

Figura 3. Fontes e métodos de coleta de dados.

3.5. Técnicas de tratamento dos dados

Após a execução da coleta dos dados como descrito no item 3.4. desse documento, foi preparado um relatório de pesquisa.

Pretendeu-se descrever os resultados obtidos, detalhando-se o seguinte conteúdo:

1) História da empresa, particularmente desde o início de sua atuação aqui no Brasil.

Fundamentalmente foram utilizados os dados secundários coletados para descrever a história da empresa e o mercado em que atua.

2) Mapeamento de como está estruturado o processo de compartilhamento do conhecimento na empresa.

Esse mapeamento foi embasado fundamentalmente nas entrevistas com os responsáveis pela área de gestão do conhecimento da Tenaris e com o diretor de recursos humanos da TenarisConfab, além de observações diretas que foram feitas na própria empresa.

3) Mapeamento de quais políticas, práticas e mecanismos gerenciais de apoio e encorajamento estimulam e facilitam o compartilhamento do conhecimento (na opinião dos entrevistados como um todo, por unidade funcional dos entrevistados e por nível hierárquico dos entrevistados).

Esse mapeamento foi feito em função das respostas obtidas às quinze perguntas que buscavam obter a opinião dos entrevistados acerca da relevância de cada um dos fatores propulsores do compartilhamento de conhecimento identificados na teoria. Assumiu-se que são extremamente significativos ao processo fatores cujos percentuais de respostas positivas (facilita muito e facilita totalmente) totalizaram 75% ou mais das respostas.

4) Mapeamento de quais políticas, práticas e mecanismos gerenciais dificultam o compartilhamento do conhecimento (na opinião dos entrevistados como um todo, por unidade funcional dos entrevistados e por nível hierárquico dos entrevistados).

Esse mapeamento foi feito em função das respostas obtidas às dezessete perguntas que buscavam obter a opinião dos entrevistados acerca da relevância de cada um dos fatores inibidores do compartilhamento de conhecimento identificados na teoria. Assumiu-se que são extremamente significativos ao processo fatores cujos percentuais de respostas negativas (inibe muito e inibe totalmente) totalizaram 75% ou mais das respostas.

5) Mapeamento e análise de como se dá o processo de compartilhamento de conhecimento na empresa e porque ocorre dessa maneira.

Esse mapeamento foi embasado nas entrevistas com os responsáveis pela área de gestão do conhecimento da Tenaris e com o diretor de recursos humanos da TenarisConfab, nas observações diretas que foram feitas na própria empresa e em função das respostas obtidas às dezessete perguntas que buscavam captar a opinião dos entrevistados acerca da ausência ou presença de fatores facilitadores e de fatores inibidores ao compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab. Assumiu-se que são extremamente presentes na empresa fatores cujos percentuais de respostas positivas ou negativas totalizaram 75% ou mais das respostas.

É válido ressaltar que, pelos resultados encontrados, foi possível indicar pontos a serem desenvolvidos em pesquisas futuras. Esse tema está aprofundado na parte de conclusões desse documento.

3.6. Limitações do método da pesquisa

A principal limitação da pesquisa é inerente ao próprio método da pesquisa, ou seja, o estudo de caso. Sabe-se que este método de pesquisa possui algumas limitações, como, por exemplo, a impossibilidade de generalização estatística dos resultados.

Uma outra limitação da pesquisa é em função das formas de coleta de dados escolhida. As entrevistas pessoais individuais semi-estruturadas não disfarçadas dependem da boa vontade dos respondentes, dependem dos respondentes disporem ou lembrarem do dado solicitado e dependem da sinceridade dos respondentes, além de poder haver influência do instrumento e forma de coleta nas respostas. Problemas similares são encontrados também no método de coleta de dados via questionários auto-administrados.

3.7. Modelo teórico da pesquisa

Segue-se abaixo o modelo teórico da pesquisa.

Figura 4. Modelo teórico da pesquisa.

IV. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO: TENARISCONFAB

4.1. A empresa e o seu histórico

A TenarisConfab é uma empresa que faz parte hoje do grupo Tenaris, que, por sua vez, faz parte do grupo Techint. Segue abaixo um breve relato sobre a Techint e sobre a Tenaris, apenas para contextualizar a TenarisConfab dentro do grupo como um todo.

O grupo ítalo-argentino Techint é composto hoje por mais de 100 empresas e tem presença em praticamente todo o mundo. Atua nos segmentos siderúrgico (aços planos e tubos de aço), engenharia e construção, plantas e equipamentos industriais, óleo e gás, e hospitalar, além de outros serviços e atividades. A figura abaixo mostra, de forma resumida, o escopo de atuação do grupo Techint. Vale ressaltar que se pode dizer que o negócio siderúrgico é o mais importante, dentre todas as atividades em que o grupo atua. O grupo Techint possui cerca de trinta e nove mil empregados permanentes, e uma extensa lista de escritórios de representação em mais de 30 países. Encerrou o exercício fiscal de 2003/2004 com um faturamento superior a 6,4 bilhões de dólares e com ativos avaliados em cerca de 8,3 bilhões de dólares.

	Aço	Infraestrutura	Energia	Serviços
Europa	TenarisDalmine	Techint Cimimontubi	Dalmine Energie	Techint Technologies Humanitas Group Techosp Sirti
América Latina	TenarisSiderca Siderar Sidor TenarisTamsa TenarisTavsa TenarisConfab TenarisSiat	Techint Tenco	Tecpetrol Tecgas : Transportadora de Gas del Norte, Transportadora de Gas del Perú, Transportadora de Gas del Mercosur, Litoral Gas	Exiros Techtel Tesur Losa Fepsa
Resto do mundo	TenarisAlgoma Silcotube TenarisNKKTubes	Techint		Techint Technologies Techint Italiapianti

Figura 5. Grupo Techint e seu escopo de atuação.

Por sua vez, a Tenaris foi formada em dezembro de 2002 através da troca de ações e ADRs (*American Depositary Receipts*) pelas empresas Siderca (argentina), Tamsa (mexicana) e Dalmine (italiana) por ações da nova companhia, a Tenaris. Segue abaixo figura que apresenta a atual estrutura societária da Tenaris.

Figura 6. Estrutura societária da Tenaris.

A empresa é a líder global na fabricação e fornecimento de tubos de aço sem costura e serviços associados para as indústrias de petróleo, gás e energia e a líder na fabricação e fornecimento de tubos de aço com costura na América Latina. Obteve em 2003 vendas anuais de 3,1 bilhões de dólares.

Tem uma vasta rede global de centros de produção e serviços e possui capacidade de produção anual superior a três milhões de toneladas de tubos sem costura e oitocentos e cinquenta mil toneladas de tubos soldados. Vale citar que a TenarisConfab é um destes centros de produção. A figura 7., a seguir, exhibe a localização das plantas de produção da Tenaris no mundo e a figura 8. exhibe a localização dos centros de distribuição em todo o planeta.

A fundação da Tenaris, assim como a da Techint, foi consequência de uma série de acontecimentos ao longo do tempo. Não será aqui detalhada a história da Tenaris, dado que o estudo de caso refere-se a TenarisConfab e portanto não se julgou relevante pormenorizar este

tópico nesta pesquisa. Entretanto, a título de informação, encontra-se listado no anexo B os principais marcos históricos da Tenaris.

Figura 7. Plantas de produção da Tenaris no mundo.

Figura 8. Centros de distribuição da Tenaris no mundo.

A TenarisConfab foi fundada em 1943, com o nome Confab. O banqueiro Gastão Vidigal, em sociedade com o industrial polonês Isydor Kleinberger, arrematou, num leilão, a Fábrica

Nacional de Tambores, que havia sido desapropriada dos alemães em razão da Segunda Guerra Mundial. Assim, nos galpões de uma fábrica no bairro da Pompéia, em São Paulo, em meio à produção de tambores de aço, botijões de gás e geladeiras, a Confab iniciava a sua história.

Com a criação da Petrobras, em 1953, e com o desenvolvimento da indústria de refinação de petróleo no Brasil, surgiu a oportunidade para a Confab de expandir seus negócios, iniciando a fabricação de equipamentos para a indústria de base. Com isso, as instalações das quais a empresa dispunha se tornaram pequenas diante dos novos planos de crescimento. A solução encontrada foi à compra de uma companhia desativada em São Caetano do Sul, cujo nome, Confab, foi imediatamente incorporado. A produção de fornos, vasos de pressão e tanques para armazenamento de óleo foi em pouco tempo iniciada.

Em 1961, a Confab iniciou a produção de tubos de aço soldado. Foi também nessa época que fechou o seu primeiro contrato de grande porte: o fornecimento de estacas tubulares para a construção da Usiminas.

No final dos anos 70, a Confab ampliou novamente suas instalações através da construção das fábricas de tubos e equipamentos, na região do Vale do Paraíba, em Pindamonhangaba e Moreira César, respectivamente. A Confab passou a produzir também equipamentos para as indústrias siderúrgicas, de celulose e papel, de alumínio e usinas nucleares. Ainda nessa década, foi concretizado com a estatal mexicana Pemex um contrato de US\$60 milhões, o que chamou a atenção do nome da empresa para o cenário internacional.

Porém, o grande marco para o reconhecimento estrangeiro da empresa veio no começo dos anos 80, quando a Confab, em parceria com a Cosipa, venceu uma licitação nos Estados Unidos para construir parte de um oleoduto de dois mil quilômetros de extensão, do Texas à Califórnia, da empresa All American Pipeline. A partir de então, ampliou sua rede comercial, de Cingapura e Teerã até Houston. Foi também nos anos 80 que a Confab abriu seu capital, conquistando muitos novos acionistas.

Também nos anos 80 a Confab iniciou um processo de diversificação de suas atividades. Em 1987 a empresa Coca-Cola Refrescos S.A. foi comprada, e passou a ser denominada Rio de Janeiro Refrescos S.A.

Além da aquisição da empresa Rio de Janeiro Refrescos S.A., iniciou-se, no mesmo ano de 1987, a implantação da Confab Química, com objetivo de extrair e comercializar produtos derivados do gás da coqueria das usinas siderúrgicas. Naquele momento a Confab possuía 67% da Confab Química, que iniciou suas atividades em Piaçaguera em março de 1990. Em 1995 foram adquiridos os 33% restantes, que foram incorporados a Confab Montagens Ltda.

Em 1988, a Confab adquiriu o controle acionário da empresa GASA, a qual passou a denominar-se Confab Gotaverken Sistemas Energéticos S.A., com o objetivo de entrar no setor de construção de caldeiras para a indústria de papel e celulose, atividade apoiada na tecnologia do sócio sueco Gotaverken Energy Systems. Em 1989, essas atividades foram concentradas na unidade de Moreira César. Ainda em 1989, através da controlada Rio de Janeiro Refrescos S.A., a Confab adquiriu 10% da Cervejaria Kaiser Rio S.A..

A Confab cresceu com a indústria nacional, sempre contando com o apoio do BNDES. Esteve presente na construção de vários outros importantes projetos, como na construção da refinaria de Volta Redonda, do oleoduto que liga o Rio de Janeiro a Belo Horizonte e do Gasoduto Bolívia-Brasil (GASBOL), num contrato de US\$600 milhões.

Em 1993 foi realizada a troca de 33% das ações da Confab com a Siat. Em 1994, finalizando o processo de volta aos negócios principais, tubos e equipamentos industriais, a Confab vende sua participação acionária na Rio de Janeiro Refrescos S.A.. Em 1999, a Organização Techint adquire o controle acionário da Confab e, em 2000, surge a marca Tenaris, que inicialmente representou uma aliança entre oito reconhecidas companhias produtoras de tubos de aço, estrategicamente localizadas ao redor do mundo.

Grandes contratos de exportação foram realizados em 2001 pela empresa, já com o nome de TenarisConfab. Produtos diferenciados, com elevado grau de requisitos técnicos foram entregues nos projetos Camisea (Peru), OCP (Equador), Gasyrg (Bolívia) e Carina & Aries (Argentina).

Importantes contratos nacionais também foram fechados em 2002, como o gasoduto Campinas-Rio, o gasoduto PDEG e o oleoduto PDET, ambos da Petrobras.

Dentre os investimentos mais recentes da TenarisConfab, destacam-se a instalação de uma base em Macaé, no Rio de Janeiro, para atender seu principal cliente (Petrobras) no sistema de entrega *just-in-time* de tubos para revestimento de poços de petróleo e administração de estoque; a instalação de uma planta de revestimento de concreto em Ponta de Ubu, no Espírito Santo, para os tubos destinados às linhas submarinas; e a planta de tratamento térmico, em Pindamonhangaba, o que definitivamente estabelece a TenarisConfab no mercado de exploração e produção de petróleo e gás.

Pode-se dizer que a TenarisConfab se consolida hoje como líder em tecnologia tubular (tubos soldados de grande diâmetro) e inovação em serviços na América do Latina. Em 2004 foi responsável pelo suprimento de 75% das importações de tubos com costura de grande diâmetro para oleodutos e gasodutos na região. Financeiramente, a empresa obteve 676,0 milhões de reais de receita líquida, também em 2004. É válido ressaltar que a receita líquida da empresa em 2003 foi de 800,5 milhões de reais e que a receita líquida de 2002 foi de 1,221 bilhões de reais.

4.2. A empresa e o seu mercado de atuação

O mercado de tubos de aço é composto principalmente pelos segmentos de petróleo e petroquímica, saneamento básico e indústrias de mineração, metalurgia, construção civil e outras aplicações industriais.

O setor de petróleo e petroquímica é o segmento de maior demanda, empregando tubos tanto na prospecção e exploração de petróleo como no transporte de gases, petróleo e seus derivados.

Devido às situações extremas às quais estes tubos podem ser submetidos, a indústria de petróleo usualmente requer tubos de acordo com severas especificações para fabricação. Normalmente as especificações solicitadas são baseadas nas normas da API – *American Petroleum Institute* e incluem requisitos adicionais do cliente.

O mercado de exploração e produção de petróleo (E&P) é atendido pela TenarisConfab há mais de 20 anos, entregando neste período mais de 500 mil toneladas de tubos *casing* e condutores. Os tubos *casing* são fabricados em diâmetros entre 7 e 20 polegadas e os condutores (*conductors*) são produzidos em diâmetros que variam entre 18 e 48 polegadas. Aplicados no revestimento de poços de petróleo ou gás natural, eles podem ainda ser usados em poços artesanais de água.

Já os tubos para oleodutos e gasodutos representam atualmente o maior mercado da TenarisConfab. Esse mercado, de natureza sazonal, é caracterizado por projetos que envolvem grandes quantidades de tubos de grande diâmetro (no mínimo superiores a 20 polegadas), fabricados de acordo com exigentes especificações. Além dos desafios envolvidos na fabricação desses tubos, esses projetos muitas vezes envolvem desafios logísticos associados ao deslocamento de grandes quantidades de tubos a locais ermos e inóspitos. A TenarisConfab possui uma expressiva participação no mercado interno, estando presente em praticamente todos os grandes projetos nacionais destinados à condução de óleo e gás. Possui também histórico de fornecimento de tubos para condução de petróleo no mercado externo, participando de grandes projetos e concluindo fornecimentos para as maiores empresas do mercado mundial de petróleo.

Ainda tratando-se do setor de petróleo e petroquímica, é válido citar que a TenarisConfab fornece também tubos para utilização nas instalações e manutenção de refinarias e complexos petroquímicos.

Já os tubos da TenarisConfab destinados ao segmento de saneamento básico são utilizados principalmente na instalação de adutoras, redes de água, emissários terrestres e submarinos de esgoto, estações elevatórias e estações para tratamento de águas.

No segmento de mineração e metalurgia a TenarisConfab fornece tubos para minerodutos e para condução de polpa de minério em plantas de processo.

No segmento de construção civil, estacas tubulares metálicas e outros tubos são fabricados pela TenarisConfab. Estes produtos são utilizados principalmente na estrutura e fundação de prédios, pontes, estruturas portuárias, tanques de armazenagem, plataformas marítimas e galpões industriais.

Por fim, a TenarisConfab, diretamente e ou por meio de seus distribuidores, fornece tubos para fabricação de cilindros hidráulicos, roletes para transportadoras, máquinas e terraplanagem, implementos agrícolas, dentre outras aplicações industriais.

É válido citar que a unidade de medida geralmente utilizada para comercialização de tubos de aço nos diferentes segmentos descritos acima é a tonelada. Normalmente os produtos da TenarisConfab são vendidos diretamente ao cliente, após tomada de preço ou concorrência pública. Em alguns projetos pode haver a participação de agentes comerciais no processo de venda. Existe também uma rede de distribuidores, responsáveis por uma pequena parte das vendas realizadas no mercado interno. A distribuição dos tubos é feita através da contratação dos serviços de transportadoras, nos casos em que o transporte não fica a cargo do cliente.

A competitividade de uma empresa no setor de tubos de aço é função principalmente do seu desenvolvimento tecnológico, qualidade do produto, observância dos prazos de entrega, preço e assistência técnica oferecidos. Além disso, vale citar que, em alguns segmentos, as certificações emitidas por órgãos competentes são imprescindíveis para o sucesso de uma empresa nesse setor. A TenarisConfab atende às principais normas de controle e padronização de tubos e revestimentos aceitas pelo mercado, e possui certificação das seguintes organizações: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), *American Petroleum Institute* (API), *American Society of Mechanical Engineers* (ASME), *American Society for Testing and Materials* (ASTM), *American Water Works Association* (AWWA), *Canadian Standards Association* (CSA), e *Deutsches Institut für Normung* (DIN). Possui também as certificações ISO 9001 e ISO 9002, emitidas pelo órgão *Lloyds Register Quality Assurance*. Além das normas convencionais que

determinam o processo de fabricação e o controle de qualidade citados acima, a TenarisConfab também pode atender às normas e especificações próprias de cada cliente.

Os principais competidores da TenarisConfab no segmento de oleodutos e gasodutos de transporte são asiáticos, europeus e americanos. Não existe no Brasil e nem na América do Sul, uma empresa que atenda a este segmento que seja do mesmo porte e que possua o mesmo desenvolvimento tecnológico do que a TenarisConfab. A única exceção é a TenarisSiat, empresa localizada na Argentina, que é também do grupo Tenaris. Obviamente esse fato traz uma enorme vantagem competitiva para a TenarisConfab em projetos de oleodutos e gasodutos de transporte aqui no Brasil e na América do Sul também. Segue abaixo o quadro 8. que apresenta os principais competidores da TenarisConfab no segmento de oleodutos e gasodutos de transporte em todo o mundo.

Continente	País	Empresas
América do Norte	Estados Unidos	Acipco; Berg Steel; IPSCO; SAW Pipes; Stupp.
	México	Procarsa; Tubacero.
Ásia	China	Julong Steel Pipe; Panyu Chu Kong.
	Coréia do Sul	Hyundai; Seah.
	Índia	Jindal SAW; Welspun Pipes.
	Japão	JFE; Nippon Steel; Sumitomo.
Europa	Alemanha / França	Europipe
	Alemanha	Mannesmann LinePipe GmbH
	Grécia	Corinth Pipeworks
	Inglaterra	Corus Tubes
	Itália	Ilva

Quadro 8. Principais competidores da TenarisConfab no segmento de oleodutos e gasodutos de transporte.

Já nos demais segmentos atendidos pela TenarisConfab existe pelo menos um competidor significativo estabelecido aqui no Brasil.

A V&M do Brasil, produtora de tubos de aço sem costura (*seamless*) e pertencente ao grupo franco-alemão Vallourec & Mannesmann Tubes, é um importante competidor nos segmentos de

exploração e produção de petróleo (E&P), instalações e manutenção de refinarias e complexos petroquímicos e aplicações industriais.

Já a Saint-Gobain Canalização S.A., produtora de tubos de ferro fundido, compete com a TenarisConfab nos segmentos de saneamento e aplicações industriais.

As empresas Apolo Tubos e Brastubo competem em praticamente todos os segmentos que atua a TenarisConfab, muito embora não tenham o mesmo desenvolvimento tecnológico e tão pouco o mesmo porte da empresa pesquisada.

Além dos competidores citados, existem alguns outros que poderiam ser mencionados, mas que individualmente não possuem parcela significativa de nenhum mercado disputado pela TenarisConfab.

4.3. A empresa e os seus processos de produção

A TenarisConfab possui capacidade nominal instalada de produção de 550.000 toneladas de tubos de aço por ano, distribuída em três plantas, contando com diferentes processos de fabricação.

Com capacidade para produção de 150.000 toneladas por ano, a linha de produção por resistência elétrica – tecnologia mundialmente conhecida como ERW – possui a capacidade de produzir tubos com diâmetro nominal entre 4.½ e 20 polegadas (114,3 e 508 milímetros), comprimento máximo 18 metros e espessura máxima de 0,514” polegadas (13,05 milímetros), até grau X70 ou equivalente. Para fabricação do produto são utilizadas bobinas de aço.

Dentre as capacidades dessa linha, destaca-se a fabricação de tubos de acordo com as normas API 5L e API 5CT, destinadas a tubos para condução de gás, petróleo e derivados e ao revestimento de poços de exploração e produção, respectivamente.

Segue figura 9. que mostra as principais etapas do processo de produção nessa fábrica.

Figura 9. Processo de fabricação da planta ERW da TenarisConfab.

Já com capacidade de produção de 350.000 toneladas por ano, a planta de produção via solda longitudinal por arco submerso tem capacidade para produzir tubos com diâmetros entre 12.¾ a 48 polegadas (323,8 a 1219,2 milímetros), com espessuras de até 1,25 polegadas (31,8 milímetros), em comprimento unitário de até 12,50 metros, sem solda circunferencial, de acordo com a norma API 5L até grau X80 ou equivalente.

Os tubos são produzidos através de chapas de aço, que têm sua conformação realizada em prensas “U” e “O”, seguida da operação de soldagem longitudinal do tubo pelo processo de arco submerso, processo conhecido como SAWL. Após a soldagem, os tubos soldados são expandidos a frio para atingir maior precisão dimensional, em processo que permite controle de características mecânicas. Após este processo, são realizados diversos testes e ensaios não destrutivos de acordo com as exigências dos clientes. A planta de produção via solda longitudinal por arco submerso da TenarisConfab é a única na América Latina a utilizar esse processo, que garante grande qualidade e produtividade de seus tubos.

Segue figura 10. que mostra as principais etapas do processo de produção nessa fábrica.

Figura 10. Processo de fabricação da planta SAWL da TenarisConfab.

