UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

JOSÉ CARLOS DE CASTRO JÚNIOR

**Análise dos valores empresariais e suas inter-relações com a gestão do conhecimento e
inovação: um estudo comparativo entre empresas de base tecnológica em Brasil e
Espanha**

São Carlos

2017

JOSÉ CARLOS DE CASTRO JÚNIOR

Análise dos valores empresariais e suas inter-relações com a gestão do conhecimento e inovação: um estudo comparativo entre empresas de base tecnológica em Brasil e Espanha

Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini

São Carlos

2017

Autorizo a reprodução total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Castro Júnior, José Carlos

Análise dos valores empresariais e suas inter-relações com a gestão do conhecimento e inovação: um estudo comparativo entre empresas de base tecnológica em Brasil e Espanha / José Carlos de Castro Júnior; orientador Dr. Edson Walimir Cazarini. - 2017.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão Conhecimento, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2017.

1. Empresas de Base Tecnológica. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Inovação. 4. Valores Empresariais. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: **JOSÉ CARLOS DE CASTRO JUNIOR**

Título da tese: "Análise dos valores empresariais e suas inter-relações com a gestão do conhecimento e inovação: um estudo comparativo entre empresas de base tecnológica em Brasil e Espanha "

Data da defesa: 28.08.2017

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Dr. **Edson Walmir Cazarini**
(Orientador)

(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Prof.^a. Dr.^a. **Elaine Aparecida Lopes da Silva**

(Universitat Autònoma de Barcelona/UAB)

Aprovado

Prof. Dr. **Henrique Geraldo Rodrigues**

(Universidade Federal de Uberlândia/UFU)

Aprovado

Prof.^a. Dr.^a. **Janaina Siegler Marques Batista**

(University of Kentucky)

Aprovado

Prof.^a. Dr.^a. **Sany Karla Machado**

(Universidade Federal de Uberlândia/UFU)

Aprovado

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:
Prof. Associado **Aldo Roberto Ometto**

Aos meus filhos: Igor e Anaísa, amor para sempre. À minha querida tia Hebe, presença marcante em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pelo seu exemplo de amor.

À Universidade de São Paulo, especialmente ao campus de São Carlos e à Escola de Engenharia EESC-USP, pelo privilégio de estudar em uma instituição de excelência, à qual muito me orgulho.

Ao meu querido professor e orientador Dr. Edson Walmir Cazarini, primeiramente pela confiança depositada, depois pelo respeito com que conduziu todo o processo de desenvolvimento desta pesquisa. A liberdade do pensar e a autonomia por ele concedida me possibilitaram a um amadurecimento enquanto pesquisador e ser humano. Minha gratidão será eterna.

A minha professora Dra. Elaine Lopes da Silva, que me possibilitou a experiência de participar do grupo de Pesquisa *LAICOM*, junto à Universidade Autônoma de Barcelona (UAB), onde estive por um ano. Foi um período de muito aprendizado, uma grande experiência acadêmica, um marco muito importante na minha forma de pensar e de aprender a fazer ciência. Registro aqui a convivência e o carinho com que fui acolhido por ela, seu esposo Javier e seu filho Alexandrino.

Ao professor Msc. Nilton Spíndola Júnior, pelas muitas contribuições ao longo desta pesquisa. Pelas discussões e divagações que foram muitas. Por estar presente nos momentos críticos no processo de construção deste trabalho. Assim nos tornamos grandes amigos.

Aos empresários que disponibilizaram do seu tempo para contribuir com a pesquisa. Aos pesquisadores e aos dirigentes dos parques tecnológicos aqui do Brasil e Espanha. À todos os profissionais que responderam aos questionários.

Ao IFTM - Instituto Federal do Triângulo Mineiro, que me apoiou em todos os momentos, desde às liberações para poder frequentar as disciplinas, às viagens para realizar minhas investigações, ao respeito pelas necessidades advindas, à liberação por 24 meses para que pudesse realizar meu intercâmbio junto à UAB, em Barcelona. Agradecimento especial aos professores do grupo de Gestão, que estiveram juntos comigo nessa trajetória.

Ao grupo de pesquisa *LAICOM*, por ter me recebido e ao aprendizado durante o período do meu intercâmbio, foi uma experiência inigualável.

À minha mãe e irmã Márcia Cristina Castro, vocês me deram uma sustentação de vida.

Aos meus amigos: Betânia Queiroz, Bruno e Fernanda, Cinthia e Lucas, Gustavo Andrade, Murilo Francer, Murilo Pereira e Roberta Gonçalves, pelo apoio em todos os momentos nesta caminhada, vocês são pessoas muito importantes em minha vida, cada um sabe como contribuiu para que esta pesquisa fosse realizada.

À Andréa Cunha Arantes, mãe dos meus filhos, que pelo seu suporte pude estar realizando o meu intercâmbio.

Enfim aos brasileiros que financiam nossos estudos, aos meus queridos alunos que sempre me apoiaram e à todos que de alguma maneira contribuíram para a minha formação enquanto estudante.

A razão é um esforço para conhecer o desconhecido e a intuição é a ocorrência do incognoscível. Penetrar o incognoscível é possível, mas explicá-lo não é. A percepção é possível, a explicação não é.

Osho

RESUMO

CASTRO JR. J. C. **Análise dos valores empresariais e suas inter-relações com a gestão do conhecimento e inovação: um estudo comparativo entre empresas de base tecnológica em Brasil e Espanha.** 2017. 180 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2017.

No século XXI, a gestão do conhecimento e da inovação nas organizações se tornou uma ferramenta primordial nos novos modelos organizacionais, tanto na busca de garantia da sobrevivência organizacional como para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável. A percepção da sociedade sobre a relevância da gestão do conhecimento como parte do processo de inovação é crescente. O desafio é conseguir saber o valor agregado da gestão do conhecimento e identificar a limítrofe para a inovação. Sendo assim, o **objetivo da pesquisa foi verificar as inter-relações existentes entre valores, gestão do conhecimento e inovação a fim de determinar quais valores empresariais associados á gestão do conhecimento impactam na geração da inovação.** Na busca de responder aos objetivos propostos, definiu-se que este trabalho deveria ser multimétodos. Iniciou-se a partir de uma pesquisa exploratória, pela abordagem qualitativa, A pesquisa qualitativa foi realizada em quatro parques tecnológicos, sendo dois no Brasil e dois na Espanha. A partir desta compreensão construiu-se um modelo de entrevista semiestruturada que foram aplicadas em empresas de base tecnológica, instaladas no Brasil e na Espanha. Com estes dados levantados, percebeu-se a necessidade da construção de um inventário de valores empresariais e para que isso fosse possível utilizou-se como referência o procedimento metodológico quantitativo, o Protocolo Eva. Com o inventário de valores e as praticas do conhecimento definidas elaborou-se uma survey que foi aplicado em empresas brasileiras e espanholas de base tecnológica. Para atender ao objetivo de identificar quais os valores empresarias que influenciam na gestão do conhecimento decidiu-se pela utilização da abordagem quantitativa análise de regressão logística. Como resultados: pode-se verificar que os valores empresariais que explicam a gestão do conhecimento como geradora da inovação são: autonomia, competência, competitividade, excelência, justiça e respeito na Espanha. No Brasil temos: autonomia, competitividade, dignidade e solidariedade; a partir desses valores empresarias apontados, mediu-se o grau de correlação existente entre estes valores e as práticas da gestão do conhecimento para as empresas de base tecnológica na Espanha e Brasil; outra contribuição acadêmica foi o desenvolvimento de uma metodologia para a construção do inventário de

valores, uma contribuição teórica, que pode ser utilizada em novos estudos, bem como novas possibilidades de pesquisa a partir deste estudo.

Palavras-chave: Empresas de Base Tecnológica; Gestão do Conhecimento; Inovação; Valores Empresariais.

ABSTRACT

CASTRO JR. J. C. Analysis of business values and their interrelationships with knowledge management and innovation: a comparative study between technology-based companies in Brazil and Spain. 2017. 2017. 180 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2017.

In the 21st century, the management of knowledge and innovation in organizations has become a key tool in the new organizational models, both in the quest for assurance of organizational survival and for maintaining a sustainable competitive advantage. The perception of society about the relevance of knowledge management as part of the innovation process is growing, and the biggest challenge is to be able to know the added value of knowledge management and to identify the boundary for innovation. Therefore, the objective of the research was to verify the existing interrelations between values, knowledge management and innovation in order to determine which business values associated with knowledge management impact on the generation of innovation. In the search to answer the research questions and the proposed objectives, it was defined that this work should be multi-methods. The qualitative research was carried out in four technological parks, two in Brazil and two in Spain. Based on this understanding, a semi-structured interview model was developed and applied to technology-based companies based in Brazil and Spain. With this data, we realized the need to build an inventory of business values and for this to be possible, the Eva Protocol was used as a reference. The inventory of values and defined knowledge practices elaborated A survey that was applied in Brazilian and Spanish companies of technological base. In order to meet the objective of identifying which entrepreneurial values influence on knowledge management, we decided to use the quantitative approach of logistic regression analysis. As a result, it can be verified that business values explain knowledge management as the generator of innovation and also pointed out which business values within this context better explain this relationship for technology-based companies in Spain and Brazil. Another contribution was the development of a methodology for the construction of the inventory of values that can be used in new studies, as well as new possibilities of research from this study.

Keywords: Technology-based companies; Knowledge management; Innovation; Business Values.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Perguntas de pesquisa e objetivos	15
1.2 Justificativa.....	16
1.4 Estrutura do estudo	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 Gestão do conhecimento: antecedentes histórico e evolução	20
2.1.1 Modelo de Gestão do Conhecimento.....	26
2.1.2 Conhecimento tácito e explico e as condições fomentadoras da criação do conhecimento organizacional	28
2.2 Valores empresariais	33
2.2.1 Algumas definições de valores e abordagens mais utilizadas para a sua avaliação e identificação	33
2.2.2 O Modelo de Valores de Schwartz	34
2.2.3 Importância dos valores empresariais	35
2.3 Inovação	36
2.3.1 Tipos de Inovação	38
2.3.2 Níveis de Inovação	39
2.4 Empresas de base tecnológica	42
2.4.1 Parques tecnológicos	43
2.5 Protocolo Eva	44
2.5.1 Metodologia utilizada no desenvolvimento da ferramenta.....	45
2.5.2 Conceito de valor	46
2.5.3 Amostra	47
2.5.4 Procedimentos de teste	48
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Estudo qualitativo	52
3.1.1 Espanha	67
3.1.2 Análise qualitativa dos resultados das entrevistas realizadas nas empresas espanholas	76
3.1.3 Brasil.....	78
3.1.4 Análise qualitativa dos resultados das entrevistas realizadas nas empresas brasileiras	87

3.1.5 Comparativo da análise qualitativa dos resultados das entrevistas realizadas nas empresas brasileiras e espanholas	88
3.2 Construção dos valores empresariais Brasil e Espanha: adaptação da ferramenta Protocolo Eva.....	91
4 ESTUDO QUANTITATIVO	96
4.1 Análise quantitativa	99
4.1.1 Caracterização da amostra, resultados da survey aplicada na Espanha.....	99
4.1.2 Modelo de regressão logística	105
4.2.1 Caracterização da amostra, resultados da survey aplicada no Brasil	112
4.2.2 Modelo de regressão logística	117
5 ANALISE COMPARATIVA BRASIL E ESPANHA	124
6 CONSIDERAÇÕES.....	131
6.1 limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas	135
REFERENCIAS	137
APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS E ESPANHOLAS.....	144
APÊNDICE II: ETAPA INICIAL DA ANÁLISE DE CONTEÚDO EMPRESAS ESPANHOLAS.....	147
APÊNDICE III: ETAPA INICIAL DA ANÁLISE DE CONTEÚDO EMPRESAS BRASILEIRAS.....	153
APÊNDICE IV	159
APÊNDICE V: Relação dos sites visitados para a realização da pesquisa sobre valores empresarias no Brasil	160
APÊNDICE VI: Análise valor e sua validação.....	162
APÊNDICE VII: Survey	168
APÊNDICE VIII: Análise de correlação: valores empresariais x práticas da GC.....	174
APÊNDICE IX: Análise de correlação: valores empresariais x práticas da GC1.....	178

1 INTRODUÇÃO

No século XXI, a gestão do conhecimento e da inovação nas organizações se tornou uma ferramenta primordial nos novos modelos organizacionais, tanto na busca de garantia da sobrevivência organizacional como na manutenção de uma vantagem competitiva sustentável. De fato, é crescente a percepção da sociedade sobre a importância da gestão do conhecimento como parte do processo de inovação.

Assim, a gestão tornou-se uma questão de ordem, sob a perspectiva do conhecimento. Ela demanda que a organização reformule os pressupostos básicos e tradicionais sobre seus negócios e explore as necessidades dos clientes e mercados, de forma a reinventar, constantemente, o próprio negócio. Além disso, baseiam-se no processo de aprendizagem organizacional e no conhecimento coletivo e individual de seus funcionários e colaboradores, clientes internos e externos, fornecedores, colaboradores diretos e indiretos, concorrentes e parceiros.

Para Marinho (2009), o maior desafio é saber o valor agregado da gestão do conhecimento e identificar a limítrofe para a inovação. Isso se deve à dificuldade das empresas conseguirem mapear o potencial do conhecimento e dos processos, o que envolve a geração, o armazenamento, a distribuição e a utilização de todos os tipos de conhecimento para a excelência dos controles e inovações reais. Há um fato que todas as organizações precisam entender para sua sustentabilidade, conforme o escritor Thomas A. Stewart: “o dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam”.

Mas por que algumas empresas conseguem gerar a inovação seja ela, incremental, disruptiva e ou radical em detrimento de outras? A gestão do conhecimento realmente pode ter um papel importante nesse processo para a geração da inovação? Existiriam alguns valores empresariais que explicam a gestão do conhecimento como geradora da inovação? Nesse sentido, a pergunta de pesquisa desta tese é: qual a relação dos valores empresariais com a gestão do conhecimento e inovação?

Muitos pesquisadores têm contribuído na construção de modelos de gestão do conhecimento, como Nonaka e Takeuchi (1997); Sveiby (1998); Edvinsson e Malone (1998); Davenport e Prusak (1998); Terra (2000); Bukowitz e Williams (2002), Hanzick (2003), Kankanhalli (2009). Muitos deles são modelos de referência mundial – alguns privilegiam sua cultura, e outros são decorrentes das adaptações de modelos já desenvolvidos. Todavia, se uma organização não contempla todos os requisitos dentre os modelos citados e ainda gera

inovação, quais seriam as variáveis que podem estar atuando no modelo de gestão do conhecimento, que as possibilitam gerar a inovação?

Na busca de uma melhor compreensão deste processo do por que algumas empresas conseguem gerar a inovação em detrimento de outras, esta pesquisa busca verificar qual a relação dos valores empresariais, gestão do conhecimento e inovação.

1.1 Perguntas de pesquisa e objetivos

Considerando-se estes questionamentos, o trabalho propôs a seguinte pergunta de pesquisa:

- **Qual a relação dos valores empresariais com a gestão do conhecimento e inovação?**

E as perguntas de pesquisa secundárias são:

1. Valores empresariais podem potencialmente influenciar a gestão do conhecimento e a inovação?
2. Valores empresariais influenciam a gestão do conhecimento?
3. Quais seriam os principais valores empresariais que podem influenciar a gestão do conhecimento como geradora da inovação?
4. A gestão do conhecimento influencia a inovação?

O objetivo geral desta pesquisa é verificar as inter-relações existentes entre valores, gestão do conhecimento e inovação a fim de determinar quais valores empresariais associados á gestão do conhecimento impactam na geração da inovação.

Os objetivos secundários são:

1. Identificar se valores empresariais podem potencialmente influenciar a gestão do conhecimento e a inovação.
2. Identificar quais os principais valores empresariais que influenciam a gestão do conhecimento.
3. Verificar como as práticas da gestão do conhecimento estão sendo percebidas pelas empresas que conseguem gerar a inovação.
4. Medir se a gestão do conhecimento influencia a inovação?

Na busca de responder às perguntas de pesquisa e aos objetivos propostos, definiu-se que este trabalho deveria ser multimétodos. Iniciou-se a partir de uma pesquisa exploratória, pela abordagem qualitativa (BOGDAN; BIKLEY, 1994). No entendimento de Gaskell (2002), a abordagem de pesquisa qualitativa tem como pressuposto a ideia de que o mundo social não é um dado natural, mas algo construído pelas pessoas e organizações, conforme as condições estabelecidas pelo contexto. A pesquisa qualitativa foi realizada em quatro parques tecnológicos, sendo dois no Brasil e dois na Espanha. O objetivo foi realizar um estudo exploratório para compreender o funcionamento e as ações dos parques junto às empresas de base tecnológicas instaladas. A partir desta compreensão construiu-se um modelo de entrevista semiestruturada que foram aplicadas em doze empresas sendo seis no Brasil e seis na Espanha.

Com estes dados levantados, percebeu-se a necessidade da construção de um inventário de valores empresariais e para que isso fosse possível utilizou-se como referência o procedimento metodológico Protocolo Eva, que é uma ferramenta de análise e medição de valores.

A partir dos resultados levantados com a realização da análise qualitativa e com o inventário de valores construído, construiu-se uma survey que foi aplicada em empresas de base tecnológica na Espanha e no Brasil. Para atender aos objetivos de identificar se os valores empresariais podem potencialmente influenciar a gestão do conhecimento e a inovação e ainda quais seriam estes valores empresariais, decidiu-se pela utilização da abordagem quantitativa análise de regressão logística. Apontando novos estudos aplicou-se a uma medição de correlação com o objetivo de verificar quais valores melhor explicariam as práticas da gestão do conhecimento definidas nesta pesquisa.

O setor definido para a realização deste estudo foram as empresas de base tecnológica (EBTs), que estivessem localizadas dentro de parques tecnológicos e ou em seu entorno. Assim a amostra definida foram as EBTs localizadas na Espanha e Brasil.

1.2 Justificativa

A era do conhecimento vem imprimindo novas formas de organização. As estratégias organizacionais veem sendo reformuladas, assim como a estratégia das empresas para serem competitivas tem exigido muitas mudanças. Um das condições que veem sendo colocada e veem ganhando diversos adeptos é a importância da gestão do conhecimento neste processo e

a orientação da necessidade de inovação. Neste cenário dinâmico e de extrema competição, a busca pela inovação passa a ser uma necessidade fundamental para as empresas.

Compreender a força dos valores empresariais e sua atuação junto à gestão do conhecimento como forma de gerar a inovação, pode proporcionar às empresas uma vantagem competitiva nessa dinâmica. Esta pesquisa visa contribuir com a verificação das correlações existentes entre os valores empresariais e a gestão do conhecimento para gerarem a inovação. Compreender como isso ocorre é muito importante para que as empresas e ou instituições possam se organizar e alavancar os seus processos internos trazendo assim um melhor desempenho, gerando modelos de competitividade que garantam a inovação. A compreensão deste funcionamento tanto nas empresas brasileiras como nas espanholas permite um maior entendimento das necessidades internas de cada país e num exercício conjunto essas empresas podem se perceber melhor nas suas diferenças e identidades.

Para Marinho (2009), o maior desafio é saber o valor agregado da gestão do conhecimento e identificar a limítrofe para a inovação, apontada como um novo vetor da administração moderna, a gestão do conhecimento deve ser encarada muito mais como um modo de praticar do que um recurso que se pode comprar. Ainda para este autor, quanto mais gerenciarmos para a transferência e compartilhamento do conhecimento seremos mais capazes de romper as barreiras culturais e em consequência, ter a coletividade como um valor natural e maior será o foco nas boas práticas que permitirá a criação do conhecimento de valor corporativo e a inovação.

A inovação, como fonte de valor para a vantagem competitiva, baseia-se nos acontecimentos do mercado que são aparentemente diversos e na necessidade de modelos mais flexíveis, para permitir que as empresas tenham a capacidade de mudar quando for necessário, conhecer suas motivações pode criar uma forma diferente de organização. As inovações envolvem processos bastante dinâmicos, que estão em constante interação com os ambientes. Nesse dinamismo, podem ser considerados: os indivíduos, os gestores das organizações, os recursos disponíveis, seus entornos, suas capacidades cognitivas e técnicas e etc. Entre outros elementos ainda que não previstos que possam contribuir no sentido de pressionar as empresas a um maior conhecimento de suas atividades internas, para obter posições competitivas e consistentes com relação ao mercado.

Muitos pesquisadores têm contribuído na construção de modelos de gestão do conhecimento, como Nonaka e Takeuchi (1997); Sveiby (1998); Edvinsson e Malone (1998); Davenport e Prusak (1998); Terra (2000); Bukowitz e Williams (2002), Hanzick (2003), Kankanhalli (2009). Muitos deles são modelos de referência mundial – alguns privilegiam sua

cultura, e outros são decorrentes das adaptações de modelos já desenvolvidos. Todavia, se uma organização não contempla todos os requisitos dentre os modelos citados e ainda gera inovação disruptiva e incremental, quais seriam as variáveis e como acontece a gestão do conhecimento, que as possibilitam gerar a inovação?

1.4 Estrutura do estudo

Com o objetivo de responder á pergunta da Tese, esta pesquisa esta estruturada em cinco capítulos. Iniciamos com o Capítulo 1 onde se faz uma introdução, apresentando a pergunta de pesquisa e as perguntas de pesquisa secundárias que orientaram os tipos de dados coletados e o tipo de estudo desenvolvido. Define-se ainda o objetivo geral e os objetivos secundários e o setor que a pesquisa foi desenvolvida.

No Capítulo 2 desenvolveu-se uma revisão da literatura, onde se buscou um maior aprofundamento sobre o tema. Compreender os autores e como as discussões veem ocorrendo sobre os temas gestão do conhecimento, valores empresariais e inovação, foi um marco importante para o delineamento desta pesquisa. O tema gestão do conhecimento vem crescendo muito em termos de interesse pelos pesquisadores, várias áreas procuram uma melhor compreensão sobre o seu funcionamento numa tentativa de medir o impacto no processo de gestão das empresas. O tema inovação é muito recorrente na literatura, pois a necessidade de um maior entendimento faz-se presente, mas mesmo assim foram pouquíssimos os artigos que analisam a inovação juntamente com os valores empresariais. Já o tema valores apresenta muitas pesquisas, mas a grande maioria com um enfoque nos valores humanos. Ainda no capítulo 2 apresenta-se o conceito de empresas de base tecnológica e parques tecnológicos e por último uma descrição de como foi desenvolvida a ferramenta Protocolo Eva que será utilizada na pesquisa.

No Capítulo 3, temos a metodologia que foi utilizada para alcançar os objetivos propostos deste estudo. A abordagem qualitativa é desenvolvida, analisada e por último temos o desenvolvimento da ferramenta Protocolo Eva, que para este estudo é adaptada para a construção do inventário de valores empresariais. Com o objetivo de uma melhor compreensão, o Capítulo 4 realiza o estudo quantitativo desta pesquisa, utilizou-se a ferramenta estatística o software SPSS.

No Capítulo 5 temos uma análise comparativa dos resultados das análises qualitativa e quantitativa referente aos países Espanha e Brasil, assim realizaram-se as considerações que

esta pesquisa alcançou, considerando-se todas as etapas anteriores. Feitas as considerações finais, comentamos as limitações deste estudo e as sugestões para próximas pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, procura-se contextualizar a gestão do conhecimento a partir do conceito de conhecimento, suas origens e desdobramentos. Visa-se constatar as principais contribuições nesse processo evolutivo, com foco nos modelos de gestão do conhecimento propostos. A partir disso, apresenta-se o modelo de gestão de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, conforme as condições fomentadoras à criação do conhecimento, base da fundamentação teórica para a construção dos instrumentos de pesquisa.

Continuando o processo de entendimento dos principais conceitos necessários para a compreensão deste trabalho, buscou-se um maior entendimento sobre os modelos de pesquisas desenvolvidos sobre valores empresariais, e suas aplicações. Fez-se necessário também uma breve descrição do conceito das empresas de base tecnológica.

Ao final, há uma breve revisão da literatura sobre a inovação e a sua relevância no contexto atual.

2.1 Gestão do conhecimento: antecedentes histórico e evolução

A capacidade de gerir o conhecimento está se tornando cada vez mais crucial, no atual contexto da era do conhecimento. Sua criação e difusão têm se tornado um dos mais importantes fatores na busca de competitividade, assim a pesquisa na área da gestão do conhecimento (GC) está ligada a várias disciplinas, entre as quais, a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia e a sociologia entre outras. Percorrer seus antecedentes é uma tarefa árdua, sua origem pode ser explicada por diferentes áreas e assim nosso propósito aqui é fazer um caminho que mostre um pouco desse processo.

Zabot e Silva (2002), afirmam que a sociedade vive um momento histórico, uma revolução considerando-se um rompimento de velhos conceitos, paradigmas e mudanças constantes numa velocidade inimaginável, dando lugar à sociedade da informação ou do conhecimento, sociedade esta onde todas ou quase todas as tarefas são feitas em e por uma organização, seja ela: empresa, sindicato, força armada, hospital, escola, universidade etc. (DRUCKER, 1993), em rede, que tem como lastro revolucionário a apropriação da internet com seus usos e aspectos incorporados pelo sistema capitalista (CASTELLS, 1999), pós-industrial, para intensificar o aproveitamento do tempo, otimizando a relação entre a quantidade de bens produzidos e a quantidade de tempo necessário para produzi-los (DE

MAZI, 2003, p. 334), ou ainda, um mundo plano, no sentido em que os campos de competição entre os países desenvolvidos e os países em via de desenvolvimento estão a ficar nivelados, segundo Friedman (2005). Assim o conhecimento e sua gestão, passam a serem considerados fatores que podem diferenciar uma organização.

Segundo Dalkir (2005), embora o termo “gestão do conhecimento” (GC) começou a tornar-se popular apenas no final dos anos 80, a GC vem sendo discutida no mundo desde muito tempo atrás. Podemos afirmar que tanto os sociólogos, filósofos, pesquisadores, professores, escritores e etc., já utilizavam as técnicas e metodologias da GC. Muitas comunidades antigas já se organizavam de alguma forma, preocupavam com o armazenamento e seu compartilhamento, tinham a consciência que as suas experiências passadas acumuladas poderiam orientar seus processos, eliminando custos de redundância e diminuindo-se os erros.

Peter Drucker (1964) usou o primeiro termo relacionado à GC, “*knowledge worker*” ou “trabalhador do conhecimento”, que tinha como objetivo chamar a atenção sobre o fato de que o trabalho técnico, tanto como o não técnico, são trabalhos cada vez mais baseados no conhecimento. Este fato acaba por suscitar discussões relacionadas à GC; mas sendo estas desenvolvidas principalmente por sociólogos, como Amitai Etzioni, Machlip, Daniel Bell e Emile Durkheim (DRUCKER, 1993; SCHÜTT, 2003; DALKIR, 2005).

Podemos dizer que origem da GC foi abordada na literatura principalmente por três autores, Wiig (1997), Sveiby (1998) e Prusak (2001). Vejamos o Quadro (01) abaixo, onde podemos perceber que apesar dos autores terem visões diferentes, mas complementares sobre este tópico.

Quadro 1: Aspectos sobre a origem da Gestão do Conhecimento

Wiig (1997)	Sveiby (1998)	Prusak (2001)
<ul style="list-style-type: none"> • A economia agrária • As economias de recursos naturais • A revolução industrial • A revolução do produto • A revolução da informação • A revolução do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Nos Estados Unidos • No Japão • Na Suécia 	<p>Antecedentes intelectuais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Econômico • Sociológico • Filosófico • Psicológico <p>Antecedentes práticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da informação • Movimento da qualidade • Movimento do capital humano

Fonte: Adaptado de Medrano, 2016.

Wiig (1997), baseado nos estudos de Treacy e Wiersema (1993), mostra como o mundo tem incrementado sua predisposição ao conhecimento, ao observar as mudanças no contexto da economia ao longo do tempo. Este desenvolvimento histórico pode ser retratado pelos seguintes estágios descritivos das atividades e focos da economia dominante: a economia agrária, as economias de recursos naturais, a revolução industrial, a revolução do produto, a revolução da informação e a revolução do conhecimento.

Na visão de Prusak (2001) as origens da gestão do conhecimento tiveram antecedentes intelectuais e práticos. De acordo com a sua lógica, a GC surgiu como uma resposta às verdadeiras tendências sociais e econômicas. Por exemplo: a globalização, a influência da computação, e a visão centrada no conhecimento. Dentro dos antecedentes práticos os três movimentos que mais aportaram para o desenvolvimento da GC foram: a Gestão da Informação, o movimento da qualidade e o movimento do capital humano.

No campo da sociologia as primeiras tentativas na definição de uma sociedade pós-industrial baseada no conhecimento foram desenvolvidas pelo economista social Fritz Machlup (1962) e os Sociólogos Daniel Bell (1973) e Emile Durkheim (1989), sendo este último quem considerou que a geração da GC foi devida a fatos sociais, em lugar de construída a partir de teorias, observando o que realmente as pessoas fazem as circunstâncias em que compartilham o conhecimento e a forma que o usam. Sendo esses fatos sociais que guiaram o desenvolvimento das ferramentas e técnicas da GC atualmente conhecidas.

No campo da filosofia e da psicologia, as diferenças entre o conhecimento tácito e explícito foram feitas pela primeira vez por Aristóteles. Durante toda a história o homem buscou uma forma de descrever o conhecimento, ainda na antiguidade clássica Platão define o conhecimento como "crença verdadeira e justificada". Aristóteles, seu discípulo introduziu uma concepção que perdura até hoje: a de que a essência de cada coisa está na própria coisa. Como defendia essa concepção, Aristóteles foi um dos primeiros a fazer pesquisas científicas, buscando conhecer a coisa na própria coisa.

Ao caminharmos no percurso histórico, notamos que a filosofia clássica ocidental trata do processo de aquisição do conhecimento como um dualismo entre dedução-raciocínio e indução-percepção sensorial. Essa discussão, cujo clímax se dá por volta do século XVII, tem em alguns autores como René Descartes (França), Francis Bacon (Inglaterra) e Galileo Galilei (Itália) os precursores mais ilustres, que seriam os iniciadores da Metodologia Científica.

Porém, a discussão sobre o que é conhecimento decorre de tempos mais antigos. Começa por volta do século VI a. C., com os gregos da Jônia, que despertam o interesse de conhecermos a realidade como ela o é verdadeiramente, pretendendo enxergar “[...] com os olhos do espírito” (VARGAS, 1985) – é, porquanto, o surgimento da teoria. A perspectiva histórica ora apresentada assume importância quando se verifica que a tradição filosófica ocidental caracteriza, de forma indelével, a Economia, a Administração, a organização e as teorias gerenciais relacionadas com o conhecimento e a inovação (DRUCKER, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sveiby (1998) sustenta que a GC tem pelo menos três origens e que os conceitos e pesquisas sobre este tema se desenvolveram de maneira similar em vários países. Nos Estados Unidos, o termo “gerenciamento do conhecimento” começou a ser utilizado no âmbito da Inteligência Artificial, por volta de 1980. Um grupo instalado na Digital Equipment Corporation (DEC), associado ao nome de Debra Amidon, uma das principais representantes da GC atualmente, procurou entender como o aprendizado poderia ser melhorado pela tecnologia, e instala o primeiro sistema baseado em conhecimento em grande escala (XCON). Enquanto outro grupo, liderado por Karl Wiig, realizou pesquisas sobre Inteligência Artificial.

A Arthur D. Little Inc., começou a avaliar o contexto do conhecimento na condução dos negócios, criando o Centro de Inteligência Artificial Aplicada para a construção de sistemas práticos baseados em conhecimento (*Knowledge Based Systems-KBS*) para clientes comerciais e governamentais (SVEIBY, 1998; WIIG, 1997).

No Japão, em 1995, Nonaka e Takeuchi (1995) publicaram um dos livros mais importantes da GC intitulado “*The Knowledge Creating Company*” ou “A Companhia Criadora de Conhecimento”, tendo já como registro um artigo publicado com o mesmo nome em 1991 na Harvard Business Review; o livro redefiniu o ramo da GC e contrastou o conceito de “criação do conhecimento” com a “gestão do conhecimento”. Para eles, o sucesso japonês na década de 90, pode ser explicado em função da capacidade das empresas em criar conhecimentos organizacionais, que resultariam em constantes inovações em produtos, serviços e sistemas gerenciais (SVEIBY, 1998).

A origem da GC na Europa tomou forma na Suécia pelas mãos ou pelo intelecto de Karl Sveiby. Sua preocupação era construir uma estratégia para uma empresa que não teria uma produção tradicional, no caso sua própria editora, o único fator de produção era o conhecimento e a criatividade dos funcionários. Eles desenvolveram uma estratégia baseada em competência, Karl Sveiby (1986). A partir de suas experiências, com a exploração de sua abordagem estratégica, em 1990 tem se o lançamento do primeiro livro do mundo com o

título *Knowledge Management*, no inglês ou *Kunskapsledning* no sueco. O livro aborda de forma estratégica a gestão de recursos de conhecimento, especialmente os trabalhadores do conhecimento e não há nenhuma referência à tecnologia da informação.

Assim pelo exposto, Karl Sveiby (1998), coloca que a GC possui três origens: inicialmente os estudos norte-americanos sobre informação e inteligência artificial; seguido pelas pesquisas japonesas que abordam as questões sobre conhecimento e inovação; e por último o seu trabalho desenvolvido considerando-se as medições estratégicas na Suécia. Dependendo da origem, é possível ver perspectivas e paradigmas completamente diferentes.