Por fim, a TenarisConfab possui também planta de produção de formação helicoidal via solda por arco submerso, com capacidade de 50.000 toneladas por ano. Composta de duas linhas de produção, essa planta fabrica tubos de grande diâmetro - 12.¾ a 100 polegadas (323,8 a 2540 milímetros) - a partir de bobinas de aço em processo contínuo. Essa fábrica é totalmente controlada por sistema computadorizado, que permite a regulagem da velocidade de abastecimento de material, e tem capacidade de atendimento à norma API 5L.

É importante relatar que todas as linhas de produção possuem uma moderna aparelhagem para um controle contínuo de qualidade dos tubos. Durante todas as etapas de fabricação são utilizados aparelhos para realização dos seguintes ensaios: ultra-som, raio-X, por fluoroscopia contínua e câmaras de revelação automática, equipamentos para teste hidrostático, de amassamento, ensaio de Charpy, entre outros. A TenarisConfab possui também laboratórios químicos, físicos e metalográficos, que estão equipados para realização do controle e inspeção de matérias-primas, tubos, peças e serviço de revestimento.

Em suas instalações, a empresa dispõe também de um equipamento específico de controle numérico que produz roscas, luvas e protetores de rosca para tubos destinados ao revestimento de poços de petróleo (tubos *casing*), de acordo com as especificações da API.

Por fim, a TenarisConfab possui ainda quatro linhas para revestimento interno e externo, de acordo com normas técnicas nacionais e internacionais, sendo capacitadas para aplicação dos seguintes revestimentos, entre outros: polietileno tripla camada, polipropileno tripla camada, *fusion bonded epoxy* (FBE), poliuretano, e pintura líquida em epoxy.

Essas operações são feitas em linhas contínuas, que incluem a preparação das superfícies por jateamento, a aplicação mecânica de tintas anti-corrosivas e a aplicação do material de revestimento. São necessárias em muitas das aplicações da TenarisConfab, pois os revestimentos, entre outros benefícios, evitam a corrosão, atenuam esforços que causam danos aos tubos, reduzem atrito e melhoram o fluxo interno, aumentando desta forma a vida útil e o desempenho do produto.

4.4. A empresa e sua gestão de conhecimento

Primeiramente, é válido dizer que não existe uma área que trate exclusivamente de gestão do conhecimento na TenarisConfab. Porém, existe uma área corporativa da Tenaris imbuída de cuidar somente desse tema. Essa área, denominada de Tenaris University Knowledge Management, está abaixo da área global de treinamento da empresa, e foi criada no início do ano de 2005. Foram entrevistados no processo de elaboração dessa pesquisa os dois executivos responsáveis por essas áreas: tanto o executivo responsável pela área de treinamento global da Tenaris quanto o executivo responsável pela própria Tenaris University Knowledge Management. A partir dessas entrevistas pode-se compreender como está sendo estruturada a área de gestão do conhecimento na Tenaris, seus objetivos e principais ações tomadas até o momento.

É preciso então discorrer sobre a visão, missão, objetivos e ações tomadas por essa área para melhor entender a gestão do conhecimento na TenarisConfab e, mais especificamente, o compartilhamento do conhecimento na TenarisConfab.

Segundo palavras do próprio CEO (*chief executive officer*) da empresa, Paolo Rocca,

“O conhecimento acumulado no nível individual deve ser protegido, difundido através de treinamento, melhorado sistematicamente através de pesquisa e desenvolvimento, enriquecido através do intercâmbio das melhores práticas entre as diferentes áreas e finalmente preservado como um ativo da companhia”.

Essa é a visão comungada pelos integrantes da área corporativa de gestão do conhecimento da Tenaris e a visão almejada de se incutir em todas as empresas e pessoas do grupo.

Posto isto, os executivos entrevistados estabeleceram que a missão da Tenaris University Knowledge Management é repensar e melhorar a forma como a Tenaris cria, codifica, compartilha, aplica e protege o seu conhecimento. Definiram também que os objetivos da área são: conectar as pessoas, conhecimentos e experiências da Tenaris, capturar o capital intelectual e torná-lo acessível às gerações presente e futura da Tenaris e estimular a criação de conhecimento e o apoio à resolução de problemas.

Em função do pouco tempo de existência, apenas duas metas estão vislumbradas e acordadas entre os gestores da área até então: elaborar, como projeto piloto, um mapa de conhecimento do processo de qualidade total da TenarisSiderca e fomentar, de forma estruturada, as idéias e conceitos sobre gestão do conhecimento por todas as empresas do grupo Tenaris.

Segundo o executivo responsável direto pela Tenaris University Knowledge Management, intenta-se, com a construção do “mapa de conhecimento” do processo de qualidade total da TenarisSiderca, aglutinar todo o conhecimento gerado nas diferentes fases e pessoas do processo, de forma que ele seja facilmente localizado e que haja um intercâmbio de idéias sobre o tema numa rede formal de especialistas da empresa sobre o assunto. É válido dizer que hoje o conhecimento sobre esse processo está disperso, localizado em redes informais de pessoas e praticamente impossível de ser recuperado como um todo. As ações implementadas ou em desenvolvimento pela área até então destinadas a cumprir com essa meta foram:

Análise detalhada do processo em questão, sob uma perspectiva estratégica, de forma a mapear quais são os conhecimentos realmente relevantes por toda a cadeia e quem são os especialistas nesses conhecimentos;

Definição de taxonomias: indexação dos elementos do modelo que está sendo criado, ou seja, criação do padrão de vocabulário sobre o processo analisado e como os conceitos e pessoas envolvidas estão conectados;

Criação e melhoria dos mecanismos de busca do conhecimento: implementação de um *site* na rede corporativa da empresa onde serão divulgados os documentos gerados contendo o conhecimento armazenado. Mecanismos de buscas por palavras-chave estarão disponíveis, os quais contemplarão as taxonomias criadas;

Criação de “páginas amarelas” contendo informações padronizadas sobre cada funcionário da empresa envolvido no processo, de forma que seja possível, de maneira simples e rápida, distinguir o que o funcionário conhece sobre o tema e a sua localização.

É válido dizer que o sucesso desse projeto piloto irá influenciar o futuro da área de gestão do conhecimento na Tenaris como um todo, e não só na TenarisSiderca. Caso o projeto obtenha êxito, a tendência vislumbrada pelos executivos entrevistados é que se replique essa metodologia para todos os outros processos estratégicos da Tenaris, inclusive os processos estratégicos da TenarisConfab.

Com relação à segunda meta de curto prazo mencionada, ou seja, promover as idéias e conceitos sobre gestão do conhecimento por todas as empresas do grupo Tenaris, as ações tomadas até o momento foram realizações de *workshops* com os funcionários de recursos humanos, normalmente vinculados à área voltada para treinamento, nas sete empresas do grupo. O principal objetivo desses eventos, segundo o executivo responsável direto pela Tenaris University Knowledge Management, é incutir nesses funcionários a importância do tema, pois, num futuro próximo, alguns deles deverão ser os facilitadores de projetos de gestão do conhecimento, como o projeto piloto em execução na TenarisSiderca, que acontecerão nas

suas respectivas empresas. Vale dizer que um desses *workshops* já foi realizado na TenarisConfab.

Percebeu-se que, no médio prazo, o desafio vislumbrado pelos executivos entrevistados para a Tenaris University Knowledge Management é relacionar os mapas de conhecimentos que deverão ser criados para todos os processos estratégicos da Tenaris, inclusive os processos estratégicos da TenarisConfab. Existem processos semelhantes realizados em mais de uma empresa do grupo, como o próprio processo de qualidade total e, segundo os entrevistados, é razoável pensar que será benéfico para o grupo compartilhar os conhecimentos adquiridos em cada uma de suas empresas.

Especificamente em relação ao processo de compartilhamento de conhecimento, constatou-se pela conversa com esses executivos que muitas ações e práticas são feitas na Tenaris, mesmo que ainda de forma desestruturada e ou indireta e ou incompleta. Algumas políticas, práticas e mecanismos facilitadores a esse processo, existentes na empresa e comentados nessas entrevistas, foram:

Ferramenta específica para criação de *sites* departamentais na rede corporativa da empresa. Através dessa ferramenta, qualquer usuário, com conhecimento básico de informática, pode construir um portal de conhecimento de sua área na *Intranet* da empresa, desde que tenha as devidas autorizações para tanto;

Padronização da linguagem e formatação de relatórios e outros conhecimentos compartilhados. Além da criação das taxonomias e “páginas amarelas” que se planejam construir para os conhecimentos estratégicos do grupo, hoje já existem esforços para sistematizar a geração dos relatórios de gestão em formatos e com linguagem pré-definidas, e com conceitos semelhantes entre as diferentes unidades da empresa;

Remuneração variável dos funcionários atrelada não apenas ao desempenho individual, mas também ao alcance de objetivos coletivos;

Movimentos de expatriação e ou rodízio de funcionários entre as empresas e nas empresas da Tenaris, promovendo troca de conhecimentos e o incremento de relacionamentos entre pessoas que, muitas vezes trabalham juntas, mas sequer se conhecem pessoalmente;

Existência de pessoas na Tenaris cuja principal função é organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia. Essas pessoas são os próprios funcionários da Tenaris University Knowledge Management e também, de forma ainda não tão explícita e direta, as pessoas das áreas de treinamento de todas as empresas do grupo.

Na entrevista realizada com o diretor de recursos humanos da TenarisConfab, esse executivo afirma, em relação aos temas gestão do conhecimento e compartilhamento de conhecimento, que a estrutura e princípios que norteiam a Tenaris também estão presentes na TenarisConfab. Argumenta que a empresa está convencida da importância do conhecimento como um ativo fundamental (alinhada à visão do grupo), e que os recursos, políticas e práticas adotados na Tenaris também estão disponíveis e ou ocorrem na TenarisConfab.

Nesse contexto, o capítulo V. a seguir apresenta de maneira detalhada o processo de compartilhamento de conhecimento na empresa estudada, a TenarisConfab.

V. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já fora mencionado no tópico anterior, a TenarisConfab, assim como a própria Tenaris, não possui estrutura ou planejamento formal para gerir o processo de compartilhamento de conhecimento. Entenda-se aqui estrutura e ou planejamento formal como sendo a existência de uma área da empresa com pessoas, cargos e funções alocadas ao tema.

Porém, a partir da análise das respostas colhidas por via do questionário aplicado aos funcionários da empresa, ratificou-se a importância de muitos dos fatores apontados na literatura como facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento, pelo menos na visão dos entrevistados, e constatou-se também a existência de muitos desses fatores na TenarisConfab, bem como algumas formas com que esses fatores são, na prática, identificados.

Ratificou-se também, por via da aplicação do questionário, a importância de muitos dos fatores apontados na literatura como inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento, pelo menos na ótica dos funcionários entrevistados da TenarisConfab, e constatou-se na empresa a presença de alguns desses fatores, bem como algumas formas com que esses fatores são, na prática, identificados.

O objetivo desse tópico é apresentar em detalhes os resultados obtidos. Discutem-se aqui os seguintes pontos:

Importância, de cada um dos fatores facilitadores, atribuída pelos funcionários da empresa. Essa análise é feita de três formas distintas: 1) opinião geral das pessoas que responderam ao instrumento de pesquisa; 2) opinião das pessoas que possuem cargo de responsabilidade na empresa (gerentes e acima) que responderam ao questionário; e 3) opinião por área funcional de todas as pessoas que responderam à pesquisa.

Importância, de cada um dos fatores inibidores, atribuída pelos funcionários da empresa. Essa análise também é feita de três formas distintas: 1) opinião geral das pessoas que responderam ao instrumento de pesquisa; 2) opinião das pessoas que possuem cargo de responsabilidade na

empresa (gerentes e acima) que responderam ao questionário; e 3) opinião por área funcional de todas as pessoas que responderam à pesquisa.

Ausência ou presença, na TenarisConfab, de cada um dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento, na ótica dos entrevistados. Essa análise também é feita de três formas distintas: 1) opinião geral das pessoas que responderam ao instrumento de pesquisa; 2) opinião das pessoas que possuem cargo de responsabilidade na empresa (gerentes e acima) que responderam ao questionário; e 3) opinião por área funcional de todas as pessoas que responderam à pesquisa.

Formas às quais os fatores facilitadores se manifestam dentro da organização, na ótica do diretor de recursos humanos entrevistado da TenarisConfab e via observação direta por parte do pesquisador.

Ausência ou presença, na TenarisConfab, de cada um dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento, na ótica de todos os entrevistados. Essa análise também é feita de três formas distintas: 1) opinião geral das pessoas que responderam ao instrumento de pesquisa; 2) opinião das pessoas que possuem cargo de responsabilidade na empresa (gerentes e acima) que responderam ao questionário; e 3) opinião por área funcional de todas as pessoas que responderam à pesquisa.

Formas às quais os fatores inibidores se manifestam na organização, na ótica do diretor de recursos humanos entrevistado da TenarisConfab e via observação direta por parte do pesquisador.

Os itens 5.1., 5.2. e 5.3. a seguir percorrem então os pontos comentados acima.

5.1. Fatores facilitadores e ou propulsores do compartilhamento do conhecimento

A tabela 2. a seguir mostra a distribuição de frequência das respostas positivas acerca dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento.

Os valores apresentados medem o índice (%) das respostas válidas, classificando os fatores como muito facilitadores ou totalmente facilitadores do compartilhamento de conhecimento (para efeito de simplificação da redação do texto, as classificações facilitam muito e facilitam totalmente serão tratadas nesse item do trabalho como respostas positivas). Vale citar que nos apêndices de C a J estão disponíveis as tabelas de frequência de cada um dos fatores para cada um dos grupos de análise contemplando todas as alternativas de resposta possíveis (não facilita, facilita pouco, facilita razoavelmente, facilita muito, facilita totalmente, e não entendi / não se aplica).

Nos títulos das colunas da tabela 2. em questão são apresentados os grupos das análises, que são:

Total dos respondentes;

Respondentes com cargo de gerência ou superior na empresa, chamados de líderes funcionais nesse tópico para simplificação do texto;

Respondentes pertencentes às diferentes áreas funcionais da empresa: Comercial, Financeira, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, *Supply Chain* e Tecnologia da Informação (IT).

É válido citar que se optou por não analisar em separado os respondentes das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Produção. No caso da área de P&D, se fez essa escolha, pois somente dois questionários enviados foram retornados (apesar de esse grupo conter apenas quatro pessoas na empresa), enquanto que somente 6% dos entrevistados da área de Produção responderam ao instrumento de pesquisa (oito respondentes de um total de 132 pessoas). A tabela 1., apresentada na página 44 desse documento, mostra o total de respondentes obtido, por grupo de análise.

Fator Facilitador	Total	Líderes	Áreas Funcionais					
			Comerc.	Financ.	Planej.	RH	S.Chain	IT
Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, <i>web sites</i> e linguagem, ao estilo da organização.	62,9	66,7	65,0	53,8	50,0	75,0	61,5	60,0
Existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de <i>e-learning</i> para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação.	47,4	44,4	40,0	61,5	50,0	60,0	23,1	60,0
Uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos.	59,4	66,7	65,0	38,5	50,0	57,9	38,5	90,0
Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos.	84,5	94,4	90,0	76,9	90,0	85,0	76,9	80,0
Disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação.	64,9	50,0	60,0	61,5	70,0	75,0	46,2	70,0
Valorização do aprendizado e do saber.	78,4	94,4	85,0	76,9	80,0	60,0	84,6	80,0
Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização.	54,2	61,1	36,8	69,2	40,0	70,0	46,2	50,0
Evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual.	60,4	50,0	68,4	69,2	60,0	50,0	61,5	60,0
Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como <i>sites</i> e eventos.	58,8	55,6	45,0	61,5	50,0	80,0	38,5	60,0
Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	81,4	72,2	85,0	76,9	80,0	90,0	61,5	80,0
Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.	64,9	61,1	80,0	53,8	60,0	70,0	38,5	90,0
Estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe.	78,4	77,8	90,0	76,9	60,0	80,0	84,6	70,0
Mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	55,2	47,1	50,0	46,2	60,0	57,9	61,5	60,0
Planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.	84,4	82,4	95,0	84,6	90,0	73,7	76,9	80,0

Tabela 2. Distribuição da frequência de respostas positivas por grupo de entrevistados e fator facilitador.

Percebe-se que, na opinião coletiva dos entrevistados, praticamente todos os fatores facilitadores ao processo de compartilhamento de conhecimento pinçados da teoria possuem grande relevância. Com exceção do fator - portais de conhecimentos e ou sistemas de *e-learning* -, todos os demais fatores registraram índice igual ou superior a 50% de respostas positivas. Chama muita atenção o fato dos entrevistados não atribuírem grande relevância a esse fator, dado que se observaram na empresa muitas ações de ensino a distância que oferecem aos funcionários esses recursos, mesmo que, às vezes, de forma desestruturada. Alguns exemplos dessas ações são: existência de pelo menos um *site* departamental por área

funcional na *intranet* corporativa da empresa, *sites* esses provedores de conhecimento; e acesso aos funcionários a diversos cursos via processo *e-learning*, cursos esses sobre os mais variados assuntos. A facilidade de acesso e a qualidade dos instrumentos que estão disponíveis podem ter gerado um sentimento de que o fator não é relevante ao processo de compartilhamento de conhecimento ou, sob uma outra perspectiva, as pessoas percebem que a presença do fator por si só não garante um efetivo processo de compartilhamento de conhecimento.

Esse panorama não se modificou muito no caso da opinião dos líderes funcionais da empresa. Nota-se que, assim como o fator - portais de conhecimentos e ou sistemas de *e-learning* -, que obteve índice de 44,4% de respostas positivas, o fator - conexão de capital intelectual com resultados financeiros - também registrou índice inferior a 50% de respostas positivas (47,1%).

Esse cenário é razoavelmente modificado quando se avaliam as repostas dos entrevistados por área funcional. Percebe-se que, tanto a maioria das pessoas de Recursos Humanos como a maioria das pessoas da área funcional de *IT* atribui grande relevância a todos os fatores identificados na teoria como propulsores. Em contrapartida, a maioria dos entrevistados da área de *Supply Chain* é mais rigorosa e não atribui significativa importância a seis fatores: portais de conhecimentos e ou sistemas de *e-learning*; uso de equipes multidisciplinares; disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover troca informal de informações; rodízios de funções; mensuração e divulgação do acesso aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa; e presença na empresa de pessoas cujo principal papel é organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos. Não foi possível compreender através dessa pesquisa o motivo dessa distorção na avaliação desses diferentes grupos de entrevistados, dado que não se observou nenhuma grande diferença no perfil das pessoas de *Supply Chain* em relação às pessoas de *IT* e Recursos Humanos.

Observou-se também, na análise das respostas por área funcional, que o fator propulsor - uso de equipes multidisciplinares - não foi considerado relevante para a maioria dos entrevistados de *Supply Chain* e da área Financeira, assim como o fator - rodízios de funções - não foi considerado relevante pela maioria dos entrevistados dos grupos de Planejamento, da área Comercial e *Supply*

Chain. Esses fatos não corroboram com a teoria investigada sobre o processo de compartilhamento de conhecimento, já que os fatores em questão são defendidos por boa parte dos autores como sendo extremamente incentivadores ao processo.

Discorreu-se até aqui sobre os fatores propulsores que são menos significativos ao processo de compartilhamento de conhecimento, segundo os entrevistados. Porém, dentre os catorze fatores selecionados no estudo, cinco se destacam muito, apresentando índice de respostas positivas superior a 75%. São eles:

Transparência no processo de comunicação e ou divulgação da macro-estratégia, objetivos e resultados da empresa em todos os níveis (84,5% de respostas positivas);

Plano de desenvolvimento estruturado dos funcionários (84,4% de respostas positivas);

Incentivo e investimento em treinamento (81,4% de respostas positivas);

Valorização do processo de aprendizagem e do saber por parte dos funcionários (78,4% de respostas positivas);

Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais (78,4% de respostas positivas).

Constata-se que, dos cinco fatores que mais se destacam, dois deles se enquadram na dimensão das políticas e práticas de recursos humanos do modelo de gestão do conhecimento, proposto por Terra; outros dois pertencem à categoria cultura organizacional; e um é classificado na dimensão estratégia da alta administração.

Analisando-se apenas o grupo de líderes funcionais, percebe-se que os resultados obtidos são semelhantes aos resultados obtidos na análise dos entrevistados como um todo. Com exceção do fator – incentivo e investimento em treinamento -, que atinge menos de 75% de respostas positivas dentro do grupo, todos os outros fatores citados na análise anterior continuam sendo

avaliados como os principais fatores propulsores do compartilhamento de conhecimento. Mudam-se apenas os índices atribuídos aos fatores:

Transparência no processo de comunicação e ou divulgação da macro-estratégia, objetivos e resultados da empresa em todos os níveis (94,4% de respostas positivas);

Valorização do processo de aprendizagem e do saber por parte dos funcionários (94,4% de respostas positivas);

Plano de desenvolvimento estruturado dos funcionários (82,4% de respostas positivas);

Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais (77,3% de respostas positivas).

O cenário é praticamente o mesmo do que quando se avaliam as repostas dos entrevistados por área funcional. Porém, notam-se algumas particularidades interessantes à avaliação:

O grupo das pessoas de Recursos Humanos atribui destaque a três outros fatores que não são destacados na análise coletiva dos entrevistados. São eles: adequação dos meios de compartilhamento ao estilo da organização (75,0% de respostas positivas); disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover troca informal de informações (75,0% de respostas positivas); e mensuração e divulgação do acesso aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa (80,0% de respostas positivas). Em contrapartida, não mais destacam com índice igual ou superior a 75% os fatores: plano de desenvolvimento estruturado dos funcionários; e valorização do processo de aprendizagem e do saber. Essas constatações são, no mínimo, curiosas, dado que os dois fatores que não mais são destacados por esse grupo são relacionados diretamente a pessoas, enquanto que os fatores - disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover troca informal de informações - e - mensuração e divulgação do acesso aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa - estão relacionados às dimensões infraestrutura e indicadores, respectivamente, do modelo utilizado no trabalho.

Os grupos de pessoas das áreas Comercial e *IT* destacaram o fator - presença na empresa de pessoas cujo principal papel é organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos – com percentual de respostas positivas superior a 75% (80% e 90%, respectivamente).

O fator propulsor - uso de equipes multidisciplinares - foi destacado com índice de respostas positivas de 90% pelo grupo de *IT*.

Nota-se novamente a discrepância de opiniões entre os diferentes grupos de áreas funcionais, principalmente entre os grupos de *IT*, Recursos Humano e *Supply Chain*. Alguns fatores propulsores que receberam destaque pelos dois primeiros grupos foram classificados praticamente como sem relevância para a maioria dos entrevistados do grupo de pessoas da área de *Supply Chain*. Novamente cabe dizer que não foi possível compreender através dessa pesquisa o porquê dessa distorção na avaliação desses diferentes grupos de entrevistados, dado que não se observou nenhuma grande diferença no perfil das pessoas de *Supply Chain* em relação às pessoas de *IT* e Recursos Humanos.

De forma geral, pode-se concluir que os fatores propulsores mais significativos aos participantes da pesquisa estão relacionados às pessoas mais do que a *softwares*, máquinas e equipamentos, estruturas organizacionais, ou procedimentos administrativos de controle. Como apurado anteriormente, dois dos fatores que obtiveram índices de respostas positivas iguais ou superiores a 75% se enquadram na dimensão políticas e práticas de recursos humanos do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra e outros dois pertencem à categoria cultura organizacional. O ser humano é o objeto alvo, direta ou indiretamente, de qualquer ação que possa ser feita pela empresa nessas duas dimensões. Além disso, o outro fator propulsor mais significativo - transparência no processo de comunicação e ou divulgação da macro-estratégia, objetivos e resultados da empresa em todos os níveis – também está intimamente ligado às pessoas, principalmente a necessidade das pessoas contribuírem e fazerem parte de um todo.

5.2. Fatores restritivos e ou inibidores do compartilhamento do conhecimento

A tabela 3. a seguir mostra a distribuição de frequência das respostas negativas acerca dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento. Os valores apresentados medem o índice (%) das respostas válidas, classificando os fatores como muito inibidores ou totalmente inibidores do compartilhamento de conhecimento (para efeito de simplificação da redação do texto, as classificações inibem muito e inibem totalmente serão tratadas nesse item do trabalho como respostas negativas).

Vale citar que nos apêndices de K a R estão disponíveis as tabelas de frequência de cada um dos fatores para cada um dos grupos de análise contemplando todas as alternativas de resposta possíveis (não inibe, inibe pouco, inibe razoavelmente, inibe muito, inibe totalmente, e não entendi / não se aplica).

Os títulos das colunas da tabela em questão discriminam os grupos das análises, que são:

Total dos respondentes;

Respondentes com cargo de gerência ou superior na empresa, chamados de líderes funcionais nesse tópico para simplificação do texto;

Respondentes pertencentes às diferentes áreas funcionais da empresa: Comercial, Financeira, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, *Supply Chain* e *IT*.

É válido citar que se optou por não analisar em separado os respondentes das áreas de P&D e Produção. No caso da área de P&D, se fez essa escolha, pois somente dois questionários enviados foram retornados (apesar de esse grupo conter apenas quatro pessoas na empresa), enquanto que somente 6% dos entrevistados da área de Produção responderam ao instrumento de pesquisa (oito respondentes de um total de 132 pessoas). A tabela 1., apresentada na página 44 desse documento, mostra o total de respondentes obtido, por grupo de análise.

Fator Inibidor	Total	Líderes	Áreas Funcionais					
			Comerc.	Financ.	Planej.	RH	S.Chain	IT
Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como <i>sites</i> e eventos.	47,4	50,0	45,0	61,5	50,0	50,0	15,4	50,0
Esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários.	27,1	11,8	55,0	23,1	30,0	15,8	15,4	30,0
Ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	35,8	29,4	30,0	38,5	70,0	21,1	15,4	60,0
Vinculação do conhecimento ao <i>status</i> do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou.	55,7	55,6	65,0	53,8	70,0	55,0	30,8	60,0
Estrutura clássica departamental para organização do trabalho.	37,1	33,3	45,0	38,5	30,0	25,0	38,5	50,0
Idéia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais.	55,2	58,8	73,7	61,5	50,0	70,0	30,8	50,0
Descentralização total das atividades de organização e disseminação de conhecimentos na empresa.	40,6	44,4	40,0	46,2	50,0	42,1	30,8	40,0
Acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas.	72,2	61,1	90,0	69,2	80,0	65,0	53,8	80,0
Baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	60,4	66,7	60,0	69,2	70,0	70,0	33,3	70,0
Formação de especialistas, sempre que possível, para a execução de cada uma das tarefas da empresa.	27,1	22,2	30,0	38,5	20,0	31,6	23,1	20,0
Ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado.	69,8	77,8	65,0	92,3	60,0	75,0	61,5	66,7
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa.	17,7	22,2	10,0	7,7	40,0	15,0	30,8	33,3
Ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa.	57,7	38,9	55,0	69,2	70,0	50,0	61,5	50,0
Pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa.	46,4	55,6	65,0	30,8	40,0	60,0	23,1	50,0
Distância física e ou isolamento das pessoas pelo inadequado <i>layout</i> das estações de trabalho ou instalações da empresa.	26,8	22,2	25,0	23,1	30,0	25,0	23,1	50,0
Conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos.	76,3	77,8	80,0	92,3	90,0	65,0	61,5	80,0

Tabela 3. Distribuição da frequência de respostas positivas por grupo de entrevistados e fator inibidor.

Diferentemente do que se observou na análise dos fatores facilitadores do compartilhamento de conhecimento, apresentada no tópico anterior, os entrevistados não atribuíram grande relevância a praticamente nenhum dos fatores inibidores ou restritivos do compartilhamento do conhecimento discutidos na teoria. Com exceção do fator - conhecimento visto como poder na empresa -, com 76,3%, todos os demais fatores registraram índice inferior a 75% de respostas negativas.

Nota-se que o fator inibidor - conhecimento visto como poder na empresa - pertence à dimensão cultura organizacional do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra é, de certa forma, antagônico ao fator propulsor – valorização do processo de aprendizagem e do saber -, destacado pelos entrevistados como um dos fatores propulsores mais importantes. Não parece haver contradição nesse fato.

Dentre os dezesseis fatores selecionados no estudo, quatro se destacam por não terem apresentando índice de respostas negativas superior a 30%, ou seja, os entrevistados praticamente não atribuíram relevância a estes fatores como inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento. São eles:

Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência (17,7% de respostas negativas);

Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento (26,8% de respostas negativas);

Recompensas associadas apenas ao alcance de metas no plano individual (27,1% de respostas negativas);

Especialização do trabalho (27,1% de respostas negativas).

Constata-se que os quatro fatores classificados como menos relevantes pertencem a distintas dimensões do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra. O fator - diferentes culturas, valores e quadros de referência - se enquadra na categoria cultura organizacional; o fator - distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento - se enquadra na dimensão infraestrutura e sistemas de informação; o fator - recompensas associadas apenas ao desempenho individual - se enquadra na categoria políticas e práticas de recursos humanos; e o fator - especialização do trabalho - pertence à dimensão estrutura e organização do trabalho.

Nota-se que parece não haver pontos de conflito entre as respostas aqui obtidas em relação às respostas fornecidas pelos entrevistados em relação aos fatores propulsores. Os entrevistados, em

sua grande maioria, não acreditam que diferentes culturas, valores e quadros de referência restringem o processo de compartilhamento de conhecimento. Porém, também não classificam o fator propulsor antagônico - adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento ao estilo da organização – como extremamente relevante ao processo. Da mesma forma, os entrevistados não atribuem relevância ao fator inibidor - distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento -, mas também não atribuem grande relevância ao fator propulsor antagônico - disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação. O mesmo ocorre entre o fator inibidor - recompensas associadas apenas ao desempenho individual – e ao fator propulsor antagônico - evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe -, bem como entre o fator inibidor - especialização do trabalho – e o fator propulsor antagônico - rodízios de funções.

Analisando-se apenas o grupo de líderes funcionais, percebe-se que os resultados obtidos são semelhantes. Porém, algumas modificações são observadas.

Além do fator inibidor - conhecimento visto como poder na empresa – com 77,8% de respostas negativas, o fator - ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes - também registrou índice superior a 75% de respostas negativas (77,8%), se destacando na opinião desse grupo de pessoas como um fator inibidor bastante relevante. É perfeitamente compreensível que o fator inibidor - ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes – tenha sido classificado como bastante significativo ao processo de compartilhamento de conhecimento na visão dos líderes funcionais. Pressupõe-se que essas pessoas, até por estarem em posições mais elevadas na estrutura hierárquica da empresa, devam possuir e ou acessar conhecimentos mais estratégicos para a organização e que, portanto, para serem compartilhados com outras pessoas, é essencial que exista bastante confiança entre as partes.

Nota-se que também parece não haver nenhuma contradição nesses fatos. Como já foi comentado, o fator inibidor - conhecimento visto como poder na empresa – é antagônico ao fator propulsor – valorização do processo de aprendizagem e do saber -, destacado pelos líderes funcionais como um dos fatores propulsores mais importantes. Além disso, o fator inibidor -

ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes – é antagônico ao fator propulsor – valorização do aprendizado e do saber -, também destacado pelos líderes funcionais como um dos fatores propulsores mais importantes.

Vale destacar que ambos os fatores inibidores destacados pelos líderes funcionais pertencem à dimensão cultura organizacional do modelo utilizado no trabalho.

Por fim, além dos quatro fatores classificados como praticamente sem relevância para o conjunto total dos entrevistados, o grupo de líderes funcionais da empresa também atribuiu ao fator - ausência de indicadores que relacionem os esforços em aumentar o capital intelectual da empresa com os seus resultados financeiros - pouca relevância como inibidor do processo de compartilhamento de conhecimento (29,4% de respostas negativas), fator esse que pertence à dimensão denominada indicadores e mensuração de resultados do modelo. Aqui também não há divergência em relação às opiniões do grupo de líderes funcionais em relação aos fatores propulsores. Os entrevistados atribuem pouca relevância a esse fator inibidor, mas também atribuem pouca relevância ao fator propulsor antagônico - mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.

O cenário é praticamente o mesmo do que quando se avaliam as repostas dos entrevistados por área funcional. Porém, notam-se algumas particularidades interessantes à avaliação:

A maioria das pessoas dos grupos das áreas funcionais de Planejamento Estratégico, Comercial e de *IT* destacou o fator - acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados – com percentual de respostas negativas superior a 75% (80%, 90% e 80% respectivamente). Esse fator, classificado na dimensão visão e estratégia da alta-gerência do modelo proposto por Terra, é antagônico ao fator propulsor facilitador - processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos -, cujos percentuais de respostas positivas foram superiores a 75% também. Dessa forma, percebe-se também que não há divergência em relação a essas opiniões emitidas.

Não houve nenhum fator inibidor que obteve índice de respostas negativas superior a 75% no grupo de pessoas da área funcional de *Supply Chain*, ou seja, para a maioria dessas pessoas nenhum fator relacionado da teoria se destaca como muito significante no processo de compartilhamento de conhecimento.

De forma geral, pode-se concluir que os fatores inibidores mais significativos aos participantes da pesquisa também estão relacionados às pessoas mais do que a *softwares*, máquinas e equipamentos, estruturas organizacionais, ou procedimentos administrativos de controle.

Constata-se que dois dos três fatores que obtiveram os maiores índices de respostas positivas se enquadram na dimensão cultura organizacional do modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra. Novamente vale dizer que o ser humano é o objeto alvo, direta ou indiretamente, de qualquer ação que possa ser feita pela empresa nessa dimensão. Além disso, o outro fator inibidor mais significativo - acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados – também está intimamente ligado às pessoas, principalmente à necessidade das pessoas de contribuírem e fazerem parte de um todo.

Outra constatação geral é que os entrevistados atribuem mais importância aos fatores propulsores do que aos fatores inibidores no processo de compartilhamento de conhecimento. Os fatores inibidores, em sua maioria, obtiveram índices de respostas negativas inferiores aos índices de respostas positivas dos seus respectivos fatores propulsores antagônicos.

Segue tabela 4. que mostra essa comparação para o total de entrevistados, retratando os fatores que obtiveram respostas positivas e ou negativas superiores a 75%. Vale citar que esse fenômeno também é constatado em cada um dos grupos de análise da pesquisa (líderes funcionais, e áreas funcionais).

Fator Facilitador	Resp. Posit.	Resp. Negat.	Fator Inibidor
Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos.	84,5	72,2	Acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas.
Planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.	84,4	57,7	Ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa.
Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	81,4	60,4	Baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.
Valorização do aprendizado e do saber.	78,4	76,3	Conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos.
Estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe.	78,4	69,8	Ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado.
Valorização do aprendizado e do saber.	78,4	55,7	Vinculação do conhecimento ao <i>status</i> do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou.
Estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe.	78,4	55,2	Idéia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais.

Tabela 4. Respostas positivas e negativas dos fatores propulsores e dos fatores inibidores mais significativos.

5.3. Fatores propulsores e inibidores do compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab

Nesse tópico é apresentada a opinião dos entrevistados em relação à existência ou não de fatores propulsores e ou inibidores ao compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab.

Essa análise foi feita a partir da interpretação do bloco de assertivas do instrumento de pesquisa. Cada assertiva do questionário buscou captar, de forma direta ou disfarçada, a opinião dos entrevistados acerca da presença de cada um dos fatores propulsores ou dos seus respectivos fatores inibidores antagônicos na empresa.

A tabela 5. a seguir indica qual fator propulsor e qual fator inibidor antagônico buscou-se identificar, por assertiva.

Assertiva	Fator Facilitador	Fator Inibidor
Sinto que deveria, mas deixo de interagir mais com pessoas que estão isoladas em suas salas ou muito distantes de minha estação de trabalho	Disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover à troca informal de informação.	Distância física e ou isolamento das pessoas pelo inadequado <i>layout</i> das estações de trabalho ou instalações da empresa.
Tenho ciência do que a empresa espera de mim e quais as atividades que irei desempenhar nos próximos 2 anos	Planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.	Ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa.
Conheço os principais conhecimentos estratégicos para a empresa e a quem recorrer caso eu precise de alguma informação sobre eles	Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.	Descentralização total das atividades de organização e disseminação de conhecimentos na empresa.
Percebo que existem pessoas na empresa que protegem e sonham informações sobre suas áreas e trabalhos. Agem como se estivessem trabalhando para si, e não para a empresa	Valorização do aprendizado e do saber.	Conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos.
Priorizo interações com pessoas num nível hierárquico semelhante ou superior ao meu. Geralmente acredito que são mais proveitosos para mim	Valorização do aprendizado e do saber.	Vinculação do conhecimento ao <i>status</i> do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou.
O volume e qualidade dos treinamentos que a empresa me oferece permite que eu desempenhe minhas atividades satisfatoriamente	Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	Baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.
Costumo participar e até organizar eventos de confraternização entre as pessoas de minha área e até entre pessoas de diferentes áreas da empresa	Estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe.	Ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado.
Estou satisfeito com os recursos de informática disponíveis a mim e os conteúdos / conhecimentos neles disseminados	Existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de <i>e-learning</i> para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação.	Pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa.
Posso afirmar, embasado em números, que os investimentos da TenarisConfab para aumentar o conhecimento da empresa e dos funcionários melhoram os resultados financeiros	Mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.
Sou um especialista. Conheço profundamente o meu trabalho, mas pouco ou nada sei sobre os impactos do meu trabalho nas outras áreas da empresa	Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização.	Formação de especialistas, sempre que possível, para a execução de cada uma das tarefas da empresa.
Sinto que sou recompensado pela empresa por trabalhar em equipe e por adquirir novas competências profissionais	Evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual.	Esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários.
Conheço plenamente as estratégias que a empresa deseja seguir nos próximos anos e os resultados alcançados até o momento	Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos.	Acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas.
Não tolero reuniões e conversas de "bebedouro"	Estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe.	Idéia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais.
Estou participando de pelo menos um projeto em que estão envolvidas pessoas de mais de uma área	Uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos.	Estrutura clássica departamental para organização do trabalho.
Posso afirmar ou rapidamente obter o número de horas que estive envolvido em atividades de aprendizagem e desenvolvimento profissional nos últimos 3 meses	Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como <i>sites</i> e eventos.	Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como <i>sites</i> e eventos.
A linguagem escrita e formatação dos sites e relatórios que utilizo são claras. Não tenho problemas também com vocabulário e/ou idiomas na empresa	Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, <i>web sites</i> e linguagem, ao estilo da organização.	Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa.

Tabela 5. Identificação dos fatores analisados por assertiva.

Os entrevistados emitiram o seu grau de concordância em relação a cada uma dessas questões, assinalando uma das seguintes alternativas: discordo totalmente, discordo parcialmente, sem opinião, concordo parcialmente, concordo totalmente, e não entendi / não se aplica.

A tabela 6. a seguir indica qual a combinação de alternativas que foi considerada para identificar a presença dos fatores propulsores e qual a combinação de alternativas que foi considerada para identificar a presença dos fatores inibidores, por assertiva.

Assertiva	Fator Facilitador	Fator Inibidor
Sinto que deveria, mas deixo de interagir mais com pessoas que estão isoladas em suas salas ou muito distantes de minha estação de trabalho	discordo totalmente / discordo parcialmente	concordo totalmente / concordo parcialmente
Tenho ciência do que a empresa espera de mim e quais as atividades que irei desempenhar nos próximos 2 anos	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Conheço os principais conhecimentos estratégicos para a empresa e a quem recorrer caso eu precise de alguma informação sobre eles	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Percebo que existem pessoas na empresa que protegem e sonham informações sobre suas áreas e trabalhos. Agem como se estivessem trabalhando para si, e não para a empresa	discordo totalmente / discordo parcialmente	concordo totalmente / concordo parcialmente
Priorizo interações com pessoas num nível hierárquico semelhante ou superior ao meu. Geralmente acredito que são mais proveitosos para mim	discordo totalmente / discordo parcialmente	concordo totalmente / concordo parcialmente
O volume e qualidade dos treinamentos que a empresa me oferece permite que eu desempenhe minhas atividades satisfatoriamente	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Costumo participar e até organizar eventos de confraternização entre as pessoas de minha área e até entre pessoas de diferentes áreas da empresa	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Estou satisfeito com os recursos de informática disponíveis a mim e os conteúdos / conhecimentos neles disseminados	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Posso afirmar, embasado em números, que os investimentos da TenarisConfab para aumentar o conhecimento da empresa e dos funcionários melhoram os resultados financeiros	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Sou um especialista. Conheço profundamente o meu trabalho, mas pouco ou nada sei sobre os impactos do meu trabalho nas outras áreas da empresa	discordo totalmente / discordo parcialmente	concordo totalmente / concordo parcialmente
Sinto que sou recompensado pela empresa por trabalhar em equipe e por adquirir novas competências profissionais	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Conheço plenamente as estratégias que a empresa deseja seguir nos próximos anos e os resultados alcançados até o momento	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Não tolero reuniões e conversas de "bebedouro"	discordo totalmente / discordo parcialmente	concordo totalmente / concordo parcialmente
Estou participando de pelo menos um projeto em que estão envolvidas pessoas de mais de uma área	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
Posso afirmar ou rapidamente obter o número de horas que estive envolvido em atividades de aprendizagem e desenvolvimento profissional nos últimos 3 meses	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente
A linguagem escrita e formatação dos sites e relatórios que utilizo são claras. Não tenho problemas também com vocabulário e/ou idiomas na empresa	concordo totalmente / concordo parcialmente	discordo totalmente / discordo parcialmente

Tabela 6. Identificação das alternativas que se relacionam aos fatores analisados por assertiva.

A denominação resposta positiva será utilizada nesse tópico do trabalho quando os percentuais das respostas obtidas medirem a presença de um fator propulsor. Da mesma forma, a denominação resposta negativa será utilizada quando os percentuais das respostas obtidas medirem a presença de um fator inibidor ao compartilhamento de conhecimento.

Vale citar que nos apêndices de S a Z estão disponíveis as tabelas de frequência das respostas para cada uma das assertivas para cada um dos grupos de análise, contemplando todas as alternativas de resposta possíveis (não facilita, facilita pouco, facilita razoavelmente, facilita muito, facilita totalmente, e não entendi / não se aplica).

A tabela 7. a seguir mostra a distribuição de frequência das respostas positivas acerca dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento presentes na TenarisConfab, de acordo com os entrevistados.

Nota-se que nos títulos das colunas da tabela são apresentados os grupos das análises, que são:

Total dos respondentes;

Respondentes com cargo de gerência ou superior na empresa, chamados de líderes funcionais nesse tópico para simplificação do texto;

Respondentes pertencentes às diferentes áreas funcionais da empresa: Comercial, Financeira, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, *Supply Chain* e Tecnologia da Informação (IT).

É válido citar que se optou por não analisar em separado os respondentes das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Produção. No caso da área de P&D, se fez essa escolha, pois somente dois questionários enviados foram retornados (apesar de esse grupo conter apenas quatro pessoas na empresa), enquanto que somente 6% dos entrevistados da área de Produção responderam ao instrumento de pesquisa (oito respondentes de um total de 132 pessoas). A tabela1., apresentada na página 44 desse documento, mostra o total de respondentes obtido, por grupo de análise.

Assertiva	Total	Líderes	Áreas Funcionais					
			Comerc.	Financ.	Planej.	RH	S.Chain	IT
Sinto que deveria, mas deixo de interagir mais com pessoas que estão isoladas em suas salas ou muito distantes de minha estação de trabalho	59,4	66,7	45,0	61,5	70,0	65,0	50,0	70,0
Tenho ciência do que a empresa espera de mim e quais as atividades que irei desempenhar nos próximos 2 anos	56,3	66,7	40,0	30,8	40,0	75,0	66,7	80,0
Conheço os principais conhecimentos estratégicos para a empresa e a quem recorrer caso eu precise de alguma informação sobre eles	73,2	83,3	70,0	61,5	80,0	75,0	76,9	70,0
Percebo que existem pessoas na empresa que protegem e sonegam informações sobre suas áreas e trabalhos. Agem como se estivessem trabalhando para si, e não para a empresa	21,6	33,3	20,0	23,1	10,0	30,0	15,4	10,0
Priorizo interações com pessoas num nível hierárquico semelhante ou superior ao meu. Geralmente acredito que são mais proveitosos para mim	66,0	77,8	80,0	46,2	70,0	70,0	69,2	60,0
O volume e qualidade dos treinamentos que a empresa me oferece permite que eu desempenhe minhas atividades satisfatoriamente	71,6	77,8	75,0	53,8	70,0	73,7	84,6	70,0
Costumo participar e até organizar eventos de confraternização entre as pessoas de minha área e até entre pessoas de diferentes áreas da empresa	56,7	77,8	65,0	23,1	50,0	70,0	69,2	50,0
Estou satisfeito com os recursos de informática disponíveis a mim e os conteúdos / conhecimentos neles disseminados	74,0	72,2	65,0	84,6	80,0	80,0	61,5	70,0
Posso afirmar, embasado em números, que os investimentos da TenarisConfab para aumentar o conhecimento da empresa e dos funcionários melhoram os resultados financeiros	59,8	66,7	60,0	53,8	60,0	70,0	53,8	50,0
Sou um especialista. Conheço profundamente o meu trabalho, mas pouco ou nada sei sobre os impactos do meu trabalho nas outras áreas da empresa	78,4	88,9	90,0	76,9	70,0	70,0	76,9	70,0
Sinto que sou recompensado pela empresa por trabalhar em equipe e por adquirir novas competências profissionais	55,7	83,3	50,0	38,5	50,0	55,0	61,5	60,0
Conheço plenamente as estratégias que a empresa deseja seguir nos próximos anos e os resultados alcançados até o momento	61,9	88,9	55,0	38,5	70,0	65,0	53,8	70,0
Não tolero reuniões e conversas de "bebedouro"	63,9	44,4	55,0	46,2	80,0	75,0	61,5	70,0
Estou participando de pelo menos um projeto em que estão envolvidas pessoas de mais de uma área	68,0	77,8	70,0	46,2	90,0	45,0	69,2	90,0
Posso afirmar ou rapidamente obter o número de horas que estive envolvido em atividades de aprendizagem e desenvolvimento profissional nos últimos 3 meses	61,9	66,7	45,0	38,5	70,0	70,0	46,2	90,0
A linguagem escrita e formatação dos sites e relatórios que utilizo são claras. Não tenho problemas também com vocabulário e/ou idiomas na empresa	80,2	94,4	70,0	75,0	80,0	75,0	92,3	90,0

Tabela 7. Respostas positivas por grupo de entrevistados e fator facilitador presentes na TenarisConfab.