Num processo contínuo de descobertas e pesquisas, podemos referenciar Henry Mintzenberg (1989), com os trabalhos sobre o papel do aprendizado individual no processo de tomada de decisão gerencial. Em 1997, Ann Macintosh faz uma importante definição: “ativos de conhecimento” se referem ao conhecimento de mercados, produtos, tecnologias e organizações que uma empresa tem ou precisa ter e que possibilita a seus processos de negócio gerar lucros, conquistar clientes, agregar valor etc.

Discute-se a gestão do conhecimento não apenas acerca dos ativos de conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre esses ativos, que incluem desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar o conhecimento. Ann Macintosh (1997) infere que a GC envolve a identificação e a análise dos ativos de conhecimento disponíveis e desejáveis, além dos processos relacionados a eles, também compreende o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com a finalidade de alcançar os objetivos da organização.

Petrash (1996) discorre que a gestão do conhecimento é a disponibilização do conhecimento adequado para as pessoas certas, no momento certo, de modo que elas possam tomar as melhores decisões para a organização. Ampliando essa definição, Hibbard (1997) pondera que esse tipo de gestão é um processo de busca e organização da expertise coletiva em qualquer lugar e de sua distribuição para onde houver maior retorno.

Nesse contexto, Beckman (1999) define que a gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização e que esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes. A questão de como organizar e como fazer a gestão do conhecimento passa a ser um importante aspecto a ser considerado pelas organizações.

Pode-se notar que a gestão do conhecimento tem passado por uma constante evolução nas últimas décadas, o que permite entendê-la como algo imprescindível ao sucesso

das organizações. Pesquisadores dessa área reconhecem que a tecnologia trouxe grandes benefícios, dando origem às novas tecnologias de comunicação e de processamento de dados, o que amplia o ambiente informacional e formal dentro das organizações e fora delas, além dos ambientes em que convivemos.

Como uma das conclusões de um artigo escrito por Rossetti et al. (2007) temos:

“Parece faltar uma sólida base conceitual que abranja a organização, proporcionando, a todos os colaboradores, clara compreensão do que significa GC. Provavelmente por isso, muitas delas ainda não têm uma visão clara de como incorporá-la em sua cultura, de modo a transformá-la em grande fator de sucesso. A cultura talvez seja o fator mais influente na promoção ou inibição de práticas de GC”.

Apesar desta evolução no entendimento e aplicação da GC, é importante considerarmos que ainda temos um longo caminho a ser percorrido para que as empresas tenham a clara compreensão do que significa GC. A tecnologia dá suporte à gestão do conhecimento e frequentemente não se apresenta como o meio mais adequado, se for visto isoladamente para fornecer mudanças, pois as transformações são desencadeadas na dimensão pessoal e subjetiva, e não na tecnológica.

É assim que os aportes da economia, sociologia, filosofia e psicologia, dentro dos antecedentes intelectuais; a gestão da informação, o movimento da qualidade e o movimento do capital humano, dentro dos antecedentes práticos, deram à GC a abrangência e as características que esta necessita para lidar como a realidade humana e a complexidade estrutural do conhecimento nas organizações (PRUSAK, 2001). De maneira sucinta, elucidaremos alguns pensadores e suas principais contribuições na construção de um modelo de gestão do conhecimento. Segue o quadro abaixo:

Quadro 2 - Principais contribuições de pesquisadores na construção de um modelo de gestão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997): Apresentam a gestão do conhecimento pela dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito, com base em cinco variáveis – intuição; autonomia; flutuação e caos; redundância; e variedade de requisitos.

Sveiby (1998): Destaca um modelo que possibilita calcular o valor do intangível de uma organização a partir de indicadores existentes em três grupos – estrutura interna; estrutura externa; e estrutura de competências dos funcionários.

Edvinsson e Malone (1998): Abordam o modelo de Skandia Navigator, criado com o intuito de identificar e/ou melhorar o capital intelectual organizacional. Para eles, o capital de mercado financeiro que representa visivelmente a empresa é suportado pelo capital intelectual invisível existente, o qual é gerado a partir das inter-relações entre o capital humano, o capital organizacional e o capital do cliente.

Davenport e Prusak (1998): Discorrem que a gestão do conhecimento é o conjunto de quatro grandes etapas – geração de conhecimento de forma consciente e intencional; codificação e coordenação do conhecimento; transferência do conhecimento; e utilização, de modo que o conhecimento transferido provoque mudança.

Terra (2000): Baseia-se em sete dimensões da GC – visão e estratégia da alta administração; cultura organizacional; estrutura organizacional; políticas de recursos humanos; sistemas de informações; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente. A GC é o modo pelo qual os conhecimentos são gerados, difundidos, apropriados e aplicados por pessoas, empresas ou outras organizações.

Bukowitz e Williams (2002): Apresentam uma metodologia que diagnostica a gestão do conhecimento nas organizações, compreendendo o processo tático e estratégico. Esse diagnóstico está dividido em sete seções (obtenha, utilize, aprenda e contribua, avalie, construa e descarte).

Fonte: Adaptado de Caldas, 2008.

2.1.1 Modelo de Gestão do Conhecimento

Como a teoria de Nonaka e Takeuchi será a base desta pesquisa, detalharemos os conceitos por eles desenvolvidos. Esses autores abordam cinco condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento – intenção; autonomia; flutuação e caos criativo; redundância e variedades. Nessa espiral de criação e disseminação do conhecimento, podemos rapidamente apresentar as quatro formas de conversões: 1) socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito; 2) externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito; 3) combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito; 4) internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Ao detalhar cada um dos modos, tem-se:

1) Socialização: transmissão imediata (no senso próprio do termo, sem mídia) do conhecimento tácito de um indivíduo para outro. Fala-se muito nesse processo em interação pessoal (*face-2-face*), sendo que não se recomenda o uso de tecnologias da informação, impessoais e pobres em transmissão de contexto. Tipicamente, a socialização é o modo de transmissão de conhecimento na convivência do aprendiz com o mestre;

2) Externalização: ação mais formal e consciente de transformação do tácito para o explícito, no sentido de “normalizar” o conhecimento dentro de um padrão comum de modelo mental entre o emissor e o receptor. Uma vez externalizado (ou normalizado), o conhecimento pode ser objeto de uma distribuição em massa a partir de tecnologias de comunicação. Tipicamente, a escritura de um “caso” dentro de um padrão corporativo de distribuição é uma passagem de um conhecimento tácito (o fato de ter vivenciado o caso) para um explícito (caso normalizado dentro de um modelo mental particular, entendido e compartilhado por todos, e simples de ser transmitido);

3) Combinação: processo de disseminação e sistematização do conhecimento explícito. Uma vez formalizado dentro de um determinado padrão comum de entendimento (como uma teoria), o conhecimento explícito poderá ser combinado e comparado com outros conhecimentos explícitos, bem como ser disseminado em grande escala. Tipicamente, a confrontação de dois relatórios e sua disseminação é um ato de combinação;

4) Internalização: volta do explícito para o tácito, entendida como a apropriação do conhecimento explícito por um indivíduo e seu enquadramento (sua compreensão) dentro dos modelos mentais particulares desse indivíduo. Tipicamente, se trata, por exemplo, de entender um relatório e formar uma opinião a respeito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80), o processo de socialização cria inicialmente um “campo de interação” no qual existe uma facilidade maior para o compartilhamento de experiências e modelos mentais dos membros da organização. Durante a externalização, o diálogo e a reflexão coletiva, aliados aos processos de metáfora, analogia, entre outros, propiciam a explicitação do conhecimento tácito subjacente. Por conseguinte, cristalizam-se os conhecimentos recém-criados e os já existentes durante o modo de combinação para se “aprender fazendo no processo de internalização”. O conteúdo do conhecimento gerado tem diferença nos modos de conversão:

- Socialização: gera o conhecimento compartilhado – modelos mentais, habilidades técnicas;
- Externalização: gera conhecimento conceitual;
- Combinação: gera o conhecimento sistêmico – protótipos, novas tecnologias de novos componentes;
- Internalização: gera o conhecimento operacional – processos de produção, uso de novos produtos, implementação de políticas.

As contribuições de Nonaka e Takeuchi são fundamentais para entender o processo de criação do conhecimento. Nesse sentido, a diferença entre gerenciar conhecimento e gerenciar documentos se trata de práticas muito diferentes. De certa forma, o documento é apenas a ponta do iceberg: toda a riqueza do conhecimento está efetivamente no “tácito”, no entendido que poderá ser aplicado. O modelo de Nonaka e Takeuchi mostra, apropriadamente, que a gestão do conhecimento aponta para algo bem mais complexo do que parece,

envolvendo a pessoa, seus modelos mentais e sua forma de interagir com o mundo para gerar ações.

2.1.2 Conhecimento tácito e explícito e as condições fomentadoras da criação do conhecimento organizacional

Ao pesquisarmos sobre a gestão do conhecimento, necessariamente nos deparamos com a distinção entre conhecimento tácito e explícito. Sabe-se que o atual reconhecimento se deve, em grande medida, à obra de Nonaka e Takeuchi, publicada em 1995 e intitulada *The knowledge creating company*. Suas descobertas têm sustentação na obra de Polanyi e em sua teoria do conhecimento.

Em meados de 1966, no texto clássico *The tacit dimension*, Michael Polanyi discute sobre a distinção entre os conhecimentos tácito e explícito. Isso foi iniciado na obra *Personal knowledge towards a post-critical epistemology*, em que Polanyi (1958) propõe um conceito de conhecimento baseado em três pressupostos fundamentais: 1) a verdadeira descoberta não pode ser explicada por um conjunto de regras ou algoritmos; 2) o conhecimento é não só público, mas também pessoal, no sentido em que é construído pelos indivíduos e, conseqüentemente, engloba as suas emoções e paixões; 3) o conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais primário e fundamental, dado que todo o conhecimento é tácito ou nele fundado.

Enquanto isso há na obra *The tacit dimension* (1966) o conhecimento tácito, cuja origem latina *tacitus* significa “silencioso” e expressa, por definição, uma compreensão implícita que existe sem ser constatada. A teoria de Polanyi parte, porquanto, da constatação da importância desse tipo de conhecimento. Nesses termos:

I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell. This fact seems obvious enough; but it is not easy to say exactly what it means. Take an example. We know a person's face, and can recognize it among a thousand, indeed among a million. Yet we usually cannot tell how we recognize a face we know. So most of this knowledge cannot be put into words. But the police have recently introduced a method by which we can tell communicate this knowledge. They have made a large collection of pictures showing noses, mouths, and other features. From these the witness selects the particulars of the face he knows, and the pieces can then be put together to form a reasonably good likeness of the face (POLANYI, 1966/1997, p. 136).

Conforme o referido autor, o conhecimento tácito é algo que se sabe, possivelmente, na ausência da capacidade para se explicar. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) consideram que o verdadeiro conhecimento está profundamente alicerçado na ação individual, uma vez que, para conseguir explicar algo que fazemos sem pensar (devido ao hábito e à experiência), é necessário recuperar a ligação entre o conhecimento e as suas circunstâncias criadoras. Ao postular que o conhecimento não é privado, mas sim social Polanyi pretende enfatizar que ele é socialmente construído e se funde com a experiência pessoal da realidade de cada um.

Para Polanyi (1958), o conhecimento tácito comporta duas vertentes distintas: 1) a componente técnica que, incluindo as competências pessoais vulgarmente designadas por *know-how*, se relaciona com um tipo de conhecimento profundamente enraizado na ação e no empenho de um indivíduo para com um contexto específico – uma arte ou profissão, um determinado mercado, um determinado tipo de tecnologia ou até mesmo as atividades de um grupo de trabalho; e 2) a componente cognitiva que compreende elementos como palpites, intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e “pressentimentos” – que podemos chamar de modelos mentais, os quais se encontram incorporados nos indivíduos que, por sua vez, os encaram como dados adquiridos, definindo a forma como agem e se comportam e constituindo o filtro por meio do qual percebem a realidade. Difícil de articular por palavras, a dimensão cognitiva molda a forma como percebemos o mundo.

O conhecimento tácito é complexo, interiorizado, desenvolvido durante longos períodos de tempo, sendo difícil a sua reprodução e/ou registro numa base de dados ou num documento. Esse tipo de conhecimento medeia o dia a dia dos indivíduos e contém uma aprendizagem tão pessoal e intrínseca que as suas regras podem ser impossíveis de serem separadas da forma como cada indivíduo age. Por essa razão, ao ser altamente experiencial, pessoal e específico do contexto, o conhecimento tácito é, conseqüentemente, mais difícil de formalizar, comunicar e partilhar (CARDOSO, 2003, p. 45). O conhecimento tácito pode ser considerado altamente contextual e específico, ele guarda uma qualidade pessoal que dificulta a sua formalização e comunicação, segundo Spender (1996); Nonaka e Takeuchi (1997) e Gurteen (1998).

Nesse entremeio, Polanyi (1958) postula que o conhecimento explícito se refere a algo expresso articuladamente, que geralmente se tem em mente quando se utiliza a palavra “conhecimento”, ou seja, palavras escritas, fórmulas matemáticas, mapas, quadros etc. Quando, por meio da linguagem, se consegue converter o conhecimento tácito em explícito, este pode se tornar alvo de reflexão ou focalização.

Ainda segundo o autor, a transformação do conhecimento tácito em explícito concretiza-se, exclusivamente, a partir da constatação de fatos. Como grande parte do conhecimento humano é adquirido por meio da experiência, sua capacidade de sistematização através do discurso o distingue dos demais animais. Dessa maneira, as palavras empregadas para descrever essa experiência apenas veiculam significados previamente adquiridos que podem ser modificados no decurso do seu presente uso. Distanciar o sujeito do conhecimento e da sua articulação por meio da linguagem ou de símbolos possibilita a sua distribuição, crítica e aumento.

Com as pesquisas de Polanyi, vários pesquisadores passaram a estudar o tema. Podemos destacar Wiig (1999) que, como responsável por um grupo de pesquisas baseados na Inteligência Artificial, à época, escreveu, em um e-mail de novembro de 2001:

Começamos a pensar em termos de criação, aprendizado, compartilhamento (transferência), e o uso ou a alavancagem do conhecimento como um conjunto de processos e dinâmicas sociais que precisava ser administrado (certo, a tecnologia surgia na pauta, mas vimos mais tarde que ela não era o centro da questão). Depois, vimos que não poderíamos descrever tudo aquilo de uma maneira melhor que Gestão do Conhecimento. Hoje, lamento que não pudéssemos ter encontrado uma descrição melhor!

Cabe às organizações criar um ambiente propício ao processo de geração do conhecimento, e ampliá-lo, pela fomentação local de algumas condições. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) apontam cinco condições que são primordiais para fomentar o processo de geração do conhecimento, como informado anteriormente. Sob esse prisma será desdobrado cada um dos facilitadores do processo de criação do conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) elencam as condições que facilitam a criação do conhecimento da seguinte forma:

1) **Intenção:** deve existir, por parte da organização, a intenção de se criar conhecimento, concretizada pela definição de estratégias organizacionais prioritárias. É necessário determinar o conceito de “visão” de futuro do conhecimento almejado e as formas de operacionalização no sistema gerencial de implantação, ponto crítico na estratégia organizacional. A intenção é expressa em padrões organizacionais e visões capazes de permitir a avaliação e justificar o conhecimento criado em uma escala de valor. A intenção organizacional precisa ser compartilhada pelos funcionários que, por sua vez, devem estar comprometidos com a empresa.

2) **Autonomia:** o indivíduo deve ter autonomia na organização comprometida com o processo de geração contínua do conhecimento. Ela permite o aproveitamento de todas as

oportunidades, mesmo as inesperadas, de criação desse recurso, além de garantir flexibilidade, *autopoiesis* e automotivação individual e organizacional. De outra parte, a autonomia não é irrestrita e sem parâmetros; deve ser adequada às circunstâncias.

3) Flutuação e caos criativo: “Relaxada, em um lugar confortável, raramente uma pessoa consegue pensar friamente. Extrai-se a sabedoria de quem está à beira do abismo, lutando para sobreviver” (KOBAYASHI, 1985, p. 171 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 91). Ao monitorar o seu entorno, organizações abertas à inovação e flexíveis se aproveitam dos sinais ambientais para aperfeiçoar seu sistema de conhecimento, introduzindo sinais de entropia, como flutuação e caos criativo, capazes de gerar novos conhecimentos. A flutuação provoca o necessário desconforto, capaz de induzir “reflexão ao diálogo” e “geração de novos conhecimentos”. Essa perturbação é capaz de provocar um colapso de rotinas, o que exige uma ação reativa para o retorno da “homeostase e, pela repetição, pode se tornar proativa”. O fenômeno é denominado “criação da ordem a partir do caos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 89). O caos natural (declínio de desempenho e de vendas, obsolescência de políticas) ou induzido (novas metas e desafios) introduz a componente do “estresse positivo” na organização, aumentando a tensão necessária para se manter e gerar novos conhecimentos. Salienta-se que a ação de introduzir a flutuação, que pode eclodir no caos criativo, deve ser seguida de profunda reflexão entre os membros da organização, evitando os efeitos do “caos destrutivo” e reforçando o comprometimento de todos com a criação do conhecimento.

4) Redundância: para os autores, redundância significa uma disponibilização de informações que “transcende as necessidades operacionais imediatas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 92). A redundância, ao contrário de ser fortuita, é intencional e de responsabilidade da gerência, com vistas a provocar um intensivo compartilhamento de conhecimento tácito entre os membros da organização. Pode gerar sobrecarga transitória de informações, elevando o custo de criação do conhecimento, o que exige equilíbrio entre a criação e o processamento da informação – isso pode ser conseguido pela utilização de um sistema eficiente de gestão da informação. A redundância é eficaz em períodos de criação de conceitos, em que se cria um conhecimento novo a partir do conhecimento tácito, por meio de metáforas e analogias. Embora um indivíduo não precise de algum conceito imediatamente, o fato de conhecer e compartilhar desse conceito expresso por um segundo indivíduo faz com que o primeiro consiga sentir o que o outro tenta expressar. Nesse sentido, a redundância de informações acelera o processo de criação. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a redundância é importante sobretudo na fase de desenvolvimento do conceito, quando é essencial expressar imagens baseadas no conhecimento tácito. Nessa fase, as informações redundantes permitem

que os indivíduos invadam as atribuições funcionais dos outros e, dessa forma, façam sugestões ou forneçam novas informações de diferentes perspectivas (REIS, 2000, p. 11). Exemplos de formas de se obter redundância é a superposição, em que equipes de vários departamentos dividem o trabalho de desenvolvimento de maneira difusa, e o “rodízio estratégico”, no qual pessoas atuam em vários departamentos, principalmente nas áreas de P&D e Marketing.

5) Variedade de requisitos: no tocante à complexidade e à variedade de conhecimento do ambiente externo, a “organização deve refletir no seu ambiente interno, permitindo flexibilidade para a adaptação” às novas situações e superação de desafios (ASHBY, 1956, p. 39). Essa variedade de requisitos propicia informações que devem ser franqueadas de forma rápida e otimizada a todos os membros da organização nos seus vários níveis, sob pena de perda de qualidade de interação. Redes de compartilhamento de informação, estruturas organizacionais flexíveis e rodízio de pessoas entre divisões da organização induzem a aquisição e ampliação do conhecimento organizacional, além de determinarem requisitos variados.

O componente cultural nesse processo pode gerar diferentes formas de como organizar essas variáveis – o próprio autor comenta que existem diferenças entre as abordagens japonesa e ocidental, no tocante à criação de conhecimento organizacional. As principais diferenças são encontradas em três áreas, a saber:

- Interação entre os conhecimentos tácito e explícito: no Ocidente, tende a ocorrer principalmente no nível individual, enquanto no Japão, acontece no âmbito do grupo;
- Práticas ocidentais de negócios: enfatizam o conhecimento explícito criado a partir de habilidades analíticas e de formas concretas de apresentação oral e visual, por exemplo, documentos, manuais e base de dados. Por outro lado, os japoneses tendem a confiar no conhecimento tácito e usar a intuição, a linguagem figurativa e a experiência corporal na criação de conhecimento;
- Organização japonesa: enfatiza a experiência, a autonomia do grupo e a alteração frequente da alta gerência, enquanto a organização ocidental ressalta a análise e a autonomia do indivíduo, com pouca alteração da alta gerência.

Continuando o processo de entendimento dos temas centrais desta pesquisa, busca-se uma maior compreensão do papel dos valores empresais.

2.2 Valores empresariais

Estudar valores organizacionais, ou então chamados de valores empresariais, é uma tarefa que exige muito critério. Ao considerarmos o material disponível na literatura, percebemos que existe uma grande quantidade de trabalhos que estudam o tema valor e que também existe uma frequência muito significativa da utilização de determinadas metodologias. O objetivo de nossa discussão será apresentar alguns conceitos de valores e as metodologias mais representativas, para que possamos nos situar.

2.2.1 Algumas definições de valores e abordagens mais utilizadas para a sua avaliação e identificação

Para Feather (1995, p. 1135), “os valores podem ser concebidos como estruturas abstratas que envolvem crenças que as pessoas mantêm sobre os modos desejáveis de se comportar ou desejados estados de existência”. Podemos dizer que essas crenças (termo normalmente utilizado nas definições encontradas), transcendem situações e objetivos específicos, são relativamente estáveis e podem variar em grau de importância de pessoa para pessoa.

Numa outra perspectiva muito próxima, Rokeach (1973), afirma que os valores são crenças transituacionais hierarquizadas que orientam as atitudes e o comportamento. Schwartz (1992) define valores humanos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, os quais são ordenados por grau de importância, e funcionam como princípios que guiam a vida dos indivíduos. Eles são critérios utilizados pelas pessoas e não qualidades inerentes a objetos (SCHWARTZ, 2005a).

Similarmente, Kluckhohn (1951) defende que os valores são critérios utilizados pelos indivíduos para selecionar e justificar suas ações e avaliar a si mesmo e aos outros. Os valores podem ser definidos, ainda, como “princípios transituacionais, que expressam interesses ou desejos, relativos a tipos motivacionais, ordenados segundo a sua ordem de importância e que orientam a vida do indivíduo” (TAMAYO, 1996, p. 178). Esta última definição atualmente tem sido o ponto de partida de muitas pesquisas.

Tradicionalmente, podemos perceber duas abordagens como as mais utilizadas para identificar e avaliar os valores organizacionais. A primeira, estuda os valores a partir de uma análise em documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos, discursos e até

mesmo em sites disponíveis. etc.). Sendo que a grande maioria dos estudos utiliza-se da abordagem do tipo qualitativo.

Uma contribuição significativa que busca integrar as abordagens qualitativa e quantitativa foi desenvolvida por Kabanoff, Waldersee e Cohen (1995). Eles procuraram em revistas internas, em pronunciamentos sobre a missão e nos relatórios anuais de 88 empresas australianas, referências a valores (autoridade, comprometimento, liderança, produtividade, eficiência etc.). Assim as diferenças na frequência relativa com que as empresas faziam referência a esses valores, foram usadas para classifica-las em grupos axiológicos diferentes. Recentemente, Kabanoff e Daly (2000), utilizando a mesma estratégia e análises estatísticas mais sofisticadas, desenvolveram uma tipologia de valores organizacionais composta por duas dimensões: a estrutura e o processo da organização.

Essas duas dimensões dão origem a quatro tipos: Elite, Liderança, Meritocracia e Participativa. Sabe-se, no entanto, que a maior incongruência quando se utilizam de documentos da empresa para realizar a avaliação dos valores organizacionais é que frequentemente, não necessariamente os valores estabelecidos no papel são os que são realmente praticados na organização.

A segunda alternativa tradicional para o estudo dos valores organizacionais consiste em utilizar a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais (SEGO, HUI, LAW, 1997). Infelizmente esta abordagem também traz uma incongruência, pois os valores pessoais dos empregados não necessariamente refletem os valores organizacionais da empresa. Este é o maior inconveniente desta abordagem.

2.2.2 O Modelo de Valores de Schwartz

Apresentarei de forma sucinta e resumida o modelo desenvolvido por Schwartz, pela sua representatividade e influencia que ele gerou no desenvolvimento de outros modelos e seu impacto nas pesquisas sobre valores organizacionais. Schwartz e Bilsky (1987, p. 551), após uma profunda revisão de diversas definições de valores humanos, eles propõem uma nova definição que englobaria cinco características presentes na literatura; os valores são: “(a) princípios ou crenças, (b) relativos a comportamentos ou estados de existência, (c) que transcendem situações específicas, (d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, (e) são ordenados por sua importância relativa”.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990) acrescentaram ainda o pressuposto teórico de que os valores são representações cognitivas de três necessidades humanas universais: (a)

necessidades biológicas – baseadas nas necessidades do organismo –, (b) necessidades de interação social, (c) necessidades socioinstitucionais para o bem-estar e sobrevivência do grupo.

Para esses autores, essas três necessidades humanas universais estão presentes em todas as pessoas; consideram que, o indivíduo reconhece-as, pensa a respeito e planeja as suas ações considerando-as. Assim, a tipologia dos valores humanos, por eles proposta, assume que os valores refletem necessidades do organismo (biológico), motivos sociais (interação) e demandas institucionais.

É importante registrar que eles destacam que o conteúdo dos valores pode ter sua raiz em mais de uma necessidade humana universal. Assim, além do pressuposto teórico citado, acrescentaram mais dois aspectos distintivos do conteúdo dos valores: (a) os interesses que representam: como os valores são objetivos, eles figuram o interesse da pessoa, do grupo ou de ambos; (b) a existência de diferentes domínios motivacionais, que posteriormente foram denominados de tipos motivacionais por Schwartz (1992).

2.2.3 Importância dos valores empresariais

Katz e Kahn (1978) destacam que os principais componentes das organizações são os valores, os papéis e as normas; pois estes norteiam o seu funcionamento. Os valores organizacionais são crenças acerca do que é bom e desejável na organização; além disso, constituem o núcleo da cultura organizacional. As normas “definem explicitamente as formas de comportamento esperado dos membros de uma organização, e os valores proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema” (KATZ & KAHN, 1978, p. 70).

Os valores organizacionais são um importante instrumento para compreender a cultura organizacional (MENDES & TAMAYO, 2001). Os valores organizacionais são definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO, 1996, p. 182).

Têm como função guiar a vida diária da organização, pois são crenças sobre o que é ou não desejável na organização (TAMAYO & GONDIM, 1996); são facilmente percebidos pelos membros da organização, têm função de integração organizacional (TAMAYO, BORGES, 2006), facilitam a adaptação das pessoas ao ambiente (STAINER, STAINER,

1996) e influenciam o comportamento de seus membros, como o comportamento pro social (MCNEELY, MEGLINO, 1994).

Assim podemos concluir que os valores organizacionais não devem ser os valores pessoais dos membros de uma organização; são, na verdade, valores aprendidos, incorporados e desenvolvidos a partir de várias dinâmicas de convivência com a família, na escola e nas suas diversas interações sociais ao longo de sua vida, já os valores organizacionais são normalmente introduzidos pelo fundador da empresa ou então por pessoas com elevada influência dentro da organização. Assim esse grupo que aqui chamaremos de grupo dominante estabelece o que é ideal, valorizado e quais os princípios motivacionais e as metas da organização.

Agora buscou-se uma compreensão do tema inovação, o objetivo desta discussão é definirmos um conceito que oriente esta pesquisa, verificar os modelos e tipos de inovação.

2.3 Inovação

Perante a economia globalizada que pressiona as empresas para acelerar os processos de desenvolvimento tecnológico e explorar as propriedades intangíveis (PÉREZ-BUSTAMANTE, 1999), as organizações atuais buscam construir vantagens competitivas, sendo que a inovação é um dos principais meios para o alcance do sucesso, inclusive a sobrevivência. De acordo com Wood e Caldas (2007, p. 70), a competitividade pode ser definida, de forma geral, como a “capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios”.

Outra referência importante é encontrada no Manual de Oslo (2005), elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e que tem sido referenciado por atores envolvidos em questões de inovação como uma fonte qualificada para caracterizar a inovação. Segundo o Manual, temos que a “Economia baseada em conhecimento” é uma expressão cunhada para descrever tendências em economias avançadas, no sentido de maior dependência do conhecimento, da informação e de altos níveis de especialização, e a crescente necessidade de pronto acesso a esses fatores pelos setores privado e público. O conhecimento e a tecnologia tornaram-se cada vez mais complexos, aumentando a relevância das interações entre empresas e outras organizações como uma forma de adquirir conhecimento especializado.

Um desenvolvimento econômico paralelo é o crescimento da inovação em serviços nas economias avançadas. O elo entre a inovação e a mudança econômica é de central interesse. Por meio da inovação, novos conhecimentos são criados e difundidos, expandindo o potencial econômico para o desenvolvimento de novos produtos e métodos produtivos de operação. Tais melhoramentos dependem não apenas do conhecimento tecnológico, mas também de outras formas de conhecimento que são utilizadas.

O desafio de gerar inovações deixou de ser um problema somente das empresas para se tornar um tema de suma importância para as nações e as universidades. Apenas recentemente surgiram políticas de inovação como um amálgama de políticas de ciência e tecnologia e política industrial. Seu surgimento reconhece que o conhecimento, em todas as suas formas, desempenha um papel crucial no progresso econômico, em que a inovação é um fenômeno muito mais complexo e sistêmico do que se imaginava anteriormente.

Ao considerarmos que a inovação se utiliza da informação e do conhecimento para a produção e inserção no mercado de novos bens e serviços, ela pode ser vista na atualidade como uma alavanca para o desenvolvimento e, conseqüentemente, um referencial para a competitividade empresarial; logo, o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias são essenciais para o crescimento da produção e o aumento da produtividade. Apesar das inúmeras afirmativas e considerações acerca da importância da inovação nesse cenário, o processo de inovação e seu impacto econômico ainda é deficiente.

Reconhecido como autor da definição clássica de inovação, Schumpeter (1934) a descreve como a aplicação comercial ou industrial de algo novo, um produto, um processo ou um método de produção, um novo mercado, uma nova forma de organização de negócios, comercial ou financeira. Ele acrescenta, ainda, que a inovação se distingue de invenção pela exigência da obtenção de um resultado comercial, aplicado e utilizado pelos consumidores. Enquanto isso, Druker (1997) discorre que a inovação é gerada pela aplicação do conhecimento ao trabalho. Em outras palavras, o conhecimento é a matéria-prima da inovação, definição que incorpora a importância do conhecimento para que a inovação possa acontecer.

Com o passar do tempo e o aumento da agressividade no ambiente competitivo, essa visão se tornou mais abrangente. Dosi (1988) caracteriza a inovação como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e técnicas organizacionais. Dentro dessa perspectiva, o fator “originalidade” deixa de figurar como elemento central e único da inovação, dividindo espaço com questões como incerteza, iniciativa e assertividade na tomada de decisão.

Para Mytelka (1993), temos um escopo mais amplo: a inovação é definida como o processo pelo qual produtores dominam e implementam o projeto e a produção de bens e serviços que são novos para eles, independentemente de serem ou não novos para seus concorrentes. As definições citadas mostram a evolução e as abordagens diferentes que a inovação pode vir a configurar, mas é possível identificar entre elas um espírito comum – a conversão do “fazer diferente” em resultados positivos para instituições públicas e privadas em seus diversos níveis.

2.3.1 Tipos de Inovação

Há muitas facetas e, conseqüentemente, definições de inovação; entretanto, aqui serão enfatizados os tipos de inovação que desempenham um papel determinante no crescimento econômico do mundo industrializado e de suas empresas. Devido à sua importância no contexto mundial socioeconômico e político, a definição contida no Manual de Oslo (2004) é utilizada como referência para a inovação tecnológica:

Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise.

Percebe-se que a inovação tecnológica pode ser desdobrada em inovações de produto e de processo. As inovações de produto são perceptíveis para o mercado, têm como foco principal a competição pela preferência do consumidor e podem, ocasionalmente, acarretar na redefinição do escopo de uso do produto ou até mesmo na estrutura do mercado. Por sua vez, as inovações de processo são mais difíceis de ser identificadas pelo mercado – e por isso são mais protegidas de imitação: elas normalmente têm foco em questões relacionadas à redução de custo ou à melhoria de qualidade/produtividade, e seu poder de transformação está mais relacionado às práticas e à estrutura interna da organização (NARAYANAN, 2001).

Outra definição igualmente importante para este trabalho é a de inovação de uso/aplicação, desenvolvida por Coutinho (2004): “a inovação de uso / aplicação envolve a criação de novos mercados e oportunidades e pode ou não envolver alterações diretas em

produtos / processos. Poderia ser exemplificado a partir da contínua descoberta de novas aplicações para os plásticos, e mesmo a própria competição entre eles, onde o agente de mudança / origem da inovação se localizou muitas vezes nas máquinas empregadas para preparação dos artefatos. As aplicações oriundas desta descoberta, dificilmente seriam imaginadas quando do seu desenvolvimento inicial. Envolveria ainda o uso de uma dada base tecnológica que se desdobra por diversos campos de aplicação”.

A definição de inovação, quando aplicada ao campo de gestão, tem um escopo mais amplo no mundo dos negócios. Para Damanpour (1991), a inovação pode ser técnica ou administrativa. A primeira concerne a produtos, processos ou serviços, aos quais se encaixam mais diretamente as definições anteriormente mencionadas; e a segunda, vista por uma ótica distinta, está mais diretamente relacionada com o gerenciamento organizacional, ou seja, às mudanças na estrutura organizacional ou às atividades administrativas diretamente ligadas aos objetivos estratégicos da organização. Na mesma linha, pode ser mencionada a inovação em negócios, que diz respeito a novas formas de inserção e exploração do mercado a partir do desenvolvimento de novos negócios e modelos de gestão, resultando em uma vantagem única sobre a concorrência.

De acordo com Jonash e Sommerlatte (2001, p. 13):

“Empresas criam a inovação *“premium”* não apenas pela oferta de novas tecnologias ou competências aos seus clientes, mas principalmente através da criação de um valor sem precedentes. Ser o primeiro no mercado é bom, mas redefinir o mercado ou a indústria como um todo à sua própria imagem – sempre de olhos nos clientes – é a essência do sucesso em inovação”.

Ao considerar tais definições, ainda assim elas não são suficientes para melhor direcionamento aos objetivos desta pesquisa. Portanto, o grau de agressividade das ações de inovação – tecnológica, de aplicação, administrativa ou de negócios – pode variar entre empresas ou, muitas vezes, dentro da mesma empresa. Para isso, torna-se necessário o desdobramento na classificação, dessa vez com um detalhamento da inovação em diferentes níveis.

2.3.2 Níveis de Inovação

Para melhor entendimento desta pesquisa, apresentam-se os conceitos de inovação radical, incremental e de ruptura. As inovações radicais são relacionadas a produtos ou processos tecnológicos totalmente novos e revolucionários, muitas vezes capazes de alterar

profundamente as estruturas existentes de mercados. Elas podem, ocasionalmente, criar ou destruir segmentos (até mesmo de indústrias inteiras), gerar novas ciências ou causar obsolescência de um conjunto de competências, habilidades e conhecimentos (TUSHMAN, ANDERSON, 1986). Normalmente caracterizam-se pela incessante busca por parte da organização, levando à ruptura e quebra de paradigmas.

As inovações incrementais dizem respeito à modificações/evoluções em produtos ou processos tecnológicos existentes. As inovações incrementais em produto podem ocorrer de dentro para fora da firma – com o objetivo de chamar a atenção do consumidor para determinado produto – ou no sentido oposto, para atender às necessidades identificadas pelo próprio mercado. As inovações de processo, por sua vez, normalmente são imperceptíveis e, na maioria das vezes, surgem de iniciativas internas ou de parceiros (como fornecedores de equipamentos ou matérias-primas). De fato, a implementação de uma inovação incremental representa risco mínimo ou nulo para o negócio, não requer profunda alteração das práticas estabelecidas e colabora para o crescimento do *know-how* existente na organização (TUSHMAN, ANDERSON, 1986).

No sentido oposto ao nível incremental, as inovações radicais normalmente seguem a linha *technology-push* (DOSI, 1988), em que a concepção dos novos conceitos é feita dentro das organizações – eles são, na maior parte das vezes, conduzidos integralmente por cientistas e/ou profissionais dedicados a desenvolvimentos de novos produtos. Vale ressaltar que esse tipo de inovação dificilmente sofre intervenção prévia do mercado, uma vez que, por razões de proteção, não é feita a abertura do novo conceito durante o seu desenvolvimento.

A inserção das inovações radicais no mercado requer uma carga de esforços consideravelmente maior do que no caso das inovações incrementais e nem sempre apresenta resultados positivos, independentemente da qualidade do produto ou serviço em questão. O risco associado a esse tipo de iniciativa é consideravelmente mais alto do que nas inovações incrementais. Isso ocorre por distintas razões, como falta de percepção do mercado sobre o aumento do valor agregado do novo conceito *vis-à-vis* à situação atual; necessidade de investimentos massivos para adoção da nova tecnologia; ou, simplesmente, resistência à quebra de paradigmas estabelecidos.

Ainda assim, podem haver casos em que a aceitação do mercado pode ocorrer de forma tardia, aumentando as chances de a concorrência reagir com o desenvolvimento de propostas alternativas. Contudo, se por um lado inovar de forma radical envolve riscos, por outro pode refletir em lucros sem precedentes, além de criar uma nova cadeia de produtos, valores, competências e conhecimentos associados ao novo conceito.

A inovação de ruptura não raramente é confundida com a inovação radical pela quebra de paradigmas que ambas acarretam. De acordo com o conceito desenvolvido por Christensen (1997), as inovações de ruptura são elementares quando comparadas às tecnologias e aos processos que as antecedem, e sua arquitetura geralmente é baseada numa combinação de elementos pouco valorizados pelas empresas estabelecidas. As inovações de ruptura são caracterizadas por oferecer menos que os consumidores de mercados estabelecidos estão acostumados a receber, e, por isso, inicialmente ocupam espaços em mercados emergentes que, por diversas razões como falta de recursos ou excesso de sofisticação, não adotam os produtos/serviços disponíveis até então.

Embora muitas vezes as ideias de ruptura tenham origem em empresas estabelecidas, na maior parte das vezes são rejeitadas por elas devido ao baixo grau de atratividade financeira que oferecem em relação aos seus produtos de linha. O nome original de inovação de ruptura dado pelo autor é *disruptive innovation*, traduzido também por alguns especialistas do tema como inovação “disruptiva”.

Na maior parte das vezes, os conceitos de ruptura são desenvolvidos por firmas entrantes que não encontram resistência externa e podem se mover com um substancial grau de liberdade. Um exemplo marcante de inovação de ruptura no mercado brasileiro ocorreu no setor de transportes aéreos com a entrada a empresa Gol, que a princípio tinha como objetivo capturar usuários de transportes rodoviários, tendo ocasionado uma revolução em todo o segmento de aviação.

Conforme Utterback (1996), apenas uma inovação radical tem o poder de liberar uma empresa que se estabelece em uma etapa específica. O risco que se delineia dessa constatação é o marco de “fim do caminho” para as empresas que se acomodam no que tange aos seus produtos e processos, sem se preocupar com os movimentos do mercado.

Diante do exposto, este trabalho adotou a definição de inovação tecnológica do Manual de Oslo (2004), somada aos conceitos de inovação de uso (COUTINHO, 2004) e de inovação técnica ou administrativa (DAMANPOUR, 1991). Todavia, de certa forma, tais inovações devem ocorrer no nível radical.

A escolha desse escopo se deve à facilidade de verificação. Acredita-se que tal especificação orienta melhor a definição da amostra a ser pesquisada, sendo que o entendimento do processo de criação do conhecimento desse tipo de inovação pode orientar e facilitar o trabalho de outros pesquisadores.

Após entendermos como os temas centrais foram considerados nesta pesquisa (gestão do conhecimento, valores empresariais e inovação), faz-se importante definirmos as empresas que foram o objeto de estudo deste trabalho. Nesta pesquisa definiu-se pesquisar as empresas de bases tecnológicas e estas empresas escolhidas deveriam estar dentro de um parque tecnológico e ou em seu entorno. A escolha por este modelo de empresas será justificada na metodologia.

2.4 Empresas de base tecnológica

Existe na literatura uma boa quantidade de conceitos sobre empresas de base tecnológica – EBTs percebe-se que esses conceitos divergem quando não são diferentes. Numa tentativa de melhorar a definição proposta originalmente por Marcovitch et al. (1986), Ferro e Torkomian (1988, p. 44) preferem utilizar a expressão ‘empresa de alta tecnologia’, sugerem particularizar com esse conceito aquelas empresas que “dispõem de competência rara ou exclusiva em termos de produtos ou processos, viáveis comercialmente, que incorporam grau elevado de conhecimento científico”, considerando no entanto, a densidade tecnológica e a viabilidade econômica no devido contexto histórico e geográfico.

Stefanuto (1993) propõe definir como EBTs as empresas de capital nacional que, em cada país, se situem na fronteira tecnológica de seu setor. Entretanto para este estudo preferimos a definição muito utilizada em editais para que as empresas possam participar de programas de incubação e ou obterem apoio para o desenvolvimento de uma ideia inovadora. Para esta pesquisa a definição adotada de empresas de base tecnológica foi: “uma empresa que produz ou desenvolve produtos, processos ou serviços inovadores, fortemente baseados no conhecimento científico e tecnológico e de técnicas avançadas ou pioneiras”. Uma característica importante encontrada nestas empresas é o perfil da mão de obra, altamente qualificada.

Outro aspecto importante, é que esta pesquisa tem interesse nas EBTs que contemplem em sua estratégia a inovação. Nesse contexto, a noção de inovação deve contemplar não apenas a inovação disruptiva, mas também a incremental, de modo a assegurar, seguindo os argumentos de Freeman (1995), Bell e Pavitt (1993), a identificação dos processos de inovação característicos de economias menos desenvolvidas.

Outro aspecto importante a ser considerado é que normalmente as EBT, são caracterizadas por um esforço tecnológico expressivo, mas no contexto de pequenas e médias empresas, essa iniciativa pode ser realizada em outros formatos que não necessariamente o de

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) estruturado em centros próprios de pesquisa. Isso significa que os indicadores de esforço não devem se restringir aos critérios clássicos de intensidade em P&D, mas cobrir também arranjos menos formalizados e a articulação direta com instituições de pesquisa, ou ainda estarem localizadas, por exemplo, em parques tecnológicos e ou organismos que de alguma maneira deem suporte a esta atividade, isso significa que a existência de atividades de P&D não estruturadas, acontece, por exemplo, com a participação de engenheiros e cientistas na força de trabalho, o relacionamento com instituições de pesquisa e o envolvimento em redes de cooperação, conforme detalhado em Fernandes et al. (2000).

2.4.1 Parques tecnológicos

Com o atual cenário de uma sociedade do conhecimento, a forma de organização das empresas e a busca pela competitividade cada vez mais exigem novas formas de organização. A capacidade de criar, inovar, coloca uma nação em vantagem. Neste contexto a criação de ambientes que possibilitem às empresas se organizarem de forma a poderem inovar, as organizações de entornos diferenciados veem possibilitando o desenvolvimento de estruturas como parques tecnológicos, polos de tecnologia ou tecnopólos, parques de pesquisa, científicos e tecnológicos, como exemplo.

Existem diversos tipos e modelos de instituições que se organizam, assim como diversos tipos de parques, entretanto todos buscam essencialmente o mesmo objetivo: propiciar condições que favoreçam a sinergia entre os atores do desenvolvimento científico e tecnológico, produzindo assim resultado que impactem positivamente na cidade, região, país que estão inseridos. Para Vasquez-Urriago, Barge-Gil e Rico (2016), os Parques Tecnológicos têm um impacto forte e positivo sobre a produção de inovação das empresas localizadas dentro do Parque.

Segundo Steiner et al. (2006), Parques Tecnológicos (PqTs) são ambientes de inovação, instrumentos implantados em países desenvolvidos e em desenvolvimento para dinamizar economias regionais e nacionais, agregando-lhes conteúdo de conhecimento, tornando essas economias mais competitivas no cenário internacional. Considerados uma das mais importantes iniciativas de política de inovação (VASQUEZ-URRIAGO, BARGE-GIL, RICO, 2016).

Essa contextualização, mesmo que de forma simplista se faz importante, pois nosso objeto de estudo foram as empresas de base tecnológica que estão instaladas em algum tipo de organismo que busque fomentar a inovação.

Decidiu-se a inclusão de mais um item na revisão da literatura, pela importância da sua compreensão. A metodologia PROTOCOLO EVA será descrita abaixo, pois a mesma será utilizada como uma das fases da metodologia desta pesquisa.

2.5 Protocolo Eva

Uma breve explicação do que vem a ser a metodologia do PROTOCOLO EVA se faz importante, pois a sua compreensão tem implicações na utilização desta metodologia no decorrer desta pesquisa. A metodologia denominada PROTOCOLO-EVA, que já foi testada em diversos tipos de pesquisa e referendada em vários periódicos é um procedimento científico on-line para a medição e avaliação de valores em conteúdo audiovisual. É considerada como uma ferramenta de análise e medição de valores.

Foi desenvolvida por um grupo de pesquisa denominado *LAICOM (Laboratório de Análisis Instrumental de la Comunicación)* que está instalado junto à Faculdade de Ciências da Comunicação da Universidade Autônoma de Barcelona, funcionando no Departamento de Comunicação Áudio Visual e Publicidade. É um laboratório que trabalha desde 1995 no desenvolvimento de um programa de pesquisa experimental que visa resolver problemas de comunicações aplicadas.

O *LAICOM* usa simultaneamente métodos de análise instrumental das mensagens, dirigindo-os como fenômenos físicos e recepção de protocolos de controle. Este método resolve a forma de melhorar a eficiência e o desempenho de qualquer processo de comunicação (aumento da persuasão, melhorar a compreensão, otimização de memorização, etc.) e fornece novas respostas para a construção de uma teoria geral do significado.

Para o grupo a pesquisa sobre valores tem uma origem relativamente recente. Rokeach (1973) fornece uma primeira definição do conceito, que será, então, recolhido e revitalizado por Schwartz propor uma teoria geral de valores (SCHWARTZ, 1996). O tão altamente determinado pelo conteúdo de mídia, evolução social atual colocou o conceito de "valor" como um dos elementos centrais do estudo do comportamento. Na verdade, uma das linhas de pesquisa mais dinâmicas em matéria de conteúdos audiovisuais de qualidade é focado na análise da presença de tipos de valores mobiliários em conteúdo e critério de

qualidade estritamente positivo (RABOY, 1996, DELBOSCO, FABBRO, FARRÉ, PISCITELLI, 2006).

Sabe-se que em Espanha há também uma importante produção científica relacionada com o estudo dos valores, embora tenda novamente a ser ligado a questões éticas e educacionais, e também existe uma linha de pesquisa muito forte, mas que se ocupa dos valores dominantes e valoriza os valores de avaliação, procura detectar valores emergentes e seu impacto na sociedade, e assim apresentar propostas sobre valores nas diversas áreas da esfera pública catalã e recomendar cursos de ação.

Outros estudos têm desenvolvido a definição de valores sociais, humanos e educacionais (SANCHEZ, MEGÍAS, 2004; MONTERO, 2006; GUTIÉRREZ DEL POZO, 2007; CALSINA, 2008; MARINA, TORRALBA, 2009; MURILLO, 2009; ELZO E CASTIÑEIRA, 2011).

Assim, no desenvolvimento da metodologia o grupo esteve concentrando na dimensão dos valores transmitidos pelo conteúdo audiovisual, e enfrentavam dois problemas gerais. Por um lado, precisava definir uma lista universal e abrangente de valores, o que colocou em critérios de participação de classificação culturais, sociais, educacionais e ético-morais. E em segundo lugar, deveriam criar um modelo de base metodológica rigorosa, para avaliar a presença de valores na programação televisiva. Uma vez que os valores de inventário definidos respondiam a uma sociedade, eles desenvolveram e testaram um método para a análise dos valores suportados por uma base intersubjetiva testável e, portanto, científica.

2.5.1 Metodologia utilizada no desenvolvimento da ferramenta

A metodologia desenvolvida pelo *LAICOM* foi a concepção de uns valores de inventário universais e abrangentes centrados em padrões (ético, morais) de força social, educacional e humana. A construção deste inventário foi baseada na suposição de que a busca sistemática de identificação de valores em documentos de consenso sociais que regem a partir da ética e do direito à convivência nas sociedades democráticas e pacíficas, conceitualmente valida os resultados como um modelo de referência. Estes documentos considerados de consenso foram a constituição brasileira e espanhola.

De acordo com a metodologia desenvolvida, para escolher os documentos (unidades de análise) e estabelecer critérios para valores de análise de conteúdo (variáveis), eles necessitavam primeiro de delimitar com precisão o conceito de valor em três dimensões, e, em seguida, definir o protocolo análise de textos.

2.5.2 Conceito de valor

Para eles, o conceito de "valor" é considerado como extremamente polissêmico e, portanto, ambíguo. Ele é usado em muitas áreas diferentes, com sentidos muito diversos, distintos: o valor humano, valor energético, valor biológico, valor adaptativo, valor escalável, valor declarado, valor, valor de troca, valor médio, teoria do valor, valor linguístico, etc. Além disso, o conceito de valor é tratado de maneira muito comum e habitual, dando um sentido genérico de "qualidade" ou "qualidade positiva". Aqui estão algumas das suas definições:

- "Qualidade ou conjunto de qualidades que uma pessoa ou coisa acontece, é valorizado, característico daquilo que se qualifica para ser válido" (A GRANDE ENCICLOPÉDIA PLANETA, 2004, p. 15520);
- "Grau de conveniência, utilidade ou estimar ter as coisas (...). Âmbito do significado ou importância de uma coisa" (CASARES, 1997, p. 853);
- "Grau de utilidade ou adequação das coisas, para atender às necessidades ou proporcionar satisfação ou prazer. (...) força, atividade, eficácia ou virtude de coisas para produzir seus efeitos "(RAE, online);
- "Qualidade de coisas que são, ou que têm algum mérito, utilidade, ou preço significa o valor de uma obra literária" (MOLINER, 2007, p. 1437).

Quando nos aproximamos do conceito e do ponto de vista estritamente científico, podemos encontrar definições como "crença duradoura em que um modo de conduta ou um estado último da existência é pessoal e socialmente preferível a um modo oposto de conduta ou estado final de existência" (ROKEACH, 1973, p. 5); ou "trans-situacional metas desejáveis que variam em importância e servem como um princípio orientador na vida das pessoas" (SCHWARTZ, 1996, p. 2). Então feitas essas considerações Bravo (2009) que, como responsável pelo grupo de pesquisas *LAICOM* A fim de adaptar o conceito de "valor" para produtos audiovisuais, eles o definiram como segue:

"os elementos do seu conteúdo e os recursos de suas características formais que compõem o conjunto de qualidades que dão importância, validade ou mérito de uma produção audiovisual, fazendo com que seja apreciado pela sua adaptação às necessidades do homem e da sociedade".

Na mesma linha, para fazer as primeiras experiências de avaliação de conteúdo audiovisual, puderam constatar que o mesmo valor poderia cobrir áreas muito diferentes, dependendo do tipo de conteúdo analisado. Isso os obrigou a abordar e desenvolver cada valor em todas as dimensões possíveis. O resultado do trabalho de desenvolvimento foi a

necessidade de definir sistematicamente todos os valores localizados nas três dimensões seguintes:

1. Dimensão educativa: relacionada a ações para melhorar as faculdades intelectuais, morais e físicas do ser humano;
2. Dimensão Humana: relacionada com a defesa da dignidade, satisfazendo as necessidades e desenvolvimento físico e mental dos seres humanos;
3. Dimensão social: apoio relacionado com a inserção, defesa e divulgação dos deveres dos seres humanos em organizações sociais.

Note-se que desde que definir valores gerais aplicáveis a todas as sociedades democráticas contemporâneas, essas três dimensões se relacionam com aspectos humanos, sociais e educacionais compartilhados por essas empresas.

2.5.3 Amostra

O objetivo foi a busca de um modelo "universal", entendendo esta universalidade: a) como independente dos modelos próprios dos pesquisadores e b) como extensivo a âmbitos: geográfico, sócio-político e cultural diferente. Por conseguinte, a amostra deveria ser ajustada a essas características. O fato de centrar a construção do inventário dentro de documentos específicos de qualquer palavra ou frase associada a um conceito pré-definido de valor, garantido razoavelmente a independência do modelo de valores subjetivos dos pesquisadores. Mas quais devem ser os documentos de amostra?

O documento resultante onde estariam presentes os valores por consenso global foi a Declaração dos Direitos Humanos, o que justifica amplamente a sua eleição como documento socialmente consensual que se encaixava em seus objetivos. O equivalente a Carta dos Direitos Humanos a nível local são as respectivas constituições "Estados sociedades" democrática. Neste sentido, foi essencial incluir uma representação mínima de constituições que garantiu a extensão do modelo para mais de um escopo sociocultural e geográfico político concreto. Com base neste segundo critério, decidiu-se limitar a análise de conteúdo de duas áreas: Brasil e Espanha. Daí a decisão de estudar os valores do modelo de suas respectivas constituições.

Naturalmente, o glossário resultante da análise de conteúdo:

1. A Declaração dos Direitos Humanos;
2. A Constituição Brasileira e;
3. A Constituição Espanhola.

Uma grande observação colocada pelo grupo é observar que de acordo com a metodologia, sabe-se que o resultado encontrado não será totalmente universal (internacional), porque apesar das grandes diferenças entre a sociedade espanhola e brasileira, é claro que existe a possibilidade de encontrar elementos comuns entre as constituições espanhola e brasileira, que não são compartilhadas pelas constituições de outros estados do mundo. Eles reduziram o escopo do glossário final para esses dois países. Em qualquer caso, acreditamos que a análise da Declaração dos Direitos Humanos inclui aspectos universais fundamentalmente humanos, éticos e morais, e o estudo do seu equivalente local em duas sociedades tão diferentes e geograficamente distantes, como a espanhola e brasileira garante uma boa quota de aspectos sociais e educacionais de natureza universal.

2.5.4 Procedimentos de teste

A análise do conteúdo da Declaração dos Direitos Humanos, e as constituições de Espanha e Brasil, foram desenvolvidas por eles, de acordo com os seguintes passos:

1. Leitura e exploração de documentos de referência;
2. Localização de fragmentos em que o valor aparece; por exemplo: "Todos os homens nascem 'livre' e 'igual' em 'dignidade' e 'direitos', e são dotados pela natureza de razão e consciência, devem proceder fraternalmente uns com os outros" (DECLARAÇÃO DOS DIREITOS DOS DEVERES HUMANOS, 1948);
3. Retirar o valor em forma de uma palavra-chave, neste caso, por exemplo, "liberdade";
4. Confrontação com a globalidade do inventário, a fim de verificar se o valor localizado já foi definido como um valor mais geral; ou se absorve, ou elimina outros valores predefinidos que são de nível menor ou mais baixos;
5. Definição de valor baseada em um dicionário de referência "dicionário da Real Academia da Língua Espanhola", "enciclopédia" e "Dicionário de uso espanhol" para o espanhol e "Aurélio" o "dicionário da língua portuguesa, para o Português". O critério de definição deverá sempre respeitar a conceituação mais ampla e geral. Por exemplo, "liberdade": "faculdade natural que o homem tem de trabalhar de uma forma ou de outra, e não para agir, por isso é responsável por suas ações" (SAR);
6. Definição de valor final: nesta fase do trabalho consistiu em selecionar a definição mais adequada.

7. Desenvolvimento de valor: esta última etapa será a implementação de uma análise do valor localizado para estudar se esse valor pode ser desenvolvido, ou não, em suas três dimensões possíveis: educacional, social e humano. Deve a definição de valor ser feita para cada uma das suas possíveis dimensões, uma vez que o mesmo valor pode ser inerentemente humano, social ou educacional (tais como o valor de "educação"), que existem valores que inerentemente compartilha essas dimensões ("igualdade" é humano e social), ou que não tem alguma destas dimensões.

Com a análise de conteúdo, seguindo-se os passos definidos anteriormente, obteve-se como resultado um inventário de 26 valores.

A exposição da metodologia adotada pelo grupo é retratada nesta pesquisa, pois foi a partir de sua compreensão que se desenvolveu uma aplicação na busca dos valores empresarias em Brasil e Espanha.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é do tipo exploratória e empírica, com o escopo de explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Exploratória, pelo fato de avançar sobre um terreno pouco conhecido procurando mapeá-lo, empírica, porque pretende fazê-lo a partir do estudo de diversas situações reais.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, nas bases de dados *Ebsco*, *Web of Science*, *Scopus*, *Spell*, utilizando as seguintes palavras-chave *Innovation*, *knowledge management*, *business values* e também a palavra chave *intellectual capital*, posteriormente face aos poucos trabalhos que referenciavam uma relação entre gestão do conhecimento e valores organizacionais e ou valores empresariais e inovação. Artigos essencialmente sobre inovação foram recorrentes e apresentam uma evolução no uso da metodologia e em sua discussão, assim como a gestão do conhecimento.

Os trabalhos encontrados sobre valores em sua grande maioria trazem uma discussão sobre os valores numa perspectiva da pessoa e não num contexto empresarial como motivadores para a inovação. As bases de dados foram pesquisadas no intervalo de 2000 a 2016, e a pesquisa dentre 2014 e 2016.

Ainda foram realizadas consultas a periódicos nacionais, e repositórios de teses da Espanha, sites de empresas, livros da área e etc.

A partir do material encontrado, e com uma maior sustentação e clareza dos poucos trabalhos com referencia às possíveis correlações entre valores empresariais e inovação e ou gestão do conhecimento e valores empresarias, definimos pela utilização da metodologia qualitativa e quantitativa que serão detalhadas no trabalho.

Iniciamos por meio de uma pesquisa exploratória realizada junto a quatro parques tecnológicos, onde foram realizadas entrevistas em profundidade com o objetivo de compreender o seu funcionamento e o ambiente de inovação presente.

As entrevistas iniciais orientaram a formulação dos questionários que foram depois aplicados a seis empresas de base tecnológicas pertencentes a estes parques em cada um dos países. As entrevistas foram analisadas utilizando-se da análise de conteúdo, uma metodologia de análise de dados.

Com a realização das entrevistas e sua análise, percebeu-se a necessidade de buscar-se uma metodologia onde fosse possível entender e elencar quais seriam os valores empresarias que pudessem representar tanto o Brasil como a Espanha. Neste momento definiu-se por uma metodologia denominada Protocolo Eva desenvolvida pelo grupo de

pesquisa denominado *LAICOM*, como referência para a construção de um inventário de valores empresariais. Portanto seguiu-se a metodologia e a adaptamos para a construção de nosso inventário.

Como parte do estudo quantitativo, com os valores empresariais levantados e validados, aliados á compreensão das principais práticas desenvolvidas pela gestão do conhecimento para seu funcionamento, desenvolveu-se uma *survey* eletrônica (abordagem auto administrada). Com a aplicação desta survey nas empresas de base tecnológica no Brasil e na Espanha, obteve-se uma amostra significativa de dados em ambos os países onde se aplicou a técnica de análise de regressão logística com o objetivo de analisar e medir quais valores empresariais explicam a gestão do conhecimento como forma de gerar inovação. Aplicou-se depois a técnica de análise de regressão linear e correlação de *Spearman* com o objetivo de se verificar como os valores atuam nas práticas de gestão de conhecimento para promover a inovação.

O Quadro (03) mostra resumidamente como a pesquisa foi realizada, quais as metodologias foram empregadas para o alcance dos objetivos do estudo e quais as contribuições esperadas.

	Perguntas Secundárias	Tipo/ Método de pesquisa	Fonte de dados e instrumentos de coleta	Técnicas de análise de dados	Resultados
1	Valores empresariais podem potencialmente influenciar a gestão do conhecimento e a inovação?	Qualitativa Exploratória	Entrevistas em profundidade, visitas Protocolo Eva	Análise de conteúdo por categorias	Inventário de valores empresariais/R elação Valores empresariais e gestão do conhecimento e inovação
2	Valores empresariais influenciam a gestão do conhecimento?	Quantitativa Descritiva e Causal	Survey	Regressão logística	Valores empresariais explicam a GC promovendo a inovação
3	Quais seriam os principais valores empresariais que podem influenciar a gestão do conhecimento como geradora da inovação?	Quantitativa Causal	Survey	Regressão logística	Foram encontrados valores empresariais que explicam a gestão do conhecimento para gerar a inovação
4	A gestão do conhecimento influencia a inovação?	Quantitativa Descritiva	Survey	Correlação	Confirmação dos resultados

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.1 Estudo qualitativo

Após a realização da pesquisa bibliográfica, verificou-se a necessidade da realização de uma pesquisa exploratória, que segundo Hair *et al.* (2005, p. 83) “é útil quando questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões”. Como nesta pesquisa as duas situações foram identificadas, iniciou-se a pesquisa exploratória. Definiu-se pela técnica de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, onde

existem perguntas e uma clareza do que se busca alcançar, mas mesmo assim existem espaços para novas interrogações (HAIR, *et al.*, 2005).

A escolha inicial para se começar a investigação aconteceu sobre os Parques Tecnológicos, pois os mesmos seriam relevantes, ao considerarmos que em sua própria missão está declarada a importância com a transferência de conhecimentos. E para que esta transferência possa ocorrer, espera-se, que mesmo de forma inicial, exista uma Gestão do Conhecimento (GC). Outra característica importante também considerada foi a questão que para estar dentro de um parque necessariamente as empresas devem ser inovadoras. Entender como esse processo ocorre é um dos alicerces desta pesquisa. Aliado à compreensão de como os valores organizacionais podem ou não afetar a GC e assim o processo de inovação.

Os parques escolhidos no Brasil foram o Parqtec instalado na cidade de São Carlos - é considerado como um dos parques pioneiros e um dos mais antigos e estruturados. O segundo parque escolhido foi o Techno Park, a escolha ocorreu pelo seu tempo de funcionamento e localização próxima ao Parqtec, pois assim poderíamos compreender melhor o funcionamento e resguardar as características com os parques escolhidos na Espanha.

Na Espanha os parques pesquisados foram o *Parc Científic* Barcelona, por ser um parque de referência na Europa e ser o mais estruturado e antigo em Barcelona, o segundo parque foi o *Parc de Recerca* UAB (Universidade Autônoma de Barcelona) também instalado em Barcelona e por ser um parque novo e que guarda características com o Techno Park no Brasil. O objetivo das entrevistas realizadas nos parques foi identificar quais os valores empresariais que eles praticam bem como entender o processo da Gestão do Conhecimento e como estes processos podem ou não afetar a inovação.

Para se atingir esses objetivos, tivemos dois momentos distintos em cada parque visitado. No Brasil em setembro de 2015 foram realizadas as entrevistas junto aos parques tecnológicos. No Parqtec, fomos recebidos pelo Diretor Presidente: Prof. Dr. Sylvio Goulart Rosa Júnior e a entrevista teve uma duração em torno de 1h40. No Techno Park, fomos recebidos pelo Dr. Hernani Costa, atual Diretor Presidente e teve uma duração de 01h50m.

Na Espanha, inicialmente foi realizada uma entrevista no *Parc Científic* Barcelona, no dia 01.12.2015 e teve duração de duas horas e vinte minutos. Nesta entrevista tivemos a oportunidade de conhecer o processo de funcionamento do Parque, verificar a forma que a gestão do conhecimento é tratada e como esse processo pode impactar na inovação.

Depois foi realizada a entrevista no *Parc de Recerca* UAB, no dia 08.12.2015, com o profissional Marc Payola Palomera, responsável pelo setor de Relações Internacionais do Parque. Acontece, que estas primeiras entrevistas, aconteceram num momento em que a

pesquisa sobre valores organizacionais ainda estava em andamento, verificando-se a necessidade de realizar novas entrevistas no parque para um maior aprofundamento das questões. Então em junho do ano de 2016, quando o pesquisador encontrava-se mais amadurecido na investigação, realizou-se mais uma entrevista em cada parque. Elas aconteceram em 07.06.2016 no *Parc de Recerca* UAB, e no dia 08.06.2016 no *Parc Científic* Barcelona.

Finalizadas as entrevistas nos parques tecnológicos, realizadas as análises devidas, o próximo passo foi realizar um primeiro ajuste no roteiro de entrevistas, melhor adequando-o à realidade deste universo de empresas de bases tecnológicas. Nesse contexto concluiu-se que as empresas a serem pesquisadas, deveriam ser as que estivessem em atividade dentro de um parque tecnológico e ou um organismo que tenha o objetivo de fomentar a inovação. A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência, pois o objetivo não era generalizar os dados, mas, sim, aprofundar no assunto. Nestas condições priorizou-se a uma técnica cujas vantagens são rapidez e baixo custo (HAIR *et al.*, 2005). Assim, se definiu as empresas a serem entrevistadas. A escolha pelas EBTs aconteceu por elas serem organizações que baseiam a sua atividade empresarial na inovação tecnológica orientada ao mercado. São organizações que se dedicam à comercialização e rentabilidade de produtos e serviços inovadores gerados a partir de um uso intensivo do conhecimento científico e tecnológico e suas equipes de trabalho normalmente são compostas por pessoal investigador e técnico de alta qualificação.

As construções dos roteiros de entrevistas tiveram quatro blocos de perguntas semiestruturadas definidas: identificação da empresa e dos respondentes, inovação, valores empresariais e gestão do conhecimento. No apêndice (I) temos o modelo de entrevista aplicado.

Segue de forma simplificada a apresentação das empresas entrevistadas, seguindo-se à ordem em que elas foram ocorrendo. As empresas espanholas foram as primeiras, pois nesta época me encontrava em Barcelona e assim depois foram realizadas as entrevistas nas empresas brasileiras.

1) AITECH, que para este trabalho foi denominada de empresa A é uma empresa sediada em Barcelona especializada em desenvolvimento de software de visão informática e fundada por uma equipe de profissionais, doutores e professores universitários. O foco da empresa é atuar com *market applied*; pesquisa e desenvolvimento na análise da face e gestos, com o reconhecimento de padrões para *retail intelligent systems*. Suas principais linhas de desenvolvimento são sistemas de interação homem-máquina não intrusivos baseados em visão

de computador (digital *signage* e *retail* marketing) e ferramentas avançadas de reconhecimento de padrões para ampliar a vigilância de vídeo inteligente em inteligência de varejo. Foi fundada em 1998 em Barcelona por uma equipe de PhD e professores da *computer vision and image* processamento na Universidade Autônoma de Barcelona e na Universidade Pompeu Fabra. Nós construímos soluções de valor agregado baseadas em visão computacional e inteligência artificial para o setor de mercado de varejo. O entrevistado foi um dos seus fundadores o Sr. Juanma Sanchez, e foi realizada em 22.07.2016 e teve duração de uma hora e trinta e dois minutos. Ela está instalada no *Parc de Recerca UAB*.