Percebe-se que, na opinião coletiva dos entrevistados, praticamente todos os fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento pinçados da teoria estão presentes na TenarisConfab. Com exceção do fator – valorização do aprendizado e do saber -, associado à assertiva - Percebo que existem pessoas na empresa que protegem e sonegam

informações sobre suas áreas e trabalhos. Agem como se estivessem trabalhando para si, e não para a empresa -, todos os demais fatores registraram índice igual ou superior a 50% de respostas positivas. Chama muita atenção o fato de os entrevistados não atribuírem grande presença desse fator na empresa, dado que foi classificado como um dos fatores mais relevantes ao processo de compartilhamento de conhecimento pelos entrevistados (78,4% de respostas positivas, conforme visto no tópico 5.1.).

Dentre os catorze fatores selecionados no estudo, a presença de dois deles na TenarisConfab se destaca muito, segundo os entrevistados, apresentando índice de respostas positivas superior a 75%. São eles:

Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, *web sites* e linguagem, ao estilo da organização (80,2% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva - A linguagem escrita e formatação dos *sites* e relatórios que utilizo são claras. Não tenho problemas também com vocabulário e/ou idiomas na empresa -;

Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização (78,4% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva - Sou um especialista. Conheço profundamente o meu trabalho, mas pouco ou nada sei sobre os impactos do meu trabalho nas outras áreas da empresa -.

Vale citar que essas opiniões dos funcionários entrevistados ratificam os comentários dos executivos responsáveis pela Tenaris University Knowledge Management e também do executivo de recursos humanos da TenarisConfab acerca da existência nas empresas do grupo Tenaris de movimentos de expatriação e rodízio de funções, bem como o esforço da organização como um todo em padronizar a linguagem interna. Esses comentários foram apresentados no tópico 4.4. dessa pesquisa.

Esse panorama se altera significativamente quando analisadas as opiniões do grupo dos líderes funcionais da empresa. Nota-se que, para a maioria desses entrevistados, dentre os catorze fatores

selecionados no estudo, destaca-se a presença de pelo menos sete deles na TenarisConfab, apresentando índice de respostas positivas superior a 75%. São eles:

Existência de pessoas cuja principal função na empresa é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia (83,3% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva - Conheço os principais conhecimentos estratégicos para a empresa e a quem recorrer caso eu precise de alguma informação sobre eles -;

Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários (77,8% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva - O volume e qualidade dos treinamentos que a empresa me oferece permite que eu desempenhe minhas atividades satisfatoriamente -;

Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização (88,9% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva - Sou um especialista. Conheço profundamente o meu trabalho, mas pouco ou nada sei sobre os impactos do meu trabalho nas outras áreas da empresa -;

Evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual (83,3% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva - Sinto que sou recompensado pela empresa por trabalhar em equipe e por adquirir novas competências profissionais -;

Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos (88,9% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva - Conheço plenamente as estratégias que a empresa deseja seguir nos próximos anos e os resultados alcançados até o momento -;

Uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos (77,8% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva -

Estou participando de pelo menos um projeto em que estão envolvidas pessoas de mais de uma área -;

Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, *web sites* e linguagem, ao estilo da organização (94,4% de respostas positivas). Esse fator está associado à assertiva - A linguagem escrita e formatação dos *sites* e relatórios que utilizo são claras. Não tenho problemas também com vocabulário e/ou idiomas na empresa -.

Além desses fatores citados, os líderes funcionais destacam também os fatores - estímulo à troca de idéias e trabalho em equipe – e - valorização do aprendizado e do saber -. Porém, esses fatores propulsores em específico estão associados a duas assertivas cada um, sendo que nos dois casos apenas uma das duas assertivas obteve índice de resposta positiva igual ou superior a 75%.

Duas são as explicações plausíveis, sugeridas pelo pesquisador, que em conjunto podem explicar o porquê dos líderes funcionais terem destacado muito mais fatores propulsores do que os entrevistados como um todo. São elas:

Os líderes funcionais, até por estarem em posições mais elevadas na estrutura hierárquica da empresa, de forma geral possuem acesso mais amplo aos conhecimentos mais estratégicos da empresa, têm mais oportunidades de participarem de projetos e ou tarefas que necessitam de maior interação entre áreas, e também maior acesso a treinamentos, principalmente os mais personalizados e de maior qualidade.

Várias decisões e ações, tomadas por esses líderes funcionais, são responsáveis por fomentar ou não, mesmo que de forma indireta, muitos dos fatores propulsores apresentados. O ser humano tem a tendência natural de se auto-avaliar de forma mais positiva do que a realidade.

Na avaliação das repostas dos entrevistados por área funcional percebe-se que existe bastante divergência entre as opiniões das pessoas das diferentes áreas. Muitos são os exemplos onde se constata que alguns fatores propulsores são apontados como bastante presentes por certas áreas (respostas positivas igual ou superior a 75%), enquanto que outras áreas registram não tão

elevados índices de respostas positivas. Apenas para ilustrar o raciocínio exposto, nota-se que o fator - planejamento de carreira buscando dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências -, associado à assertiva - Tenho ciência do que a empresa espera de mim e quais as atividades que irei desempenhar nos próximos dois anos -, apresenta índice de resposta positiva de 75,0% e 80,0% para as áreas de Recursos Humanos e *IT*, respectivamente, enquanto que possui índice de resposta positiva de 40,0% e 30,8% para as áreas Comercial e Financeira, respectivamente. Isso significa que o fator está presente na TenarisConfab na opinião dos grupos de Recursos Humanos e *IT*, mas não está para os grupos das áreas Comercial e Financeira da empresa. Cabe dizer que não foi possível compreender através dessa pesquisa o motivo dessas distorções de avaliações entre os diferentes grupos de entrevistados, dado que não se observou nenhuma grande diferença no perfil das pessoas.

Conforme já mencionado anteriormente, pode-se concluir que, de forma geral, praticamente todos os fatores propulsores identificados na teoria estão presentes na TenarisConfab, segundo a opinião dos entrevistados. Foi possível para o pesquisador observar algumas políticas, práticas e mecanismos na empresa que certamente contribuem para essa percepção dos funcionários entrevistados. São elas:

Reuniões mensais entre funcionários e a alta administração da empresa. Todos são incentivados a se inscrever para participar e têm liberdade de perguntar ou comentar qualquer assunto nessas reuniões;

Disponibilidade de acesso via rede interna corporativa a todos os principais documentos financeiros da empresa, como o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados;

Criação de pelo menos um *site* na rede interna corporativa por área funcional. Internamente, esses *sites* são chamados de *Team Sites* e a função principal dos mesmos é armazenar os principais documentos e informações de cada uma das áreas. Existe uma pessoa que centraliza a administração de todos os *sites* e auxilia os usuários a desenvolverem os *sites* de suas respectivas áreas;

Estações de trabalho e equipamentos de informática modernos, facilitando tanto o contato pessoal como o interativo entre os funcionários;

Ações em treinamento e desenvolvimento de pessoas. São oferecidos diversos cursos, internos, externos ou via acesso remoto, com conteúdo ajustado às necessidades da empresa (muitas vezes os cursos internos são ministrados por pessoas da própria companhia). Além disso, reembolsos são oferecidos às pessoas que estão cursando pós-graduação, cursos de especialização e línguas;

Cálculo do valor a receber pelos funcionários a título de participação nos lucros e resultados também como função do cumprimento das metas definidas ao departamento do empregado e não apenas como função da avaliação de desempenho pessoal;

Programa de *trainees*, chamados de jovens profissionais na TenarisConfab, estruturado de forma que as pessoas que dele participam possam conhecer a empresa sob diferentes perspectivas. Trabalhos em grupo, teóricos e práticos, são solicitados a esses funcionários, normalmente alocados em diferentes áreas funcionais, que acabam dessa forma se relacionando de forma efetiva. Além disso, incentiva-se cada jovem profissional a realizar pelo menos uma rotação de área no período do programa, que dura cerca de um ano e meio.

Incentivo ao contato informal entre os funcionários. Existe espaço específico e máquinas de café e chocolate quente, o que promove o contato informal entre os funcionários, muitas vezes até de áreas diferentes da empresa. Além disso, a empresa disponibiliza, aos funcionários que desejem se associar, clube de campo na cidade de Pindamonhangaba.

O executivo de recursos humanos entrevistado também registrou alguns pontos que, segundo ele, ajudam a fomentar o fenômeno compartilhamento de conhecimento na empresa. São eles:

Visão alinhada da alta administração da empresa (diretores e vice-presidente executivo) sobre o rumo que a companhia deve tomar e o papel fundamental que a gestão do conhecimento assume como um dos requisitos para que o horizonte vislumbrado seja atingido;

Disponibilidade de recursos financeiros na organização para investimentos de diferentes naturezas, diretos ou indiretos, que acabam de alguma forma beneficiando o processo de compartilhamento de conhecimento da TenarisConfab;

Acessibilidade e liberdade de expressão entre as pessoas. Segundo o entrevistado, mesmo as pessoas da alta administração são acessíveis a todos na empresa, e todos possuem liberdade de comentar ou sugerir algo sobre qualquer tema, desde que seja pertinente à empresa;

Estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos e grande mobilidade para mudanças de área.

Discorreu-se até aqui, nesse item do trabalho, sobre a opinião dos entrevistados acerca da presença de fatores facilitadores ao compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab. A tabela 8. a seguir mostra a distribuição de frequência das respostas negativas acerca dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento presentes na TenarisConfab, de acordo com os entrevistados.

Nos títulos das colunas da tabela são apresentados os grupos das análises, que são:

Total dos respondentes;

Respondentes com cargo de gerência ou superior na empresa, chamados de líderes funcionais nesse tópico para simplificação do texto;

Respondentes pertencentes às diferentes áreas funcionais da empresa: Comercial, Financeira, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, *Supply Chain* e Tecnologia da Informação (IT).

Assertiva	Total	Líderes	Áreas Funcionais					
			Comerc.	Financ.	Planej.	RH	S.Chain	IT
Sinto que deveria, mas deixo de interagir mais com pessoas que estão isoladas em suas salas ou muito distantes de minha estação de trabalho	34,4	22,2	50,0	38,5	20,0	35,0	25,0	30,0
Tenho ciência do que a empresa espera de mim e quais as atividades que irei desempenhar nos próximos 2 anos	33,3	22,2	35,0	61,5	60,0	20,0	33,3	20,0
Conheço os principais conhecimentos estratégicos para a empresa e a quem recorrer caso eu precise de alguma informação sobre eles	24,7	11,1	30,0	30,8	20,0	25,0	23,1	30,0
Percebo que existem pessoas na empresa que protegem e sonegam informações sobre suas áreas e trabalhos. Agem como se estivessem trabalhando para si, e não para a empresa	66,0	50,0	70,0	76,9	80,0	55,0	76,9	60,0
Priorizo interações com pessoas num nível hierárquico semelhante ou superior ao meu. Geralmente acredito que são mais proveitosos para mim	29,9	22,2	15,0	53,8	30,0	25,0	23,1	40,0
O volume e qualidade dos treinamentos que a empresa me oferece permite que eu desempenhe minhas atividades satisfatoriamente	21,1	5,6	20,0	30,8	20,0	26,3	15,4	10,0
Costumo participar e até organizar eventos de confraternização entre as pessoas de minha área e até entre pessoas de diferentes áreas da empresa	26,8	11,1	15,0	53,8	40,0	25,0	23,1	20,0
Estou satisfeito com os recursos de informática disponíveis a mim e os conteúdos / conhecimentos neles disseminados	21,9	22,2	30,0	15,4	20,0	15,0	38,5	10,0
Posso afirmar, embasado em números, que os investimentos da TenarisConfab para aumentar o conhecimento da empresa e dos funcionários melhoram os resultados financeiros	16,5	16,7	20,0	15,4	10,0	20,0	7,7	30,0
Sou um especialista. Conheço profundamente o meu trabalho, mas pouco ou nada sei sobre os impactos do meu trabalho nas outras áreas da empresa	16,5	0,0	0,0	23,1	20,0	25,0	15,4	30,0
Sinto que sou recompensado pela empresa por trabalhar em equipe e por adquirir novas competências profissionais	38,1	11,1	45,0	53,8	40,0	40,0	38,5	30,0
Conheço plenamente as estratégias que a empresa deseja seguir nos próximos anos e os resultados alcançados até o momento	29,9	11,1	35,0	46,2	10,0	30,0	46,2	20,0
Não tolero reuniões e conversas de "bebedouro"	17,5	27,8	15,0	38,5	0,0	10,0	30,8	10,0
Estou participando de pelo menos um projeto em que estão envolvidas pessoas de mais de uma área	17,5	0,0	10,0	30,8	0,0	40,0	7,7	10,0
Posso afirmar ou rapidamente obter o número de horas que estive envolvido em atividades de aprendizagem e desenvolvimento profissional nos últimos 3 meses	21,6	11,1	30,0	38,5	20,0	20,0	30,8	0,0
A linguagem escrita e formatação dos sites e relatórios que utilizo são claras. Não tenho problemas também com vocabulário e/ou idiomas na empresa	16,7	5,6	30,0	16,7	20,0	20,0	7,7	10,0

Tabela 8. Respostas negativas por grupo de entrevistados e fator inibidor presentes na TenarisConfab.

É válido citar que se optou por não analisar em separado os respondentes das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Produção. No caso da área de P&D, se fez essa escolha, pois somente dois questionários enviados foram retornados (apesar de esse grupo conter apenas quatro pessoas na empresa), enquanto que somente 6% dos entrevistados da área de

Produção responderam ao instrumento de pesquisa (oito respondentes de um total de 132 pessoas). A tabela 1., apresentada na página 44 desse documento, mostra o total de respondentes obtido, por grupo de análise.

Percebe-se que, pela opinião coletiva dos entrevistados, nenhum fator inibidor do processo de compartilhamento de conhecimento pinçado da teoria está efetivamente presente na TenarisConfab. Nenhuma assertiva obteve índice de resposta negativa superior a 75%.

Esse panorama não se altera quando analisada as opiniões do grupo dos líderes funcionais da empresa. Nota-se também que, para a maioria desses entrevistados, nenhum fator inibidor ao processo de compartilhamento de conhecimento se destaca, apresentando índice de respostas negativas superior a 75% de suas respectivas assertivas.

No entanto, observa-se que, para ambos os grupos de análise citados acima, há um percentual elevado (50% ou maior) de respostas negativas para o fator - conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos - , fator esse associado à assertiva - Percebo que existem pessoas na empresa que protegem e sonegam informações sobre suas áreas e trabalhos. Agem como se estivessem trabalhando para si, e não para a empresa -.

Nota-se que o fato dos entrevistados atribuírem grande presença desse fator na empresa é bastante preocupante para a TenarisConfab, dado que este foi classificado como um dos fatores inibidores mais significativos ao processo de compartilhamento de conhecimento pelos entrevistados (76,3% de respostas negativas, conforme visto no tópico 5.2.).

Na entrevista realizada com o executivo de recursos humanos da TenarisConfab, este afirma também acreditar que parte dos funcionários realmente enxerga o conhecimento como fonte de poder e que tendem evitar compartilhá-lo. Porém, o entrevistado argumenta que esse comportamento é fruto das necessidades inatas do ser humano de busca de segurança (aqui manifestada pela necessidade de manutenção do emprego e o temor de perdê-lo), e não algo ideológico e consciente.

Nota-se que não há nenhuma alteração muito significativa quando se avaliam as repostas dos entrevistados por área funcional. Percebe-se que o fator - conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos -, associado à assertiva - Percebo que existem pessoas na empresa que protegem e sonegam informações sobre suas áreas e trabalhos. Agem como se estivessem trabalhando para si, e não para a empresa -, continua a ser o fator inibidor mais presente, de acordo com as opiniões dos grupos de análise. Vale destacar que, para esse fator, as áreas de Planejamento Estratégico, Financeira e *Supply Chain* atribuíram índices de respostas negativas de 80,0%, 76,9%, e 76,9%, respectivamente. As demais áreas também atribuíram percentuais de respostas negativas elevadas para o fator (50% ou maior), mas não atingiram 75%.

Outro ponto de destaque nessa análise é a opinião das pessoas das áreas de Planejamento Estratégico e Financeira sobre o fator - ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa -, associado à assertiva - Tenho ciência do que a empresa espera de mim e quais as atividades que irei desempenhar nos próximos dois anos -. Os índices de respostas negativas são de 60,0% e 61,5%, respectivamente, para essas áreas, índices esses elevados (maiores que 50%). No entanto, os índices de respostas negativas desse fator atribuídos pelas demais áreas foram bem inferiores. Cabe dizer que não foi possível compreender através dessa pesquisa o porquê dessas distorções de avaliações entre os diferentes grupos de entrevistados, dado que não se observou nenhuma grande diferença no perfil das pessoas.

Conforme já mencionado anteriormente, pode-se concluir que, de forma geral, praticamente nenhum fator inibidor identificado na teoria está presente com grande intensidade na TenarisConfab, segundo a opinião dos entrevistados.

VI. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou atender aos desejos do autor e de outros pesquisadores e profissionais de obter informações estruturadas, relacionadas ao processo de compartilhamento do conhecimento, que é fundamental à efetiva gestão do conhecimento.

A pesquisa apresentou os seguintes resultados:

1) Os fatores facilitadores que mais interferem positivamente no processo de compartilhamento do conhecimento são:

Transparência no processo de comunicação;

Plano estruturado de desenvolvimento profissional dos funcionários;

Incentivo e investimento em treinamento;

Valorização do processo de aprendizagem e do saber;

Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

2) O fator inibidor do processo de compartilhamento de conhecimento mais significativo é a assunção de que a posse do conhecimento significa mais poder ao seu detentor na empresa, gerando predisposição neste em não compartilhar.

3) As pessoas envolvidas no processo atribuem maior importância aos fatores propulsores do que aos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento.

A tabela 4. (p. 82) apresenta estas evidências citadas acima.

Identifica-se também na pesquisa que a empresa estudada possui um efetivo processo de compartilhamento de conhecimento, muito embora não esteja formalmente estruturado. No decorrer da análise dos resultados do trabalho (capítulo V) são apresentadas uma série de ações adotadas na empresa que impulsionam o processo de compartilhamento de conhecimento.

Por fim, o estudo traz também como colaboração uma coletânea de publicações sobre o tema. Aborda-se o processo de compartilhamento de conhecimento em todas as suas facetas. Como já mencionado no texto, percebe-se, pela literatura, que existem diferentes formas de se pesquisar e analisar o fenômeno. Na fundamentação teórica deste trabalho (capítulo II), comentou-se sobre as principais abordagens encontradas na teoria sobre compartilhamento de conhecimento.

O tema apresenta ainda muitas lacunas, indagações e oportunidades de evolução e desenvolvimento, identificados ou não no próprio estudo. Alguns pontos sugeridos pelo pesquisador para futuros avanços são:

Replicação deste estudo para verificação se os resultados constatados se repetem em outras empresas. Os resultados obtidos são válidos para o caso da pesquisa, mas precisam ser constatados em outros estudos científicos.

Investigação dos motivos das diferenças de opiniões dos grupos de análise (total de entrevistados, líderes funcionais e áreas funcionais) constatadas acerca dos fatores propulsores e inibidores do processo de compartilhamento do conhecimento (tanto a relevância como a ocorrência do fator na organização).

Análise estatística robusta para quantificação da influência de cada fator facilitador e de cada fator inibidor do processo de compartilhamento de conhecimento.

Identificação de outras ações, políticas, práticas e mecanismos gerenciais que possam também afetar o processo estudado.

Espera-se que, com novos trabalhos acadêmicos, tais abordagens sejam trabalhadas.

VII. REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 4ªed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

Artificial Intelligence Applications Institute (AIAI). Disponível em: <http://www.aiai.ed.ac.uk>. Acesso em: 16 mai. 2004.

Business Processes Resource Centre (BPRC). Disponível em: <http://bprc.warwick.ac.uk>. Acesso em: 16 mai. 2004.

CHILD, J.; FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA, M.M. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHUA, A. **Relationship between the types of knowledge shared and types of communication channels used**. In: JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE, 2001. Disponível em: <http://www.tlinc.com/jkmp.htm>. Acesso em: 20 ago 2004.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 3ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIXON, N. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. USA: Harvard Business School Press, 2000.

DRUCKER, P. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EBOLI, M. **A administração do conhecimento** In: Revista Carta Capital, ano 6, número 110, novembro 1999, páginas 48 e 49; 1999.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research** In: The Academy of Management Review, volume 14, número 4, out 1989, páginas 532 e 550; 2004.

FLEURY, M.T.L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLORIANO, P.R. **Sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los**. 2005. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 28 jan 2005.

HSU, F.B.M. **Enhancing the tendency to share knowledge in organizations: nine company cases in Taiwan**. In: IAMOT; 2004.

KINNEAR, T.C.; TAYLOR J.R. **Marketing research: an applied approach**. 5ªed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1996.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA J.C.C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. 2ed. São Paulo: Negócio Editora, 2004.

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

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

LAI, Y.C.; TSAI, W.C. **A model for knowledge-based product diffusion process**. In: IAMOT; 2004.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996.