2) DELECTATECH (Delecta Technologies SL), que para este trabalho será denominada empresa B, ela nasce da ideia de dois engenheiros de computação de alto nível com vasta experiência em aplicações web, com grande esforço e entusiasmo, estão a realizar o seu sonho: criar uma empresa pioneira e inovadora na Internet para ajudar com suas aplicações todas as empresas que precisam. De acordo com o dinamismo que exigem os projetos on-line, ela, baseia-se na utilização de metodologias ágeis que permitem negócios para se adaptar ao mercado rapidamente e atualizado com novas tecnologias, sempre com os principais projetos de desenvolvimento local em uma base robusta e estruturada. Um exemplo dos serviços oferecidos é o *FoodTech Solutions* nosso propósito é tornamos os processos mais simples num mundo complexo, fornecemos o poder dos dados para tomar decisões. Assim fornecemos capacidade para que as empresas processem mais dados sobre *FoodService* sejam eles estruturados e não estruturados. Essa vantagem competitiva é humanamente impossível, analisar, em segundos e em tempo real. A ferramenta *SaaS* é utilizada para governar tudo em todos os momentos e em qualquer lugar. Trabalhamos também com uma poderosa arquitetura *APIs*, com base para fornecer escalabilidade ilimitada. Oferecemos às empresas a possibilidade de se conectar com as melhores soluções para o setor. Trabalhamos também com o que chama de “Cérebro do Chef”: pesquisa de mercado, maior culinária especialista mundial virtual, com sistemas de representação de conhecimento e aprendizagem de máquina de texto, imagens, etc. Exemplo do “Cérebro do Chef, como um bom vinho, ao longo do tempo se torna mais valioso”. A entrevista foi realizada com o sócio fundador, no dia, 22.07.2016 e teve duração de uma hora e quinze minutos. Ela está instalada no *Parc de Recerca UAB*.

3) ÁLAMO CONSULTING, que para este trabalho foi denominada empresa C, é uma empresa de consultoria especializada em tecnologias de informação, que oferece um portfólio abrangente de serviços: a) soluções que envolvem toda a cadeia de valor, b) uma cobertura total da empresa na garantia da geração de valores, c) acompanhamento aos clientes

em seus planos de transformações de negócio, d) resolução de problemas complexos, tais como: tecnológicos, funcionais, aplicação de inovação criação e desenvolvimento de novas tecnologias. Eles afirmaram que são fortes em construir soluções que aplicam tecnologia e oferecem uma gestão crítica para as empresas interessadas. Seus fundadores foram alunos do doutorado em engenharia de computação. A empresa tem 05 anos de funcionamento, está instalada no Parc Cientific Barcelona. O entrevistado foi o profissional Rosend Veergé Sardans, sócio da empresa. A entrevista ocorreu em 25.07.2016 e sua duração foi de 45 minutos.

4) STAT-DX, aqui denominada empresa D, é uma empresa criada em 2010 com o objetivo de desenvolver, fabricar e comercializar sistemas de diagnóstico e imunoensaios moleculares totalmente integradas para aplicações clínicas no leito do paciente (*Point of Care*). Os nossos produtos vão realizar testes para a detecção de microrganismos, doenças ou condições genéticas ou outros analíticos totalmente autônomos e precisamente para substituir os protocolos e ensaios atualmente utilizados por laboratórios clínicos complexos, permitindo a obtenção de resultados analíticos em menos de uma hora. Os fundadores são um físico e uma médica, que se conheceram num evento internacional e a partir daí resolveram montar a empresa. Eles enfrentam ainda uma grande dificuldade em traduzir a linguagem científica numa linguagem de mercado. São extremamente jovens e acabaram de contratar uma empresa de pesquisa de mercado para poder apoiar-los a entender melhor o mercado e prospectar seus produtos. A entrevista foi realizada no dia 25.07.2016, no horário de almoço. Ela está localizada no Parc Cientific Barcelona.

5) INFINITEC ACTIVOS, aqui denominada de empresa E, esta centrada no desenvolvimento de novos princípios ativos (ingredientes) para a indústria de cosméticos. Podemos distinguir dois tipos de famílias: peptídeos e sistemas de entrega. Os sistemas de administração são caracterizados por encapsulação de ingredientes activos, tais como vitaminas, antioxidantes, antienvhecimento, etc., o que aumenta a capacidade de penetração do activo. Assim, conseguir uma melhor eficiência. Peptídeos são atualmente um dos líderes na indústria de cosméticos. Somos líderes na indústria farmacêutica, devido à nossa alta eficiência, temos uma ferramenta muito poderosa para o formulador de cosméticos. Nós estamos desenvolvendo cadeias curtas de aminoácidos capazes de modular as reações metabólicas que estão relacionadas com o envelhecimento, celulite, oxidação, etc. A empresa nasceu da união de duas biólogas e dois doutores em computação, que perceberam uma oportunidade a partir das pesquisas realizadas durante o doutorado. No decorrer da pesquisa as biólogas, buscaram os engenheiros para o desenvolvimento da plataforma inicial e durante

o processo se uniram para realizarem as respectivas investigações, em 2007 a empresa nasce. Hoje a empresa está organizada em plataformas tecnológicas. A plataforma de tecnologia é um termo que permite a criação de produtos e processos que suportam o desenvolvimento presente e futuro. Estabelece capacidade de longo prazo, em pesquisa e desenvolvimento de ativos, muito eficazes para a indústria cosmética futura. Para eles, as plataformas de tecnologia são de grande importância para facilitar o trabalho científico, cria-se uma base sólida para os pesquisadores, para otimizar os recursos comuns e aproveitar as sinergias com tecnologias similares existentes. Assim podemos a partir das plataformas tecnológicas *Infinitec* juntamente com a nossa experiência de mercado, oferecer a oportunidade de desenvolver ingredientes ativos inovadores com alta eficiência. A combinação de entender as necessidades dos clientes e a estrutura científica nos permite visualizar o negócio de cosméticos a partir de múltiplas abordagens e criar plataformas que dão valor agregado para o mercado. São elas: o *dron* cosméticos *TM*; plataforma de química combinatória (síntese de peptídeos); plataforma biotecnologia azul (ativos marinhos); sistemas de entrega de plataforma e plataforma de células-tronco da planta. A entrevista foi realizada no dia 27.07.2016 e durou 55 minutos. Ela está localizada no Parc Científic Barcelona

6) *Pure Inspiration*, aqui denominada empresa F, é uma empresa de tecnologia, baseada principalmente em inteligência artificial, e estamos localizados no campus UAB. E então fizemos algo quase que inimaginável, no sentido de pensarmos à música ligada à rede. Existem combinações infinitas, então podemos ouvir música em plataformas diferentes e ao mesmo tempo interagir como no caso nosso com a moda. Se uma experiência com a música fosse alcançada no mundo da moda, qual o impacto na indústria da moda? Isso é o que tornou possível o nascimento de nossa empresa. A nossa ideia, inspiração começou com a Ângela Fabregues, o pesquisador Carles Sierra e a minha pessoa, e tudo começou no MBA. Queríamos empreender, a fim de otimizar os produtos de moda. Trabalhamos com a comercialização on-line beleza das grandes marcas. Assim nossa plataforma de compras permite aos usuários interagir e viver experiências no processo de compras personalizado. Uma vez que os usuários podem descobrir, organizar e compartilhar o seu estilo, elas têm ainda a possibilidade de estar postando seus looks favoritos, combinações que podem fazer com diferentes marcas de roupas, etc. É definitivamente uma plataforma que fornece todas as ferramentas para que os usuários possam "brincar" com os produtos de suas marcas favoritas. Outro aspecto interessante falado pelo entrevistado, é que todo o desenvolvimento da empresa é baseado na gestão do conhecimento dos sócios, e esse conhecimento é desenvolvido pelas interações que existem e pelas oportunidades que o mercado coloca. Como são somente três

peessoas que trabalham na empresa, a troca de informações é um processo natural, tudo é compartilhado, “todos somos todos”. Temos uma interação muito forte, para assim podermos trabalhar os insights e a inovação. Uma forma de garantirmos a renovação dos conhecimentos e termos a inovação é a nossa relação muito forte com as universidades, e assim temos realizado diversos projetos com elas, e assim obtemos financiamentos e isso é muito importante para financiar a inovação. A proteção de nossos produtos e ideias é complicada, primeiro pela característica do produto e pelo próprio processo de inovação, assim procuramos sempre estar á frente, sermos muito rápidos e depois fazermos o melhor possível e protegermos ao máximo o nosso segredo industrial. A entrevista foi realizada no dia 27.07.2016 e sua duração foram de 65 minutos. Ela está localizada no *Parc de Recerca UAB*

7) *NEOINFINITO*- ciência aplicada á decisão, aqui denominada de empresa A’. Primeiramente o entrevistado me entregou um material com as informações mais importantes da empresa e assim começamos a entrevista. Esta instalada no Parqtec. Nascemos a partir de uma pesquisa de doutorado na Universidade Federal de São Carlos- UFSCAR. Somos uma empresa de base tecnológica e por estarmos envolvidos em muitas ações na Universidade, ficamos conhecendo a proposta do *Parqtec* e com o apoio de nossos professores fomos encaminhados para participar de um processo concorrencial onde obtivemos êxito. Inicialmente estávamos voltados para solucionar problemas logísticos, mas com a experiência, vislumbramos novas oportunidades e começamos a atuar num mercado maior. Hoje a empresa desenvolve, integra e comercializa aplicativos analíticos para auxiliar tomadores de decisão a encontrarem as melhores soluções no menor tempo em ambientes de finanças, manufatura e logística. Estamos sempre buscando a liderança, enquanto muitas empresas ainda estão desenvolvendo produtos baseados em BI (Business Intelligence), nós já trabalhamos com Business Analytics. Inovar é algo que nós respiramos, é a nossa forma de viver. A entrevista foi realizada no dia 13/01/2017, e teve duração de 43 minutos.

8) *STONWAY*, é uma empresa *startup*, aqui denominada empresa B’, com o objetivo de disponibilizar ferramentas para o auxílio de decisões na agricultura através de imagens digitais (*VANT*). Sua missão é fornecer soluções de qualidade para análise e processamento de imagens voltadas para agricultura de precisão A empresa nasceu de um projeto de doutorado na Escola superior de agricultura Dr. Luiz de Queiroz – ESALQ-USP, em 2012, e com parceria da Embrapa nos estamos desenvolvendo novos produtos com aplicabilidade. Todos os nossos produtos são desenvolvidos a partir de pesquisas e trabalhamos com soluções concretas. Somos muito competitivos e estamos preocupados em desenvolver produtos que realmente façam diferença para as pessoas e empresas. Nossos

valores estão baseados nas pessoas, elas são a base da tecnologia, assim nos empenhamos para criar aplicações úteis que tragam benefícios para as pessoas. A sinergia é a razão das equipes, quando colocamos pessoas para produzir em equipe esperamos que o resultado da equipe seja maior do que a soma dos resultados individuais. Temos uma grande preocupação e responsabilidade com o meio a, temos a consciência que os recursos ambientais são escassos e as necessidades humanas são ilimitadas. A preocupação com a deterioração ambiental deve ser constante em nosso dia a dia. Outro aspecto muito importante é o nosso foco no mercado, existimos para atender as necessidades dos clientes A excelência é a nossa orientação, assim alcançar os objetivos é gratificante. Quando fazemos isto da melhor forma é extraordinário, melhorar continuamente é o segredo para alcançar a excelência. A entrevista foi realizada no dia 13/01/2017, e teve duração de 48 minutos. A empresa está localizada no *ParqTec* de São Carlos

9) *ASCENTY*, aqui denominada empresa C'. O nosso foco é prestar serviços de excelência, garantindo elevados níveis de satisfação a cada cliente. Para isso, a empresa reuniu uma equipe com um perfil que a diferencia no mercado: ágil, flexível, cordial e extremamente proativa, que sempre vai além do esperado para surpreender os clientes. Ectividade e acessibilidade evoluem sem parar, buscando atender às expectativas cada vez maiores dos consumidores e da sociedade em geral. Nesse cenário, fica fácil entender por que tantas grandes empresas de tecnologia nos escolheram para seus projetos de data center e conectividade. Oferecemos muitos benefícios, dentre eles podemos destacar: a) redução de custos: trabalhando com grandes escalas, assim obtemos eficiência em áreas como geração de energia, resfriamento, operações e pessoal. Para a sua empresa, isso significa custos operacionais reduzidos; b) Redundância nos sistemas: todos os sistemas operacionais oferecem diferentes níveis de redundância, que garantem a segurança e disponibilidade que sua empresa precisa; c) *Disaster Recovery*: com localizações estratégicas e conectividade de alta performance. Oferecemos diferentes possibilidades para suportar a continuidade do seu negócio. Nós trabalhamos para que outras empresas mantenham seus dados seguros, disponíveis e com um potencial de expansão que acompanhe o crescimento do negócio. Em pouco tempo no mercado, nos tornamos a empresa líder em infraestrutura de data centers no Brasil, conquistando a confiança das maiores empresas de tecnologia do mundo. Todas as empresas que são nossos clientes já conquistaram as certificações Tier III pelo Uptime Institute, SSAE 16, ISAE 3402, ISO 27001, ISO 14001 e ISO 20000. Para nós a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como uma forma de acumularmos e disseminarmos os conhecimentos que podem ser tanto técnicos como organizacionais. Podemos dizer que de

maneira geral utilizamos de palestras, reuniões trimestrais, copa, *happy hour*, murais virtuais, intranet, MSN, e-mail e CRM (acesso restrito) para disseminar o conhecimento interno na empresa. Como trabalhamos com tecnologias muito novas a necessidade de atualização técnica é uma constante e assim decidimos pela empresa oferecer estes cursos para a nossa equipe. A necessidade de desenvolvermos nosso departamento de criação do conhecimento exige investimentos constantes, e assim garantimos maior competitividade em nosso mercado. Nós somos os fornecedores da inovação, temos outros fornecedores mais normalmente eles atuam com máquinas e equipamentos. Para obter novos conhecimentos necessários aos negócios da organização, a empresa tem como característica investir em seus próprios funcionários. É comum que haja um livro relacionado às necessidades de atualização sobre as mesas de trabalho. A entrevista foi realizada no dia 13/01/2017, e teve duração de 40 minutos. Ela está localizada no Techno Park de Campinas-SP.

10) DEXTRA, aqui denominada empresa D', ela nasceu em 2002, fruto da união de dois programadores, engenheiros, com ampla formação técnica e que no momento estavam a finalizar um MBA. Iniciamos com soluções de software e internet pois percebemos que elas seriam a mudança da forma de se gerar valor para a sociedade. Hoje somos uma empresa que está presente fortemente no mundo de desenvolvimento de software sob medida, baseando-se em plataformas abertas e inovando a maneira de oferecer serviços. Em meados de 2007, acreditando que o valor gerado para seus clientes poderia ser muito maior do que o mercado vinha oferecendo, iniciamos nosso primeiro projeto utilizando métodos e técnicas de gestão ágil. O modo de se operar e gerar resultados muda e o processo fabril de desenvolvimento deixa de produzir valor. Passamos a ser uma empresa fortemente baseada em pessoas. Emerge a competência única da Dextra: "um ambiente de envolvimento, motivação, colaboração e inovação com extrema capacidade de criar soluções para os problemas complexos de seus clientes". Assim neste processo de desenvolvimento em 2009 obtivemos um prêmio muito importante para nós, pois a preocupação com as pessoas e a valorização da cultura são reconhecidos pelos institutos que medem a satisfação e qualidade de vida dos colaboradores. Com as mudanças no mercado, vislumbramos novos negócios, e assim em 2013, cientes que os negócios digitais começam a tomar espaço no mercado, criando novos diferenciais competitivos, então somamos as nossas experiências em projetos inovadores e criamos um framework para apoiar os clientes na sua jornada digital, foi um momento diferenciado na empresa. Posicionamos-nos no mercado e começamos a vislumbrar a possibilidade de atuarmos em outros mercados. Então em 2015, a nossa empresa atinge 1 milhão de horas de desenvolvimento em projetos ágeis, e a partir dessas novas estratégias obtivemos uma enorme

demanda por *Agility* e *Digital Transformation* nos EUA, onde iniciamos nosso processo de internacionalização. a Dextra. A entrevista foi realizada no dia 13/01/2017, e teve duração de 56 minutos. Ela está localizada no Techno Park de Campinas-SP.

11) AIMIRIM – Soluções tecnológicas integradas, aqui denominada empresa E'. Ela nasceu em junho de 2010, unindo a experiência técnica que os fundadores adquiriram durante anos de estudos, com o objetivo de ser uma referência técnica e administrativa na área de mecânica dos fluidos computacional. Desde sua criação, nós nos dedicamos a elaboração de softwares capazes de atender o setor de óleo e gás, através do desenvolvimento de teses e projetos de pesquisas que envolveram equipes de pesquisadores das principais universidades brasileiras. Desta cooperação, diferentes técnicas numéricas foram desenvolvidas tornando possível simular escoamentos em geometrias complexas, escoamentos bifásicos com alto grau de detalhamento, interação – fluido - estrutura, escoamentos reativos entre outros. Os softwares por nós desenvolvidos apresentam características científicas específicas dificilmente encontradas nas ferramentas numéricas existentes no mercado atual. Estes aspectos permitem obter um elevado grau de detalhamento na análise de problemas via CFD. Nossa missão é: oferecer uma solução completa em projetos de engenharia envolvendo dinâmica dos fluidos computacional, garantir a fidelização dos nossos clientes oferecendo o estado da arte em softwares de CFD de maneira contínua; difundir a dinâmica dos fluidos computacional como ferramenta de projeto de engenharia em nível regional, nacional e mundial, e por fim, absorver mão-de-obra qualificada e garantir crescimento sustentável. Enquanto visão: buscamos ser a principal referência no fornecimento de softwares e serviços dedicados para modelagem de escoamentos dinâmicos e outros fenômenos físicos. Nossos valores são: trabalhar de maneira ética, séria, responsável e sustentável. Oferecemos consultorias em engenharia, principalmente dentro da engenharia mecânica, e nas subáreas: - mecânica dos fluidos (escoamentos monofásicos, bifásicos, com particulados); transferência de calor e turbulência e combustão; erosão interna a tubulações, bombas e válvulas. Ainda oferecemos soluções em modelagem matemática e métodos numéricos para problemas de engenharia; solução computacional de problemas de engenharia; otimização de soluções de problemas de engenharia; modelagem de experimentação em CFD. A empresa esta dentro do CIAEM UFU, o seu grande valor é trabalhar no estado da arte em engenharia. Por que nós tentamos fazer, por uma questão de formação. “Nós acreditamos que o que aprendemos na academia tem aplicação, agente não só acredita assim como é isso que nós levamos ao nosso cliente”. Quando fazemos uma proposta ao cliente, ela tem um preço e uma entrega e ele esta embutido no preço o estado da arte como uma parcela daquilo que está sendo feito. Somos

muito rigorosos neste aspecto. O doutorado nos deu uma habilidade diferencial para oferecer as soluções nós cobramos por isso. Temos uma base de conhecimento, e trabalhamos no estado da arte em cada solução. Propomos soluções, desenvolvemos estas soluções, e não esperamos que elas sejam copiáveis, e acreditamos que se isso for acontecer com certeza o concorrente levará no mínimo de dois a três anos para nos alcançar, é um diferencial competitivo. Nossa preocupação é estar muito à frente, isso garante o nosso diferencial. A entrevista foi realizada junto ao sócio Renato Pacheco da Silva, na cidade de Uberlândia em 01.02.2017.

12) DEFINA-SE, aqui denominada empresa F'. Nosso lema é entender os desafios de negócio da sua empresa, qualifica e certifica seus colaboradores e parceiros e multiplica os seus resultados. A entrevista foi realizada na empresa na cidade de Uberlândia, e ela é considerada uma empresa graduada, e está instalada nas dependências do CIAEM-UFU. Hoje nosso principal produto é a plataforma de cursos livres com vídeos de até três minutos. A empresa foi concebida para ser uma plataforma de cursos livres, com vídeos de até 3 minutos, em formato de game, trazendo o usuário/cliente para uma jornada de aprendizado relevante e agradável. O produto encontra-se na etapa de layout de alta fidelidade, e criação da plataforma escalável, com os parceiros chave. Nesta etapa estamos focados no segmento de pessoas que buscam cursos para sua definição profissional, mas muitas vezes esbarram logo no início com as próprias restrições de habilidade e com os excessos de solução. Geralmente os clientes não podem ter a tarefa realizada adequadamente, pois as soluções existentes são muito caras, difíceis de serem usadas ou requerem o deslocamento para locais inconvenientes, surgindo aí oportunidade para inovar. De acordo com a metodologia de Design de Serviços, fizemos a imersão preliminar e pesquisa sobre a lente do curso livre de inglês. Nesta fase identificamos como nosso público-alvo, pessoas que têm restrições de habilidade, que tiveram pouco ou nenhum contato com a língua, mas possuem interesse em aprendê-la, e por alguma restrição não o fez. Com isso, passamos para as fases: Imersão em profundidade, em que constatamos que existiam baixa adoção e relevância nas plataformas existentes; Síntese e ideação, na qual destacamos a necessidade de tecnologias para maximizar a experiência e engajamento do aluno com a plataforma; e, por último, Prototipação, em que criamos um mínimo produto viável de baixa fidelidade, para validar as premissas desconhecidas do projeto, e usá-las como ferramenta de aprendizado. Um dos grandes valores deles é a transparência, para eles ela deve estar em todos os momentos, na hora de tomar uma decisão, na posição dos sócios na empresa, onde todos devemos nos sentir confortáveis, já vivemos um momento onde um dos sócios colocou que não estava satisfeito e ele se desligou e a empresa

continua. Outro valor seria a empatia, para ele seria “andar com o sapato do cliente”, para ele muitas empresas hoje estão fracassando por esquecer que ele é o maior investidor. Outro valor é agilidade, para eles é importantíssimo, o tempo de resposta da empresa hoje tem que caminhar para o tempo real, por isso estudamos empresa quântica, tempo quântico. A agilidade para nós é uma questão de liderança. Uma das minhas maiores motivações é a autonomia, e a capacidade de colocar as ideias rapidamente em pratica. Numa empresa grande existe muita hierarquia, assim os processos muitos vezes impedem que estas ideias se transformem em algo para a empresa. Autonomia significa ter responsabilidade. Para nós não tem como inovarmos onde não temos autonomia. Inovação para nos é beber agua limpa é sempre melhor chegar primeiro, temos que ser o numero um no nosso negocio. Outro valor é a integridade. A entrevista foi realizada no dia 01.02.2017, com o profissional Werley André Rodrigues um dos sócios.

Foram adotados alguns procedimentos na preparação das entrevistas para análise. O primeiro deles foi a realização da transcrição, logo após elas terem sido encerradas. Depois de realizada a transcrição, as entrevistas passaram pela chamada conferência de fidedignidade: onde ouvi cada uma das gravações tendo o texto transcrito ao lado, acompanhando e conferindo cada frase, mudanças de entonação, interjeições, interrupções etc. Transcrever e ler cada entrevista realizada, antes de iniciar as análises, ajuda a corrigir erros, a evitar respostas induzidas e a reavaliar os rumos da investigação (ALBERTI, 1990).

Dessa forma, os dados da minha pesquisa nesta fase, são o resultado da ordenação do material empírico coletado/construído no trabalho de campo, aqui junto às empresas de base tecnológica. Esse material foi construído pela interpretação dos fragmentos dos discursos dos entrevistados e foram organizados em torno das categorias definidas e das categorias emergentes, e ao final do cruzamento desse material com as referências teórico/conceituais realizadas anteriormente. Isso implicou a construção de um novo texto, que articula as falas dos diferentes entrevistados, promovendo uma espécie de “diálogo artificial” entre elas, aproximando respostas semelhantes, complementares ou divergentes de modo a identificar recorrências, concordâncias, contradições, divergências, entre outras, (BARDIN, 2009).

Definiu-se pela análise de conteúdo como a técnica de analise e preparação dos dados coletados, que neste momento encontravam-se no seu estado bruto. Eles necessitavam ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo. Assim após a preparação do material, e sua transcrição, definiu-se a unidade de análise que para esta pesquisa foram as categorias definidas: valores empresariais, gestão do conhecimento e inovação. Como as categorias

foram definidas a priori, a validade ou pertinência das mesmas, foram construídas a partir de um fundamento teórico. A categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo (BARDIN, 2009).

Como colocam Olabuenaga e Ispizúa (1989), o processo de categorização deve ser entendido em sua essência como um processo de redução de dados. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes. A categorização é, portanto, uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios. Ela facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise.

Segundo Bardin (2009), as categorias devem ser válidas, exaustivas e homogêneas. A classificação de qualquer elemento do conteúdo deve ser mutuamente exclusiva. Finalmente uma classificação deve ser consistente. O objetivo básico da análise de conteúdo é produzir uma redução dos dados de uma comunicação, o que, em geral, exigirá um número reduzido de categorias. Seguindo esses critérios, pode-se afirmar que as categorias definidas estão de acordo com o objetivo da pesquisa, assim são válidas, quer dizer, estão adequadas, são pertinentes, são significativas e úteis em termos da problemática, dos objetivos e das questões que se pretende responder através da pesquisa. Como afirma Bardin (2009), a validade ou pertinência exige que todas as categorias criadas sejam significativas e úteis em termos do trabalho proposto, sua problemática, seus objetivos e sua fundamentação teórica. Além disto, todos os aspectos significativos do conteúdo investigado e dos objetivos e problemas da pesquisa devem estar representados nas categorias, condição esta claramente estabelecida quando da definição das categorias desta pesquisa.

Quanto ao critério de exaustividade ou inclusividade, onde cada conjunto de categorias deve ser exaustivo no sentido de possibilitar a inclusão de todas as unidades de análise. Não deve ficar nenhum dado significativo que não possa ser classificado. Assim para garantia deste critério, foi realizada uma releitura buscando-se verificar se realmente todos os dados significativos estariam contemplados nas categorias definidas. Segundo o mesmo autor, ainda fazia-se necessária verificar o quesito da homogeneidade, quer dizer, que quando um conjunto de categorias é homogêneo significa poder se afirmar que todo o conjunto está estruturado em uma única dimensão de análise (BARDIN, 2009). E assim a análise foi processada utilizando-se uma única dimensão de análise.

Além dos critérios anteriores, as categorias devem ainda atender ao critério de exclusividade ou exclusão mútua, neste critério percebemos que algumas frases e ou palavras, poderiam atender a mais de uma categoria, pelo próprio objetivo do trabalho de verificar se existiam inter-relações, assim em algumas situações utilizou-se em mais de uma categoria alguma palavra ou frase.

Finalmente, segundo o mesmo autor, as categorias na análise de conteúdo devem atender ao critério de objetividade, consistência ou fidedignidade. O critério de objetividade ou consistência está muito estreitamente relacionado ao critério de exclusividade. Então, na análise deste critério simplesmente verificou-se a sua pertinência quando da análise do critério exclusividade. Assim, quando um conjunto de categorias é objetivo, as regras de classificação são explicitadas com suficiente clareza de modo que possam ser aplicadas consistentemente ao longo de toda a análise. Isto significa que não deveria ficar nenhuma dúvida quanto às categorias em que cada unidade de conteúdo deveria ser integrada (BARDIN: 2009).

Segue abaixo a figura 1 que retrata uma das etapas da análise de conteúdo realizada inicialmente a partir das categorias definidas, ou seja, como foram construídos esses modelos de referência para análise. O resultado desta etapa pode ser mais bem visualizado no apêndice (II), para as empresas espanholas e no apêndice (III) para as empresas brasileiras.

Figura 01 – Modelo de referência para análise empresa C

Legenda: Inovação Empresa C (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa C (cor azul), Valores Empresa C (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Com as figuras construídas, decidiu-se que seria importante um novo reagrupamento, com o objetivo de se obter um maior aprofundamento na análise dos dados. Assim verificou-se a pertinência em uma nova categorização e assim foram definidas as categorias emergentes a partir das categorias anteriormente definidas. Reaplicamos os mesmos critérios a cada nova categoria. Ainda é importante destacar que a construção da validade e das outras características das categorias de uma análise de conteúdo, especialmente numa análise qualitativa, ocorre ao longo de todo o processo (BARDIN, 2009).

Diante do exposto foram construídos novos quadros considerando-se estas novas categorias e assim analisados cada uma delas. Vale ressaltar que os novos quadros congregam as doze empresas pesquisadas, separados por país.

3.1.1 Espanha

O quadro (4) abaixo é o resultado da construção dos dados coletados nas seis empresas espanholas pesquisadas, sob a análise da categoria Inovação, mas agora buscando uma melhor compreensão sob a categoria emergente que para esta pesquisa foi denominada de “clareza e grau de inovação”:

Quadro 4 – Inovação – categoria emergente – Clareza e Grau de inovação

INOVAÇÃO	
CLAREZA E GRAU DE INOVAÇÃO	
EMPRESA	ESPANHA
A	Incremental e Radical Trabalhamos com as informações que construímos, que o mercado oferece e os nossos clientes.
B	Incremental disruptiva Fomenta a inovação Olhar na sociedade
C	Trabalhamos com novas tecnologias e produtos específicos diferenciados Inovação Radical incremento do produto Melhoria continua Motiva fazer coisas novas
D	Disruptiva (Radical) e Incremental Clareza do modelo que atua Fazer algo que não existe no mercado Criando algo novo A partir da inovação desenvolvemos produtos e realizamos melhorias Damos soluções que ainda não existem
E	Disruptiva e Incremental Definimos nosso modelo de negócio Normalmente as ideias vem muito antes
F	Incremental Clareza no modelo que o cliente demanda Tem apropriação de seu modelo de negócio

Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos perceber que dentre as 06 empresas espanholas pesquisadas, 05 delas fomentam o grau de inovação disruptiva e incremental. Esse dado é bastante relevante, pois, revela uma forte preocupação das empresas em buscar soluções e produtos que ainda não existem, de trabalharem com novas tecnologias, de criarem modelos próprios, onde as ideias normalmente veem muito antes da percepção pelo mercado. Existe uma procura por criar algo novo, de trabalharem com produtos específicos e diferenciados. Elas têm o foco de atuação no mercado internacional, buscam clientes além de suas fronteiras.

Seguindo a mesma linha de raciocínio temos o quadro (5) a segunda categoria emergente: “base de conhecimento”:

Quadro 5 – Inovação – categoria emergente – Base de conhecimento

INOVAÇÃO	
BASE DE CONHECIMENTO	
EMPRESA	ESPANHA
A	Buscar pesquisas frente ao entorno Gerar a inovação em base de conhecimentos e tecnologia Pesquisadores, empreendedores com forte de base de conhecimento
B	Base de conhecimento das pesquisas realizadas
C	Base de conhecimento com domínio das tecnologias e experiências Busca e desenvolvimento de novas tendências Base de tecnologia diferenciada
D	Conhecimento das ultimas tecnologias em todos os aspectos Profundo conhecimento em inteligência artificial Criamos nossa tecnologia de forma dissimulada e distribuída
E	A sociedade é muito respeitada Focamos na base de conhecimento Nossos clientes são importantes nas tomadas de decisões por onde pesquisamos
F	É fundamental a busca para inovar conhecer profundamente as tecnologias Somos muito exigidas em termos do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos análise do quadro 4 Inovação “base de conhecimento”: Nas empresas espanholas pesquisadas ficou evidente a necessidade de se manter e ter uma base solida de conhecimentos se as empresas quiserem inovar. O conhecimento técnico é algo muito exigido, principalmente o conhecimento das novas tecnologias e sua aplicação. Não faz sentido se deter conhecimento e não sabê-lo aplicá-lo. Assim o conhecimento do mercado e dos clientes também se torna fundamental nesta base de conhecimento colocada pela maioria das empresas. Alias, foi colocado que ainda estão aprendendo a linguagem do mercado. Outros aspectos importantes que foram comentados para se garantir uma boa base de

conhecimentos seria criar mecanismos para se garantir a atualização de suas bases de conhecimentos, valorização do profissional e sua história de vida, o contato direto e constante com as empresas do entorno ao qual estão inseridos e etc. Por último foi colocado por duas empresas a necessidade de um contato próximo á sociedade, para eles ter este enfoque é um aspecto muito importante, pois ele afeta tanto o modelo de decisão, como o modelo de pesquisa da empresa.

E depois a terceira categoria emergente de análise: “os motivadores para gerar a inovação”:

Quadro 6 – Inovação – categoria emergente – Motivadores

INOVAÇÃO	
MOTIVADORES	
EMPRESA	ESPANHA
A	As necessidades geram inovação Nossa missão é a inovação
B	Criar produtos e soluções que tragam benefícios à sociedade Nossa missão é fomentar a inovação
C	O nosso foco é criar produtos novos Queremos sempre estar a frente Queremos ser líderes em inovação O que motiva é fazer coisas novas
D	Queremos estar sempre a frente Temos foco de criar produtos novos, que ainda não existem no mercado. Gostamos de soluções concretas. Trabalhamos com as "ultimas tendências" em todos os aspectos. Não paramos de inovar
E	Satisfazer uma necessidade Ânsia pelo conhecimento novo
F	Exógena: mercado impulsiona/indica Conflitos Concorrência Desafios

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos análise do quadro (6) Inovação: “os motivadores para gerar a inovação”. Nas empresas espanholas pesquisadas, quando questionamos quais seriam os motivadores para gerarem a inovação, percebemos que são muitos. O desejo de serem empresas líderes, de estarem sempre à frente, é uma motivação que se repete várias vezes, assim como o foco de criar novos produtos que ainda não existem no mercado. A motivação de não parar de inovar, o sentido de inovar para gerar benefícios á sociedade, a consciência de que a necessidade (do mercado, da sociedade, da própria empresa e deles mesmos) é um aspecto imperativo na

busca pela motivação, são alguns motivadores que aparecerem mais de uma vez. Também temos alguns motivadores próprios de cada empresa como: a ânsia pelo conhecimento do novo, a concorrência, os conflitos, os desafios, a necessidade de soluções concretas.