McDERMOTT, R.; O'DELL, C. **Overcoming the cultural barriers to sharing knowledge**. 2005. In: AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (APQC), 2000. Disponível em: <http://www.apqc.org/>. Acesso em: 10 abr 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 11ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. **If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice.** The Free Press, 1998.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The core competence of an organization.** In: Harvard Business Review, maio-junho de 1990, páginas 79 a 91; 1990.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENGE, P. **Sharing knowledge.** 1997. Base de Dados ProQuest. Acesso em: 21 abr. 2004.

SMITH, G.; BLACKMAN D.; GOOD, B. **The impact of social architecture at Ordnance Survey.** In: JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE, 2003. Disponível em: <http://www.tlinc.com/jkmp.htm>. Acesso em: 20 ago 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3ªed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STEWART, T. **Capital intelectual.** 7ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C.C. **Definindo gestão do conhecimento.** Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 16 nov 2004.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento:** aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese de doutoramento – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo 1999.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. 2ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J.C.C. **Sete dimensões da gestão do conhecimento.** Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 16 nov 2004.

VORAKULPIPAT, C. **The design of knowledge sharing system in research organization.** In: IAMOT; 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VIII. APÊNDICES

Apêndice A. Roteiro utilizado nas entrevistas pessoais

As entrevistas com os responsáveis pela área de gestão do conhecimento na Tenaris e com o diretor responsável pela área de Recursos Humanos da TenarisConfab seguiram o seguinte roteiro:

1) Aquecimento (tempo estimado: dez minutos):

Apresentação pessoal;

Breve explicação dos principais conceitos e objetivo da pesquisa;

Breve explicação de como se fará a coleta de dados primários na empresa;

Esclarecimento do procedimento que será seguido para realização da entrevista e esclarecimento de eventuais dúvidas.

2) Identificação de como está estruturado o processo de compartilhamento na Tenaris e na TenarisConfab (tempo estimado: trinta e cinco minutos):

Identificação, na visão do entrevistado, de quais são as políticas, práticas e mecanismos que interferem positiva ou negativamente no processo de compartilhamento dos conhecimentos.

Forma e razões pelas as quais as políticas, práticas e mecanismos citados afetam positivamente ou negativamente o processo de compartilhamento do conhecimento.

3) Fechamento (tempo estimado: cinco minutos)

Apêndice B. Questionário enviado por correio eletrônico

Prezado(a)s

Meu nome é Gustavo Buoro. Estou na fase final do curso de mestrado em administração de empresas da Universidade de São Paulo. Como um dos requisitos para me formar, estou escrevendo dissertação sobre o processo de compartilhamento de conhecimento nas organizações. A pesquisa em questão é um estudo de caso, que está sendo feito na TenarisConfab, com a devida anuência da empresa.

Posto isto, solicito a sua colaboração, através do preenchimento do questionário anexado neste email, para que eu prossiga com o estudo.

A pesquisa tem caráter acadêmico (dissertação de mestrado) e objetiva levantar a sua opinião sobre os fatores que inibem ou facilitam o processo de compartilhamento de conhecimento nas empresas, bem como identificar a sua opinião acerca da presença ou não destes fatores facilitadores e ou inibidores na TenarisConfab.

As respostas são individuais e serão mantidas em sigilo. Tornar-se-ão públicos apenas os resultados consolidados das análises feitas pelo pesquisador.

Segue abaixo as diretrizes para preenchimento. Agradeço antecipadamente a vossa paciência, esforço e tempo.

Atenciosamente,

Gustavo Buoro.

Instruções de preenchimento:

O questionário está dividido em 2 planilhas:

- Parte A, contendo questões sobre o respondente (7 questões);
- Parte B, contendo questões específicas sobre o tema do estudo (49 questões).

O tempo estimado para finalização de todo o questionário é de 20 minutos.

Digitar um "X", no espaço em cinza correspondente, a alternativa escolhida (somente uma alternativa para cada questão).

De modo algum inserir e ou apagar linhas e ou colunas em nenhuma das planilhas.

Ao término do questionário, favor enviar o arquivo (**até o dia 20/05/2005**), salvo, para o email:
gbuoro@usp.br

Apêndice B. Questionário enviado por correio eletrônico (continuação)

Questões - Parte A

1 Qual a sua idade?

☐	Menos de 25 anos
☐	Entre 25 e 30 anos
☐	Entre 30 e 40 anos
☐	Mais de 40 anos

2 Qual a sua graduação principal?

☐	2o grau
☐	Ciências exatas
☐	Ciências humanas
☐	Outras

3 Qual a sua nacionalidade?

☐	Brasileira
☐	Argentina
☐	Outras

4 Qual a sua área funcional de atuação na empresa (ou a que mais se aproxima)?

☐	Comercial
☐	Financeira
☐	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
☐	Planejamento Estratégico
☐	Produção
☐	Recursos Humanos
☐	Supply Chain
☐	Tecnologia (IT)

5 Qual o atual cargo que ocupa na empresa?

☐	Estagiário
☐	Analista
☐	Coordenador
☐	Gerente
☐	Diretor
☐	Outros

6 Como você define sua atuação na empresa?

☐	Técnica
☐	Gerencial
☐	Estratégica

7 Quanto tempo trabalha na empresa?

☐	Menos de 1 ano
☐	Entre 1 e 2 anos
☐	Entre 2 e 5 anos
☐	Acima de 5 anos

Clicar na planilha "**PARTE B**" para responder as demais questões

Apêndice B. Questionário enviado por correio eletrônico (continuação)

Questões - Parte B

Opinião geral sobre os **fatores facilitadores / propulsores** para o compartilhamento de conhecimento nas empresas (**não especificamente na TenarisConfab**)

		1	2	3	4	5	0
	Fatores Propulsores	Não facilita	Facilita pouco	Facilita razoavelmente	Facilita muito	Facilita totalmente	Não entendi o fator / não se aplica
8	Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, linguagem e web sites ao estilo da organização						
9	Portais de conhecimento e/ou sistemas de e-learning em várias formas de tecnologia de informação						
10	Equipes multidisciplinares e/ou equipes temporárias com grande autonomia para execução dos trabalhos (existe muitos projetos na empresa)						
11	Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os mesmos. A macro-estratégia da empresa, objetivos e resultados são amplamente divulgados						
12	Disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação						
13	Valorização do processo de aprendizagem e do saber. As pessoas estão dispostas a compartilhar o que sabem e também a aprender com os outros						
14	Uso constante de rodízios de funções, de forma também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização						
15	Existência de esquemas de pagamentos associados também ao desempenho da equipe e à aquisição de novas competências individuais						
16	Mensuração e divulgação do acesso / consulta aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como sites e eventos						
17	Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários						
18	Existência de atores focalizadores na empresa, cujo principal papel é o de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia						
19	Estímulo ao aprendizado e troca de idéias através da ampliação dos contatos e interações (formais e informais) com outras pessoas (dentro e fora da empresa)						
20	Conexão, por meio de indicadores pré-definidos, entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos						
21	Plano de desenvolvimento estruturado na empresa, buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências						
22	Descreva outros fatores propulsores ao compartilhamento de conhecimento que o sr. (a) acha importante						

Apêndice B. Questionário enviado por correio eletrônico (continuação)

Opinião geral sobre os **fatores inibidores / restritivos** para o compartilhamento de conhecimento nas empresas (**não especificamente na TenarisConfab**)

	Fatores Inibidores	1	2	3	4	5	0
		Não inibe	Inibe pouco	Inibe razoavelmente	Inibe muito	Inibe totalmente	Não entendi o fator / não se aplica
23	Ausência de mensuração e divulgação do acesso / consulta aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como site e eventos						
24	Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas no plano individual						
25	Ausência de indicadores que relacionem os esforços em aumentar o capital intelectual da empresa com os seus resultados financeiros						
26	Status do emissor: crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos / cargos (conhecimento julgado não pela sua qualidade, mas por quem o enviou)						
27	Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho						
28	Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo						
29	Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes						
30	Sonegação de informações sobre a empresa e seus rumos para os funcionários. O acesso às informações está atrelado ao nível hierárquico ocupado pelas pessoas						
31	Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar						
32	Especialização do trabalho. Formação de especialistas, sempre que possível, para cada uma das tarefas da empresa.						
33	Ausência de relacionamento anterior ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento desejado						
34	Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência						
35	Ausência de um plano de desenvolvimento estruturado para os funcionários da empresa						
36	Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação para disseminação de conhecimento na empresa						
37	Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento						
38	Conhecimento visto como poder na empresa. As pessoas não estão dispostas a compartilhar						
39	Descreva outros fatores inibidores ao compartilhamento de conhecimento que o sr. (a) acha importante						

Apêndice B. Questionário enviado por correio eletrônico (continuação)

Questões para identificar a existência ou não de fatores propulsores e ou restritivos ao compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab

	Assertivas	1	2	3	4	5	0
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Sem opinião	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não entendi / não se aplica
40	Sinto que deveria, mas deixo de interagir mais com pessoas que estão isoladas em suas salas ou muito distantes de minha estação de trabalho						
41	Tenho ciência do que a empresa espera de mim e quais as atividades que irei desempenhar nos próximos 2 anos						
42	Conheço os principais conhecimentos estratégicos para a empresa e a quem recorrer caso eu precise de alguma informação sobre eles						
43	Percebo que existem pessoas na empresa que protegem e sonham informações sobre suas áreas e trabalhos. Agem como se estivessem trabalhando para si, e não para a empresa						
44	Priorizo interações com pessoas num nível hierárquico semelhante ou superior ao meu. Geralmente acredito que são mais proveitosos para mim						
45	O volume e qualidade dos treinamentos que a empresa me oferece permite que eu desempenhe minhas atividades satisfatoriamente						
46	Costumo participar e até organizar eventos de confraternização entre as pessoas de minha área e até entre pessoas de diferentes áreas da empresa						
47	Estou satisfeito com os recursos de informática disponíveis a mim e os conteúdos / conhecimentos neles disseminados						
48	Posso afirmar, embasado em números, que os investimentos da TenarisConfab para aumentar o conhecimento da empresa e dos funcionários melhoram os resultados financeiros						
49	Sou um especialista. Conheço profundamente o meu trabalho, mas pouco ou nada sei sobre os impactos do meu trabalho nas outras áreas da empresa						
50	Sinto que sou recompensado pela empresa por trabalhar em equipe e por adquirir novas competências profissionais						
51	Conheço plenamente as estratégias que a empresa deseja seguir nos próximos anos e os resultados alcançados até o momento						
52	Não tolero reuniões e conversas de "bebedouro"						
53	Estou participando de pelo menos um projeto em que estão envolvidas pessoas de mais de uma área						
54	Posso afirmar ou rapidamente obter o número de horas que estive envolvido em atividades de aprendizagem e desenvolvimento profissional nos últimos 3 meses						
55	A linguagem escrita e formatação dos sites e relatórios que utilizo são claras. Não tenho problemas também com vocabulário e/ou idiomas na empresa						
56	Descreva algum comentário sobre o compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab que o sr. (a) ache importante						

Fim do questionário - Muito obrigado pelo seu tempo!!!

Apêndice C. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados.

Fator: Culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização.

Questão 8	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não facilita	1	1,03	1,03
Facilita pouco	3	3,09	3,09
Facilita razoavelmente	31	31,96	31,96
Facilita muito	49	50,52	50,52
Facilita totalmente	12	12,37	12,37
Total	97	100,00	100,00

Fator: Portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning*.

Questão 9	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não facilita	0	0,00	1,03
Facilita pouco	12	12,37	12,37
Facilita razoavelmente	38	39,18	39,18
Facilita muito	32	32,99	32,99
Facilita totalmente	14	14,43	14,43
Total	97	100,00	100,00

Fator: Equipes multidisciplinares de trabalho.

Questão 10	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	6	6,19	6,25
Não facilita	0	6,19	6,25
Facilita pouco	4	4,12	4,17
Facilita razoavelmente	29	29,90	30,21
Facilita muito	45	46,39	46,88
Facilita totalmente	12	12,37	12,50
Total	96	98,97	100,00

Apêndice C. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Processo de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados.

Questão 11	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não facilita	0	1,03	1,03
Facilita pouco	2	2,06	2,06
Facilita razoavelmente	12	12,37	12,37
Facilita muito	41	42,27	42,27
Facilita totalmente	41	42,27	42,27
Total	97	100,00	100,00

Fator: Disponibilidade e localização das estações de trabalho.

Questão 12	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não facilita	5	5,15	5,15
Facilita pouco	9	9,28	9,28
Facilita razoavelmente	19	19,59	19,59
Facilita muito	47	48,45	48,45
Facilita totalmente	16	16,49	16,49
Total	97	100,00	100,00

Fator: Valorização do processo de aprendizagem e do saber.

Questão 13	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	1,03	1,03
Facilita pouco	3	3,09	3,09
Facilita razoavelmente	17	17,53	17,53
Facilita muito	34	35,05	35,05
Facilita totalmente	42	43,30	43,30
Total	97	100,00	100,00

Apêndice C. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Rodízios de funções.

Questão 14	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	5	5,15	5,21
Facilita pouco	12	12,37	12,50
Facilita razoavelmente	27	27,84	28,13
Facilita muito	35	36,08	36,46
Facilita totalmente	17	17,53	17,71
Total	96	98,97	100,00

Fator: Evolução dos salários relacionada à aquisição de competências e ao desempenho em equipe.

Questão 15	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,04
Não facilita	2	2,06	2,08
Facilita pouco	9	9,28	9,38
Facilita razoavelmente	26	26,80	27,08
Facilita muito	37	38,14	38,54
Facilita totalmente	21	21,65	21,88
Total	96	98,97	100,00

Fator: Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 16	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não facilita	0	1,03	1,03
Facilita pouco	9	9,28	9,28
Facilita razoavelmente	30	30,93	30,93
Facilita muito	41	42,27	42,27
Facilita totalmente	16	16,49	16,49
Total	97	100,00	100,00

Apêndice C. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Incentivo e investimento em treinamento.

Questão 17	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não facilita	0	1,03	1,03
Facilita pouco	5	5,15	5,15
Facilita razoavelmente	12	12,37	12,37
Facilita muito	45	46,39	46,39
Facilita totalmente	34	35,05	35,05
Total	97	100,00	100,00

Fator: Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.

Questão 18	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	3	3,09	3,09
Não facilita	1	1,03	1,03
Facilita pouco	12	12,37	12,37
Facilita razoavelmente	18	18,56	18,56
Facilita muito	45	46,39	46,39
Facilita totalmente	18	18,56	18,56
Total	97	100,00	100,00

Fator: Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

Questão 19	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	6	6,19	6,19
Facilita razoavelmente	15	15,46	15,46
Facilita muito	45	46,39	46,39
Facilita totalmente	31	31,96	31,96
Total	97	100,00	100,00

Apêndice C. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Conexão de capital intelectual com resultados financeiros.

Questão 20	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	5	5,15	5,21
Não facilita	1	1,03	1,04
Facilita pouco	11	11,34	11,46
Facilita razoavelmente	26	26,80	27,08
Facilita muito	39	40,21	40,63
Facilita totalmente	14	14,43	14,58
Total	96	98,97	100,00

Fator: Plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 21	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	4	4,12	4,17
Facilita razoavelmente	11	11,34	11,46
Facilita muito	55	56,70	57,29
Facilita totalmente	26	26,80	27,08
Total	96	98,97	100,00

Apêndice D. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa.

Fator: Culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização.

Questão 8	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	6	33,33	33,33
Facilita muito	10	55,56	55,56
Facilita totalmente	2	11,11	11,11
Total	18	100,00	100,00

Fator: Portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning*.

Questão 9	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	3	16,67	16,67
Facilita razoavelmente	7	38,89	38,89
Facilita muito	5	27,78	27,78
Facilita totalmente	3	16,67	16,67
Total	18	100,00	100,00

Fator: Equipes multidisciplinares de trabalho.

Questão 10	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,56	5,56
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	5	27,78	27,78
Facilita muito	9	50,00	50,00
Facilita totalmente	3	16,67	16,67
Total	18	100,00	100,00

Apêndice D. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Processo de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados.

Questão 11	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	1	5,56	5,56
Facilita muito	9	50,00	50,00
Facilita totalmente	8	44,44	44,44
Total	18	100,00	100,00

Fator: Disponibilidade e localização das estações de trabalho.

Questão 12	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,56	5,56
Não facilita	1	5,56	5,56
Facilita pouco	2	11,11	11,11
Facilita razoavelmente	5	27,78	27,78
Facilita muito	6	33,33	33,33
Facilita totalmente	3	16,67	16,67
Total	18	100,00	100,00

Fator: Valorização do processo de aprendizagem e do saber.

Questão 13	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	1	5,56	5,56
Facilita muito	10	55,56	55,56
Facilita totalmente	7	38,89	38,89
Total	18	100,00	100,00

Apêndice D. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Rodízios de funções.

Questão 14	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	11,11	11,11
Facilita razoavelmente	5	27,78	27,78
Facilita muito	8	44,44	44,44
Facilita totalmente	3	16,67	16,67
Total	18	100,00	100,00

Fator: Evolução dos salários relacionada à aquisição de competências e ao desempenho em equipe.

Questão 15	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	11,11	11,11
Facilita razoavelmente	7	38,89	38,89
Facilita muito	6	33,33	33,33
Facilita totalmente	3	16,67	16,67
Total	18	100,00	100,00

Fator: Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 16	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	11,11	11,11
Facilita razoavelmente	6	33,33	33,33
Facilita muito	8	44,44	44,44
Facilita totalmente	2	11,11	11,11
Total	18	100,00	100,00

Apêndice D. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Incentivo e investimento em treinamento.

Questão 17	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,56	5,56
Facilita razoavelmente	4	22,22	22,22
Facilita muito	6	33,33	33,33
Facilita totalmente	7	38,89	38,89
Total	18	100,00	100,00

Fator: Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.

Questão 18	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	5,56	5,56
Facilita pouco	3	16,67	16,67
Facilita razoavelmente	3	16,67	16,67
Facilita muito	7	38,89	38,89
Facilita totalmente	4	22,22	22,22
Total	18	100,00	100,00

Fator: Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

Questão 19	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	4	22,22	22,22
Facilita muito	9	50,00	50,00
Facilita totalmente	5	27,78	27,78
Total	18	100,00	100,00

Apêndice D. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Conexão de capital intelectual com resultados financeiros.

Questão 20	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,56	5,88
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,56	5,88
Facilita razoavelmente	7	38,89	41,18
Facilita muito	5	27,78	29,41
Facilita totalmente	3	16,67	17,65
Total	17	94,44	100,00

Fator: Plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 21	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,56	5,88
Facilita razoavelmente	2	11,11	11,76
Facilita muito	12	66,67	70,59
Facilita totalmente	2	11,11	11,76
Total	17	94,44	100,00

Apêndice E. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa.

Fator: Culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização.

Questão 8	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	7	35,00	35,00
Facilita muito	11	55,00	55,00
Facilita totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning*.

Questão 9	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	10	50,00	50,00
Facilita muito	8	40,00	40,00
Facilita totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Equipes multidisciplinares de trabalho.

Questão 10	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	7	35,00	35,00
Facilita muito	9	45,00	45,00
Facilita totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice E. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Processo de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados.

Questão 11	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	10,00	10,00
Facilita muito	8	40,00	40,00
Facilita totalmente	10	50,00	50,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Disponibilidade e localização das estações de trabalho.

Questão 12	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	4	20,00	20,00
Facilita razoavelmente	4	20,00	20,00
Facilita muito	7	35,00	35,00
Facilita totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Valorização do processo de aprendizagem e do saber.

Questão 13	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	3	15,00	15,00
Facilita muito	8	40,00	40,00
Facilita totalmente	9	45,00	45,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice E. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Rodízios de funções.

Questão 14	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	5,00	5,26
Facilita pouco	4	20,00	21,05
Facilita razoavelmente	7	35,00	36,84
Facilita muito	4	20,00	21,05
Facilita totalmente	3	15,00	15,79
Total	19	95,00	100,00

Fator: Evolução dos salários relacionada à aquisição de competências e ao desempenho em equipe.

Questão 15	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,00	5,26
Facilita razoavelmente	5	25,00	26,32
Facilita muito	9	45,00	47,37
Facilita totalmente	4	20,00	21,05
Total	19	95,00	100,00

Fator: Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 16	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	3	15,00	15,00
Facilita razoavelmente	8	40,00	40,00
Facilita muito	8	40,00	40,00
Facilita totalmente	1	5,00	5,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice E. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Incentivo e investimento em treinamento.

Questão 17	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	3	15,00	15,00
Facilita muito	10	50,00	50,00
Facilita totalmente	7	35,00	35,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.

Questão 18	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,00	5,00
Facilita razoavelmente	3	15,00	15,00
Facilita muito	10	50,00	50,00
Facilita totalmente	6	30,00	30,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

Questão 19	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	10,00	10,00
Facilita muito	10	50,00	50,00
Facilita totalmente	8	40,00	40,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice E. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Conexão de capital intelectual com resultados financeiros.

Questão 20	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,00	5,00
Facilita razoavelmente	9	45,00	45,00
Facilita muito	9	45,00	45,00
Facilita totalmente	1	5,00	5,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 21	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	1	5,00	5,00
Facilita muito	13	65,00	65,00
Facilita totalmente	6	30,00	30,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice F. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa.

Fator: Culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização.

Questão 8	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	5	38,46	38,46
Facilita muito	7	53,85	53,85
Facilita totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning*.

Questão 9	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	3	23,08	23,08
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	7	53,85	53,85
Facilita totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Equipes multidisciplinares de trabalho.

Questão 10	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	3	23,08	23,08
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	5	38,46	38,46
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Apêndice F. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Processo de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados.

Questão 11	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	5	38,46	38,46
Total	13	100,00	100,00

Fator: Disponibilidade e localização das estações de trabalho.

Questão 12	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	4	30,77	30,77
Facilita muito	6	46,15	46,15
Facilita totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Fator: Valorização do processo de aprendizagem e do saber.

Questão 13	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	7,69	7,69
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	2	15,38	15,38
Facilita totalmente	8	61,54	61,54
Total	13	100,00	100,00

Apêndice F. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Rodízios de funções.

Questão 14	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	7,69	7,69
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	4	30,77	30,77
Total	13	100,00	100,00

Fator: Evolução dos salários relacionada à aquisição de competências e ao desempenho em equipe.

Questão 15	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	4	30,77	30,77
Facilita muito	7	53,85	53,85
Facilita totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Fator: Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 16	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	4	30,77	30,77
Facilita muito	6	46,15	46,15
Facilita totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Apêndice F. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Incentivo e investimento em treinamento.