Continuando a análise e seguindo os mesmos procedimentos adotados na categoria inovação, a categoria valores empresariais à qual a grande questão seria descobrir quais seriam os valores empresariais e qual a força dos mesmos para gerar uma inovação, percebemos que não aparecerem novas categorias, assim nós resumimos somente a análise da categoria definida.

Quadro 7 – Valores empresariais Espanha

EMPRESA	VALORES
A	Transparência
	Ética
	Comprometimento
	Qualidade
	Cumplicidade
	Responsabilidade social / Responsabilidade
B	Sustentabilidade
	Responsabilidade social
C	Competitividade/Liderança
	Visibilidade
	Rapidez
	Eficiência
	Melhoria continua / Qualidade
	Estar a frente / Competitividade
	Valor agregado
	Rentabilidade/ Resultados
D	Constância / Persistência
	Visibilidade
	Agilidade / Rapidez
	Honestidade
	Valores pessoais
	Divergente
	Convergente
	Competitividade
	Respeito
E	Respeito
	Disciplina
	Respeito a natureza / Sustentabilidade
	Sustentabilidade

	Rendimento máximo
	Felicidade
	Desafios
	Correr riscos
	Engajamento
	Pertencimento
	Espírito empreendedor
	Diversificação
	Competitividade/Liderança
	Qualidade
F	Competência / Excelência
	Segurança
	Seguridade
	Colaboração
	Confiança
	Autonomia
	Melhoria contínua / Qualidade
	Respeitamos as diferenças / Respeito
	Transparência
	Trabalho em equipe
	Estabilidade
	Desafios

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos a análise do quadro (7) categoria definida “valores empresariais”: primeiramente os possíveis valores foram agrupados em terminologias únicas para uma melhor análise, como exemplo a frase: “estar sempre à frente” foi considerado como o valor competitividade.

Ao avaliarmos os valores assim definidos pelos respondentes da pesquisa e sua frequência, o valor empresarial que mais se repetiu junto à pesquisa foi “QUALIDADE”, quatro dentre as seis empresas elegeram ele como um valor importante, seguido pelos valores “RESPEITO” e “COMPETITIVIDADE/LIDERANÇA” que apareceram em três empresas. Vale ressaltar que a liderança definida por eles é a liderança no mercado em que atuam, que para este trabalho foi considerada como competitividade. Percebemos que são valores fortes e que seguramente são perseguidos pelas empresas. Considero importante registrar que é muito evidente a preocupação das empresas espanholas com a “qualidade” dos produtos ofertados aos seus consumidores, assim como o respeito praticado em suas ações.

Temos outros valores de acordo com as entrevistas, que aparecem duas vezes que seriam: desafios, responsabilidade, sustentabilidade, transparência e rapidez. Não que eles

seriam menos importantes, pois um valor empresarial é uma escolha muito particular da empresa e tem uma relação muito forte com o seu contexto. Mas se considerarmos o tamanho de nossa amostra, a simples repetição de alguns valores, já os torna relevantes. O valor “desafios” é colocado como algo bastante instigante numa empresa, ao lado de sustentabilidade e responsabilidade que são valores que carregam consigo uma visão do social. O alinhamento com o mercado exige das empresas rapidez e transparência.

Num total de 51 valores (estamos considerando mesmo os que se repetem) que apareceram de forma natural durante as entrevistas, sabemos que muitos não podem ser considerados como “valores empresariais” se seguirmos o rigor metodológico para definirmos um valor. Más, ao mesmo tempo eles representam num contexto amplo a forma de entendimento dos entrevistados, que neste momento da pesquisa é o que buscávamos. Assim nas empresas espanholas, aparecem como “valores”, competência, segurança, seguridade, colaboração, confiança, autonomia, melhoria continua/qualidade, respeito às diferenças, trabalho em equipe, estabilidade, disciplina, respeito à natureza, felicidade, correr riscos, engajamento, pertencimento, espírito empreendedor, diversificação, constância, visibilidade, agilidade, honestidade, valores pessoais, divergente, convergente, visibilidade, eficiência, valor agregado, rentabilidade, responsabilidade social, ética, comprometimento, cumplicidade e responsabilidade social.

Quadro 8 – Gestão do Conhecimento – categoria emergente – Aplicação e Criação

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICAÇÃO E CRIAÇÃO	
EMPRESA	ESPANHA
A	Nosso modelo de decisão e de pesquisa considera tanto a sociedade, como o mercado e nossos clientes, atratividade entorno forte, informações privilegiadas.
B	Promover transparência de conhecimento
C	Conhecer o cliente, oportunidades que o mercado coloca, base de cliente, CRM, pesquisas, <i>insights</i> , conhecimento das experiências dos sócios
D	Metodologia de Gestão de projetos, parcerias, diagnóstico rápido e eficiente, desenvolvimento da ideia da tecnologia, criamos nossa tecnologia de forma dissimulada e distribuída Vislumbramos oportunidade no mercado, conceito de conectividade
E	Equipes multidisciplinares, alinhamento empresa e mercado, metodologia de Gestão de projetos, atender as oportunidades do mercado, buscam satisfazer uma necessidade
F	Dinâmica de novos projetos O mercado é quem nos indica as inovações

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos a análise do quadro (8) Gestão do Conhecimento: criação e aplicação: Percebemos que as maiores fontes de inovação veem da relação das empresas com o mercado. O fato de estas empresas estarem instaladas num parque tecnológico e ou no seu entorno, já implica a existência de uma cultura para que a inovação ocorra. Frases como “o mercado é quem nos indica a inovação”, “estamos atentos às oportunidades do mercado”, “vislumbramos as oportunidades no mercado”, “oportunidades que o mercado coloca”, “buscamos o alinhamento da empresa com o mercado” nos mostram que além das empresas serem procuradas pelo mercado, eles também veem a necessidade de entender e estudá-lo. E esta é uma tarefa que deve ser realizada permanentemente. Existe uma preocupação em trabalharem com ideias concretas, satisfazer uma necessidade. Percebemos que inicialmente duas das empresas pesquisadas não tinham esse pensamento. Como elas trabalhavam muito forte em gerar inovações disruptiva, esse alinhamento não era percebido, assim a inovação ocorria muitas das vezes antes da percepção pelo mercado da sua utilidade, conforme dito por eles, “tivemos produtos que depois de oito anos o mercado começou a utilizá-los”.

Para cinquenta por cento das empresas a metodologia de gestão de projetos é uma ferramenta muito importante, eles acreditam que ela é fundamental para alcançar os resultados de inovação. Como a grande maioria das empresas buscam soluções em softwares, eles consideram muito importantes o conceito de conectividade, uma das empresas coloca que “criamos a nossa tecnologia de forma dissimulada e distribuída, trabalhamos o desenvolvimento da ideia e da tecnologia”.

Outra das empresas entrevistadas tem uma lógica de gerar a inovação buscando conhecer o cliente, utilizando a sua base de clientes, estar em contato permanente e aproveitar ao máximo o conhecimento e experiência dos sócios.

Outro aspecto relevante percebido neste processo é que uma organização se preocupa com a transferência do conhecimento, adota o modelo de quatro hélices que gera um impacto muito diferenciado no modelo de decisão e no modelo de pesquisa.

Quadro 9 – Gestão do Conhecimento – categoria emergente – Interações: transferência e troca de informações

GESTÃO DO CONHECIMENTO	
INTERAÇÕES: TRANSFERÊNCIA E TROCA DE INFORMAÇÕES	
EMPRESA	ESPANHA
A	Feira anual, CRM, GC dos clientes, seminários, intranet, conferências, painéis de informações, conferências, almoço, encontros e reuniões, trabalhamos as relações
B	Transferências de conhecimento, intranet, eventos, café, reuniões, seminários, workshops, newsletters, treinamentos, CRM
C	Participação em eventos, receber assessoramento, GC dos sócios, troca de informações é um processo natural, tudo é compartilhado.
D	Troca de informações constantes, discussões rotineiras, parcerias e convênios.
E	Universidade como referência, para testar produtos, alinhamento empresa e mercado, metodologia de gestão de projetos.
F	Dinâmica de novos projetos, troca de informações constantes, vídeo conferência.

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos a análise do quadro (9) Gestão do Conhecimento: “interações” – transferências e troca de informações: É uma das categorias emergente mais representativa de acordo com as respostas obtidas. A forma de realizar as transferências e troca de informações acontecem de diferentes maneiras. De maneira privilegiada aparecerem as reuniões que normalmente ocorrem semanalmente e ou mensalmente. “Observaram-se algumas falas tais como: “trabalhamos as relações”, “tudo é compartilhado”, “troca de informações é um processo natural”, troca de informações constantes”, e podemos perceber que para estas empresas a troca de informações é um processo natural e constante.

As trocas de informações ocorrem também por meio de parcerias e convênios, participação em eventos, seminários, workshops, treinamentos, conferências, painéis de informação, assessorias especializadas e etc. Outros meios utilizados para que o processo ocorra é a utilização da intranet, CRM, newsletter, feiras e a utilização do horário do café e almoço para reuniões e trocas de informações. Aliás, este momento das refeições é muito utilizado pelas empresas na Espanha, para eles é um tempo de interação, boa prosa, conhecer pessoas, trocar conhecimento.

Quadro 10 – Gestão do Conhecimento – categoria emergente – Comunicação Interna

GESTÃO DO CONHECIMENTO	
COMUNICAÇÃO INTERNA	
EMPRESA	ESPANHA
A	Painéis de informações, intranet, troca de informações, colocamos as pessoas em contato
B	Intranet, compartilhamos o máximo de informações
C	Troca de informações é um processo natural, tudo é compartilhado
D	Direta, convergente e divergente, contato diário
E	Existe uma floresta um software onde respeitamos e compartilhamos as informações
F	Comunicação fluídica na empresa, troca de informação constante

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos a análise do quadro (10) Gestão do Conhecimento: “comunicação interna”: Nas empresas espanholas pesquisadas, temos um processo de comunicação interna marcado por uma troca de informações constantes, sejam elas por meio do contato diário nas rotinas do dia a dia, ou por meio de correio eletrônico, intranet, painéis de informações. Uma observação interessante em duas das empresas é a estrutura hierárquica com apenas dois níveis, onde eles trabalham para que a informação ocorra de forma fluídica.

Quadro 11 – Gestão do Conhecimento – categoria emergente – Registro

GESTÃO DO CONHECIMENTO	
REGISTRO	
EMPRESA	ESPANHA
A	Base de dados pesquisas, de clientes e dos projetos
B	Boa base de dados, base de conhecimento das pesquisas realizadas
C	Base de clientes, gestão do conhecimento dos sócios
D	Registro de conhecimento gerado aplicado e aplicado Criamos arquivos diários, mensais e anuais Construímos histórico de registro para novos produtos
E	Protocolização de processos principais, base de conhecimento dos clientes, existe um software onde registramos, compartilhamos informações
F	Geração de relatórios diários como forma de gerar histórico

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos análise do quadro (11) Gestão do Conhecimento: “registro”:

Ao observarmos as respostas das empresas espanholas quanto á capacidade de registro das informações e conhecimentos, percebemos que os processos numa visão geral são

bastante desconectados, faltando uma metodologia para que possam ser sistematizados e cumprirem sua função na gestão do conhecimento.

Uma forma de registro utilizada é a geração de relatórios diários como forma de gerar histórico. Assim como a protocolização dos processos principais quando do desenvolvimento de softwares e ou novas ferramentas, outro procedimento seria a criação e constante manutenção de uma base de conhecimento dos clientes. As bases de dados das empresas, como as pesquisas desenvolvidas, projetos em desenvolvimento e já realizados encontram-se em funcionamento em apenas duas das empresas.

3.1.2 Análise qualitativa dos resultados das entrevistas realizadas nas empresas espanholas

As considerações aos resultados encontrados das análises realizadas nas empresas espanholas têm como base inicial a presença delas dentro de um entorno muito forte de inovação. Uma característica muito forte encontrada é a predominância de um grau de inovação disruptiva e incremental, essa característica imprime às empresas uma forma de organização fortemente baseada numa base de conhecimentos e a necessidade de profissionais com formação técnica diferenciada. A perspectiva do mercado também foi colocada como uma direção importante a ser seguida. Vale lembrar que inicialmente este não era um aspecto tão forte nas empresas, ele foi sendo percebido ao longo do tempo e elas pagaram por essa falta de alinhamento com o mercado, lançando produtos que só tiveram resposta depois de anos da sua criação. A maior motivação para as empresas inovarem é a necessidade de estarem sempre à frente, serem líderes no mercado em que atuam. Os valores competitividade/liderança e autonomia foram considerados como os grandes propulsores da inovação, conforme apêndice “D” Valores Espanha. Existe uma necessidade de trabalharem com produtos e soluções que ainda não existem no mercado, com novas tecnologias, e assim buscam atuar no mercado nacional e internacional.

Quanto aos valores empresariais, foi recorrente o aparecimento de três valores: qualidade, respeito e competitividade/liderança. São valores fortes que estão impregnados na cultura espanhola. É perceptível a preocupação das empresas com a qualidade do produto oferecido, e o respeito praticado em suas ações. O valor competitividade/liderança é tão perseguido que foi o mais repetido durante as entrevistas. Além destes valores percebemos também os valores responsabilidade e sustentabilidade que carregam consigo uma preocupação com o social, característica essa bastante presente na sociedade espanhola.

Estudar o mercado, entender o seu comportamento, definir estratégias para aumentar as inter-relações, são ações que são defendidas pelas empresas para que assim possam incorrer em soluções concretas, satisfazendo as necessidades dos clientes.

A gestão do conhecimento está presente em todas as empresas entrevistadas, podemos dizer que ela acontece de uma forma não estruturada, que esta muito alicerçada na forma de trabalho que elas desenvolvem. Para a maioria das empresas pesquisadas, estar á frente no mercado é tão importante, que elas não conseguem ainda se dedicar de forma estruturada á uma gestão do conhecimento sistematizada. Para elas a troca de informações é um processo natural e que acontece no dia a dia da empresa, registram somente o que realmente é prescindível. O fato de estarem localizados dentro do parque tecnológico lhes possibilita uma interação muito grande com as novas tecnologias. O acesso rápido e fácil ás bases de conhecimento lhe dão vantagens competitivas que lhes permitem trabalhar desta forma. Outro aspecto colocado é que eles priorizam por trabalharem em uma estrutura hierárquica enxuta e com apenas dois níveis, assim a informação ocorre de forma mais fluídica e com menos ruídos. Eles têm uma percepção muito clara que precisam ser rápidos tanto nos diagnósticos como nas respostas.

Se considerarmos as metodologias que existem e orientam os processos para as empresas fazerem uma gestão do conhecimento sistematizada, percebemos que no atual momento essa não é uma das prioridades da grande maioria das empresas entrevistadas, principalmente quando consideramos a forma de registro das atividades desenvolvidas. Vale ressaltar que a empresa com maior grau de inovação não é a que tem o processo mais sistematizado de gestão do conhecimento.

Acredito que o fato destas empresas estarem dentro de um parque tecnológico tem lhes possibilitado uma ação bastante diferenciada, percebe-se que a estrutura disponibilizada por eles, assim com a quantidade de ações realizadas para que a troca de conhecimento e informações ocorra é muito densa, existe também uma grande quantidade de eventos e ou situações como forma de aproximação das empresas ao mercado e clientes. Estas ações organizadas e sistematizadas fomentam de forma direta e indireta mecanismos para que a inovação aconteça, e para estas empresas esse é um processo que ocorre de forma natural.

Concluindo podemos afirmar que o perfil dos entrevistados é visionário, muito jovem e com muito conhecimento técnico. Uma necessidade premente de estar á frente no mercado em que atuam, eles carregam em si uma necessidade de fazer algo novo, buscam por soluções concretas e procuram dar respostas rápidas. Utilizam-se de toda a estrutura dos parques tecnológicos, estão abertos á aprendizagem e se preocupam muito em aprender a lidar

com o mercado. São críticos às suas necessidades e se preocupam muito em manter o foco nos negócios.

Terminada a análise das entrevistas espanholas, iniciamos o trabalho em território brasileiro. Seguimos fielmente os critérios e procedimentos adotados anteriormente.

3.1.3 Brasil

Considerando-se os critérios e procedimentos já definidos, construiu-se os quadros de análise inicial a partir das categorias definidas para esta pesquisa. Assim, o resultado desta etapa pode ser mais bem visualizado no apêndice (III).

Com esta etapa concluída, a partir dos procedimentos adotados construiu-se os quadros de análises das categorias emergentes. O quadro (12) abaixo é o resultado da construção dos dados coletados nas seis empresas pesquisadas, sob a análise da categoria Inovação, mas agora se buscando uma melhor compreensão sob a categoria emergente que para esta pesquisa foi denominada de “clareza e grau de inovação”, seguindo a mesma linha de raciocínio temos o quadro (13) a segunda categoria emergente: “base de conhecimento” e depois o quadro (14) a terceira categoria emergente de análise: “os motivadores para gerar a inovação”.

Quadro 12 – Inovação – categoria emergente – Clareza e Grau de Inovação

CLAREZA E GRAU DE INOVAÇÃO	
GRAU DE INOVAÇÃO	
EMPRESA	BRASIL
A'	Incremental e Disruptiva As pesquisas foram novos produtos que não necessariamente foram definidos
B'	Disruptiva e Incremental Nos somos fornecedores da inovação Trabalhamos com tecnologia de ponta
C'	Disruptiva e Incremental Trabalhamos no estado da arte da Engenharia Trabalhamos com visão Global Trabalhamos com problemas que podem ser melhorados A inovação é algo natural para a empresa
D'	Incremental, nossa visão é mundial Temos uma visão muito a frente A inovação não existe por si só
E'	Incremental (sempre não conformismo) É sempre melhor agir primeiro Inovação para nós é beber água limpa

F'	Incremental Grau de inovação > conhecimento de mercado
-----------	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos perceber que nas empresas brasileiras pesquisadas existe uma proporção de 50% para grau de inovação incremental e os outros 50% para grau de inovação disruptiva e incremental. Assim tanto existe a procura pelo novo, por novas tecnologias, um conceito de não conformismo, da busca por melhorias contínuas. Como também uma busca pelos produtos e soluções que ainda não foram criados, trabalhar no estado da arte da engenharia, onde as empresas são as fornecedoras da inovação, onde os resultados das pesquisas produzem produtos que não eram eles os procurados, fornecem exclusividade. As empresas pesquisadas atuam com foco no mercado nacional e algumas delas com foco no mercado internacional.

Quadro 13 – Inovação – categoria emergente – Base de Conhecimento

INOVAÇÃO	
BASE DE CONHECIMENTO	
EMPRESA	BRASIL
A'	Base de conhecimento própria Base de conhecimento de projetos em cooperação Desenvolvemos pesquisas
B'	Base de conhecimento estruturada Nós somos fornecedores da inovação Construímos uma base de conhecimento que é ampliada
C'	Base de conhecimento própria, criamos as nossas ferramentas Programação em “baixo nível” Soluções finas, robustas Aplicamos conhecimentos gerados e também geramos conhecimentos
D'	Base de conhecimento focada nas novas tecnologias Necessidade de cliente gera a necessidade de manter a base de conhecimento em constante atualização
E'	Base de conhecimento renovada continuamente Interação com o mercado é fundamental e impulsiona a busca de novas tecnologias
F'	Foco na inovação de base tecnológica Grau de inovação > conhecimento de mercado Base de conhecimento das pesquisas realizadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas empresas brasileiras pesquisadas ficou evidente a necessidade de uma base de conhecimento e que a mesma seja atualizada e ampliada continuamente. Ficou muito

evidenciado a necessidade do relacionamento com o mercado, para algumas empresas essa interação é fundamental, pois, impulsiona a busca de novas tecnologias. A necessidade de aplicação dos conhecimentos gerados e disponíveis, bem como a geração de novos conhecimentos são condições essenciais para se garantir uma inovação disruptiva. Outro aspecto muito relevante verificado na pesquisa, é o quão para eles a base de conhecimento dos pesquisadores/empreendedores é um aspecto de diferenciação nos resultados alcançados. A cooperação também foi um aspecto colocado, assim como a estruturação dessa base de conhecimento. Uma das empresas muito diferenciada comentou que eles trabalham com programação de “baixo nível” gerando assim soluções finas e robustas.

Quadro 14 – Inovação – categoria emergente – Motivadores

INOVAÇÃO	
MOTIVADORES	
EMPRESA	BRASIL
A'	Nós fomentamos a inovação Sempre geramos inovação Se não gerarmos inovação, não tem sentido de existir
B'	Nós somos os fornecedores da inovação Problemas são bem vindos Inovar é algo que inspiramos é a nossa forma de viver Buscamos liderança de mercado
C'	Inovação é algo fundamental para empresa Propomos e desenvolvemos soluções Nós oferecemos o "melhor" Queremos estar muito a frente Desafio é a nossa maior motivação
D'	Gostamos de problemas Temos uma visão muito á frente
E'	Queremos estar sempre a frente Trades-offs Para nós, não tem como não inovar Inovação para nós é sempre beber água limpa É sempre melhor chegar primeiro Queremos construir uma "floresta"
F'	Conflitos Queremos inovar Inovar é algo que faz parte da empresa é algo natural

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos análise do quadro (14) Inovação: “os motivadores para gerar a inovação”: Nas empresas brasileiras pesquisadas quando questionamos quais seriam os motivadores para gerarem a inovação percebemos que são muitos: “estar á frente no mercado”, ou “buscamos a

liderança do mercado” ou “queremos estar sempre á frente” ou ainda “inovação para nós, é sempre chegar primeiro” que pode ser considerado como um dos motivadores que mais se repete. A inovação é colocada como uma forma de garantir a sobrevivência da empresa, como algo fundamental para a própria existência. Outros motivadores como a importância da existência dos conflitos, a proposição de sempre oferecermos “o melhor”, os desafios como imperativos na geração de inovação também estão presentes. Algumas falas dos entrevistados colocam a inovação como uma questão tão importante, que seria a própria razão da existência da empresa. Para outra empresa: “inovar é algo que respiramos, é a nossa forma de viver”, e assim temos também registrado que “inovar é algo natural para a empresa”, “inovação para nós é sempre beber água limpa”, ou ainda “inovar faz parte da empresa”. Podemos assim perceber que a consciência da importância da inovação para estas empresas é algo muito motivador, é como se fosse o ar das mesmas. Abaixo temos o quadro (15), que mostra os valores empresariais levantados na pesquisa junto às empresas brasileiras.

Quadro 15 – Valores Empresariais Brasil

Empresa	Valores Empresariais
A'	Transparência
	Ética
	Cooperação
B'	Trabalho em equipe
	Resultados / excelência
	Autonomia
	Perfeição
	Estar a frente / competitividade/liderança
C'	Foco no resultado / excelência
	Competência
	Desafiar nossa motivação
	Autonomia
	Diferencial
	Estar a frente / competitividade/liderança
	Oferecemos o melhor / qualidade
	Persistência
	Engajamento
D'	Sustentabilidade
	Transparência
	Integridade

	Rapidez
	Qualidade
	Usar tecnologia, facilitar a vida das pessoas
	Excelência
E'	Empatia
	Agilidade / rapidez
	Competitividade/liderança
	Sempre a frente
	Autonomia
	Responsabilidade
	Integridade
	Amor
F'	Desafios
	Persistência
	Rapidez
	Transparência
	Ética
	Atitude
	Comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos análise do quadro (15) categoria definida “valores empresariais”. Nas empresas brasileiras pesquisadas, quanto á pergunta sobre os Valores Empresariais que foi uma categoria definida, não se conseguiu perceber o surgimento de categorias emergentes. Então se decidiu até este momento somente a análise da categoria definida. Primeiramente os possíveis valores foram agrupados em terminologias únicas para uma melhor análise. Como exemplo: a frase estar sempre á frente, foi considerado como o valor liderança.

Avaliando-se os “valores empresariais” que mais se repetiram junto á pesquisa foram “AUTONOMIA”, “EXCELÊNCIA”, “COMPETITIVIDADE/LIDERANÇA”, “RAPIDEZ” e “TRANSPARENCIA”, eles aparecem três vezes cada um dentro do contexto das seis empresas pesquisadas. Interessante observar a quantidade de valores que aparecerem repetidamente. Vale ressaltar que a liderança definida por eles é a liderança no mercado em que atuam. Assim para este trabalho ela tem o significado de competitividade.

Os valores de acordo com a pesquisa autonomia e competitividade/liderança são fortemente comentados durante as entrevistas como fundamentais para as empresas poderem atingir seus objetivos. Somados a estes valores aparecem duas vezes os valores “DESAFIOS”, “ÉTICA”, “INTEGRIDADE”, “PERSISTENCIA” E “QUALIDADE”. Não que eles seriam menos importantes, pois um valor empresarial é uma escolha muito particular da empresa e

seu contexto, mas considerando-se uma amostra pequena eles acabam se tornando relevantes. Se olharmos sob a perspectiva da nossa sociedade brasileira e seu atual estágio, percebemos que estes valores tem um contexto de necessidade de afirmação de valores a serem perseguidos e que precisam ainda ser reafirmados.

Num total de 41 valores (estamos considerando mesmo os que se repetem) que apareceram de forma natural durante as entrevistas, sabemos que muitos não podem ser considerados como “valores empresariais” se seguirmos o rigor metodológico para definirmos um valor. No entanto, representam num contexto amplo a forma de entendimento dos entrevistados, que neste momento da pesquisa é o que buscávamos. Assim nas empresas brasileiras, apareceram como: foco no resultado, competência, diferencial, engajamento, trabalho em equipe, resultados, perfeição, cooperação, sustentabilidade, usar tecnologia, facilitar a vida das pessoas, atitude, comprometimento, empatia, agilidade, amor.

Nas empresas brasileiras pesquisadas, quanto á pergunta sobre a categoria definida Gestão do Conhecimento, tivemos o surgimento de quatro categorias emergentes, sendo elas: criação e aplicação; registro; comunicação interna e interações (transferências e troca de informações). Vamos agora verificar como isso ocorre, iniciamos com o quadro (16) que trata da categoria Gestão do conhecimento analisado sob a perspectiva da categoria emergente criação e aplicação.

Quadro 16 – Gestão do Conhecimento – categoria emergente – Criação e Aplicação

GESTÃO DO CONHECIMENTO	
CRIAÇÃO E APLICAÇÃO	
EMPRESA	BRASIL
A'	Parcerias forte, buscamos linhas de fomento, desenvolvemos pesquisas.
B'	Metodologia de gestão de projetos, construímos uma base de conhecimento que é ampliada Equipes multidisciplinares, estrutura matricial, forma de pesquisa estruturada, elo com o cliente
C'	Trabalhamos no estado da arte de cada solução, relacionamento com o cliente, base de conhecimento muito forte, soluções finas e robustas, programação de baixo nível, criamos as novas ferramentas, aplicamos conhecimento gerado e também geramos conhecimento.
D'	Produzir e compartilhar conhecimento
E'	A maioria das demandas agora veem de uma interação com o mercado ou com o cliente
F'	Metodologias de gestão de projetos, atividade de sensibilização, acompanhamento do modelo de negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificamos que quatro das empresas pesquisadas, tem a sua criação e aplicação do conhecimento baseada na construção de sua base de conhecimento, sendo que este conhecimento pode ser o disponível no mercado em suas diferentes bases e o conhecimento gerado por elas mesmas. Nessa linha de pensamento eles colocam de maneira clara a necessidade de se construir uma base de conhecimento muito forte que deve ser ampliada continuamente e ser estruturada. Faz-se necessário também a existência de parceiros fortes, bem como a geração de conhecimento. A utilização da metodologia de gestão de projetos também é considerada como um aspecto importante para a garantia da criação da inovação por cinquenta por cento das empresas pesquisadas.

A relação com o mercado também aparece como um forte elemento para a geração da inovação, este aspecto é considerado atualmente como uma maneira importante de gerar soluções concretas e ágeis. Continuando nossa análise, temos o quadro (17), que mostra a categoria Gestão do conhecimento analisada sob a perspectiva da categoria emergente Interações: transferência e troca de informações.

Quadro 17 – Inovação – categoria emergente – Interações: Transferência e troca de informação

GESTÃO DO CONHECIMENTO	
INTERAÇÕES: TRANSFERÊNCIA E TROCA DE INFORMAÇÕES	
EMPRESA	BRASIL
A'	Projetos de cooperação, transferência de tecnologia, criamos os ambientes e eventos, criamos interações e reuniões
B'	Reuniões gerais com a turma do projeto, palestras, reuniões trimestrais, copa, <i>happy hour</i> , murais virtuais, intranet, e-mail, CRM
C'	Reuniões, telefone, mensagens, quadros, eventos Desenvolvemos relações com o mercado, visitas às empresas
D'	Palestras, reuniões, café com o cliente, desenvolver relacionamento.
E'	As maiorias das demandas agora veem de interações com o mercado ou cliente Troca de informações permanentes
F'	Parcerias com empresa, reuniões semanais, café com inovação, troca de experiências

Fonte: Elaborado pelo autor

É uma das categorias emergente mais representativa de acordo com as respostas obtidas. A forma de realizar através de reuniões, sejam elas semanais, mensais, são adotadas por todas as empresas. A troca de experiências provenientes da relação das empresas com o mercado é uma forma de interação de três empresas, falas como: “a maioria das demandas agora veem de interações com o mercado ou com o cliente”, “desenvolvemos relações com o mercado”, “fazemos visitas às empresas”, “realizamos cafés com o cliente, desenvolvemos relacionamentos”.

A busca de parcerias e desenvolvimento de projetos de cooperação é utilizada por duas empresas com o objetivo de troca de experiências. Algumas outras formas de trocas de informações ocorrem pela participação das empresas em seminários, palestras, *happy hour*, murais virtuais, MSN, e-mails, e CRM.

Percebemos que a copa é um espaço que vem sendo utilizado para que as interações possam ocorrer. Continuando nossa análise, temos o quadro (18), que mostra a categoria Gestão do conhecimento analisada sob a perspectiva da categoria emergente comunicação interna.

Quadro 18 – Gestão do Conhecimento – categoria emergente – Comunicação interna

GESTÃO DO CONHECIMENTO	
COMUNICAÇÃO INTERNA	
EMPRESA	BRASIL
A'	Reuniões
B'	Reuniões gerais com a turma do projeto, assessoramento por outros profissionais
C'	Reuniões, telefonemas, mensagens, quadros
D'	Reuniões semanais, intranet
E'	Trocamos informações todos os dias, troca de informações permanente
F'	Intranet, painéis informativos

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas empresas brasileiras pesquisadas, temos um processo de comunicação interna marcado por uma troca de informações constantes, para algumas empresas esse processo deve ocorrer no seu dia a dia, para outras ele deve ser também permanente. Eles ocorrem de diversas formas, por meio de correio eletrônico, intranet, painéis de informações, reuniões, mensagens eletrônicas, utilização de quadros.

A questão dos níveis hierárquicos foi colocada por duas empresas, para as mesmas a não existência deles é um fator de suma importância para que a informação possa fluir em toda a empresa, eles acreditam que uma estrutura horizontal permite uma rapidez e agilidade que são valores muito solicitados pelo mercado. Continuando nossa análise, temos o quadro (19), que mostra a categoria Gestão do conhecimento analisada sob a perspectiva da categoria emergente registro do conhecimento.

Quadro 19 – Gestão do Conhecimento – categoria emergente – Registro

GESTÃO DO CONHECIMENTO	
REGISTRO	
EMPRESA	BRASIL
A'	Forte base de conhecimento Base de dados em projetos desenvolvidos Base de currículos e pesquisas
B'	Construímos uma base de conhecimento que é complicada Forma de pesquisa estruturada
C'	Temos uma base de conhecimento
D'	Wikipedia do conhecimento - Software Registro da documentação estrutural para gerar conhecimento
E'	Registram o que é mais importante
F'	Base de conhecimento das pesquisas em CRM

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao observarmos as respostas das empresas brasileiras quanto á capacidade de registro das informações e conhecimentos, percebemos que os processos numa visão geral são bastante desconectados, faltando uma metodologia para que possam ser sistematizados e cumprirem sua função na gestão do conhecimento.

Uma forma de registro utilizada é a geração de relatórios diários como forma de gerar histórico. Assim como a protocolização dos processos principais quando do desenvolvimento de softwares e ou novas ferramentas, outro procedimento seria a criação e constante manutenção de uma base de conhecimento dos clientes. Uma única empresa criou uma plataforma de nome Wikipédia do Conhecimento, onde eles têm o histórico de todas as ações junto aos clientes, e todas as soluções e procedimentos utilizados no seu dia a dia. As bases de dados das empresas, como as pesquisas desenvolvidas, projetos em desenvolvimento e já realizados encontram-se em funcionamento em apenas duas das empresas.

3.1.4 Análise qualitativa dos resultados das entrevistas realizadas nas empresas brasileiras

As considerações aos resultados encontrados das análises realizadas nas empresas brasileiras têm como base inicial a presença delas dentro de um entorno de inovação. O grau de inovação das empresas brasileiras entrevistadas ficou dividido entre disruptiva e incremental. Este aspecto confere características diferentes na forma de organização destas empresas. Empresas que desenvolvem suas tecnologias e outras que se utilizam das tecnologias existentes e formas de atuação no mercado diferente. Temos mais empresas com foco no mercado nacional e somente duas com uma visão de mercado internacional. A necessidade de se construir e manter uma base de conhecimentos é um aspecto considerado relevante para todas as empresas, assim como a necessidade de uma constante atualização técnica por parte dos profissionais. A perspectiva do mercado também foi colocada como uma direção importante a ser seguida. A cooperação também é colocada como um valor importante para o alcance dos objetivos. A maior motivação para estas empresas foi a necessidade de estarem á frente no mercado, um aspecto de liderança. Para eles a inovação é algo que está intrínseco á empresa. A consciência da importância da inovação para estas empresas é muito forte, fica evidenciada em muitas falas e se repete várias vezes durante as entrevistas.

Ao tratarmos dos valores empresariais percebemos que existe uma frequência de valores que se repete, se considerarmos o tamanho da amostra cinco valores aparecem repetidos em cinquenta por cento da amostra, conforme apêndice IV. Esses valores são: autonomia, excelência, competitividade/liderança, rapidez e transparência. Dentre estes valores a autonomia e a competitividade/liderança além de terem uma frequência alta, são referenciados em diversas falas como se fossem uma combinação muito forte para que as empresas possam alcançar seus resultados. Ainda temos outros cinco valores que aparecem duas vezes, sinalizando um contexto de mercado. Esses valores foram: desafios, ética, integridade, persistência e qualidade. Ao observamos a quantidade de valores que se repetem fica a impressão da necessidade de afirmação de valores a serem perseguidos e que ainda precisam ser reafirmados.

Estudar o mercado, entender o seu comportamento, definir estratégias para aumentar as inter-relações, são ações que foram defendidas pelas empresas para que possam incorrer em soluções concretas, satisfazendo as necessidades dos clientes.

A gestão do conhecimento esta presente em todas as empresas entrevistadas, podemos dizer que ela acontece de uma forma não estruturada, que esta muito alicerçada na forma de trabalho que elas desenvolvem. Para a maioria das empresas pesquisadas, estar á frente no mercado é tão importante, que elas não conseguem ainda se dedicar de forma estruturada á uma gestão do conhecimento sistematizada. Para elas a troca de informações é um processo natural e que acontece no dia a dia da empresa, registram somente o que realmente é prescindível. Existe uma grande procura por parceiros e desenvolvimento de projetos em cooperação, acreditamos que este tipo de conduta é reflexo de nossa cultura. As empresas têm uma grande preocupação com aspectos tributários, aspectos contábeis e assim se apoiam nas estruturas que os parques disponibilizam. Fica perceptível a preocupação com as necessidades de aprendizagem que se deparam quando da necessidade em lidar com questões mais burocráticas. Outro aspecto colocado é que eles priorizam por trabalharem em uma estrutura hierárquica enxuta e com poucos níveis, assim a informação ocorre de forma mais fluídica e com menos ruídos. Eles têm uma percepção muito clara que precisam ser rápidos tanto nos diagnósticos como nas respostas.

Ao considerarmos as metodologias que existem e orientam os processos para as empresas fazerem uma gestão do conhecimento sistematizada, percebemos que no atual momento essa não é uma das prioridades da grande maioria das empresas entrevistadas, principalmente quando consideramos a forma de registro das atividades desenvolvidas. Concluindo podemos afirmar que o perfil dos entrevistados é visionário e muito jovem. São empreendedores, buscam conhecer o mercado, são irrequietos e bastante contestadores. A necessidade de estarem á frente no mercado é um valor bastante motivador, a linguagem dos entrevistados é muito próxima, e a busca por desafios também é uma constante.

3.1.5 Comparativo da análise qualitativa dos resultados das entrevistas realizadas nas empresas brasileiras e espanholas

Aos realizarmos um comparativo das análises realizadas nas empresas brasileiras e espanholas, podemos perceber que existe uma grande proximidade na forma das empresas identificarem a força dos valores empresariais para o alcance dos seus resultados. Nas respostas apresentadas e na sua forma de explicação fica muito explícita a necessidade das empresas estarem sempre á frente, a busca pela liderança no mercado que atuam é um dos valores mais representativos de toda a análise. Considerando-se que as empresas representam culturas diferentes e o contexto de cada empresa é bem particular, ainda assim os valores

empresariais apresentados na pesquisa se repetem tanto no Brasil, como na Espanha. Percebemos também que os valores na Espanha guardam uma característica muito próxima de uma visão social e que no Brasil eles são colocados como estruturas importantes para garantir a sobrevivência da empresa. Estes aspectos refletem assim todo o pensamento econômico, político e social de cada sociedade.

Numa análise conjunta da frequência dos valores empresariais que aparecem nas empresas brasileiras e espanholas, o valor competitividade/liderança está presente em seis das doze empresas pesquisadas, é o valor mais repetido e mais reforçado no processo, as repetições ocorrem tanto no Brasil, como na Espanha. Esse resultado permite nos compreender o porquê das empresas não considerarem a necessidade de um processo de gestão do conhecimento mais sistematizado. Depois do valor empresarial competitividade/liderança, temos o valor qualidade que também aparece com a mesma frequência, mas a sua predominância maior ocorre nas empresas espanholas. Continuando aparecem os valores empresariais rapidez e transparência com uma frequência em cinco empresas cada um, refletindo também a necessidade destas empresas estarem á frente no mercado. O valor autonomia é o próximo na escala de frequência, mais é um valor empresarial com maior predominância nas empresas brasileiras.

Quanto ao primeiro objetivo definido, ao tratarmos da categoria “inovação”, que seria a compreensão de como ocorre o processo de inovação e qual seria a sua dinâmica, percebemos que os processos que ocorrem em cada uma das empresas são muito particulares, o que ficou como resultado é que cada empresa tem a sua forma de trabalho, mas a necessidade de inovar é que define essa dinâmica. Não existe um processo melhor, existe sim, um processo mais adequado às condições e objetivos de cada empresa.

Quanto ao segundo objetivo definido, ao tratarmos da categoria “inovação”, que seria verificar na perspectiva do processo de inovação, quais seriam as competências tecnológicas, mercadológicas e gerenciais mais importantes para que o processo de inovação aconteça na empresa, percebemos que para todas as empresas a necessidade de se manter e ter uma base de conhecimento sólida é condição fundamental para o alcance da inovação. Quanto às competências gerenciais as empresas espanholas colocam que a maior dificuldade encontrada é aprender a linguagem do mercado e compreender melhor o comportamento do cliente, tanto que estão buscando parcerias para melhorem os seus processos. No caso das empresas brasileiras, a proximidade com o cliente, e a busca de colaboração são também ações que veem sendo desenvolvidas.

O fato das empresas espanholas estarem mais focadas em inovação disruptiva se comparadas com as brasileiras, exige das mesmas uma necessidade maior na criação de novas tecnologias, assim a maioria das empresas esta baseada nessa competência tecnológica.

Quanto ao primeiro objetivo definido, ao tratarmos da categoria “valores empresariais”, que seria compreender qual é a força dos valores organizacionais na organização, para que ela alcance os resultados desejados. Essa questão foi respondida de forma indireta pelas empresas, mas ao mesmo tempo foi a questão mais repetida durante as entrevistas. Concluimos que os valores empresariais são os grandes propulsores para as empresas alcançarem os resultados de inovação, intermediado com a gestão do conhecimento.

Quanto ao segundo objetivo definido, ao tratarmos da categoria “valores empresariais” que seria identificar quais seriam os valores empresariais mais importantes para a garantia do processo de inovação, segundo a perspectiva do entrevistado, estando eles divulgados ou não pela empresa. O que podemos concluir é que o valor mais defendido e valorizado pelas empresas entrevistadas é a competitividade/liderança, a busca pela liderança está presente na maioria das respostas, ela funciona como o grande direcionador das ações. No Brasil aliado a liderança aparece o valor empresarial autonomia e na Espanha o valor empresarial qualidade.

Quanto ao primeiro objetivo definido, ao tratarmos da categoria “gestão do conhecimento” que seria compreender de que forma a gestão do conhecimento acontece na organização. Ao analisarmos o processo como um todo, podemos concluir que a gestão do conhecimento desenvolvida pelas empresas ainda é um processo que ocorre de forma não sistematizada. Em poucas empresas espanholas ele ocorre com algum nível de estruturação, com algumas ações definidas, mas nada estruturado num nível sistematizado. Para a maioria das empresas o processo é organizado dentro da sua rotina, existe uma dinâmica de funcionamento em que ele ocorre. A atividade de registro do conhecimento gerado é muito pouco sistematizada, assim como ao processo de comunicação interna dentro das empresas. Interessante que essas atividades ocorrem de forma muito semelhante em todo o conjunto de empresas pesquisadas. Uma consideração importante que podemos perceber é que os processos estão bem alinhados, se a necessidade maior destas empresas é gerar a inovação então eles precisam ser ágeis, precisam ter autonomia, precisam criar uma rotina onde possam desenvolver seus processos de forma continuada e com muita interação.

Quanto ao segundo objetivo definido, ao tratarmos da categoria “gestão do conhecimento” que seria compreender a forma como ocorrem as interações, trocas de informações, transferência de conhecimento. Existem diferentes formas adotadas pelas

empresas para que a transferência do conhecimento e as trocas de informações ocorram nas empresas, mas o aspecto mais marcante na pesquisa foi o fato que os parques tecnológicos da Espanha desempenham um forte papel no desenvolver de diversas ações para as empresas, e que no Brasil os parques apesar de também buscarem desenvolver estas ações elas ocorrem ainda num nível mais interno, ações mais localizadas. É como se as ações dos parques espanhóis tivessem uma visão bem completa e bem sistematizada, o que poderíamos dizer que são processos maduros. Este aspecto coloca as empresas espanholas em vantagem às empresas brasileiras, tanto que o enfoque internacional é muito mais presente nelas.

Quanto ao terceiro objetivo definido, ao tratarmos da categoria “gestão do conhecimento” que seria compreender o processo de criação, transferência e a aplicação do conhecimento nas diversas áreas da organização. As respostas foram bastante diferenciadas, pois a busca pelo conhecimento e criação de novas tecnologias são tratados de formas diferentes entre as empresas seja no Brasil ou na Espanha. Temos empresas que criam suas tecnologias, outras que melhoram as tecnologias existentes, existem graus de inovações diferenciados e assim não tivemos um padrão de respostas. Importante ressaltar que a transferência e aplicação do conhecimento para eles deve ser um processo ágil e assim eles garantem a liderança. A preocupação com a proteção da tecnologia é secundária em sua grande maioria, para eles o importante é desenvolver tecnologias sofisticadas em baixos níveis e estar sempre e á frente.

3.2 Construção dos valores empresariais Brasil e Espanha: adaptação da ferramenta Protocolo Eva

Objetivo: Identificar os valores empresariais de empresas inovadoras que estão presentes em empresas no Brasil e na Espanha.

a) Desenvolvimento metodológico:

Inicialmente foi realizada uma investigação profunda em teses, artigos, etc., e também em relatórios setoriais sobre os valores empresariais em base de dados em Espanha e Brasil. No seguimento desta análise, decidiu-se que a melhor maneira de selecionar a lista de valores empresariais das empresas em cada um dos dois países, seria a realização de uma seleção preliminar das empresas mais representativas.

O critério utilizado para determinar as empresas mais representativas foi à inclusão da empresa no mais importante índice de ações de cada um dos países em estudo.

Especificamente, foram selecionados o índice IBEX 35, no caso de Espanha, e o índice IBrX 50 para o caso do Brasil.

- O IBEX 35 em Espanha - é o principal índice da bolsa de referência do mercado de ações espanholas desenvolvido pela Bolsas e Mercados Españóis (BME). É composto por 35 empresas mais líquidas listadas de forma eletrônica na *Stock Market* Sistema de Interconexão (SIBE) nas quatro Bolsas espanholas (Madrid, Barcelona, Bilbao e Valencia);

- IBrX 50 Brasil - é um dos índices da Bolsa de Valores de São Paulo que avalia o retorno de uma carteira teoricamente composta pelas cinquenta ações mais negociadas na Bolsa. Essas ações são selecionadas pelo critério de liquidez e ponderadas pelo valor de mercado do *free-float (market cap weighted index)*. O índice foi criado para servir como referência de desempenho para administradores de fundos e facilitar a reprodução da carteira na prática.

Uma vez selecionadas as empresas, acessou-se o site de cada uma, onde estavam declarados pelas próprias empresas os valores empresariais. Como exemplo no apêndice V, temos a lista dos sites pesquisados e seus respectivos endereços eletrônicos.

Para fazer a seleção dos possíveis valores, utilizamos as definições de valores empresariais abaixo, após uma revisão completa da literatura acadêmica. Sendo assim os conceitos considerados foram:

- Os valores são instrumentos que devem servir como conectores entre as necessidades humanas e os objetivos específicos que orientam a escolha e ação na empresa, (LOCKE, 1991);

- Os valores empresariais são definidos como "Princípios ou crenças hierarquicamente organizados sobre metas e comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão á serviço dos interesses individuais, coletivos ou mistos" (TAMAYO, 1996).

Uma vez recolhidos todos os materiais documentais obtidos a partir dos sites, a equipe de pesquisa (neste momento composta por Elaine Lopes da Silva, José Carlos de Castro Júnior e Javier Balo) reuniu-se para realizar a análise de conteúdo.

O procedimento adotado foi o seguinte:

- 1) Localização de conceitos que poderiam ser interpretadas como valores. Nesta fase fizemos uma seleção ampla, mas de acordo com os critérios que definem os valores;

- 2) Localização de um fragmento no texto com proposta de valor: a localização exata do valor é separada e extraiu-se em conjunto com o seu contexto; isto é, na frase ou parágrafo onde ele aparece. De acordo com o investigador considerou-se necessário, um contexto

superior (ou inferior) a ser selecionado para compreender o campo semântico em que o conceito está sendo utilizado. O valor deve ser representado sempre por um único conceito. Somente se selecionariam mais fragmentos se contenham o conceito em caso que estas aparições tragam novos significados semântico ao mesmo;

3) Extrair o valor em forma de uma palavra-chave:

- Análise dos campos semânticos dos documentos: são estudados os diferentes campos semânticos em que apareceu o valor listado;

- Definição do conceito: se considera a definição mais inclusiva a respeito dos campos semânticos localizados mediante em pelo menos dois dicionários de referência para a língua de trabalho (por exemplo, "RAE" para o espanhol, "Aurélio" e "Michaelis" para o português);

- Confrontação com a globalidade do inventário: o objetivo é verificar se o valor localizado já foi acima definido como um valor, se ele é englobado em um valor mais geral; ou se o valor localizado é mais geral e pode incluir qualquer um dos já enumerados. Um bom indicador de sobreposição com outro valor localizado é se já existe no glossário de um dicionário que os emprega para sua definição;

- Validação: Se um conceito é um candidato para o valor, temos as seguintes perguntas do teste:

- É um valor universalmente positivo? Isto é, são todos os campos semânticos que podem ser localizados no conceito são positivos? É positivo para o indivíduo como um ser humano e as pessoas como uma sociedade?

- No caso em que qualquer uma destas perguntas possa ser respondida no conceito negativo, então ele vai ser descartado como um valor (valores só pode ser positivo em todas as dimensões).

4) Definição do valor: o mais apropriado da definição fornecida por dicionários é selecionado; ou, se necessário, uma nova formulação consolidada é feito, de modo a recolher as diferentes dimensões de valor. A próxima partida é sempre usada para se referir ao processo comunicativo como objeto de estudo "representação, o argumento ou a presença de informações favoráveis ou estimular ..."

5) Desenvolvimento de valor: desagregação do valor em três dimensões, desde que sua conceituação faça sentido: como empresarial, educativa e humana. Para este trabalho só registramos a dimensão empresarial.

Palavras a contextualizar

Depois de aplicar a metodologia detalhada anteriormente, obtivemos uma lista de palavras como candidatos a serem conceituados como valores. A lista de palavras segue a seguir conforme quadro (20).

Quadro 20 – Lista de palavras a contextualizar como valor

Adaptabilidade
Agilidade
Austeridade
Qualidade
Proximidade
Competição
Confiança
Dignidade
Excelência
Flexibilidade
Honestidade
Inovação
Integridade
Justiça
Lealdade
Liberdade
Liderança/Competitividade
Respeito
Responsabilidade
Segurança
Solidariedade
Sustentabilidade
Transparência

Fonte: Elaborado pelo autor

Depois de analisar as palavras contextualizadas (valores candidatos), a metodologia proposta nos números anteriores são aplicadas, para determinar quem realmente poderá ser um valor.

Em primeiro lugar, as definições de cada palavra dada nos dicionários de Espanhol e Português, para selecionar a definição mais consistente com o campo semântico localizado foram revisados.

Em seguida, para cada valor selecionado, verificou-se que o valor não foi previamente definido como um valor de, ou que não se incluem outros valores já determinados.

Finalmente, cada valor foi submetido a uma validação para verificar se o valor foi universalmente positivo que todos os campos semânticos que poderiam ser localizados no conceito foram positivos: que o valor foi positivo para o indivíduo como um ser humano e as pessoas como uma sociedade. Apenas os valores que excederam todas essas validações, foram

incluídos no inventário, então você poderia dizer que o valor foi positivo em todas as suas dimensões.

Após a análise do valor de cada palavra candidata, conforme apêndice VI, temos o resultado da validação efetuada. Os valores empresariais que refletem o pensamento das empresas espanholas e brasileiras de acordo com a metodologia adaptada Protocolo Eva são: autonomia confiança, competência, dignidade, excelência, flexibilidade, integridade, justiça, liberdade, liderança/competitividade, respeito, responsabilidade, solidariedade, sustentabilidade e transparência.

4 ESTUDO QUANTITATIVO

Neste momento da pesquisa, optou-se por uma pesquisa descritiva, com o objetivo de se verificar as inter-relações existentes entre a Gestão do Conhecimento, Inovação e Valores. Assim realizou-se um estudo transversal, onde de acordo com o pesquisador Hair et al. (2009, p. 102), onde os resultados propiciam ao pesquisador um “panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo”.

Como procedimento de pesquisa adotou-se o tipo “survey”, que é utilizado para a coleta de dados primários a partir de indivíduos, sendo o mesmo recomendado para quando se trabalha como uma grande amostra (HAIR *et al.*, 2009). Pautando-se nos resultados da pesquisa qualitativa, somando se aos resultados obtidos com a metodologia Protocolo Eva e apoiado na revisão da literatura, foi elaborado um questionário auto administrado, que é aquele em que não há auxílio do pesquisador no momento da resposta (HAIR *et al.*, 2009).

Com o questionário construído, o próximo passo foi a realização de um pré-teste. Foram escolhidos dois especialistas em gestão do conhecimento, para validarem as questões e avaliarem a clareza das mesmas se elas continham elementos suficientes para o alcance dos objetivos. No que tange aos valores empresariais, foi solicitado a 6 integrantes do grupo de pesquisa LAICOM, para que avaliassem os conceitos que foram definidos enquanto orientação á sua análise.

Pautando-se na intervenção dos especialistas acima citados, foram realizados os devidos ajustes quanto á clareza dos conceitos de valores empresariais. A necessidade de tornar as questões sobre gestão do conhecimento mais claras e em menor quantidade, por sua vez, resultou num instrumento definitivo com um total de 23 questões voltados ao alcance do objetivo desta pesquisa.

Destas 23 questões, 02 destinaram-se á identificação se a empresa do respondente é considerada inovadora pelo mesmo e se a mesma adotava a gestão do conhecimento. Estas duas questões foram categorizadas em respostas sim ou não, para atenderem aos requisitos para a utilização do método análise de regressão logística. A condição para a regressão logística é que a variável dependente tenha apenas dois valores válidos, exemplo: verdadeiro ou falso; homem ou mulher, sim ou não, ou seja, dois extremos. A análise de regressão logística foi utilizada para poder confirmar estatisticamente os resultados da análise qualitativa, ou seja, se valores empresariais explicam a gestão do conhecimento promovendo a inovação.

Dentre estas mesmas 23 questões, 16 relacionaram-se especificamente a valores empresariais. Elas foram categorizadas em escala de diferencial semântico, que consiste numa classificação de sete pontos cujos extremos estão associados a rótulos bipolares (MALHOTRA, 2012). Para esta pesquisa os rótulos bipolares adotados foram ‘mínimo’ e ‘máximo’. A adoção desta escala foi importante, pois no modelo a ser construído teríamos um conjunto grande de variáveis independentes, uma condição necessária para a utilização da análise de regressão logística.

As últimas 5 questões foram relacionadas às práticas da gestão do conhecimento, e a mensuração do grau de aplicação das mesmas. Foram também categorizadas na mesma escala de referencial semântico com o objetivo de aplicar a análise de correlação. A utilização desta escala proporciona uma diferenciação maior entre os objetivos de estímulo e é indicada quando da utilização de técnicas estatísticas de correlação (MALHOTRA, 2012).

Em relação à amostra, as empresas analisadas seriam as de base tecnológicas. Ou seja, seriam as empresas que estivessem necessariamente presentes em parques tecnológicos e ou em estruturas organizacionais cujo fomento fosse gerar a inovação. Esta amostra é classificada em objetiva, pois houve uma seleção de respondentes com base em critérios estabelecidos previamente pelo pesquisador. O critério neste caso tem relação com o problema de pesquisa. Assim o próximo passo foi entrar em contato na Espanha com os gestores dos parques e verificar como poder-se-ia acessar as empresas e respectivamente seus funcionários. A preferência da pesquisa era pelos profissionais que estivessem à frente das mesmas, mas não foi possível controlar essa variável.

Da mesma maneira se procedeu no Brasil, mas a amostra não contou somente as EBTs presentes nos parques tecnológicos visitados, pois não atingiríamos uma quantidade relevante de respostas. Sendo assim foram procurados organismos que trabalham com essas empresas como o CIAEM (Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras) da Universidade Federal de Uberlândia, o *i9 Hub* (Centro acelerador de inovação e tecnologia) e o Sebrae.

Para garantir uma efetividade de respostas e agilidade do processo, o pesquisador optou em ir pessoalmente aos parques, e demais instituições para negociar o processo de aplicação dos questionários. Na Espanha os departamentos de comunicação dos parques, após a negociação, enviam mensagem via intranet para todas as empresas associadas aos mesmos, autorizando a realização da pesquisa. Junto com a autorização, foi enviado também o link do questionário. Nesse documento enviado às empresas e respaldado pelos órgãos, continham informações sobre a importância do estudo, destaque para o caráter estritamente acadêmico da

pesquisa e um prazo estabelecido para respostas, de acordo com Hair *et al.* (2005), são procedimentos importantes para que a taxa de retorno em *survey* com questionários auto administrados sejam mais efetivos.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro de 2016 a fevereiro de 2017. Vale ressaltar que foi uma tarefa que exigiu um acompanhamento constante e um gerenciamento, com a realização de reforços e novas visitas aos órgãos solicitando o reenvio dos e-mails. Em 03 de fevereiro de 2017 a fase de coleta de dados foi encerrada. Foram obtidas 267 respostas na Espanha e 286 no Brasil.

No momento da tabulação dos dados foram encontradas algumas respostas atípicas, com forte potencial de gerarem erros sistemáticos ou erros de tendenciosidade. Assim foram eliminados alguns questionários da amostra, ficando a mesma constituída de 243 na Espanha e 262 no Brasil.

A próxima fase foi a realização da análise estatística dos dados. A análise estatística aconteceu em dois momentos. Um primeiro momento quando foram realizadas as análises de regressão e correlação com os dados espanhóis e o segundo momento quando foram realizadas as análises de regressão e correlação com os dados brasileiros.

Regressão logística conforme Fávero *et al.* (2009, p. 440) é definida como: “uma técnica estatística utilizada para descrever o comportamento entre uma variável dependente binária e variáveis independentes métricas ou não”. O fato de a variável dependente ser binária (0 ou 1) possibilita associações de classificação dos fenômenos, como por exemplo, rejeitar (0), e, ou aceitar (1) e, também, interpretações em termos de probabilidade de chance de o fenômeno investigado ocorrer ou não ocorrer (CORRAR *et al.*, 2007).

Assim, temos que a regressão logística é uma maneira de transformar a relação entre duas variáveis numa equação, mas numa equação um pouquinho diferente, já que uma das variáveis (a de desfecho) é dicotômica, isto é tem apenas duas categorias (p. ex. sim/não, óbito/sobrevivência, aprovação/reprovação), isso faz com que a linha de tendência esperada não seja reta no gráfico, como ocorreria numa variável contínua. A função do modelo logístico segue a seguinte equação (FÁVERO *et al.*, 2009) que é dada pela fórmula abaixo:

$$f(z) = \frac{e^z}{e^z + 1} = \frac{1}{1 + e^{-z}}$$

A entrada pode ser qualquer número, mas a variável dependente (desfecho), como é calculada de forma probabilística, só resulta em valores entre 0 e 1 (ou seja, em um percentual

entre 0 e 100%). Quem estiver com probabilidade abaixo de 50% é colocada no grupo de desfecho 0. Quem estiver com probabilidade acima de 50% vai para o grupo de desfecho 1.

Em outras palavras podemos entender que uma das questões a ser respondida nesta pesquisa foi verificar qual a relação entre os valores empresariais e a força que os mesmos exercem sobre a gestão do conhecimento para promover a inovação. A probabilidade das empresas aplicarem ou não a gestão do conhecimento para a geração da inovação foram aqui um evento dicotômico, que pode ser entendido como 1 quando a empresa aplica a gestão do conhecimento e 0 quando não aplica a gestão do conhecimento. Agora a probabilidade dos valores empresariais terem uma relação com a gestão do conhecimento seriam as variáveis independentes. No modelo logístico, usamos os valores de uma série de variáveis independentes, no nosso caso os valores empresariais definidos no inventário de valores utilizando da ferramenta Protocolo Eva, para predizer se eles afetam ou não a gestão do conhecimento, neste caso nossa variável dependente. Assim, todas as variáveis consideradas no modelo estão controladas entre si. Como usamos uma série de variáveis independentes, trata-se de um problema multivariável. A medida de associação calculada a partir do modelo logístico é o *odds ratio*. Os *odds ratio* ajustados são obtidos através da comparação de indivíduos que diferem apenas na característica de interesse e que tenham os valores das outras variáveis constantes. O ajuste é apenas estatístico. (HAIR *et al.*, 2009).

4.1 Análise quantitativa

4.1.1 Caracterização da amostra, resultados da survey aplicada na Espanha

Pode-se verificar que após a realização dos ajustes devidos, foram validados 243 questionários, conforme podemos verificar na Tabela 1.

Tabela 1 Validação dos dados da amostra

Estatísticas					
		Idade dos Respondentes	Escolaridade dos Respondentes	Renda Familiar dos Respondentes	Se, na Opinião dos Respondentes, a Organização é Inovadora
N	Válido	243	243	243	243
	Omisso	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 2 abaixo, temos o cálculo da idade média dos respondentes, que no nosso modelo é de 44 anos, com um desvio padrão de 8,69 anos. A grande concentração das idades está no intervalo de 36 a 53 anos. É um resultado bastante interessante que reflete bem a cultura espanhola neste atual momento. Os profissionais destas empresas são originários de um processo onde o doutorado por muitas instituições não tinha uma data limite para a sua conclusão, assim durante o processo de doutoramento era comum os estudantes trabalharem em empresas e realizarem seus estudos, assim esse processo tinha uma duração muito maior que os quatros ou cinco anos de um doutorado padrão.

Tabela 2- Idade média da amostra

Idade dos Respondentes		
Média	N	Erro Desvio
44,87	243	8,690

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se observa o índice de escolaridade da amostra percebe-se uma grande homogeneidade nos percentuais de participação de cada grupo em todos os níveis avaliados de acordo com a divisão que foi estabelecida, doutores, mestres, graduados e profissionais com o 2 grau completo. Mas se analisarmos o conjunto dos pós-graduados eles representam 49,8% da amostra, um valor bastante representativo do perfil dos profissionais destas empresas entrevistadas. Este resultado explica bem o conceito de empresas de base tecnológica, cuja uma das suas características é serem constituídas por pessoal técnico altamente qualificado. Fato que como pode ser percebido nesta pesquisa, considerando-se essa amostra. A Tabela 3 retrata essa análise descritiva.

Tabela 3- Escolaridade da amostra

Escolaridade dos Respondentes					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Segundo Grau	66	27,2	27,2	27,2
	Graduação	56	23,0	23,0	50,2
	Mestrado	66	27,2	27,2	77,4
	Doutorado	55	22,6	22,6	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se analisa a renda média dos respondentes, verificasse uma grande concentração no intervalo de 03 a 06 salários mínimos, representando uma porcentagem de 59,3% do total dos entrevistados. Sabe-se que este intervalo de renda é um valor representativo no contexto da cultura espanhola, assim como podemos perceber que não existe um grande diferenciação de renda entre graduados e mestres, característica muito forte presente na cultura espanhola. Os demais percentuais representam bem como a renda é percebida nesta cultura, onde o pessoal que trabalha nas empresas com o segundo grau completo ganham até no máximo 03 salários mínimos. E o grupo de doutores que podem ser os empresários que estão acima do patamar de 06 salários mínimos. A tabela 4 abaixo mostra o perfil de renda dos entrevistados:

Tabela 4- Renda familiar da amostra

Renda Familiar dos Respondentes					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 03 Salários Mínimos	54	22,2	22,2	22,2
	Entre 03 e 06 Salários Mínimos	144	59,3	59,3	81,5
	Acima de 06 Salários Mínimos	45	18,5	18,5	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a análise descritiva dos dados que representam o perfil da amostra, Definiu-se por uma análise descritiva também das perguntas finais da survey que tinham por objetivo verificar: a) como os respondentes percebem a partir do conceito de gestão do conhecimento a sua existência e ou sua aplicação, b) verificar como os respondentes percebem o funcionamento das práticas da gestão do conhecimento definidas nesta pesquisa e por fim verificar como eles percebem a relação da gestão do conhecimento e a inovação.

Na tabela abaixo podemos verificar como os respondentes das empresas de base tecnológica dos parques de Barcelona percebem a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento na empresa.

Tabela 5- Percepção da existência ou não da GC

Se, na opinião dos respondentes, ao se considerar o conceito de Gestão do Conhecimento, ele consegue perceber a existência e ou sua aplicação na empresa.					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	80	32,9	32,9	32,9
	Sim	163	67,1	67,1	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado, as respostas quanto á percepção deles mostra que 32,9% da amostra, um total de 80 entrevistados não percebem a aplicação da GC na empresa e consequentemente 163 respondentes, que significam 67,1% da amostra, conseguem perceber a sua existência e ou aplicação. Este comportamento da pesquisa foi importante, pois assim, tornou-se possível a utilização da técnica de análise regressão logística para que pudéssemos verificar se existe inter-relação entre os valores empresariais e a gestão do conhecimento como geradora da inovação. Na tabela 6 abaixo, temos o resultado das respostas sobre a prática da gestão do conhecimento: troca de informações e transferência de conhecimentos.

Tabela 6:

Troca de informações e transferência de conhecimento percebida pelos respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mínima / Inexistente	27	11,1	11,1	11,1
	Muito Baixa	33	13,6	13,6	24,7
	Baixa	22	9,1	9,1	33,7
	Média	91	37,4	37,4	71,2
	Alta	17	7,0	7,0	78,2
	Muito Alta	28	11,5	11,5	89,7
	Máxima / Total	25	10,3	10,3	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da percepção dos respondentes sobre a prática “troca de informações e transferência de conhecimento tem- se que a maior concentração de respostas esta no grau médio de ocorrência. Ele representa 37,4% da amostra. Numa frequência alta, muito alta e máxima alta, o resultado soma 28,8% e no outro extremo, baixa, muito baixa e mínima existente um total de 33,8%. Num primeiro momento, esse resultado aponta que esta é uma atividade que pode ser revista pelas empresas e pela administração dos parques, mesmo que a informação não precise fluir em todos os níveis e para todos os níveis, o resultado aponta necessidade de mudanças.

Na tabela 7 abaixo, temos o resultado das respostas sobre a prática da gestão do conhecimento: criação, transferência e aplicação do conhecimento:

Tabela 7:

Criação, transferência e aplicação do conhecimento percebida pelos respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mínima / Inexistente	23	9,5	9,5	9,5
	Muito Baixa	16	6,6	6,6	16,0
	Baixa	24	9,9	9,9	25,9
	Média	96	39,5	39,5	65,4
	Alta	29	11,9	11,9	77,4
	Muito Alta	30	12,3	12,3	89,7
	Máxima / Total	25	10,3	10,3	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da percepção dos respondentes sobre a prática “criação, transferência e aplicação do conhecimento” tem- se que a maior concentração de respostas está no grau médio de ocorrência. Ele representa 39,5% da amostra. Numa frequência alta, muito alta e máxima alta, o resultado soma 34,5% e no outro extremo, baixa, muito baixa e mínima existente um total de 26,0%. Num primeiro momento, esse resultado aponta que esta

é uma atividade que vem sendo desenvolvida e sua percepção é bastante presente, apresentando um resultado que pode ser considerado importante no contexto da pesquisa.

Na tabela 8 abaixo, temos o resultado das respostas sobre a prática da gestão do conhecimento: nível de comunicação interna e seu registro:

Tabela 8:

Nível de comunicação interna e seu registro percebido pelos respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mínima / Inexistente	28	11,5	11,5	11,5
	Muito Baixa	27	11,1	11,1	22,6
	Baixa	94	38,7	38,7	61,3
	Média	21	8,6	8,6	70,0
	Alta	23	9,5	9,5	79,4
	Muito Alta	25	10,3	10,3	89,7
	Máxima / Total	25	10,3	10,3	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da percepção dos respondentes sobre a prática “nível de comunicação interna e seu registro” tem-se que a maior concentração de respostas está na frequência baixa, muito baixa e mínima existente, somando um total de 61,3%, o grau médio de ocorrência, representa 8,6% da amostra e numa frequência alta, muito alta e máxima alta, o resultado soma 30,1%. Num primeiro momento, esse resultado aponta que esta é uma atividade que é pouco percebida na amostra com a maior concentração de respostas na direção de grau baixo e com uma percepção mediana em grau alto. É um resultado que precisa ser revisto.