Questão 17	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	4	30,77	30,77
Facilita totalmente	6	46,15	46,15
Total	13	100,00	100,00

Fator: Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.

Questão 18	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	15,38	15,38
Facilita razoavelmente	3	23,08	23,08
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Fator: Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

Questão 19	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	5	38,46	38,46
Total	13	100,00	100,00

Apêndice F. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Conexão de capital intelectual com resultados financeiros.

Questão 20	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	6	46,15	46,15
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 21	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	9	69,23	69,23
Facilita totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Apêndice G. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa.

Fator: Culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização.

Questão 8	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	4	40,00	40,00
Facilita muito	4	40,00	40,00
Facilita totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning*.

Questão 9	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	20,00	20,00
Facilita razoavelmente	3	30,00	30,00
Facilita muito	4	40,00	40,00
Facilita totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Equipes multidisciplinares de trabalho.

Questão 10	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	10,00	10,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	4	40,00	40,00
Facilita muito	4	40,00	40,00
Facilita totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice G. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Processo de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados.

Questão 11	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	1	10,00	10,00
Facilita muito	4	40,00	40,00
Facilita totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Disponibilidade e localização das estações de trabalho.

Questão 12	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	10,00	10,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	7	70,00	70,00
Facilita totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Valorização do processo de aprendizagem e do saber.

Questão 13	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	1	10,00	10,00
Facilita muito	4	40,00	40,00
Facilita totalmente	4	40,00	40,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice G. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Rodízios de funções.

Questão 14	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	3	30,00	30,00
Facilita razoavelmente	3	30,00	30,00
Facilita muito	3	30,00	30,00
Facilita totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Evolução dos salários relacionada à aquisição de competências e ao desempenho em equipe.

Questão 15	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	3	30,00	30,00
Facilita muito	5	50,00	50,00
Facilita totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 16	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	4	40,00	40,00
Facilita muito	4	40,00	40,00
Facilita totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice G. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Incentivo e investimento em treinamento.

Questão 17	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	5	50,00	50,00
Facilita totalmente	3	30,00	30,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.

Questão 18	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	3	30,00	30,00
Facilita razoavelmente	1	10,00	10,00
Facilita muito	6	60,00	60,00
Facilita totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

Questão 19	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	4	40,00	40,00
Facilita muito	3	30,00	30,00
Facilita totalmente	3	30,00	30,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice G. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Conexão de capital intelectual com resultados financeiros.

Questão 20	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	10,00	10,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	20,00	20,00
Facilita razoavelmente	1	10,00	10,00
Facilita muito	6	60,00	60,00
Facilita totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 21	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	0	0,00	0,00
Facilita muito	7	70,00	70,00
Facilita totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice H. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa.

Fator: Culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização.

Questão 8	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	5	25,00	25,00
Facilita muito	11	55,00	55,00
Facilita totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning*.

Questão 9	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,00	5,00
Facilita razoavelmente	6	30,00	30,00
Facilita muito	8	40,00	40,00
Facilita totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Equipes multidisciplinares de trabalho.

Questão 10	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,26
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	10,00	10,53
Facilita razoavelmente	5	25,00	26,32
Facilita muito	8	40,00	42,11
Facilita totalmente	3	15,00	15,79
Total	19	95,00	100,00

Apêndice H. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Processo de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados.

Questão 11	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,00	5,00
Facilita razoavelmente	2	10,00	10,00
Facilita muito	11	55,00	55,00
Facilita totalmente	6	30,00	30,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Disponibilidade e localização das estações de trabalho.

Questão 12	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	5,00	5,00
Facilita pouco	2	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	2	10,00	10,00
Facilita muito	13	65,00	65,00
Facilita totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Valorização do processo de aprendizagem e do saber.

Questão 13	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,00	5,00
Facilita razoavelmente	7	35,00	35,00
Facilita muito	4	20,00	20,00
Facilita totalmente	8	40,00	40,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice H. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Rodízios de funções.

Questão 14	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	5,00	5,00
Facilita pouco	2	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	3	15,00	15,00
Facilita muito	10	50,00	50,00
Facilita totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Evolução dos salários relacionada à aquisição de competências e ao desempenho em equipe.

Questão 15	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Não facilita	1	5,00	5,00
Facilita pouco	4	20,00	20,00
Facilita razoavelmente	4	20,00	20,00
Facilita muito	4	20,00	20,00
Facilita totalmente	6	30,00	30,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 16	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	4	20,00	20,00
Facilita muito	11	55,00	55,00
Facilita totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice H. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Incentivo e investimento em treinamento.

Questão 17	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	0	0,00	0,00
Facilita muito	13	65,00	65,00
Facilita totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.

Questão 18	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	3	15,00	15,00
Facilita muito	12	60,00	60,00
Facilita totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

Questão 19	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	2	10,00	10,00
Facilita muito	11	55,00	55,00
Facilita totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice H. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Conexão de capital intelectual com resultados financeiros.

Questão 20	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,26
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	4	20,00	21,05
Facilita razoavelmente	3	15,00	15,79
Facilita muito	8	40,00	42,11
Facilita totalmente	3	15,00	15,79
Total	19	95,00	100,00

Fator: Plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 21	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	5,00	5,26
Facilita razoavelmente	4	20,00	21,05
Facilita muito	9	45,00	47,37
Facilita totalmente	5	25,00	26,32
Total	19	95,00	100,00

Apêndice I. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa.

Fator: Culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização.

Questão 8	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	15,38	15,38
Facilita razoavelmente	3	23,08	23,08
Facilita muito	7	53,85	53,85
Facilita totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning*.

Questão 9	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	9	69,23	69,23
Facilita muito	0	0,00	0,00
Facilita totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Fator: Equipes multidisciplinares de trabalho.

Questão 10	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	15,38	15,38
Facilita razoavelmente	5	38,46	38,46
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Apêndice I. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Processo de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados.

Questão 11	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	5	38,46	38,46
Total	13	100,00	100,00

Fator: Disponibilidade e localização das estações de trabalho.

Questão 12	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	2	15,38	15,38
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	3	23,08	23,08
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Valorização do processo de aprendizagem e do saber.

Questão 13	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	1	7,69	7,69
Facilita muito	8	61,54	61,54
Facilita totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Apêndice I. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Rodízios de funções.

Questão 14	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	7,69	7,69
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	5	38,46	38,46
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Evolução dos salários relacionada à aquisição de competências e ao desempenho em equipe.

Questão 15	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	7,69	7,69
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	3	23,08	23,08
Facilita muito	7	53,85	53,85
Facilita totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 16	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	3	23,08	23,08
Facilita razoavelmente	5	38,46	38,46
Facilita muito	3	23,08	23,08
Facilita totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Apêndice I. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Incentivo e investimento em treinamento.

Questão 17	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	15,38	15,38
Facilita razoavelmente	3	23,08	23,08
Facilita muito	6	46,15	46,15
Facilita totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Fator: Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.

Questão 18	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	15,38	15,38
Facilita razoavelmente	5	38,46	38,46
Facilita muito	5	38,46	38,46
Facilita totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

Questão 19	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	7,69	7,69
Facilita razoavelmente	1	7,69	7,69
Facilita muito	8	61,54	61,54
Facilita totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Apêndice I. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Conexão de capital intelectual com resultados financeiros.

Questão 20	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	7,69	7,69
Facilita pouco	2	15,38	15,38
Facilita razoavelmente	2	15,38	15,38
Facilita muito	7	53,85	53,85
Facilita totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 21	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	15,38	15,38
Facilita razoavelmente	1	7,69	7,69
Facilita muito	6	46,15	46,15
Facilita totalmente	4	30,77	30,77
Total	13	100,00	100,00

Apêndice J. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa.

Fator: Culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização.

Questão 8	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	10,00	10,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	3	30,00	30,00
Facilita muito	4	40,00	40,00
Facilita totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning*.

Questão 9	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	20,00	20,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	4	40,00	40,00
Facilita totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Equipes multidisciplinares de trabalho.

Questão 10	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	1	10,00	10,00
Facilita muito	6	60,00	60,00
Facilita totalmente	3	30,00	30,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice J. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Processo de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados.

Questão 11	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	2	20,00	20,00
Facilita totalmente	6	60,00	60,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Disponibilidade e localização das estações de trabalho.

Questão 12	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	10,00	10,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	5	50,00	50,00
Facilita totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Valorização do processo de aprendizagem e do saber.

Questão 13	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	3	30,00	30,00
Facilita totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice J. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Rodízios de funções.

Questão 14	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	1	10,00	10,00
Facilita pouco	1	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	3	30,00	30,00
Facilita muito	2	20,00	20,00
Facilita totalmente	3	30,00	30,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Evolução dos salários relacionada à aquisição de competências e ao desempenho em equipe.

Questão 15	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	1	10,00	10,00
Facilita razoavelmente	3	30,00	30,00
Facilita muito	2	20,00	20,00
Facilita totalmente	4	40,00	40,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 16	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	20,00	20,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	3	30,00	30,00
Facilita totalmente	3	30,00	30,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice J. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Incentivo e investimento em treinamento.

Questão 17	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	3	30,00	30,00
Facilita totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.

Questão 18	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	1	10,00	10,00
Facilita muito	5	50,00	50,00
Facilita totalmente	4	40,00	40,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Ampliação dos contatos e interações, formais ou informais.

Questão 19	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	2	20,00	20,00
Facilita razoavelmente	1	10,00	10,00
Facilita muito	3	30,00	30,00
Facilita totalmente	4	40,00	40,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice J. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores facilitadores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Conexão de capital intelectual com resultados financeiros.

Questão 20	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	20,00	20,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	3	30,00	30,00
Facilita totalmente	3	30,00	30,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 21	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não facilita	0	0,00	0,00
Facilita pouco	0	0,00	0,00
Facilita razoavelmente	2	20,00	20,00
Facilita muito	3	30,00	30,00
Facilita totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice K. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados.

Fator: Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 23	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não inibe	7	7,22	7,22
Inibe pouco	17	17,53	17,53
Inibe razoavelmente	26	26,80	26,80
Inibe muito	42	43,30	43,30
Inibe totalmente	4	4,12	4,12
Total	97	100,00	100,00

Fator: Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas individuais.

Questão 24	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	13	13,40	13,54
Inibe pouco	20	20,62	20,83
Inibe razoavelmente	37	38,14	38,54
Inibe muito	23	23,71	23,96
Inibe totalmente	3	3,09	3,13
Total	96	98,97	100,00

Fator: Ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 25	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	3	3,09	3,16
Não inibe	5	5,15	5,26
Inibe pouco	18	18,56	18,95
Inibe razoavelmente	35	36,08	36,84
Inibe muito	31	31,96	32,63
Inibe totalmente	3	3,09	3,16
Total	95	97,94	100,00

Apêndice K. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Status do emissor: crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 26	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	3	3,09	3,09
Não inibe	7	7,22	7,22
Inibe pouco	8	8,25	8,25
Inibe razoavelmente	25	25,77	25,77
Inibe muito	34	35,05	35,05
Inibe totalmente	20	20,62	20,62
Total	97	100,00	100,00

Fator: Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 27	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não inibe	12	12,37	12,37
Inibe pouco	23	23,71	23,71
Inibe razoavelmente	25	25,77	25,77
Inibe muito	30	30,93	30,93
Inibe totalmente	6	6,19	6,19
Total	97	100,00	100,00

Fator: Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 28	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	7	7,22	7,29
Inibe pouco	12	12,37	12,50
Inibe razoavelmente	24	24,74	25,00
Inibe muito	44	45,36	45,83
Inibe totalmente	9	9,28	9,38
Total	96	98,97	100,00

Apêndice K. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 29	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	7	7,22	7,29
Não inibe	12	12,37	12,50
Inibe pouco	17	17,53	17,71
Inibe razoavelmente	21	21,65	21,88
Inibe muito	37	38,14	38,54
Inibe totalmente	2	2,06	2,08
Total	96	98,97	100,00

Fator: Acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 30	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	3	3,09	3,09
Não inibe	5	5,15	5,15
Inibe pouco	5	5,15	5,15
Inibe razoavelmente	14	14,43	14,43
Inibe muito	30	30,93	30,93
Inibe totalmente	40	41,24	41,24
Total	97	100,00	100,00

Fator: Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 31	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	2,06	2,08
Não inibe	5	5,15	5,21
Inibe pouco	7	7,22	7,29
Inibe razoavelmente	24	24,74	25,00
Inibe muito	46	47,42	47,92
Inibe totalmente	12	12,37	12,50
Total	96	98,97	100,00

Apêndice K. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Especialização do trabalho.

Questão 32	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,04
Não inibe	15	15,46	15,63
Inibe pouco	20	20,62	20,83
Inibe razoavelmente	34	35,05	35,42
Inibe muito	21	21,65	21,88
Inibe totalmente	5	5,15	5,21
Total	96	98,97	100,00

Fator: Ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 33	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	3,09	3,13
Inibe pouco	15	15,46	15,63
Inibe razoavelmente	11	11,34	11,46
Inibe muito	40	41,24	41,67
Inibe totalmente	27	27,84	28,13
Total	96	98,97	100,00

Fator: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 34	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,04
Não inibe	12	12,37	12,50
Inibe pouco	38	39,18	39,58
Inibe razoavelmente	28	28,87	29,17
Inibe muito	16	16,49	16,67
Inibe totalmente	1	1,03	1,04
Total	96	98,97	100,00

Apêndice K. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 35	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não inibe	7	7,22	7,22
Inibe pouco	14	14,43	14,43
Inibe razoavelmente	19	19,59	19,59
Inibe muito	41	42,27	42,27
Inibe totalmente	15	15,46	15,46
Total	97	100,00	100,00

Fator: Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 36	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	4	4,12	4,12
Inibe pouco	14	14,43	14,43
Inibe razoavelmente	34	35,05	35,05
Inibe muito	31	31,96	31,96
Inibe totalmente	14	14,43	14,43
Total	97	100,00	100,00

Fator: Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 37	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	11	11,34	11,34
Inibe pouco	34	35,05	35,05
Inibe razoavelmente	26	26,80	26,80
Inibe muito	24	24,74	24,74
Inibe totalmente	2	2,06	2,06
Total	97	100,00	100,00

Apêndice K. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados (continuação).

Fator: Conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 38	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Não inibe	7	7,22	7,22
Inibe pouco	6	6,19	6,19
Inibe razoavelmente	9	9,28	9,28
Inibe muito	33	34,02	34,02
Inibe totalmente	41	42,27	42,27
Total	97	100,00	100,00

Apêndice L. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa.

Fator: Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 23	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,56	5,56
Inibe pouco	3	16,67	16,67
Inibe razoavelmente	5	27,78	27,78
Inibe muito	8	44,44	44,44
Inibe totalmente	1	5,56	5,56
Total	18	100,00	100,00

Fator: Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas individuais.

Questão 24	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,56	5,88
Inibe pouco	3	16,67	17,65
Inibe razoavelmente	11	61,11	64,71
Inibe muito	2	11,11	11,76
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	17	94,44	100,00

Fator: Ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 25	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	11,11	11,76
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	4	22,22	23,53
Inibe razoavelmente	6	33,33	35,29
Inibe muito	5	27,78	29,41
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	17	94,44	100,00

Apêndice L. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Status do emissor: crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 26	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	11,11	11,11
Inibe razoavelmente	6	33,33	33,33
Inibe muito	6	33,33	33,33
Inibe totalmente	4	22,22	22,22
Total	18	100,00	100,00

Fator: Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 27	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	8	44,44	44,44
Inibe razoavelmente	4	22,22	22,22
Inibe muito	6	33,33	33,33
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	18	100,00	100,00

Fator: Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 28	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	11,11	11,76
Inibe razoavelmente	5	27,78	29,41
Inibe muito	9	50,00	52,94
Inibe totalmente	1	5,56	5,88
Total	17	94,44	100,00

Apêndice L. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 29	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	11,11	11,11
Inibe pouco	4	22,22	22,22
Inibe razoavelmente	4	22,22	22,22
Inibe muito	8	44,44	44,44
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	18	100,00	100,00

Fator: Acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 30	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	7	38,89	38,89
Inibe muito	3	16,67	16,67
Inibe totalmente	8	44,44	44,44
Total	18	100,00	100,00

Fator: Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 31	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	11,11	11,11
Inibe razoavelmente	4	22,22	22,22
Inibe muito	8	44,44	44,44
Inibe totalmente	4	22,22	22,22
Total	18	100,00	100,00

Apêndice L. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Especialização do trabalho.

Questão 32	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,56	5,56
Inibe pouco	3	16,67	16,67
Inibe razoavelmente	10	55,56	55,56
Inibe muito	3	16,67	16,67
Inibe totalmente	1	5,56	5,56
Total	18	100,00	100,00

Fator: Ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 33	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	3	16,67	16,67
Inibe razoavelmente	1	5,56	5,56
Inibe muito	7	38,89	38,89
Inibe totalmente	7	38,89	38,89
Total	18	100,00	100,00

Fator: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 34	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	8	44,44	44,44
Inibe razoavelmente	6	33,33	33,33
Inibe muito	4	22,22	22,22
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	18	100,00	100,00

Apêndice L. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 35	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	3	16,67	16,67
Inibe razoavelmente	8	44,44	44,44
Inibe muito	4	22,22	22,22
Inibe totalmente	3	16,67	16,67
Total	18	100,00	100,00

Fator: Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 36	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	5,56	5,56
Inibe razoavelmente	7	38,89	38,89
Inibe muito	7	38,89	38,89
Inibe totalmente	3	16,67	16,67
Total	18	100,00	100,00

Fator: Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 37	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	10	55,56	55,56
Inibe razoavelmente	4	22,22	22,22
Inibe muito	3	16,67	16,67
Inibe totalmente	1	5,56	5,56
Total	18	100,00	100,00

Apêndice L. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade (gerente ou superior) na empresa (continuação).

Fator: Conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 38	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	5,56	5,56
Inibe razoavelmente	3	16,67	16,67
Inibe muito	5	27,78	27,78
Inibe totalmente	9	50,00	50,00
Total	18	100,00	100,00

Apêndice M. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa.

Fator: Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 23	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	3	15,00	15,00
Inibe razoavelmente	7	35,00	35,00
Inibe muito	9	45,00	45,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas individuais.

Questão 24	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	8	40,00	40,00
Inibe muito	10	50,00	50,00
Inibe totalmente	1	5,00	5,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 25	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	4	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	10	50,00	50,00
Inibe muito	6	30,00	30,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice M. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Status do emissor: crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 26	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	5,00	5,00
Inibe razoavelmente	5	25,00	25,00
Inibe muito	6	30,00	30,00
Inibe totalmente	7	35,00	35,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 27	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	6	30,00	30,00
Inibe razoavelmente	5	25,00	25,00
Inibe muito	5	25,00	25,00
Inibe totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 28	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	5,00	5,26
Inibe razoavelmente	4	20,00	21,05
Inibe muito	11	55,00	57,89
Inibe totalmente	3	15,00	15,79
Total	19	95,00	100,00

Apêndice M. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 29	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	1	5,00	5,00
Inibe razoavelmente	9	45,00	45,00
Inibe muito	8	40,00	40,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 30	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	2	10,00	10,00
Inibe muito	7	35,00	35,00
Inibe totalmente	11	55,00	55,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 31	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	6	30,00	30,00
Inibe muito	10	50,00	50,00
Inibe totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice M. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Especialização do trabalho.

Questão 32	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	4	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	9	45,00	45,00
Inibe muito	4	20,00	20,00
Inibe totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 33	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	5	25,00	25,00
Inibe muito	4	20,00	20,00
Inibe totalmente	9	45,00	45,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 34	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	10,00	10,00
Inibe pouco	10	50,00	50,00
Inibe razoavelmente	6	30,00	30,00
Inibe muito	2	10,00	10,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice M. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 35	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	5,00	5,00
Inibe razoavelmente	8	40,00	40,00
Inibe muito	9	45,00	45,00
Inibe totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 36	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	5	25,00	25,00
Inibe muito	11	55,00	55,00
Inibe totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 37	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	8	40,00	40,00
Inibe razoavelmente	6	30,00	30,00
Inibe muito	5	25,00	25,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice M. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Comercial da empresa (continuação).

Fator: Conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 38	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	1	5,00	5,00
Inibe razoavelmente	2	10,00	10,00
Inibe muito	3	15,00	15,00
Inibe totalmente	13	65,00	65,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice N. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa.

Fator: Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 23	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	2	15,38	15,38
Inibe razoavelmente	2	15,38	15,38
Inibe muito	7	53,85	53,85
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas individuais.

Questão 24	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	3	23,08	23,08
Inibe razoavelmente	5	38,46	38,46
Inibe muito	3	23,08	23,08
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 25	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	3	23,08	23,08
Inibe razoavelmente	5	38,46	38,46
Inibe muito	4	30,77	30,77
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Apêndice N. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Status do emissor: crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 26	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	4	30,77	30,77
Inibe muito	6	46,15	46,15
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 27	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	2	15,38	15,38
Inibe razoavelmente	3	23,08	23,08
Inibe muito	5	38,46	38,46
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 28	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	2	15,38	15,38
Inibe razoavelmente	2	15,38	15,38
Inibe muito	8	61,54	61,54
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Apêndice N. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 29	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	4	30,77	30,77
Inibe razoavelmente	0	0,00	0,00
Inibe muito	6	46,15	46,15
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 30	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	3	23,08	23,08
Inibe muito	3	23,08	23,08
Inibe totalmente	6	46,15	46,15
Total	13	100,00	100,00

Fator: Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 31	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	15,38	15,38
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	2	15,38	15,38
Inibe muito	8	61,54	61,54
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Apêndice N. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Especialização do trabalho.

Questão 32	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	3	23,08	23,08
Inibe razoavelmente	4	30,77	30,77
Inibe muito	5	38,46	38,46
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 33	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	7,69	7,69
Inibe razoavelmente	0	0,00	0,00
Inibe muito	7	53,85	53,85
Inibe totalmente	5	38,46	38,46
Total	13	100,00	100,00

Fator: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 34	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	10	76,92	76,92
Inibe razoavelmente	1	7,69	7,69
Inibe muito	1	7,69	7,69
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Apêndice N. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 35	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	3	23,08	23,08
Inibe muito	7	53,85	53,85
Inibe totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Fator: Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 36	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	15,38	15,38
Inibe razoavelmente	7	53,85	53,85
Inibe muito	3	23,08	23,08
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 37	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	4	30,77	30,77
Inibe razoavelmente	6	46,15	46,15
Inibe muito	2	15,38	15,38
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Apêndice N. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área Financeira da empresa (continuação).

Fator: Conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 38	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	1	7,69	7,69
Inibe muito	7	53,85	53,85
Inibe totalmente	5	38,46	38,46
Total	13	100,00	100,00

Apêndice O. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa.

Fator: Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 23	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	3	30,00	30,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	3	30,00	30,00
Inibe totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas individuais.

Questão 24	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	6	60,00	60,00
Inibe muito	3	30,00	30,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 25	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	10,00	10,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	1	10,00	10,00
Inibe muito	6	60,00	60,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice O. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Status do emissor: crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 26	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	3	30,00	30,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 27	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	6	60,00	60,00
Inibe muito	3	30,00	30,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 28	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	10,00	10,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	3	30,00	30,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice O. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 29	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	3	30,00	30,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 30	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	1	10,00	10,00
Inibe muito	3	30,00	30,00
Inibe totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 31	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	3	30,00	30,00
Inibe muito	5	50,00	50,00
Inibe totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice O. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Especialização do trabalho.

Questão 32	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	10,00	10,00
Inibe pouco	2	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	5	50,00	50,00
Inibe muito	2	20,00	20,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 33	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	3	30,00	30,00
Inibe razoavelmente	1	10,00	10,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 34	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	20,00	20,00
Inibe pouco	2	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice O. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 35	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	1	10,00	10,00
Inibe muito	6	60,00	60,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 36	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	2	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	4	40,00	40,00
Inibe muito	2	20,00	20,00
Inibe totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 37	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	3	30,00	30,00
Inibe razoavelmente	4	40,00	40,00
Inibe muito	3	30,00	30,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice O. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico da empresa (continuação).

Fator: Conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 38	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	1	10,00	10,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice P. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa.

Fator: Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 23	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	4	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	6	30,00	30,00
Inibe muito	9	45,00	45,00
Inibe totalmente	1	5,00	5,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas individuais.

Questão 24	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	15,00	15,79
Inibe pouco	5	25,00	26,32
Inibe razoavelmente	8	40,00	42,11
Inibe muito	2	10,00	10,53
Inibe totalmente	1	5,00	5,26
Total	19	95,00	100,00

Fator: Ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 25	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	10,00	10,53
Inibe pouco	4	20,00	21,05
Inibe razoavelmente	9	45,00	47,37
Inibe muito	4	20,00	21,05
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	19	95,00	100,00

Apêndice P. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Status do emissor: crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 26	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	15,00	15,00
Inibe pouco	1	5,00	5,00
Inibe razoavelmente	5	25,00	25,00
Inibe muito	7	35,00	35,00
Inibe totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 27	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	6	30,00	30,00
Inibe pouco	3	15,00	15,00
Inibe razoavelmente	6	30,00	30,00
Inibe muito	5	25,00	25,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 28	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	3	15,00	15,00
Inibe razoavelmente	2	10,00	10,00
Inibe muito	11	55,00	55,00
Inibe totalmente	3	15,00	15,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice P. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 29	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	10,00	10,53
Não inibe	3	15,00	15,79
Inibe pouco	4	20,00	21,05
Inibe razoavelmente	2	10,00	10,53
Inibe muito	8	40,00	42,11
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	19	95,00	100,00

Fator: Acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 30	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Não inibe	2	10,00	10,00
Inibe pouco	2	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	2	10,00	10,00
Inibe muito	6	30,00	30,00
Inibe totalmente	7	35,00	35,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 31	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	1	5,00	5,00
Inibe razoavelmente	4	20,00	20,00
Inibe muito	10	50,00	50,00
Inibe totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice P. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Especialização do trabalho.

Questão 32	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	5	25,00	26,32
Inibe pouco	1	5,00	5,26
Inibe razoavelmente	7	35,00	36,84
Inibe muito	5	25,00	26,32
Inibe totalmente	1	5,00	5,26
Total	19	95,00	100,00

Fator: Ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 33	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	0	0,00	0,00
Inibe pouco	3	15,00	15,00
Inibe razoavelmente	2	10,00	10,00
Inibe muito	10	50,00	50,00
Inibe totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 34	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Não inibe	4	20,00	20,00
Inibe pouco	8	40,00	40,00
Inibe razoavelmente	4	20,00	20,00
Inibe muito	3	15,00	15,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice P. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 35	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	15,00	15,00
Inibe pouco	4	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	3	15,00	15,00
Inibe muito	6	30,00	30,00
Inibe totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 36	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	5,00	5,00
Inibe pouco	4	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	3	15,00	15,00
Inibe muito	8	40,00	40,00
Inibe totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Fator: Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 37	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	15,00	15,00
Inibe pouco	9	45,00	45,00
Inibe razoavelmente	3	15,00	15,00
Inibe muito	4	20,00	20,00
Inibe totalmente	1	5,00	5,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice P. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos da empresa (continuação).

Fator: Conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 38	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Não inibe	2	10,00	10,00
Inibe pouco	3	15,00	15,00
Inibe razoavelmente	1	5,00	5,00
Inibe muito	7	35,00	35,00
Inibe totalmente	6	30,00	30,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice Q. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa.

Fator: Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 23	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	3	23,08	23,08
Inibe razoavelmente	6	46,15	46,15
Inibe muito	2	15,38	15,38
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas individuais.

Questão 24	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	7	53,85	53,85
Inibe razoavelmente	3	23,08	23,08
Inibe muito	2	15,38	15,38
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 25	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	4	30,77	30,77
Inibe razoavelmente	4	30,77	30,77
Inibe muito	2	15,38	15,38
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Q. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Status do emissor: crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 26	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	3	23,08	23,08
Inibe razoavelmente	4	30,77	30,77
Inibe muito	3	23,08	23,08
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 27	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	5	38,46	38,46
Inibe razoavelmente	2	15,38	15,38
Inibe muito	4	30,77	30,77
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 28	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	2	15,38	15,38
Inibe razoavelmente	5	38,46	38,46
Inibe muito	3	23,08	23,08
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Q. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 29	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	4	30,77	30,77
Inibe razoavelmente	3	23,08	23,08
Inibe muito	4	30,77	30,77
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 30	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	3	23,08	23,08
Inibe muito	4	30,77	30,77
Inibe totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Fator: Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 31	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	15,38	16,67
Inibe pouco	1	7,69	8,33
Inibe razoavelmente	5	38,46	41,67
Inibe muito	4	30,77	33,33
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	12	92,31	100,00

Apêndice Q. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Especialização do trabalho.

Questão 32	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	4	30,77	30,77
Inibe razoavelmente	3	23,08	23,08
Inibe muito	3	23,08	23,08
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Fator: Ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 33	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	3	23,08	23,08
Inibe razoavelmente	1	7,69	7,69
Inibe muito	6	46,15	46,15
Inibe totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Fator: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 34	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	7,69	7,69
Inibe pouco	5	38,46	38,46
Inibe razoavelmente	3	23,08	23,08
Inibe muito	4	30,77	30,77
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Q. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 35	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	23,08	23,08
Inibe pouco	1	7,69	7,69
Inibe razoavelmente	1	7,69	7,69
Inibe muito	6	46,15	46,15
Inibe totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Fator: Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 36	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	2	15,38	15,38
Inibe razoavelmente	6	46,15	46,15
Inibe muito	2	15,38	15,38
Inibe totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Fator: Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 37	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	15,38	15,38
Inibe pouco	6	46,15	46,15
Inibe razoavelmente	2	15,38	15,38
Inibe muito	3	23,08	23,08
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Q. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain da empresa (continuação).

Fator: Conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 38	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	23,08	23,08
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	2	15,38	15,38
Inibe muito	5	38,46	38,46
Inibe totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Apêndice R. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa.

Fator: Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como *sites* e eventos.

Questão 23	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	30,00	30,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	1	10,00	10,00
Inibe muito	5	50,00	50,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Recompensas associadas apenas ao atingimento de metas individuais.

Questão 24	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	4	40,00	40,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	3	30,00	30,00
Inibe muito	2	20,00	20,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 25	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	10,00	10,00
Não inibe	1	10,00	10,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	5	50,00	50,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice R. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Status do emissor: crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 26	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	10,00	10,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 27	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	30,00	30,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	1	10,00	10,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 28	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	20,00	20,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	3	30,00	30,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice R. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 29	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	10,00	10,00
Não inibe	3	30,00	30,00
Inibe pouco	0	0,00	0,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	4	40,00	40,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 30	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	10,00	10,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	0	0,00	0,00
Inibe muito	2	20,00	20,00
Inibe totalmente	6	60,00	60,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 31	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	20,00	20,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	0	0,00	0,00
Inibe muito	5	50,00	50,00
Inibe totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice R. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Especialização do trabalho.

Questão 32	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	3	30,00	30,00
Inibe pouco	3	30,00	30,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	1	10,00	10,00
Inibe totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 33	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	20,00	22,22
Inibe pouco	1	10,00	11,11
Inibe razoavelmente	0	0,00	0,00
Inibe muito	4	40,00	44,44
Inibe totalmente	2	20,00	22,22
Total	9	90,00	100,00

Fator: Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 34	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	10,00	11,11
Inibe pouco	1	10,00	11,11
Inibe razoavelmente	4	40,00	44,44
Inibe muito	2	20,00	22,22
Inibe totalmente	1	10,00	11,11
Total	9	90,00	100,00

Apêndice R. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 35	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	10,00	10,00
Inibe pouco	2	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	2	20,00	20,00
Inibe muito	3	30,00	30,00
Inibe totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 36	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	10,00	10,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	3	30,00	30,00
Inibe muito	3	30,00	30,00
Inibe totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Fator: Distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 37	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	2	20,00	20,00
Inibe pouco	2	20,00	20,00
Inibe razoavelmente	1	10,00	10,00
Inibe muito	5	50,00	50,00
Inibe totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice R. Tabelas de distribuição de frequência da relevância dos fatores inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na opinião dos entrevistados que pertencem à área de IT da empresa (continuação).

Fator: Conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 38	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Não inibe	1	10,00	10,00
Inibe pouco	1	10,00	10,00
Inibe razoavelmente	0	0,00	0,00
Inibe muito	2	20,00	20,00
Inibe totalmente	6	60,00	60,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice S. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados às assertivas que procuraram medir a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab.

Assertiva: Questão 40. Confronta os fatores: disponibilidade e localização das estações de trabalho versus distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 40	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	2,06	2,08
Discordo totalmente	26	26,80	27,08
Discordo parcialmente	31	31,96	32,29
Sem opinião	4	4,12	4,17
Concordo parcialmente	26	26,80	27,08
Concordo totalmente	7	7,22	7,29
Total	96	98,97	100,00

Assertiva: Questão 41. Confronta os fatores: plano estruturado de desenvolvimento de carreira versus ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 41	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,04
Discordo totalmente	12	12,37	12,50
Discordo parcialmente	20	20,62	20,83
Sem opinião	9	9,28	9,38
Concordo parcialmente	23	23,71	23,96
Concordo totalmente	31	31,96	32,29
Total	96	98,97	100,00

Assertiva: Questão 42. Confronta os fatores: existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia versus descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 42	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Discordo totalmente	8	8,25	8,25
Discordo parcialmente	16	16,49	16,49
Sem opinião	1	1,03	1,03
Concordo parcialmente	35	36,08	36,08
Concordo totalmente	36	37,11	37,11
Total	97	100,00	100,00

Apêndice S. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados às assertivas que procuraram medir a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab (continuação).

Assertiva: Questão 43. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 43	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Discordo totalmente	8	8,25	8,25
Discordo parcialmente	13	13,40	13,40
Sem opinião	11	11,34	11,34
Concordo parcialmente	31	31,96	31,96
Concordo totalmente	33	34,02	34,02
Total	97	100,00	100,00

Assertiva: Questão 44. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus status do emissor; crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 44	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	42	43,30	43,30
Discordo parcialmente	22	22,68	22,68
Sem opinião	4	4,12	4,12
Concordo parcialmente	16	16,49	16,49
Concordo totalmente	13	13,40	13,40
Total	97	100,00	100,00

Assertiva: Questão 45. Confronta os fatores: incentivo e investimento em treinamento versus falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 45	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	6	6,19	6,32
Discordo parcialmente	14	14,43	14,74
Sem opinião	7	7,22	7,37
Concordo parcialmente	38	39,18	40,00
Concordo totalmente	30	30,93	31,58
Total	95	97,94	100,00

Apêndice S. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados às assertivas que procuraram medir a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab (continuação).

Assertiva: Questão 46. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 46	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	11	11,34	11,34
Discordo parcialmente	15	15,46	15,46
Sem opinião	16	16,49	16,49
Concordo parcialmente	38	39,18	39,18
Concordo totalmente	17	17,53	17,53
Total	97	100,00	100,00

Assertiva: Questão 47. Confronta os fatores: portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning* versus pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 47	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	6	6,19	6,25
Discordo parcialmente	15	15,46	15,63
Sem opinião	4	4,12	4,17
Concordo parcialmente	38	39,18	39,58
Concordo totalmente	33	34,02	34,38
Total	96	98,97	100,00

Assertiva: Questão 48. Confronta os fatores: presença versus ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 48	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	7	7,22	7,22
Discordo parcialmente	9	9,28	9,28
Sem opinião	23	23,71	23,71
Concordo parcialmente	26	26,80	26,80
Concordo totalmente	32	32,99	32,99
Total	97	100,00	100,00

Apêndice S. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados às assertivas que procuraram medir a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab (continuação).

Assertiva: Questão 49. Confronta os fatores: rodízios de funções versus especialização do trabalho.

Questão 49	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Discordo totalmente	51	52,58	52,58
Discordo parcialmente	25	25,77	25,77
Sem opinião	4	4,12	4,12
Concordo parcialmente	13	13,40	13,40
Concordo totalmente	3	3,09	3,09
Total	97	100,00	100,00

Assertiva: Questão 50. Confronta os fatores: recompensas vinculadas a competências e ao resultado coletivo versus recompensas associadas apenas ao cumprimento de metas individuais.

Questão 50	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	12	12,37	12,37
Discordo parcialmente	25	25,77	25,77
Sem opinião	6	6,19	6,19
Concordo parcialmente	32	32,99	32,99
Concordo totalmente	22	22,68	22,68
Total	97	100,00	100,00

Assertiva: Questão 51. Confronta os fatores: processo transparente e honesto de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados versus acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 51	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	9	9,28	9,28
Discordo parcialmente	20	20,62	20,62
Sem opinião	8	8,25	8,25
Concordo parcialmente	39	40,21	40,21
Concordo totalmente	21	21,65	21,65
Total	97	100,00	100,00

Apêndice S. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados às assertivas que procuraram medir a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab (continuação).

Assertiva: Questão 52. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 52	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	1,03	1,03
Discordo totalmente	33	34,02	34,02
Discordo parcialmente	29	29,90	29,90
Sem opinião	17	17,53	17,53
Concordo parcialmente	11	11,34	11,34
Concordo totalmente	6	6,19	6,19
Total	97	100,00	100,00

Assertiva: Questão 53. Confronta os fatores: equipes multidisciplinares de trabalho versus estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 53	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	4	4,12	4,12
Discordo totalmente	12	12,37	12,37
Discordo parcialmente	5	5,15	5,15
Sem opinião	10	10,31	10,31
Concordo parcialmente	16	16,49	16,49
Concordo totalmente	50	51,55	51,55
Total	97	100,00	100,00

Assertiva: Questão 54. Confronta os fatores: presença versus ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento.

Questão 54	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	3	3,09	3,09
Discordo totalmente	10	10,31	10,31
Discordo parcialmente	11	11,34	11,34
Sem opinião	13	13,40	13,40
Concordo parcialmente	32	32,99	32,99
Concordo totalmente	28	28,87	28,87
Total	97	100,00	100,00

Apêndice S. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados às assertivas que procuraram medir a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo de compartilhamento de conhecimento na TenarisConfab (continuação).

Assertiva: Questão 55. Confronta os fatores: culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização versus diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 55	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	3,09	3,13
Discordo parcialmente	13	13,40	13,54
Sem opinião	3	3,09	3,13
Concordo parcialmente	45	46,39	46,88
Concordo totalmente	32	32,99	33,33
Total	96	98,97	100,00

Apêndice T. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.

Assertiva: Questão 40. Confronta os fatores: disponibilidade e localização das estações de trabalho versus distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 40	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	11,11	11,11
Discordo totalmente	7	38,89	38,89
Discordo parcialmente	5	27,78	27,78
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	4	22,22	22,22
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 41. Confronta os fatores: plano estruturado de desenvolvimento de carreira versus ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 41	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	16,67	16,67
Discordo parcialmente	1	5,56	5,56
Sem opinião	2	11,11	11,11
Concordo parcialmente	5	27,78	27,78
Concordo totalmente	7	38,89	38,89
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 42. Confronta os fatores: existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia versus descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 42	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	11,11	11,11
Sem opinião	1	5,56	5,56
Concordo parcialmente	6	33,33	33,33
Concordo totalmente	9	50,00	50,00
Total	18	100,00	100,00

Apêndice T. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 43. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 43	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,56	5,56
Discordo totalmente	1	5,56	5,56
Discordo parcialmente	5	27,78	27,78
Sem opinião	2	11,11	11,11
Concordo parcialmente	6	33,33	33,33
Concordo totalmente	3	16,67	16,67
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 44. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus status do emissor; crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 44	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	9	50,00	50,00
Discordo parcialmente	5	27,78	27,78
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	2	11,11	11,11
Concordo totalmente	2	11,11	11,11
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 45. Confronta os fatores: incentivo e investimento em treinamento versus falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 45	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	1	5,56	5,56
Sem opinião	3	16,67	16,67
Concordo parcialmente	5	27,78	27,78
Concordo totalmente	9	50,00	50,00
Total	18	100,00	100,00

Apêndice T. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 46. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 46	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	11,11	11,11
Sem opinião	2	11,11	11,11
Concordo parcialmente	10	55,56	55,56
Concordo totalmente	4	22,22	22,22
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 47. Confronta os fatores: portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning* versus pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 47	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	4	22,22	22,22
Sem opinião	1	5,56	5,56
Concordo parcialmente	8	44,44	44,44
Concordo totalmente	5	27,78	27,78
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 48. Confronta os fatores: presença versus ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 48	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	11,11	11,11
Discordo parcialmente	1	5,56	5,56
Sem opinião	3	16,67	16,67
Concordo parcialmente	8	44,44	44,44
Concordo totalmente	4	22,22	22,22
Total	18	100,00	100,00

Apêndice T. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 49. Confronta os fatores: rodízios de funções versus especialização do trabalho.

Questão 49	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,56	5,56
Discordo totalmente	10	55,56	55,56
Discordo parcialmente	6	33,33	33,33
Sem opinião	1	5,56	5,56
Concordo parcialmente	0	0,00	0,00
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 50. Confronta os fatores: recompensas vinculadas a competências e ao resultado coletivo versus recompensas associadas apenas ao cumprimento de metas individuais.

Questão 50	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	11,11	11,11
Sem opinião	1	5,56	5,56
Concordo parcialmente	8	44,44	44,44
Concordo totalmente	7	38,89	38,89
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 51. Confronta os fatores: processo transparente e honesto de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados versus acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 51	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,56	5,56
Discordo parcialmente	1	5,56	5,56
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	11	61,11	61,11
Concordo totalmente	5	27,78	27,78
Total	18	100,00	100,00

Apêndice T. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 52. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 52	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,56	5,56
Discordo totalmente	4	22,22	22,22
Discordo parcialmente	4	22,22	22,22
Sem opinião	4	22,22	22,22
Concordo parcialmente	4	22,22	22,22
Concordo totalmente	1	5,56	5,56
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 53. Confronta os fatores: equipes multidisciplinares de trabalho versus estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 53	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	11,11	11,11
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	2	11,11	11,11
Concordo parcialmente	3	16,67	16,67
Concordo totalmente	11	61,11	61,11
Total	18	100,00	100,00

Assertiva: Questão 54. Confronta os fatores: presença versus ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento.

Questão 54	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,56	5,56
Discordo parcialmente	1	5,56	5,56
Sem opinião	4	22,22	22,22
Concordo parcialmente	6	33,33	33,33
Concordo totalmente	6	33,33	33,33
Total	18	100,00	100,00

Apêndice T. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que ocupam cargo de responsabilidade às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 55. Confronta os fatores: culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização versus diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 55	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	1	5,56	5,56
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	9	50,00	50,00
Concordo totalmente	8	44,44	44,44
Total	18	100,00	100,00

Apêndice U. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Comercial às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.

Assertiva: Questão 40. Confronta os fatores: disponibilidade e localização das estações de trabalho versus distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 40	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Discordo totalmente	5	25,00	25,00
Discordo parcialmente	4	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	10	50,00	50,00
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 41. Confronta os fatores: plano estruturado de desenvolvimento de carreira versus ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 41	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	15,00	15,00
Discordo parcialmente	4	20,00	20,00
Sem opinião	5	25,00	25,00
Concordo parcialmente	4	20,00	20,00
Concordo totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 42. Confronta os fatores: existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia versus descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 42	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	10,00	10,00
Discordo parcialmente	4	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	9	45,00	45,00
Concordo totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice U. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Comercial às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 43. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 43	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,00	5,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	2	10,00	10,00
Concordo parcialmente	8	40,00	40,00
Concordo totalmente	6	30,00	30,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 44. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus status do emissor; crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 44	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	13	65,00	65,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	3	15,00	15,00
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 45. Confronta os fatores: incentivo e investimento em treinamento versus falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 45	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	4	20,00	20,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	12	60,00	60,00
Concordo totalmente	3	15,00	15,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice U. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Comercial às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 46. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 46	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	4	20,00	20,00
Concordo parcialmente	9	45,00	45,00
Concordo totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 47. Confronta os fatores: portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning* versus pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 47	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,00	5,00
Discordo parcialmente	5	25,00	25,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	8	40,00	40,00
Concordo totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 48. Confronta os fatores: presença versus ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 48	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,00	5,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	4	20,00	20,00
Concordo parcialmente	7	35,00	35,00
Concordo totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice U. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Comercial às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 49. Confronta os fatores: rodízios de funções versus especialização do trabalho.

Questão 49	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Discordo totalmente	12	60,00	60,00
Discordo parcialmente	6	30,00	30,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	0	0,00	0,00
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 50. Confronta os fatores: recompensas vinculadas a competências e ao resultado coletivo versus recompensas associadas apenas ao cumprimento de metas individuais.