Na tabela 9 abaixo, temos o resultado das respostas sobre a pergunta: Se afirmássemos que existe uma relação entre a gestão do conhecimento e a capacidade da empresa em gerar inovação. De acordo com a sua percepção, qual o grau dessa relação percebido por você na empresa?:

Tabela 9:

Relação entre Conhecimento e Inovação Percebida pelos Respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mínima / Inexistente	27	11,1	11,1	11,1
	Muito Baixa	21	8,6	8,6	19,8
	Baixa	21	8,6	8,6	28,4
	Média	24	9,9	9,9	38,3
	Alta	100	41,2	41,2	79,4
	Muito Alta	24	9,9	9,9	89,3
	Máxima / Total	26	10,7	10,7	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da percepção dos respondentes sobre a “relação da gestão do conhecimento com a inovação” tem-se que a maior concentração de respostas está na frequência alta, muito alta e máxima alta existente, somando um total de 61,8%, o grau médio de ocorrência, representa 9,9% da amostra e numa frequência baixa, muito baixa e mínima existente, o resultado soma 28,3%. Num primeiro momento, esse resultado aponta que a percepção da relação existente entre a gestão do conhecimento e a inovação é bastante significativa. Esse resultado foi considerado relevante para a pesquisa, pois ao se considerar uma amostra com comportamento bem equilibrado em sua representatividade quanto ao perfil de escolaridade, essa percepção se torna relevante num contexto maior.

4.1.2 Modelo de regressão logística

Iniciaremos nossa análise utilizando-se da Tabela 10, fornecida pelo SPSS, que nos mostra resumidamente os dados que foram incluídos na análise. Como no nosso estudo já tinham sido realizadas as devidas eliminações de dados não correspondentes, o sistema admitiu 243 casos, assim tivemos o aproveitamento de 100%, onde nenhum caso deixou de ser aproveitado.

Tabela 10: Resumo de processamento do estudo, fornecida pelo programa SPSS.

Resumo de processamento do estudo			
Casos não ponderados		N	Porcentagem
Casos selecionados	Incluído na análise	243	100,0
	Casos omissos	0	,0
	Total	243	100,0
Casos não selecionados		0	,0
Total		243	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Agora a próxima tabela 11, apresenta o código que o software atribuiu á variável dependente no presente estudo, onde foi mantida a codificação inicial, ou seja, 1 para representar as respostas dos respondentes que percebem a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento em suas empresas e 0 para a situação onde os respondentes não a percebem. Como os resultados da análise devem permitir a interpretação em termos de probabilidade, o procedimento está correto, assim as probabilidades estão contidas no intervalo de 0 a 1.

Tabela 11- Codificação de variável dependente

Codificação de variável dependente	
Valor original	Valor interno
Não	0
Sim	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Prosseguindo no processo, o software fornece um teste de coeficientes do modelo, chamado *Omnibus*. Seu objetivo é realizar os testes de significância. Assim o objetivo é avaliar se o modelo é capaz de realizar previsões com a acurácia desejada. O primeiro dado fornecido pelo programa é o Qui-quadrado e o seu objetivo é testar a hipótese de que todos os coeficientes da equação são nulos. Verifica-se que o valor do Modelo foi de 31,383 e isso

significa que alguns dos parâmetros (valores empresariais) contribuem para melhor explicar a relação que estamos procurando verificar, este é um resultado importante para a aplicação do modelo. Temos ainda mais dois testes, o *Step* e o *Block*, ambos tem significado rigorosamente igual ao *Model*, assim podem ser interpretados de forma análoga. Como nossa análise foi realizada pelo método “*Enter*”, onde todas as variáveis independentes são incluídas simultaneamente no modelo, explica-se o porquê dos valores serem coincidentes, quando da aplicação dos testes *Step*, *Block* e *Model*. Pode-se observar pelos testes efetuados e que estão demonstrados abaixo na Tabela 12:

Tabela 12: Teste Omnibus

Testes de Omnibus do Modelo de Coeficientes				
		Qui-quadrado	Df	Sig.
Passo 1	Step	31,383	15	,008
	Block	31,383	15	,008
	Model	31,383	15	,008

Fonte: Elaborado pelo autor

Continuando a avaliação do modelo, o software fornece outros indicadores que também contribuem para uma avaliação do seu desempenho em âmbito geral, o cálculo aqui da verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimation- MLE*) é um método para estimar os parâmetros de um modelo estatístico. Assim, a partir de um conjunto de dados e dado um modelo estatístico, a estimativa por máxima verossimilhança estima valores para os diferentes parâmetros do modelo (Corrar 2007). Para este caso o seu cálculo é informado pois é necessário para a realização de outros indicadores como o *Model*, o *Step*, e o *Block Qui-quadrado*. Na planilha abaixo além de indicado o indicador de verossimilhança, temos o teste *R quadrado Cox & Snell* e o teste *R quadrado Nagelkerke*. Como eles são considerados *pseudo-R-Quadrado*, eles procuram indicar a proporção das variações ocorridas no log da razão de chance que é explicada pelas variações ocorridas nas variáveis independentes. Assim, o Cox & Snell indica que cerca de 12,1% das variações ocorridas no log da razão de chance são explicadas pelo conjunto das variáveis independentes, neste caso os 15 valores empresariais. Já o teste Nagelkerke é uma versão adaptada do Cox & Snell para fornecer resultados de 0 a 1. No caso ele significa que o modelo é capaz de explicar cerca de 16,9% das variações registradas na variável dependente. A tabela 13 logo abaixo, mostra os valores encontrados.

Tabela 13.

Resumo do modelo			
Passo	Verossimilha	R quadrado	R quadrado

	nça de log -2	Cox & Snell	Nagelkerke
1	276,558 ^a	,121	,169

Fonte: Elaborado pelo autor

Avaliando os resultados, podemos afirmar que o modelo consegue ser representativo onde a variável dependente é afetada pelas variáveis independentes. O próximo teste que pode facilitar o julgamento do grau de acurácia do modelo logístico é o teste *Hosmer e Lemeshow*. Esse indicador consiste em dividir o numero de observações em cerca de dez classes e, em seguida, comparar as frequências preditas com as observadas, em verdade a finalidade deste teste é verificar se existem diferenças significativas entre as classificações realizadas pelo modelo e a realidade observada. Avaliando-se os resultados, percebe-se que não há diferenças significativas entre os resultados preditos pelo modelo e os observados. Ele apresenta uma escala de liberdade 8, com um nível de significância de 0,475 que confirma a não existência de diferenças entre os valores preditos e observados, fato este que pode ser considerado como mais um ponto positivo para o nosso modelo. Veja a Tabela 14 abaixo:

Tabela 14 – Teste de Hosmer e Lemeshow

Teste de Hosmer e Lemeshow			
Passo	Qui-quadrado	Df	Sig.
1	7,590	8	,475

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos a tabela 15 abaixo que explica melhor o significado deste teste.

Tabela 15

Tabela de contingência para teste de Hosmer e Lemeshow						
		Se, na Opinião dos Respondentes, a gestão do conhecimento é aplicada e ou existe na organização = Não		Se, na Opinião dos Respondentes, a gestão do conhecimento é aplicada e ou existe na organização = Sim		Total
		Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Passo 1	1	13	15,745	11	8,255	24
	2	15	12,274	9	11,726	24
	3	9	10,523	15	13,477	24
	4	13	9,131	11	14,869	24
	5	8	8,142	16	15,858	24
	6	8	7,209	16	16,791	24
	7	4	5,913	20	18,087	24
	8	5	4,806	19	19,194	24

9	2	3,662	22	20,338	24
10	3	2,594	24	24,406	27

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 16 abaixo, nos mostra o quadro de classificação final. Até agora pelos testes realizados, percebe-se que está favorável a aplicação do modelo utilizado, para se verificar se os valores empresariais explicam a gestão do conhecimento para a geração da inovação. Inicialmente antes de aplicarmos o modelo tínhamos 163 respondentes considerando a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento na empresa, isso significava 67,07% de acerto na classificação e não considerávamos a inclusão das variáveis independentes no nosso modelo. Agora com a inclusão temos um percentual de acerto total de resultado que subiu para 71,2%. Note que inicialmente tínhamos o percentual de 76% para os respondentes que consideravam a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento na empresa e que depois da inclusão das variáveis independentes, este valor sobe para 90,8% na classificação final positiva. Este novo percentual aumenta a acurácia do nosso modelo na busca de uma melhor compreensão de como os valores empresariais explicam a gestão do conhecimento para a geração da inovação. Assim podemos afirmar que estatisticamente é viável incluir as variáveis independentes no modelo. Segue a tabela 16:

Tabela 16 Classificação Final

Tabela 16 Classificação Final					
Tabela de Classificação					
	Observado		Previsto		
			Se, na Opinião dos Respondentes, a gestão do conhecimento é aplicada e ou existe na organização		Porcentagem correta
			Não	Sim	
Passo 1	Se, na Opinião dos Respondentes, a Organização é Inovadora	Não	25	55	31,3
		Sim	15	148	90,8
	Porcentagem global				71,2
a. O valor de recorte é 500					

a. O valor de recorte é ,500

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os testes realizados, podemos sugerir que de forma geral, o modelo pode ser utilizado para estimar quais as variáveis independentes (valores organizacionais) que explicam o valor positivo da variável dependente (adoção de gestão do conhecimento na geração da inovação), ou seja, explicar a relação existente entre alguns valores empresariais e a gestão do conhecimento.

Até o presente momento, analisou-se o modelo como um todo, vamos então verificar a significância de cada coeficiente em particular. Como a variável independente tem apenas um grau de liberdade para cada coeficiente, procede-se o calculo do índice $Wald = (b/S.E)^2$. O objetivo é verificar se todas as variáveis podem ser incluídas no modelo. Conforme o quadro abaixo o índice *Wald* é positivo para todas as variáveis, significando que todas podem ser incluídas no modelo, ou seja, elas exercem efeito sobre a variável dependente a um nível de significância de 0,05. Vejamos a Tabela 17 abaixo:

Tabela 17 – Variáveis na equação
Variáveis na equação

		B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)
Passo 1 ^a	Autonomia Organizacional Percebida pelos Respondentes	,229	,096	5,687	1	,017	1,257
	Competência Organizacional Percebida pelos Respondentes	,161	,080	4,078	1	,043	1,175
	Competitividade Organizacional Percebida pelos Respondentes	,113	,070	2,566	1	,049	1,119
	Confiança Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,086	,081	1,114	1	,291	,918
	Dignidade Organizacional Percebida pelos Respondentes	,033	,069	,228	1	,633	1,033
	Excelência Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,148	,080	3,470	1	,048	,862
	Flexibilidade Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,062	,094	,441	1	,506	,939
	Integridade Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,010	,081	,015	1	,901	,990
	Justiça Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,251	,094	7,214	1	,007	,778
	Liberdade Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,021	,089	,056	1	,814	,979
	Respeito Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,304	,100	9,280	1	,002	,738
	Responsabilidade Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,073	,072	1,016	1	,314	,930
	Solidariedade Organizacional Percebida pelos Respondentes	,012	,085	,019	1	,889	1,012
	Sustentabilidade Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,035	,080	,192	1	,661	,966
	Transparência Organizacional Percebida pelos Respondentes	-,028	,070	,159	1	,690	,973

	Constante	2,780	1,463	3,612	1	,057	16,113
--	-----------	-------	-------	--------------	---	------	--------

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que esta pesquisa busca verificar as inter-relações entre os valores empresariais e a gestão do conhecimento na geração da inovação, nosso modelo nos permite verificar que sim, os valores empresariais explicam o comportamento da gestão do conhecimento na geração da inovação. Mas dentre os valores levantados, aqui nesta pesquisa o inventário de valores, quais deles explicam melhor essa relação?

Como resultado da análise de regressão logística aplicada nas empresas espanholas, percebemos que os valores autonomia, competência, competitividade, excelência, justiça e respeito são significativos e explicam a gestão do conhecimento na geração da inovação. Vejamos a tabela 18, que mostra os resultados da análise.

Tabela 18 - Resultados análise regressão logística EBTs Espanha

RESULTADO ANÁLISE DE REGRESSÃO LOGÍSTICA: ESPANHA	SIGNIFICÂNCIA
AUTONOMIA	,017
COMPETENCIA	,043
COMPETITIVIDADE	,049
CONFIANÇA	,291
DIGNIDADE	,633
EXCELÊNCIA.	,048
FLEXIBILIDADE	,506
INTEGRIDADE	,901
JUSTIÇA	,007
LIBERDADE	,814
RESPEITO	,002
RESPONSABILIDADE	,314
SOLIDARIEDADE	,889
SUSTENTABILIDADE	,661

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelos resultados do modelo aplicado, pode-se perceber que quando da análise de regressão logística a questão “a organização adota a gestão do conhecimento para a geração da inovação?” foi definida como variável dependente, atribuindo-se ‘zero’ pra as respostas negativas e ‘um’ para as respostas positivas. Os 15 valores organizacionais, por sua vez, foram considerados variáveis independentes. Fazendo dessa forma procurou-se identificar, dentro dos 15 valores organizacionais (as 15 variáveis independentes); quais delas explicariam as situações onde a gestão do conhecimento explica a geração da inovação (respostas positivas).

As variáveis independentes (valores organizacionais) que explicam o valor positivo da variável dependente (adoção de gestão do conhecimento na geração da inovação) são aquelas que apresentaram significância inferior a 0,05. São elas: autonomia, competência, excelência, justiça, competitividade e respeito organizacionais.

4.2.1 Caracterização da amostra, resultados da survey aplicada no Brasil

Pode-se verificar que após a realização dos ajustes devidos, foram validados 262 questionários, conforme podemos verificar na Tabela 19:

Tabela 19: - Validação dos dados da amostra

Dados da amostra validados					
		Idade dos Respondentes	Escolaridade dos Respondentes	Renda Familiar dos Respondentes	Se, na Opinião dos Respondentes, a Organização é Inovadora
N	Valid	262	262	262	262
	Missing	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se verificar na tabela 20 abaixo, o cálculo da idade média dos respondentes, que no nosso modelo é de 40 anos, com um desvio padrão de 8,887 anos. A grande concentração das idades está no intervalo de 30 a 49 anos. Este resultado reflete uma característica de uma sociedade jovem, tivemos um momento de expansão no aumento do número de doutores formados, assim como de mestres.

Tabela 20: Idade média da amostra

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade dos Respondentes	262	25	55	40,05	8,887
Valid N (listwise)	262				

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se observa o índice de escolaridade da amostra percebe-se um percentual um pouco maior na escolaridade 2 grau, 5% a mais que os respondentes com o título de graduados, já os pós-graduados em nível de mestrado e doutorado existe uma certa hegemonia. Se considerarmos os resultados como um todo a amostra apresenta representatividade em todos os níveis aqui definidos: doutores, mestres, graduados e profissionais com o 2 grau completo. Pode-se afirmar que a existência de 49,3% de pós-graduados explica bem o conceito de empresas de base tecnológica, cuja uma das suas características é serem constituídas por pessoal técnico altamente qualificado. Fato que como pode ser percebido nesta pesquisa, considerando-se essa amostra. A Tabela 21 retrata essa análise descritiva.

Tabela 21: - Escolaridade da amostra

Escolaridade dos Respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Segundo Grau	73	27,9	27,9	27,9
	Graduação	60	22,9	22,9	50,8
	Mestrado	68	26,0	26,0	76,7
	Doutorado	61	23,3	23,3	100,0
	Total	262	100,0	100,0	
Missing	System	0	0		
Total		262	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se analisa a renda média dos respondentes, verificasse uma grande concentração no intervalo de 03 a 06 salários mínimos, representando uma porcentagem de 59,2% do total dos entrevistados. Renda acima de 06 salários mínimos ficou com um resultado de 18,7% da amostra, como somos um país com uma política de concentração de rendas a determinadas classes, nossa amostra reflete essa situação.

Os demais percentuais representam bem como a renda é percebida nesta cultura, onde o pessoal que trabalha nas empresas com o segundo grau completo ganham até no máximo 03 salários mínimos. E o grupo de doutores que podem ser os empresários que estão acima do patamar de 06 salários mínimos. A tabela 22, abaixo, mostra o perfil de renda dos entrevistados:

Tabela 22: - Renda familiar da amostra

Renda Familiar dos Respondentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 03 Salários Mínimos	58	22,1	22,1	22,1
	Entre 03 e 06 Salários Mínimos	155	59,2	59,2	81,3
	Acima de 06 Salários Mínimos	49	18,7	18,7	100,0
	Total	262	100,0	100,0	
Missing	System	0	0		
Total		262	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, seguiu-se o mesmo procedimento quando da análise das empresas espanholas, onde com a análise descritiva dos dados que representam o perfil da amostra, Definiu-se por uma análise descritiva também das perguntas finais da survey que tinham por objetivo verificar: a) como os respondentes percebem a partir do conceito de gestão do conhecimento a sua existência e ou sua aplicação, b) verificar como os respondentes percebem o funcionamento das práticas da gestão do conhecimento definidas nesta pesquisa e por fim verificar como eles percebem a relação da gestão do conhecimento e a inovação.

Na tabela 23, abaixo podemos verificar como os respondentes das empresas de base tecnológica dos parques do Brasil percebem a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento na empresa.

Tabela 23 - Percepção da existência ou não da GC

Se, na opinião dos respondentes, ao se considerar o conceito de Gestão do Conhecimento, ele consegue perceber a existência e ou sua aplicação na empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	61	23,3	23,3	23,3
	Sim	201	76,7	76,7	100,0
	Total	262	100,0	100,0	
Missing	System	0	0		
Total		262	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas quanto á percepção dos respondentes quanto a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento mostra que 23,3% da amostra, um total de 61 entrevistados não percebem a aplicação da GC na empresa e consequentemente 201 respondentes, que significam 76,7% da amostra, conseguem perceber a sua existência e ou aplicação. Este

comportamento da pesquisa foi importante, pois assim, tornou-se possível a utilização da técnica de análise regressão logística para que pudéssemos compreender melhor alguns aspectos da pesquisa. Na tabela 24 abaixo, temos o resultado das respostas sobre a prática da gestão do conhecimento: troca de informações e transferência de conhecimentos.

Tabela 24:

Troca de informações e transferência de conhecimento percebida pelos respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mínima / Inexistente	3	1,1	1,1	1,1
	Muito Baixa	21	7,9	8,0	9,2
	Baixa	43	16,2	16,4	25,6
	Média	48	18,1	18,3	43,9
	Alta	88	33,2	33,6	77,5
	Muito Alta	26	9,8	9,9	87,4
	Máxima / Total	33	12,5	12,6	100,0
	Total	262	98,9	100,0	
Missing	System	3	1,1		
Total		265	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da percepção dos respondentes sobre a prática “troca de informações e transferência de conhecimento tem- se que a maior concentração de respostas esta no grau médio de ocorrência. Ele representa 37,4% da amostra. Numa frequência alta, muito alta e máxima alta, o resultado soma 28,8% e no outro extremo, baixa, muito baixa e mínima existente um total de 33,8%. Num primeiro momento, esse resultado aponta que esta é uma atividade que pode ser revista pelas empresas e pela administração dos parques, mesmo que a informação não precise fluir em todos os níveis e para todos os níveis, o resultado aponta necessidade de mudanças.

Na tabela 25 abaixo, temos o resultado das respostas sobre a prática da gestão do conhecimento: criação, transferência e aplicação do conhecimento:

Tabela 25:

Criação, transferência e aplicação do conhecimento percebida pelos respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baixa	19	7,2	7,3	7,3
	Média	71	26,8	27,1	34,4
	Alta	83	31,3	31,7	66,0
	Muito Alta	33	12,5	12,6	78,6

	Máxima / Total	56	21,1	21,4	100,0
	Total	262	98,9	100,0	
Missing	System	3	1,1		
Total		265	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da percepção dos respondentes sobre a prática “criação, transferência e aplicação do conhecimento” tem-se que a maior concentração de respostas está no grau médio de ocorrência. Ele representa 39,5% da amostra. Numa frequência alta, muito alta e máxima alta, o resultado soma 34,5% e no outro extremo, baixa, muito baixa e mínima existente um total de 26,0%. Num primeiro momento, esse resultado aponta que esta é uma atividade que vem sendo desenvolvida e sua percepção é bastante presente, apresentando um resultado que pode ser considerado importante no contexto da pesquisa.

Na tabela 26, abaixo, temos o resultado das respostas sobre a prática da gestão do conhecimento: nível de comunicação interna e seu registro:

Tabela 26:

Nível de comunicação interna e seu registro percebido pelos respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baixa	19	7,3	7,3	7,3
	Média	71	27,1	27,1	34,4
	Alta	83	31,7	31,7	66,0
	Muito Alta	33	12,6	12,6	78,6
	Máxima / Total	56	21,4	21,4	100,0
	Total	262	100,00	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da percepção dos respondentes sobre a prática “nível de comunicação interna e seu registro” tem-se que a maior concentração de respostas está na frequência alta, muito alta, e máxima existente, somando um total de 65,7%, o grau médio de ocorrência, representa 27,1% da amostra e numa frequência baixa, o resultado soma 7,3%. Num primeiro momento, esse resultado aponta que esta é uma atividade que é bem percebida na amostra com a maior concentração de respostas na direção de grau alto.

Na tabela 27 abaixo, temos o resultado das respostas sobre a pergunta: Se afirmássemos que existe uma relação entre a gestão do conhecimento e a capacidade da empresa em gerar inovação. De acordo com a sua percepção, qual o grau dessa relação percebido por você na empresa?:

Tabela 27:

Relação entre Conhecimento e Inovação percebida pelos respondentes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mínima / Inexistente	17	6,5	6,5	6,5

Muito Baixa	24	9,2	9,2	15,6
Baixa	30	11,5	11,5	27,1
Média	77	29,4	29,4	56,5
Alta	56	21,4	21,4	77,9
Muito Alta	27	10,3	10,3	88,2
Máxima / Total	31	11,8	11,8	100,0
Total	262	100,00	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como resultado da percepção dos respondentes sobre a “relação da gestão do conhecimento com a inovação” tem-se que a maior concentração de respostas está na frequência alta, muito alta e máxima alta existente, somando um total de 43,5%, o grau médio de ocorrência, representa 29,4% da amostra e numa frequência baixa, muito baixa e mínima existente, o resultado soma 27,23%. Num primeiro momento, esse resultado aponta que a percepção da relação existente entre a gestão do conhecimento e a inovação é a mais significativa dentre os resultados. Esse resultado foi considerado relevante para a pesquisa, pois esta é uma pergunta que tem influência em todos os resultados considerados pelos respondentes. Mesmo que ele represente numa frequência alta 43,5%, ainda assim se somarmos à frequência média temos um total de 72,7%. Esse resultado foi importante para a realização das análises.

4.2.2 Modelo de regressão logística

Iniciaremos nossa análise utilizando-se da Tabela 28 fornecida pelo SPSS, que nos mostra resumidamente os dados que foram incluídos na análise. Como no nosso estudo já tinham sido realizadas as devidas eliminações de dados não correspondentes, o sistema admitiu 262 casos, assim tivemos o aproveitamento de 100%, onde nenhum caso deixou de ser aproveitado.

Tabela 28: Resumo de processamento do estudo, fornecida pelo programa SPSS.

Resumo de processamento do estudo			
Casos não ponderados		N	Porcentagem
Casos selecionados	Incluído na análise	262	100,0
	Casos omissos	0	,0
	Total	262	100,0
Casos não selecionados		0	,0
Total		262	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Agora a próxima tabela 29, apresenta o código que o software atribuiu à variável dependente no presente estudo, onde foi mantida a codificação inicial, ou seja, 1 para

representar as respostas dos respondentes que percebem a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento em suas empresas e 0 para a situação onde os respondentes não a percebem. Como os resultados da análise devem permitir a interpretação em termos de probabilidade, o procedimento está correto, assim as probabilidades estão contidas no intervalo de 0 a 1.

Tabela 29: - Codificação de variável dependente

Codificação de variável dependente	
Valor original	Valor interno
Não	0
Sim	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Prosseguindo no processo, o software fornece um teste de coeficientes do modelo, chamado *Omnibus*. Seu objetivo é realizar os testes de significância. Assim o objetivo é avaliar se o modelo é capaz de realizar previsões com a acurácia desejada. O primeiro dado fornecido pelo programa é o Qui-quadrado e o seu objetivo é testar a hipótese de que todos os coeficientes da equação são nulos. Verifica-se que o valor do Modelo foi de 21,615 e isso significa que alguns dos parâmetros (valores empresariais) contribuem para melhor explicar a relação que estamos procurando verificar, este é um resultado importante para a aplicação do modelo. Temos ainda mais dois testes, o *Step* e o *Block*, ambos tem significado rigorosamente igual ao *Model*, assim podem ser interpretados de forma análoga. Como nossa análise foi realizada pelo método “*Enter*”, onde todas as variáveis independentes são incluídas simultaneamente no modelo, explica-se o porquê dos valores serem coincidentes, quando da aplicação dos testes *Step*, *Block* e *Model*. Pode-se observar pelos testes efetuados e que estão demonstrados abaixo na Tabela 30:

Tabela 30: Teste Omnibus

Testes de Omnibus do Modelo de Coeficientes				
		Chi-square	Df	Sig.
Step 1	Step	21,615	15	,118
	Block	21,615	15	,118
	Model	21,615	15	,118

Fonte: Elaborado pelo autor

Continuando a avaliação do modelo, o software fornece outros indicadores que também contribuem para uma avaliação do seu desempenho em âmbito geral, o cálculo aqui da verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimation- MLE*) é um método para estimar os parâmetros de um modelo estatístico.

Assim, a partir de um conjunto de dados e dado um modelo estatístico, a estimativa por máxima verossimilhança estima valores para os diferentes parâmetros do modelo (Corrar). Para este caso o seu cálculo é informado pois é necessário para a realização de outros indicadores como o *Model*, o *Step*, e o *Block Qui-quadrado*. Na planilha abaixo além de indicado o indicador de verossimilhança, temos o teste *R quadrado Cox & Snell* e o teste *R quadrado Nagelkerke*. Como eles são considerados *pseudo-R-Quadrado*, eles procuram indicar a proporção das variações ocorridas no log da razão de chance que é explicada pelas variações ocorridas nas variáveis independentes. Assim, o *Cox & Snell* indica que cerca de 14,9% das variações socorridas no log da razão de chance são explicadas pelo conjunto das variáveis independentes, neste caso os 15 valores empresariais. Já o teste *Nagelkerke* é uma versão adaptada do *Cox & Snell* para fornecer resultados de 0 a 1. No caso ele significa que o modelo é capaz de explicar cerca de 17,4% das variações registradas na variável dependente. A tabela 31, logo abaixo, mostra os valores encontrados.

Tabela 31:

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	271,149 ^a	,149	,174

Fonte: Elaborado pelo autor

Avaliando os resultados, podemos afirmar que o modelo consegue ser representativo onde a variável dependente é afetada pelas variáveis independentes. O próximo teste que pode facilitar o julgamento do grau de acurácia do modelo logístico é o teste *Hosmer e Lemeshow*. Esse indicador consiste em dividir o numero de observações em cerca de dez classes e, em seguida, comparar as frequências preditas com as observadas, em verdade a finalidade deste teste é verificar se existem diferenças significativas entre as classificações realizadas pelo modelo e a realidade observada. Avaliando-se os resultados, percebe-se que não há diferenças significativas entre os resultados preditos pelo modelo e os observados. Ele apresenta uma escala de liberdade 8, com um nível de significância de 0,366 que confirma a não existência de diferenças entre os valores preditos e observados, fato este que pode ser considerado como mais um ponto positivo para o nosso modelo. Veja a Tabela 32 abaixo:

Tabela 32: Teste Hosmer e Lemeshow

Teste de Hosmer e Lemeshow			
Step	Chi-square	Df	Sig.
1	8,729	8	,366

Fonte: Elaborado pelo autor

Vejamos a tabela 33, abaixo que explica melhor o significado deste teste.

Tabela 33:

Tabela de contingência para teste de Hosmer e Lemeshow						
		Se, na Opinião dos Respondentes, a gestão do conhecimento é aplicada e ou existe na organização = Não		Se, na Opinião dos Respondentes, a gestão do conhecimento é aplicada e ou existe na organização = Sim		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	9	11,218	17	14,782	26
	2	8	8,658	18	17,342	26
	3	8	7,521	18	18,479	26
	4	12	6,680	14	19,320	26
	5	7	5,985	19	20,015	26
	6	4	5,436	22	20,564	26
	7	5	4,826	21	21,174	26
	8	2	4,151	24	21,849	26
	9	3	3,550	23	22,450	26
	10	3	2,974	25	25,026	28

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 34 abaixo, nos mostra o quadro de classificação final. Até agora pelos testes realizados, percebe-se que está favorável a aplicação do modelo utilizado, para se verificar se os valores empresariais explicam a gestão do conhecimento para a geração da inovação. Inicialmente antes de aplicarmos o modelo tínhamos 201 respondentes considerando a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento na empresa, isso significava 76,7% de acerto na classificação e não se considerou a inclusão das variáveis independentes no nosso modelo. Agora com a inclusão temos um percentual de acerto total de resultado que subiu para 260 respondentes. Note que inicialmente tínhamos o percentual de 76,7% para os respondentes que consideravam a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento na empresa e que depois da inclusão das variáveis independentes, este valor sobe para 92,78% na classificação final positiva. Este novo percentual aumenta a acurácia do nosso modelo na busca de uma melhor compreensão de como os valores empresariais explicam a gestão do

conhecimento para a geração da inovação. Assim podemos afirmar que estatisticamente é viável incluir as variáveis independentes no modelo. Segue a tabela 34:

Tabela 34: Classificação Final

Classification Table					
	Observed		Predicted		
			Se considerando o conceito de gestão do conhecimento, você percebe a existência e ou aplicação na empresa?		Percentag e Correct
			Não	Sim	
Step 1	Se, considerando o conceito de gestão do conhecimento, você percebe a existência e ou aplicação na empresa?	Não	2	59	3,3
		Sim	0	201	100,0
	Overall Percentage				

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os testes realizados, podemos sugerir que de forma geral, o modelo pode ser utilizado para estimar quais as variáveis independentes (valores organizacionais) que explicam o valor positivo da variável dependente (adoção de gestão do conhecimento na geração da inovação), ou seja, explicar a relação existente entre alguns valores empresariais e a gestão do conhecimento.

Até o presente momento, analisou-se o modelo como um todo, vamos então verificar a significância de cada coeficiente em particular. Como a variável independente tem apenas um grau de liberdade para cada coeficiente, procede-se o calculo do índice $Wald = (b/S.E)^2$. O objetivo é verificar se todas as variáveis podem ser incluídas no modelo. Conforme o quadro abaixo o índice *Wald* é positivo para todas as variáveis, significando que todas podem ser incluídas no modelo, ou seja, elas exercem efeito sobre a variável dependente a um nível de significância de 0,05. Vejamos a Tabela 35, abaixo:

Tabela 35 – Variáveis na equação

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	AUTONOMIA.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	-,069	,129	,285	1	,044	,933
	COMPETENCIA.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	,016	,124	,016	1	,151	1,016
	COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	,107	,090	1,415	1	,049	,773
	DIGNIDADE.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	-,155	,121	1,634	1	,037	,857
	EXCELÊNCIA.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	,050	,121	,173	1	,081	1,051
	FLEXIBILIDADE.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	,127	,111	1,310	1	,721	1,136

INTEGRIDADE.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	- ,070	,122	,328	1	,066	,932
JUSTIÇA.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	,123	,124	,986	1	,178	1,131
LIBERDADE.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	,051	,112	,208	1	,773	1,052
RESPEITO.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDO	,041	,084	,234	1	,729	1,042
RESPONSABILIDADE.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	- ,021	,117	,032	1	,084	,979
SOLIDARIEDADE.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	- ,057	,098	,343	1	,013	,944
SUSTENTABILIDADE.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	- ,112	,090	1,572	1	,228	,894
TRANSPARÊNCIA.ORGANIZACIONAL.PERCEBIDA	- ,111	,104	1,148	1	,299	,895
Constant	2,798	2,046	1,870	1	,117	16,415

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que esta pesquisa busca verificar as inter-relações entre os valores empresariais e a gestão do conhecimento na geração da inovação, nosso modelo nos permite verificar que sim, os valores empresariais explicam o comportamento da gestão do conhecimento na geração da inovação. Mas dentre os valores levantados, aqui nesta pesquisa o inventário de valores, quais deles explicam melhor essa relação?

Como resultado da análise de regressão logística aplicada nas empresas brasileiras, percebemos que os valores autonomia, competência, dignidade e solidariedade são significativos e explicam a gestão do conhecimento na geração da inovação. Vejamos a tabela 36, que mostra os resultados da análise.