Questão 50	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	10,00	10,00
Discordo parcialmente	7	35,00	35,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	9	45,00	45,00
Concordo totalmente	1	5,00	5,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 51. Confronta os fatores: processo transparente e honesto de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados versus acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 51	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	10,00	10,00
Discordo parcialmente	5	25,00	25,00
Sem opinião	2	10,00	10,00
Concordo parcialmente	9	45,00	45,00
Concordo totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice U. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Comercial às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 52. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 52	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Discordo totalmente	5	25,00	25,00
Discordo parcialmente	6	30,00	30,00
Sem opinião	5	25,00	25,00
Concordo parcialmente	2	10,00	10,00
Concordo totalmente	1	5,00	5,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 53. Confronta os fatores: equipes multidisciplinares de trabalho versus estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 53	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	10,00	10,00
Discordo totalmente	2	10,00	10,00
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	2	10,00	10,00
Concordo parcialmente	6	30,00	30,00
Concordo totalmente	8	40,00	40,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 54. Confronta os fatores: presença versus ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento.

Questão 54	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	4	20,00	20,00
Discordo parcialmente	2	10,00	10,00
Sem opinião	5	25,00	25,00
Concordo parcialmente	6	30,00	30,00
Concordo totalmente	3	15,00	15,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice U. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Comercial às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 55. Confronta os fatores: culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização versus diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 55	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	6	30,00	30,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	6	30,00	30,00
Concordo totalmente	8	40,00	40,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice V. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Financeira às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.

Assertiva: Questão 40. Confronta os fatores: disponibilidade e localização das estações de trabalho versus distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 40	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	23,08	23,08
Discordo parcialmente	5	38,46	38,46
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	3	23,08	23,08
Concordo totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 41. Confronta os fatores: plano estruturado de desenvolvimento de carreira versus ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 41	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	6	46,15	46,15
Sem opinião	1	7,69	7,69
Concordo parcialmente	1	7,69	7,69
Concordo totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 42. Confronta os fatores: existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia versus descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 42	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	3	23,08	23,08
Concordo totalmente	5	38,46	38,46
Total	13	100,00	100,00

Apêndice V. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Financeira às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 43. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 43	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	1	7,69	7,69
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	7	53,85	53,85
Concordo totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 44. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus status do emissor; crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 44	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	4	30,77	30,77
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	3	23,08	23,08
Concordo totalmente	4	30,77	30,77
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 45. Confronta os fatores: incentivo e investimento em treinamento versus falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 45	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	2	15,38	15,38
Concordo parcialmente	5	38,46	38,46
Concordo totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Apêndice V. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Financeira às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 46. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 46	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	6	46,15	46,15
Discordo parcialmente	1	7,69	7,69
Sem opinião	3	23,08	23,08
Concordo parcialmente	3	23,08	23,08
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 47. Confronta os fatores: portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning* versus pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 47	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	9	69,23	69,23
Concordo totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 48. Confronta os fatores: presença versus ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 48	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	4	30,77	30,77
Concordo parcialmente	4	30,77	30,77
Concordo totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Apêndice V. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Financeira às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 49. Confronta os fatores: rodízios de funções versus especialização do trabalho.

Questão 49	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	7	53,85	53,85
Discordo parcialmente	3	23,08	23,08
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	3	23,08	23,08
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 50. Confronta os fatores: recompensas vinculadas a competências e ao resultado coletivo versus recompensas associadas apenas ao cumprimento de metas individuais.

Questão 50	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	5	38,46	38,46
Sem opinião	1	7,69	7,69
Concordo parcialmente	4	30,77	30,77
Concordo totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 51. Confronta os fatores: processo transparente e honesto de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados versus acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 51	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	4	30,77	30,77
Sem opinião	2	15,38	15,38
Concordo parcialmente	4	30,77	30,77
Concordo totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Apêndice V. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Financeira às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 52. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 52	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	23,08	23,08
Discordo parcialmente	3	23,08	23,08
Sem opinião	2	15,38	15,38
Concordo parcialmente	5	38,46	38,46
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 53. Confronta os fatores: equipes multidisciplinares de trabalho versus estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 53	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	23,08	23,08
Discordo parcialmente	1	7,69	7,69
Sem opinião	3	23,08	23,08
Concordo parcialmente	4	30,77	30,77
Concordo totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 54. Confronta os fatores: presença versus ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento.

Questão 54	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	3	23,08	23,08
Sem opinião	2	15,38	15,38
Concordo parcialmente	3	23,08	23,08
Concordo totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Apêndice V. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área Financeira às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 55. Confronta os fatores: culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização versus diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 55	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	7,69	8,33
Discordo parcialmente	1	7,69	8,33
Sem opinião	1	7,69	8,33
Concordo parcialmente	7	53,85	58,33
Concordo totalmente	2	15,38	16,67
Total	12	92,31	100,00

Apêndice W. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.

Assertiva: Questão 40. Confronta os fatores: disponibilidade e localização das estações de trabalho versus distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 40	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	20,00	20,00
Discordo parcialmente	5	50,00	50,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 41. Confronta os fatores: plano estruturado de desenvolvimento de carreira versus ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 41	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	20,00	20,00
Discordo parcialmente	4	40,00	40,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	4	40,00	40,00
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 42. Confronta os fatores: existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia versus descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 42	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	3	30,00	30,00
Concordo totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice W. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 43. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 43	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	4	40,00	40,00
Concordo totalmente	4	40,00	40,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 44. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus status do emissor; crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 44	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	20,00	20,00
Discordo parcialmente	5	50,00	50,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 45. Confronta os fatores: incentivo e investimento em treinamento versus falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 45	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	1	10,00	10,00
Concordo totalmente	6	60,00	60,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice W. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 46. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 46	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	4	40,00	40,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	4	40,00	40,00
Concordo totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 47. Confronta os fatores: portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning* versus pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 47	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	4	40,00	40,00
Concordo totalmente	4	40,00	40,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 48. Confronta os fatores: presença versus ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 48	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	3	30,00	30,00
Concordo parcialmente	4	40,00	40,00
Concordo totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice W. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 49. Confronta os fatores: rodízios de funções versus especialização do trabalho.

Questão 49	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	5	50,00	50,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 50. Confronta os fatores: recompensas vinculadas a competências e ao resultado coletivo versus recompensas associadas apenas ao cumprimento de metas individuais.

Questão 50	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	30,00	30,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	4	40,00	40,00
Concordo totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 51. Confronta os fatores: processo transparente e honesto de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados versus acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 51	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	2	20,00	20,00
Concordo parcialmente	5	50,00	50,00
Concordo totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice W. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 52. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 52	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	6	60,00	60,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	2	20,00	20,00
Concordo parcialmente	0	0,00	0,00
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 53. Confronta os fatores: equipes multidisciplinares de trabalho versus estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 53	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	0	0,00	0,00
Concordo totalmente	9	90,00	90,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 54. Confronta os fatores: presença versus ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento.

Questão 54	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	10,00	10,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	6	60,00	60,00
Concordo totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice W. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Planejamento Estratégico às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 55. Confronta os fatores: culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização versus diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 55	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	6	60,00	60,00
Concordo totalmente	2	20,00	20,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice X. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.

Assertiva: Questão 40. Confronta os fatores: disponibilidade e localização das estações de trabalho versus distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 40	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	8	40,00	40,00
Discordo parcialmente	5	25,00	25,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	5	25,00	25,00
Concordo totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 41. Confronta os fatores: plano estruturado de desenvolvimento de carreira versus ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 41	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	5,00	5,00
Discordo totalmente	3	15,00	15,00
Discordo parcialmente	1	5,00	5,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	5	25,00	25,00
Concordo totalmente	10	50,00	50,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 42. Confronta os fatores: existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia versus descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 42	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,00	5,00
Discordo parcialmente	4	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	7	35,00	35,00
Concordo totalmente	8	40,00	40,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice X. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 43. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 43	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	15,00	15,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	3	15,00	15,00
Concordo parcialmente	4	20,00	20,00
Concordo totalmente	7	35,00	35,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 44. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus status do emissor; crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 44	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	7	35,00	35,00
Discordo parcialmente	7	35,00	35,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	1	5,00	5,00
Concordo totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 45. Confronta os fatores: incentivo e investimento em treinamento versus falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 45	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,00	5,26
Discordo parcialmente	4	20,00	21,05
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	8	40,00	42,11
Concordo totalmente	6	30,00	31,58
Total	19	95,00	100,00

Apêndice X. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 46. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 46	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	10,00	10,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	9	45,00	45,00
Concordo totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 47. Confronta os fatores: portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning* versus pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 47	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,00	5,00
Discordo parcialmente	2	10,00	10,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	5	25,00	25,00
Concordo totalmente	11	55,00	55,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 48. Confronta os fatores: presença versus ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 48	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	10,00	10,00
Discordo parcialmente	2	10,00	10,00
Sem opinião	2	10,00	10,00
Concordo parcialmente	4	20,00	20,00
Concordo totalmente	10	50,00	50,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice X. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 49. Confronta os fatores: rodízios de funções versus especialização do trabalho.

Questão 49	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	10	50,00	50,00
Discordo parcialmente	4	20,00	20,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	3	15,00	15,00
Concordo totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 50. Confronta os fatores: recompensas vinculadas a competências e ao resultado coletivo versus recompensas associadas apenas ao cumprimento de metas individuais.

Questão 50	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	8	40,00	40,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	6	30,00	30,00
Concordo totalmente	5	25,00	25,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 51. Confronta os fatores: processo transparente e honesto de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados versus acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 51	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	15,00	15,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	7	35,00	35,00
Concordo totalmente	6	30,00	30,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice X. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 52. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 52	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	6	30,00	30,00
Discordo parcialmente	9	45,00	45,00
Sem opinião	3	15,00	15,00
Concordo parcialmente	0	0,00	0,00
Concordo totalmente	2	10,00	10,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 53. Confronta os fatores: equipes multidisciplinares de trabalho versus estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 53	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	6	30,00	30,00
Discordo parcialmente	2	10,00	10,00
Sem opinião	3	15,00	15,00
Concordo parcialmente	2	10,00	10,00
Concordo totalmente	7	35,00	35,00
Total	20	100,00	100,00

Assertiva: Questão 54. Confronta os fatores: presença versus ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento.

Questão 54	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,00	5,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	2	10,00	10,00
Concordo parcialmente	7	35,00	35,00
Concordo totalmente	7	35,00	35,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice X. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Recursos Humanos às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 55. Confronta os fatores: culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização versus diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 55	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	5,00	5,00
Discordo parcialmente	3	15,00	15,00
Sem opinião	1	5,00	5,00
Concordo parcialmente	11	55,00	55,00
Concordo totalmente	4	20,00	20,00
Total	20	100,00	100,00

Apêndice Y. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.

Assertiva: Questão 40. Confronta os fatores: disponibilidade e localização das estações de trabalho versus distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 40	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	8,33
Discordo totalmente	3	23,08	25,00
Discordo parcialmente	3	23,08	25,00
Sem opinião	2	15,38	16,67
Concordo parcialmente	2	15,38	16,67
Concordo totalmente	1	7,69	8,33
Total	12	92,31	100,00

Assertiva: Questão 41. Confronta os fatores: plano estruturado de desenvolvimento de carreira versus ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 41	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	16,67
Discordo parcialmente	2	15,38	16,67
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	5	38,46	41,67
Concordo totalmente	3	23,08	25,00
Total	12	92,31	100,00

Assertiva: Questão 42. Confronta os fatores: existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia versus descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 42	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	1	7,69	7,69
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	8	61,54	61,54
Concordo totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Y. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 43. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 43	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	1	7,69	7,69
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	5	38,46	38,46
Concordo totalmente	5	38,46	38,46
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 44. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus status do emissor; crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 44	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	7	53,85	53,85
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	1	7,69	7,69
Concordo parcialmente	3	23,08	23,08
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 45. Confronta os fatores: incentivo e investimento em treinamento versus falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 45	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	5	38,46	38,46
Concordo totalmente	6	46,15	46,15
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Y. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 46. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 46	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	1	7,69	7,69
Sem opinião	1	7,69	7,69
Concordo parcialmente	8	61,54	61,54
Concordo totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 47. Confronta os fatores: portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning* versus pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 47	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	23,08	23,08
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	4	30,77	30,77
Concordo totalmente	4	30,77	30,77
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 48. Confronta os fatores: presença versus ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 48	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	7,69	7,69
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	5	38,46	38,46
Concordo parcialmente	5	38,46	38,46
Concordo totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Y. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 49. Confronta os fatores: rodízios de funções versus especialização do trabalho.

Questão 49	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	4	30,77	30,77
Discordo parcialmente	6	46,15	46,15
Sem opinião	1	7,69	7,69
Concordo parcialmente	2	15,38	15,38
Concordo totalmente	0	0,00	0,00
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 50. Confronta os fatores: recompensas vinculadas a competências e ao resultado coletivo versus recompensas associadas apenas ao cumprimento de metas individuais.

Questão 50	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	3	23,08	23,08
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	7	53,85	53,85
Concordo totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 51. Confronta os fatores: processo transparente e honesto de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados versus acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 51	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	4	30,77	30,77
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	6	46,15	46,15
Concordo totalmente	1	7,69	7,69
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Y. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 52. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 52	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	7	53,85	53,85
Discordo parcialmente	1	7,69	7,69
Sem opinião	1	7,69	7,69
Concordo parcialmente	2	15,38	15,38
Concordo totalmente	2	15,38	15,38
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 53. Confronta os fatores: equipes multidisciplinares de trabalho versus estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 53	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	15,38	15,38
Discordo totalmente	1	7,69	7,69
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	1	7,69	7,69
Concordo parcialmente	2	15,38	15,38
Concordo totalmente	7	53,85	53,85
Total	13	100,00	100,00

Assertiva: Questão 54. Confronta os fatores: presença versus ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento.

Questão 54	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	2	15,38	15,38
Discordo totalmente	2	15,38	15,38
Discordo parcialmente	2	15,38	15,38
Sem opinião	1	7,69	7,69
Concordo parcialmente	2	15,38	15,38
Concordo totalmente	4	30,77	30,77
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Y. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de Supply Chain às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 55. Confronta os fatores: culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização versus diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 55	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	7,69	7,69
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	9	69,23	69,23
Concordo totalmente	3	23,08	23,08
Total	13	100,00	100,00

Apêndice Z. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de IT às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa.

Assertiva: Questão 40. Confronta os fatores: disponibilidade e localização das estações de trabalho versus distância física entre o emissor e o receptor do conhecimento.

Questão 40	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	4	40,00	40,00
Discordo parcialmente	3	30,00	30,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 41. Confronta os fatores: plano estruturado de desenvolvimento de carreira versus ausência de um plano estruturado de desenvolvimento de carreira.

Questão 41	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	6	60,00	60,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 42. Confronta os fatores: existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia versus descentralização total na empresa das atividades de organização e disseminação dos conhecimentos existentes.

Questão 42	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	10,00	10,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice Z. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de IT às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 43. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus conhecimento visto como poder na empresa.

Questão 43	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	10,00	10,00
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	3	30,00	30,00
Concordo parcialmente	1	10,00	10,00
Concordo totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 44. Confronta os fatores: valorização do processo de aprendizagem e do saber versus status do emissor; crença que o conhecimento é prerrogativa de grupos ou cargos.

Questão 44	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	4	40,00	40,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	3	30,00	30,00
Concordo totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 45. Confronta os fatores: incentivo e investimento em treinamento versus falta de capacidade de absorção das pessoas-alvo dos conhecimentos que se desejam compartilhar.

Questão 45	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	10,00	10,00
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	2	20,00	20,00
Concordo parcialmente	3	30,00	30,00
Concordo totalmente	4	40,00	40,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice Z. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de IT às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 46. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus ausência de relacionamento e ou confiança.

Questão 46	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	10,00	10,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	3	30,00	30,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	3	30,00	30,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 47. Confronta os fatores: portais de conhecimento e ou sistemas de *e-learning* versus pouca utilização das diversas formas de tecnologia de informação.

Questão 47	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	1	10,00	10,00
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	2	20,00	20,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 48. Confronta os fatores: presença versus ausência de indicadores que relacionam capital intelectual com resultado financeiro.

Questão 48	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	3	30,00	30,00
Sem opinião	2	20,00	20,00
Concordo parcialmente	0	0,00	0,00
Concordo totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice Z. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de IT às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 49. Confronta os fatores: rodízios de funções versus especialização do trabalho.

Questão 49	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	6	60,00	60,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 50. Confronta os fatores: recompensas vinculadas a competências e ao resultado coletivo versus recompensas associadas apenas ao cumprimento de metas individuais.

Questão 50	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	2	20,00	20,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	0	0,00	0,00
Concordo totalmente	6	60,00	60,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 51. Confronta os fatores: processo transparente e honesto de comunicação e divulgação das estratégias, dos objetivos e dos resultados versus acesso a informações da empresa e seu rumo atrelado ao nível hierárquico.

Questão 51	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	2	20,00	20,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	1	10,00	10,00
Concordo totalmente	6	60,00	60,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice Z. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de IT às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 52. Confronta os fatores: ampliação dos contatos e interações, formais ou informais versus falta de tempo e de locais de encontro para reuniões formais e informais; idéia estreita de trabalho produtivo.

Questão 52	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	4	40,00	40,00
Discordo parcialmente	3	30,00	30,00
Sem opinião	2	20,00	20,00
Concordo parcialmente	0	0,00	0,00
Concordo totalmente	1	10,00	10,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 53. Confronta os fatores: equipes multidisciplinares de trabalho versus estrutura formal tradicional e hierárquica para organização do trabalho.

Questão 53	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	2	20,00	20,00
Concordo totalmente	7	70,00	70,00
Total	10	100,00	100,00

Assertiva: Questão 54. Confronta os fatores: presença versus ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento.

Questão 54	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	0	0,00	0,00
Sem opinião	1	10,00	10,00
Concordo parcialmente	4	40,00	40,00
Concordo totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

Apêndice Z. Tabelas de distribuição de frequência das respostas dos entrevistados que pertencem à área de IT às assertivas que mediram a ausência ou presença dos fatores facilitadores ou inibidores do processo estudado na empresa (continuação).

Assertiva: Questão 55. Confronta os fatores: culturas, vocabulários e quadros de referência consoantes à cultura da organização versus diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.

Questão 55	Frequência	%	% Válido
Não entendi / não se aplica	0	0,00	0,00
Discordo totalmente	0	0,00	0,00
Discordo parcialmente	1	10,00	10,00
Sem opinião	0	0,00	0,00
Concordo parcialmente	4	40,00	40,00
Concordo totalmente	5	50,00	50,00
Total	10	100,00	100,00

IX. ANEXOS

Anexo A. Classificação das práticas de gestão do conhecimento

Estratégia & alta administração
Existe elevado nível de consenso sobre quais são as “ <i>core competences</i> ” da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.
A macroestratégia da empresa é comunicada amplamente, para todos os níveis organizacionais.
A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.
Sistemas de informação & comunicação
A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima, e entre áreas distintas).
As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.
Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “ <i>know how</i> ” existente na empresa.
Cultura organizacional
A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.
Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários: existe, de maneira geral, um grande orgulho de trabalhar para a empresa.
As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e, também, o que não conhecem.
As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.

Anexo A. Classificação das práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”.
As realizações importantes são comemoradas.
Há grande tolerância para piadas e humor.
Organização e processos de trabalho
Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
Há um uso constante de equipes “ <i>ad hoc</i> ” ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.
Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de “ <i>brainstormings</i> ”.
Os “ <i>layouts</i> ” são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de “ <i>status</i> ” e hierárquicos.
As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil: a burocracia é mínima.
Políticas e práticas para a administração de recursos humanos
O processo de seleção é bastante rigoroso.
Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc) e aumento da criatividade através do recrutamento.
O planejamento de carreira busca dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.
O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.
Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimula-se treinamentos que levem ao auto-conhecimento.
Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.

Anexo A. Classificação das práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Há um baixo “ <i>turnover</i> ” (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa, em comparação a outras empresas do mesmo setor.
A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.
Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.
Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.
Mensuração de resultados
Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).
Resultados são amplamente divulgados internamente.
Aprendizado com o ambiente
A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.
A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa).
A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.

Anexo B. Principais marcos históricos da Tenaris

Ano	Acontecimento
1909	A Dalmine, empresa subsidiária da Mannesmann, começa a produzir tubos sem costura (<i>seamless</i>) na Itália.
1914	A Nippon Kokan Kabushiki-gaisha (NKK) começa a produzir tubos sem costura (<i>seamless</i>) no Japão.
1924	A Dalmine abre o seu capital na Bolsa de Milão.
1935	Agostino Rocca, o futuro fundador do grupo Techint, torna-se o diretor administrativo da Dalmine.
1953	A Tamsa abre o seu capital na Bolsa do México.
1954	A Tamsa inicia suas operações no México e a Siderca inicia suas operações na Argentina. As duas fábricas são construídas pela Techint.
1958	A Siderca abre o seu capital na Bolsa de Buenos Aires.
1960	A Confab começa a produzir tubos soldados (<i>welded</i>) no Brasil.
1967	A Tamsa abre o seu capital na American Stock Exchange, tornando-se a primeira empresa mexicana numa bolsa americana via programa de ADRs (<i>American Depositary Receipts</i>).
1980	A Algoma inicia a primeira fábrica de produção de tubos sem costura na América do Norte pelo processo de fabricação via mandril.
1986	A Siderca assume o controle da Siat, empresa Argentina de tubos soldados fundada em 1948.
1993	A Siderca adquire participação na Tamsa e forma uma aliança estratégica.
1996	A Siderca adquire participação na Dalmine e amplia a aliança estratégica iniciada com a Tamsa. A aliança destas empresas passa a se chamar DST.
1998	A Tamsa funda a Tavsa com o nome de Corporación Venezolana de Guayana para tomar o controle da Sidor, fábrica de tubos sem costura na Venezuela.
1999	A Siderca assume o controle da Confab.
2000	A Siderca e a NKK Corporation formam a NKK Tubes para assumir o controle da planta de tubos sem costura da NKK no Japão. A Siderca assume também o controle da planta de tubos sem costura da Algoma, que passa a se chamar Algoma Tubes.
2001	A marca Tenaris é criada e substitui a marca DST. A Siderca abre o seu capital na Bolsa de Nova Iorque.
2002	A Tenaris S.A., empresa organizada em Luxemburgo, torna-se uma holding através da troca de ações entre a Siderca, a Tamsa e a Dalmine e tem simultaneamente ações negociadas nas bolsas de Nova Iorque, Buenos Aires, Milão e México.