Tabela 36 - Resultados análise regressão logística EBTs Brasil

RESULTADO ANÁLISE DE REGRESSÃO LOGÍSTICA: BRASIL	SIGNIFICÂNCIA
AUTONOMIA	,044
COMPETENCIA	,151
COMPETITIVIDADE	,049
CONFIANÇA	,081
DIGNIDADE	,037
EXCELÊNCIA.	,721
FLEXIBILIDADE	,066
INTEGRIDADE	,178
JUSTIÇA	,773
LIBERDADE	,773
RESPEITO	,729
RESPONSABILIDADE	,084
SOLIDARIEDADE	,013
SUSTENTABILIDADE	,228

TRANSPARÊNCIA	,299

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelos resultados do modelo aplicado, pode-se perceber que quando da análise de regressão logística a questão “a organização adota a gestão do conhecimento para a geração da inovação?” foi definida como variável dependente, atribuindo-se ‘zero’ pra as respostas negativas e ‘um’ para as respostas positivas. Os 15 valores organizacionais, por sua vez, foram considerados variáveis independentes. Fazendo dessa forma procurou-se identificar, dentro dos 15 valores organizacionais (as 15 variáveis independentes); quais delas explicariam as situações onde a gestão do conhecimento explica a geração da inovação (respostas positivas).

As variáveis independentes (valores organizacionais) que explicam o valor positivo da variável dependente (adoção de gestão do conhecimento na geração da inovação) são aquelas que apresentaram significância inferior a 0,05. São elas: autonomia, competitividade, dignidade e solidariedade organizacionais.

5 ANALISE COMPARATIVA BRASIL E ESPANHA

O perfil da amostra em que se realizou a análise qualitativa nas empresas de base tecnológica da Espanha pode ser caracterizado por empresas jovens, com a existência da inovação disruptiva e incremental de maneira bastante equilibrada. Percebeu-se que num primeiro momento as empresas geravam a inovação disruptiva e com o tempo foram percebendo a necessidade de um maior alinhamento com o mercado, onde a partir de uma tecnologia nova começavam a realizar as inovações incrementais. Temos ainda a percepção por estas empresas que muitos projetos inovadores só foram realmente absorvidos pelo mercado depois de alguns anos.

Esse processo de aprendizagem fez com que estas empresas passassem a modificar sua dinâmica de inovação, onde a relação com o mercado passa a ser considerada como uma premissa de primeira ordem quando da definição de seus novos projetos.

Como estas empresas estão instaladas em parques tecnológicos que desenvolvem muitas ações para que as relações com o mercado aconteçam, elas passam a buscar soluções concretas, buscam ser ágeis em seus processos e trabalham com tecnologias diferenciadas onde acreditam que com este modelo de trabalho podem assim garantir uma competitividade.

A necessidade de estarem á frente no mercado em que atuam faz com que a preocupação com a proteção á propriedade intelectual seja colocada num segundo plano. A busca pela competitividade colocada com um dos valores muito fortes, também imprime uma dinâmica de trabalho onde a gestão do conhecimento é tratada de uma forma bastante própria á essa dinâmica.

Como a maioria destas empresas são pequenas, principalmente no quesito de quantidade de funcionários, as práticas da gestão do conhecimento são asseguradas por uma dinâmica muito ágil e transparente. Todos os sócios trabalham ativamente no processo de construção e melhoramento de seus produtos, assim o processo de criação, transferência e aplicação do conhecimento acontece de “forma natural” (frase colocada por vários entrevistados).

Outra questão importante é que todas as empresas têm uma base de conhecimento forte, esta é uma condição muito importante para que assim possam assegurar o seu próprio desenvolvimento.

Quanto á prática que trata do registro do conhecimento, a maioria das empresas não a faz de forma sistematizada, a preocupação dos entrevistados é realizar o processo de registro

do desenvolvimento das novas tecnologias, assegurar a informação/conhecimento considerado importante. Não existe uma base computacional e ou sistemas que garantem esse processo. Eles colocaram que a necessidade de maior competitividade, no sentido de uma liderança de mercado, os leva a um processo simples.

Quanto á prática da troca de informações e transferência, do conhecimento, as respostas tiveram um entendimento em duas vertentes. Ao considerarem a necessidade de estabelecer uma interação constante com o mercado, eles se organizam e contam com a estrutura de ações que os parques tecnológicos oferecem, assim é um processo forte nestas organizações e é mais sistematizado pela estrutura que é disponibilizada pelos parques. Na vertente interna a grande maioria das empresas colocou que ele acontece de forma natural, assim não é um processo sistematizado.

É importante o registro aqui, que foi percebido uma lógica na forma que os respondentes se posicionaram ás perguntas da pesquisa. A necessidade das empresas estarem á frente no mercado em que atuam, implica numa dinâmica onde os processos são muito ágeis, a interação entre as pessoas é fortíssima e constante e é considerado um processo natural, a não preocupação com o registro sistematizado também é explicada por esses mesmos motivos. A busca por uma base de conhecimentos e a inovação são considerados como condições essenciais á estas empresas e por isso estas falas estão presentes em todas as empresas entrevistadas.

Quanto aos valores empresariais podemos perceber que existe uma proximidade na forma das empresas identificarem a força dos mesmos para o alcance de seus resultados. Os respondentes explicaram a força dos valores empresariais em diferentes momentos da entrevista, não foi uma resposta direta, mas sim o resultado de diferentes explicações dadas pelos respondentes.

Temos então o valor empresarial competitividade como o mais representativo das empresas espanholas e depois o valor “qualidade”, que mesmo não sendo considerado como um valor dentro do rigor acadêmico foi percebido nesta pesquisa que o mesmo pode ser tratado como equivalente ao valor empresarial excelência (valor este presente no inventário de valores construído). Essa consideração está sendo feita somente neste momento da pesquisa, pois a mesma, somente foi percebida quando da aplicação da análise de regressão logística ás 243 entrevistas realizadas nas EBTs da Espanha, onde o valor empresarial excelência é um dos resultados dessa análise. Assim como resultado da análise qualitativa os valores empresariais competitividade, qualidade/excelência e respeito, também foram encontrados como alguns dos resultados da análise quantitativa.

Ainda como resultados das entrevistas têm-se a percepção clara pelos respondentes quando da relação existente entre a gestão do conhecimento como promotora da inovação.

Ao olharmos para os resultados da análise qualitativa realizado nas empresas de base tecnológicas no Brasil, elas também apresentam um perfil de amostra que pode ser caracterizado por empresas jovens, com a existência da inovação disruptiva e incremental, mas com uma predominância maior pela inovação incremental.

Percebeu-se que esta diferenciação ocorre por que nem todas as empresas entrevistadas criam a sua base de conhecimento própria, fato observado com maior predominância nas empresas espanholas. Outra característica interessante é que foi percebido que os parques tecnológicos aqui no Brasil não conseguem atuar de forma plena como observado nos parques na Espanha. Essa questão não é objeto desta pesquisa, mas foi identificada uma diferença na concepção no papel dos parques pesquisados nos países em questão.

Assim, num comparativo as empresas brasileiras não se beneficiam de muitos serviços oferecidos de forma sistematizada pelos parques, principalmente das inúmeras ações que eles promovem no que tange á troca de informações e conhecimentos entre o mercado, as próprias empresas e seu entorno e outras instituições de pesquisa.

Um movimento semelhante também foi verificado em algumas empresas brasileiras quanto ás inovações disruptivas iniciais onde o mercado levava um tempo muito grande para a sua absorção, forçando-as a buscarem um maior alinhamento com o mercado.

Esta percepção da necessidade desse relacionamento estreito com o mercado é uma frase que foi muito repetida e reiterada nas entrevistas, e que pode ser um diferencial brasileiro se comparado á Espanha. Pois mesmo que os parques sejam bem efetivos em criarem esses ambientes, a percepção pelos entrevistados no Brasil quanto á necessidade deste alinhamento é muito forte.

Uma observação importante a ser considerada para uma melhor compreensão quando estamos comparando estas empresas é que culturalmente as empresas espanholas tem uma percepção diferente da atividade planejamento e se adequam facilmente ás metodologias de gestão de projetos, fato este que ocorre diferentemente nas empresas brasileiras pesquisadas.

Foi verificado que as empresas entrevistadas no Brasil têm uma maneira diferente quanto á forma de estabelecerem suas relações com o mercado, onde existe um movimento das empresas para o mercado e não como na Espanha onde o mercado busca as empresas, mas como resultado percebeu-se que para as empresas entrevistadas é necessário se trabalhar com

soluções concretas. Esse resultado é importante para a pesquisa, pois esse posicionamento tem muitas implicações na dinâmica de trabalho e explica muitas falas dos entrevistados.

Para as empresas brasileiras entrevistadas, a necessidade de estarem á frente no mercado em que atuam é tão importante quanto inovarem. Esta afirmativa é uma fala muito recorrente nas entrevistas e é uma das maiores motivações tanto para as empresas brasileiras quanto para as empresas espanholas, além que explica vários aspectos da dinâmica de trabalho, onde as empresas pesquisadas se assemelham muito.

Como já relatado como um comportamento das empresas espanholas, no Brasil também se percebe que a preocupação com a proteção á propriedade intelectual vem sendo paulatinamente colocada num segundo plano. A busca pela competitividade/liderança também foi colocada como um dos valores mais fortes pelas empresas brasileiras entrevistadas, e esse fato acaba que imprime uma dinâmica de trabalho muito peculiar, onde a gestão do conhecimento é tratada de uma forma bastante própria á essa dinâmica.

O tamanho das empresas pesquisadas no quesito de quantidade de funcionários, também é próximo, e assim as práticas da gestão do conhecimento são asseguradas por uma dinâmica coerente a esta característica. Todos os sócios trabalham ativamente no processo de construção e melhoramento de seus produtos, assim o processo de criação, transferência e aplicação do conhecimento acontece de “forma natural” (frase colocada por vários entrevistados também na pesquisa no Brasil).

Quanto á base de conhecimento destas empresas percebe-se que ela é diferenciada. Algumas com uma forte base de conhecimento e outras com bases mais fracas. Observou-se que as empresas que trabalham com a inovação disruptiva, normalmente são aquelas que trabalham com uma base de conhecimento mais forte, assim as empresas que não se enquadram neste modelo se mostraram mais vulnerável ás mudanças do mercado e principalmente uma necessidade de reposicionamento e ou a criação de novos produtos.

Quanto á prática que trata do registro do conhecimento, temos um quadro muito semelhante ás empresas espanholas, onde na sua grande maioria, as empresas não a fazem de forma sistematizada, a preocupação dos entrevistados é realizar o processo de registro do desenvolvimento das novas tecnologias, assegurar a informação/conhecimento considerada importante. Somente em uma das empresas entrevistadas, eles desenvolveram uma plataforma onde registram várias ações, essa plataforma tem orientado muitos funcionários e permitido um grande aprendizado.

Quanto á prática da troca de informações e transferência do conhecimento, as empresas brasileiras buscam criar eventos internos e externos para que elas se realizem

porem, percebe-se que são ações soltas, não padronizadas e ou sistematizadas. Elas têm consciência que a troca de informações e transferência do conhecimento ocorre de acordo com as necessidades demandadas, percebem a necessidade de organizar melhor este processo.

Concluindo pode-se afirmar que as empresas brasileiras têm clareza quanto às práticas da gestão do conhecimento, que a mesma ocorre em todas as empresas entrevistadas, mas que a dinâmica de trabalho desenvolvida ainda não permite um processo sistematizado.

O maior objetivo percebido é posicionar a empresa na liderança de mercado em que atua isso implica em privilegiar algumas atividades em detrimento de outras. A inovação para estas empresas foi colocada como a razão delas existirem.

Quanto aos valores empresariais no que se refere à motivação para gerar a inovação podemos perceber que existe uma proximidade na forma das empresas identificarem a força dos mesmos para o alcance de seus resultados, isso também foi percebido nas entrevistas com as empresas brasileiras. Assim eles são percebidos de forma indireta, quando da pergunta, fui obrigado a refazê-la de forma diferente na maioria delas, mas a percepção é muito semelhante.

Pode-se dizer que os empresários não têm uma consciência que os valores empresariais têm uma relação direta com a inovação, mas suas respostas deixam isso transparecer de maneira bastante clara. Pela análise temos que os valores: competitividade/liderança e autonomia são os valores mais relevantes para os empresários como motivadores da inovação. O fato que na análise de regressão logística aplicada na amostra com 262 empresas de base tecnológica brasileiras, também trouxe como um dos resultados os valores empresariais autonomia e competitividade.

Esses resultados coincidentes são importantes para um entendimento de como estas empresas se organizam, eles referendam também o quanto estes valores empresariais são significativos e explicativos da gestão do conhecimento para a geração da inovação.

Quanto à análise quantitativa, na realização da regressão logística aplicou-se o método para a seleção das variáveis independentes, denominado “Enter” onde todas as variáveis independentes são incluídas simultaneamente no modelo. A variável dependente no modelo recebeu os códigos 1 e 0 que correspondem, respectivamente, aos resultados 1 para representar as respostas dos respondentes que percebem a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento em suas empresas e 0 para a situação onde os respondentes não a percebem. Como os resultados da análise devem permitir a interpretação em termos de probabilidade, o procedimento está correto, assim as probabilidades estão contidas no intervalo de 0 a 1.

Além disso, considerou-se como classificação de corte para a análise de previsão do modelo aplicado nas empresas espanholas de 90,8%, ressaltando-se a categorização predominante para as respostas dos respondentes que percebem a existência e ou aplicação da gestão do conhecimento e para o Brasil a classificação de corte foi 92,78%.

Outro elemento a ser destacado anteriormente ao teste de ajuste do modelo refere-se ao teste de adequação do modelo logístico. De acordo com a literatura e com os trabalhos realizados, utilizando-se regressão logística, um modelo é bem ajustado quando se consideram os parâmetros representados pelo $-2 \log \text{Likelihood}$ e as medidas de *Cox & Snell* e *Nagelkerke*. Gouvêa et al., 2006, Minussi et al., 2002 e Mello et al. 2001, apontam que estas medidas de adequação de ajuste comparam as probabilidades estimadas com as probabilidades observadas. Para o teste de $-2 \log \text{Likelihood}$, quanto menor o valor verificado, melhor; em contrapartida, para as outras medidas priorizam-se escores altos, por significarem melhor adequação do modelo.

Assim conforme explicado no capítulo anterior, ambos os modelos mostraram-se adequados e podemos afirmar que estatisticamente foi viável incluir as variáveis independentes no modelo. O teste de *Hosmer* e *Lemeshow* cuja finalidade foi verificar se existem diferenças significativas entre as classificações realizadas pelo modelo e a realidade observada. Como resultado em ambos os modelos aplicados, percebe-se que não há diferenças significativas entre os resultados preditos pelo modelo e os observados.

O Teste *Qui-Quadrado* apresentou o resultado para as empresas espanholas de 7,590 com 8 graus de liberdade e um nível descritivo de 0,475. Esta evidenciação conduz a não rejeição da hipótese nula do modelo, representada pela relação de independência das variáveis consideradas, o que demonstra a aderência dos modelos aos dados o que também pode ser avaliado na amostra das empresas brasileiras, onde o Teste *Qui-Quadrado* apresentou o resultado de 8,729 com 8 graus de liberdade e um nível descritivo de 0,366. Temos que ambos os modelos demonstram aderência aos dados, e que o modelo aplicado às empresas espanholas, apresenta melhores resultados, uma aderência maior.

Como ambos os modelos mostraram adequação ao modelo logístico, chegamos aos resultados do ajuste da regressão logística em relação às variáveis consideradas. Como em ambos os modelos, trabalhou-se somente com as variáveis valores empresariais, todas elas foram incluídas no modelo. Assim obtivemos as estimativas dos coeficientes logísticos, os desvios-padrão das estimativas, as estatísticas *Wald*, os níveis descritivos do teste de significância das variáveis independentes e o impacto de cada coeficiente logístico. Para ressaltar a importância deste teste, Hair Jr. et al. (2009) afirmam que este teste identificará o

quanto a variável independente participa individualmente da explicação da variável dependente.

Já a estatística *Wald* teve o objetivo de verificar se todas as variáveis podiam ser incluídas no modelo. Conforme foi avaliado em ambos os modelos, o índice *Wald* foi positivo para todas as variáveis, significando que todas puderam ser incluídas no modelo, ou seja, elas exercem efeito sobre a variável dependente a um nível de significância de 0,05.

Após a realização de todos os procedimentos e suas análises, considerando-se que esta pesquisa busca verificar as inter-relações entre os valores empresariais e a gestão do conhecimento na geração da inovação, obtivemos como resultado que ambos os modelos permitem nos verificar que positivamente, os valores empresariais explicam o comportamento da gestão do conhecimento na geração da inovação.

Mas dentre os valores levantados, aqui nesta pesquisa o inventário de valores, quais deles explicariam melhor essa relação?

Assim, como resultado da análise de regressão logística aplicada nas empresas espanholas percebemos que os valores empresariais autonomia, competência, competitividade, excelência, justiça e respeito são significativos e explicam a gestão do conhecimento na geração da inovação. Já no modelo brasileiro os valores empresariais foram autonomia, competitividade, dignidade e solidariedade.

Temos que o modelo espanhol por ser mais representativo na sua avaliação alcançou seis valores empresariais e o modelo brasileiro quatro, esse resultado reflete cada uma das análises que foram realizadas nos respectivos modelos.

Assim temos que os valores empresariais autonomia e competitividade aparecem como resultado nos dois modelos de regressão logística, bem como na análise qualitativa.

Para esta pesquisa, esse resultado foi muito importante, pois primeiramente ela consegue mostrar que realmente os valores empresariais explicam a gestão do conhecimento na geração da inovação. Depois ainda aponta dois valores empresariais significantes nas análises que explicam a gestão do conhecimento na geração da inovação.

Os demais valores apresentados como resultado das análises qualitativa e quantitativa ainda aponta uma relação com os modelos econômicos, sociais e políticos de cada país pesquisado.

Numa tentativa inicial de se verificar como os valores empresariais atuam nas práticas da gestão do conhecimento, aplicou-se a análise de correlação e obteve-se resultados que reforçam as análises anteriores, mas que ficam como sugestão para novas pesquisas.

6 CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa iniciou-se na perspectiva de realizar um estudo para verificar as inter-relações existentes entre valores empresariais, gestão do conhecimento e inovação. A existência de uma relação entre gestão do conhecimento e inovação vem sendo defendida no meio acadêmico, mas percebe-se que o gerenciamento do conhecimento é percebido de diferentes formas, principalmente quando consideramos as pequenas empresas. A existência de empresas com uma gestão do conhecimento não sistematizada não implica necessariamente que ela não tenha capacidade de promover a inovação.

Considerando-se então que poderia existir, uma variável que explicasse a gestão do conhecimento como geradora da inovação, iniciou-se este estudo para verificar se os valores empresariais atuavam na gestão do conhecimento para a promoção da inovação.

Definiu-se então a pergunta de pesquisa que norteou todo o desenvolvimento deste trabalho: “Qual a relação dos valores empresariais com a gestão do conhecimento e inovação?”.

E ainda como perguntas secundárias:

- Valores empresariais podem potencialmente influenciar a gestão do conhecimento e a inovação?
- Valores empresariais influenciam a gestão do conhecimento?
- Quais seriam os principais valores empresariais que podem influenciar a gestão do conhecimento como geradora da inovação?
- A gestão do conhecimento influencia a inovação?

Assim o objetivo geral desta pesquisa foi verificar as inter-relações existentes entre valores, gestão do conhecimento e inovação a fim de determinar quais valores empresariais associados á gestão do conhecimento impactam na geração da inovação. E como objetivos secundários:

- Identificar se valores empresariais podem potencialmente influenciar a gestão do conhecimento e a inovação.
- Identificar quais os principais valores empresariais que influenciam a gestão do conhecimento.
- Verificar como as práticas da gestão do conhecimento estão sendo percebidas pelas empresas que conseguem gerar a inovação.

- Medir se a gestão do conhecimento influencia a inovação?

Definiu-se como objeto de estudo as empresas de base tecnológicas que estivessem localizadas dentro de parques tecnológicos e ou em seu entorno, pois existe uma exigência que para uma empresa seja instalada nos parques elas devem necessariamente ser inovadoras. Somado que o próprio conceito de empresa de base tecnológica traz consigo um viés muito forte de inovação.

Com o desenvolvimento do trabalho a partir de um estudo exploratório com a utilização do método de pesquisa qualitativo, foram pesquisadas seis empresas espanholas e seis brasileiras. Como resultado destas análises percebeu-se que os valores empresariais realmente explicam a gestão do conhecimento como promotora da inovação.

Verificou-se ainda que as empresas pesquisadas fazem a sua gestão do conhecimento de maneira bastante própria e que independente deste processo elas são empresas que conseguem gerar a inovação. Aliás, tanto para as empresas espanholas, como para as empresas brasileiras, a inovação é colocada como a sua razão de existir.

Como as análises foram realizadas em dois países, as diferenças culturais, econômicas e sociais fizeram se presentes em vários aspectos, como quais os valores mais importantes, formas de gerenciamento, tipo e modelo de negócios, tipo de inovação, e etc. E da mesma forma, as semelhanças surgiram, e como resultado importante foi a prevalência de dois valores comuns. Esses valores são competitividade e autonomia.

Mas como resultado também foi percebido a existência de muitos “valores” considerados por estas empresas que numa análise metodológica não são considerados valores. Se um dos objetivos desta pesquisa seria identificar quais seriam os principais valores empresariais que podem influenciar a gestão do conhecimento como geradora da inovação, não tínhamos até então “valores empresariais” que pudessem responder.

Aliado a esta questão, nossas perguntas de pesquisa poderiam ser verificadas através da utilização de outros métodos de pesquisa, para uma validação cruzada. Então, realizando-se uma nova pesquisa, descobriu-se que um grupo de pesquisa chamado *Laicom*, considerado como um grupo de excelência tinha desenvolvido uma ferramenta robusta que gerou um inventário de valores do Brasil e Espanha. Assim o pesquisador realizou um estudo de um ano junto a este grupo de pesquisa, tendo como referência a ferramenta metodológica Protocolo Eva, onde desenvolveu um inventário de valores empresariais, que também foi desenvolvido sob uma base de dados de empresas inovadoras dos dois países.

Com o inventário de valores empresariais, e o resultado da análise qualitativa, decidiu-se pelo desenvolvimento de uma survey, que pudesse ser aplicada em empresas de base tecnológica nos dois países, como forma de medir e analisar se os valores empresariais explicam a gestão do conhecimento como geradora da inovação.

A survey foi construída a partir das respostas da análise qualitativa, que trouxe também como resultado algumas práticas consideradas essências para que a gestão do conhecimento possa ocorrer.

A survey foi aplicada e validada em 243 empresas de base tecnológica que estão presentes nos parques tecnológicos de Barcelona e em 262 empresas de base tecnológicas instaladas nas cidades de São Carlos, Campinas e Uberlândia, procurando guardar algumas características entre os parques.

Aplicou-se então uma análise quantitativa, utilizando-se da regressão logística, onde os modelos gerados foram testados e validados, para assim poder-se analisar os resultados alcançados. Um dos objetivos a serem respondidos nesta pesquisa, era identificar se valores empresariais podem potencialmente influenciar a gestão do conhecimento e a inovação, assim já no processo de validação do modelo, alguns testes mostraram a aderência dos valores empresariais como resposta se os valores empresariais explicam a gestão do conhecimento na geração da inovação. Vale ressaltar que estávamos medindo somente uma variável (os 15 valores empresariais) e no modelo ele explica e apresenta significância. Esta resposta acontece em ambos os modelos.

Observou-se que o modelo aplicado com os dados da survey aplicada na Espanha teve os testes de validação mais robusta que o modelo aplicado com os dados das empresas brasileiras.

Os modelos ainda geraram como resposta, quais os valores empresariais que melhor explicam essa relação. Como resposta o modelo da Espanha trouxe os valores empresariais: autonomia, competência, competitividade, excelência, justiça e respeito. Para o Brasil os valores empresariais: autonomia, competitividade, dignidade e solidariedade.

Assim, os resultados da análise de regressão logística, confirmam dentro de suas especificidades os resultados alcançados com a análise qualitativa dentro de um contexto amplo.

O fato de serem dois países que guardam semelhanças e muitas diferenças, e ao final desta pesquisa termos os valores competitividade e autonomia como resultado nos dois países e nos dois tipos de análises utilizadas, é um indicativo que a pesquisa sinaliza resultados importantes que podem ser utilizados na busca de uma maior competitividade, sabendo que os

valores empresariais realmente explicam a gestão do conhecimento para a geração da inovação. Aponta-se ainda um conjunto de valores para a realidade das empresas de base tecnológica da Espanha e outro conjunto de valores empresariais para as empresas de base tecnológica do Brasil.

As perguntas de pesquisa foram respondidas, os objetivos foram alcançados e ainda sinaliza-se através de uma análise de correlação realizada com os valores encontrados e as práticas da gestão do conhecimento elencadas na survey, quais os valores que melhor explicam algumas destas práticas.

Assim, com os resultados da análise de regressão logística que apresentou quais valores empresariais que explicam a gestão do conhecimento para a geração da inovação, aplicou-se uma análise de correlação, buscando-se verificar dentre estes valores quais melhor explicam as práticas da gestão do conhecimento e quais seriam estas práticas explicadas e por quais valores.

Na análise de correlação para as empresas espanholas temos que o valor empresarial **autonomia** apresenta correlação significativa (0,038) com a prática da GC: troca de informações e transferência do conhecimento, o coeficiente de *Sperman* de 0.118 aponta uma correlação positiva suave. O valor empresarial **competência** organizacional apresenta correlação significativa (0,049) com a prática: criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento, o coeficiente de *Sperman* de 0.101 aponta uma correlação positiva suave.

O valor **competitividade/liderança** organizacional apresenta correlação significativa (0,043) com a prática criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento, o coeficiente de *Sperman* de 0.110 aponta uma correlação positiva suave. Continuando o processo verificou-se que os valores empresariais: **justiça** organizacional e **excelencia** organizacional não apresentaram correlação significativa com nenhuma das práticas da gestão do conhecimento presentes em nosso modelo. E concluindo o valor empresarial **respeito** organizacional apresenta correlação significativa (0,42) com a prática criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento, O coeficiente de *Sperman* de 0.513 aponta uma correlação positiva significante.

Na análise de correlação para as empresas brasileiras temos que o valor empresarial **autonomia** organizacional apresenta correlação significativa (0,039) com a prática da GC: criação e aplicação da gestão do conhecimento: intercâmbio e transferência de informação, o coeficiente de *Sperman* de 0.118 aponta uma correlação positiva suave.

O valor empresarial **competitividade/liderança** organizacional apresenta correlação significativa (0,049) com a prática criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento, o coeficiente de Sperman de 0.101 aponta uma correlação positiva suave.

Verificou-se que os valores empresariais: **dignidade** organizacional e **solidariedade** organizacional não apresentaram correlação significativa com nenhuma das práticas da gestão do conhecimento presentes em nosso modelo.

O objetivo de apresentar essa análise de correlação e o resultado do coeficiente Sperman foi mostrar que as práticas da gestão do conhecimento que foram definidas para a realização da survey são percebidas pelos respondentes e elas podem ser explicadas pela atuação dos valores empresariais. Assim estes resultados sinalizam uma excelente perspectiva de novas formas de atuação das empresas na busca da inovação empresarial.

6.1 limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

A primeira limitação do estudo foi ater-se somente a empresas espanholas e brasileiras, neste sentido para próximos trabalhos sugere-se realizar o mesmo estudo em outros países.

Outra sugestão de novas pesquisas é a identificação de quais valores empresariais explicam as praticas da gestão do conhecimento promovendo a inovação em setores específicos, como exemplo: automotivo, farmacêutico, varejo e etc.

Outra limitação da pesquisa seria a aplicação da survey somente para a gerência das empresas a serem entrevistadas

Uma sugestão seria a aplicação de outras técnicas de análise estatísticas para verificação de possíveis correlações que podem existir e as técnicas utilizadas nesta pesquisa não foram suficientes para encontrá-las.

REFERENCIAS

- ASHBY, William Ross et al. An introduction to cybernetics. New York: J. Wiley, 1956.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, v. 70, 2009.
- BECKMAN, Thomas J. The current state of knowledge management. Knowledge management handbook, [s.l.], v. 1, n. 5, [s.p.], 1999.
- BELL, M.; PAVITT, K. Technological Accumulation and Industrial Growth: contrasts between developed and developing countries. Industrial and Corporate Change, v. 2, n. 2, p. 157-210, 1993.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEY, S. K. Investigação qualitativa em educação. Porto: Porto Editora, 1994.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CALDAS, P. T. A dinâmica de conversão interorganizacional do conhecimento em espaços físicos, virtuais e mentais em uma rede de cooperação no setor de confecções. 2008. 185 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.
- CALSINA, Miquel, Valors útils per a la Catalunya del futur, Fundació Lluís Carulla-ESADE, Barcelona, 2008.
- CARDOSO, Junior, Walter Felix. A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86362>>. Acesso em: 10 mai. 2015.
- CASARES, Julio, Diccionario ideológico de la lengua española: desde la idea a la palabra, desde la palabra a la idea, Gustavo Gili, Barcelona, 1997.
- CASTELLS, Manuel; HALL, Peter; Las tecnópolis dl mundo: la formación de los complejos industriales del siglo XXI. Madrid: Alianza Editorial, 1999. 363 p.
- CHRISTENSEN, C. M. The innovator's dilemma. Harvard: Harvard Business School Press, 1997.
- CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, p. 280-323, 2007.

COUTINHO, P. L. A. Estratégia tecnológica e gestão da inovação: uma estrutura analítica voltada para os administradores das empresas. 2004. Tese (Doutorado) – Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

DALKIR, K. (2005). Knowledge management in theory and practice. Burlington: Elsevier Butterworth- Heinemann.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, [s.l.], v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

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

DE MASI, Domenico. O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. J. Olympio, 2003.

DELBOSCO, Paola, FABBRO, Gabriela., FARRÉ, Marcela, y PISCITELLI, Alejandro, Calidad televisiva. Tendencias y valores en la programación argentina, Dunken, Buenos Aires, 2006.

DOSI, Giovanni. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, [s.l.], [s.n.], p. 1120-1171, 1988.

DRUCKER, Peter F. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter F. Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, 1963.

DRUCKER, Peter F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURKHEIM, Émile. Da divisão social do trabalho. Émile Durkheim, 1999.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores individuais. São Paulo: Makron Books, 1998.

ELZO, Javier, y CASTIÑEIRA, Ángel, Valores tous en temps durs, Barcino, Barcelona, 2011.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. 2009.

FEATHER, Norman T. Values, valences, and choice: The influences of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of personality and social psychology*, v. 68, n. 6, p. 1135, 1995.

FERNANDES, A.C. et al. Potencialidades e limites para o desenvolvimento de empresas de base tecnológica no Brasil: contribuições para uma política industrial. São Carlos, Universidade Federal de São Carlos/Fapesp, 2000. (Relatório de pesquisa). Mimeografado.

FERRO, José Roberto; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 2, p. 43-50, 1988.

FREEMAN, C. The 'National System of Innovation' in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*, n. 19, p. 5-24, 1995

FRIEDMAN, Thomas L. *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan, 2005

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Tradução de P. A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2000.

GOUVEA, M. A.; FARINA, M. C.; VARELA, P. S. A Diferenciação dos Grupos 2 e 5 de Municípios Paulistas, segundo o IPRS, a partir das Transferências Constitucionais e das Receitas Tributárias – Uma Aplicação da Análise de Regressão Logística. In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador, Bahia. *Anais do XXX EnANPAD*, 2006, Salvador, Bahia.

GURTEEN, David. Knowledge, creativity and innovation. *Journal of knowledge Management*, v. 2, n. 1, p. 5-13, 1998.

GUTIERREZ DEL POZO, Diego, Modelo de intervención para educar en valores a través del fútbol: una experiencia con entrenadores de fútbol de la comunidad de Madrid, Tesis doctoral dirigida por Luis Javier Durán y Pedro Jesús Jiménez, Departamento de Física e Instalaciones Aplicadas a la Edificación al Medio Ambiente y al Urbanismo, Universidad Politécnica de Madrid, 2007.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p

HANZICK M (2003), An Integrated framework of Knowledge Management Hackensack. *Journal of Information and Knowledge Management*, Hackensack, v 2, n3, p.245-252.

HIBBARD, J. knowing what we know. *Information Week*, [s.l], [s.l], [s.l], October, 1997.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Kabanoff, B., & Daly, J. P. (2000). Values espoused by Australian and US organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (2), 284- 314. Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38, 1075-Karl Sveiby.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1978.

Kim, H., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.

KLUCKHOHN, Clyde. Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. 1951.

LOCKE, Jonh. Ensaio Acerca do Entendimento Humano. Segundo tratado sobre o governo. 5.ed. São Paulo : Nova Cultural, 1991.

LONGSTAFF, Francis A.; SCHWARTZ, Eduardo S. A two-factor interest rate model and contingent claims valuation. *The Journal of Fixed Income*, v. 2, n. 3, p. 16-23, 1992.

MACHLUP, F. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press. 1962

MACINTOSH, Ann. A position paper on knowledge asset management. Edinburgh: Artificial Intelligence Applications, 1997.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANUAL, de Oslo. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico: Departamento Estatístico da Comunidade Europeia, 2004.

MARCOVITCH, Jacques; DOS SANTOS, Silvio A.; DUTRA, Ivan. Criação de empresas com tecnologias avançadas: as experiências do PACTo/IA-FEA-USP. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 21, n. 2, 1986.

MARINA, José Antonio, “Valors emergents en l’educació”, en MARINA, José Antonio, PUJOL, Jordi, y TORRALBA, Francesc, *Valors emergents a Europa*, Pagés, Lleida, 2009.

MARINHO, Wesley Ferreira. *Gestão do Conhecimento como Parte do Processo de Inovação*. 2009.

MCNELLY, B. L.; MEGLINO, B. M. The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, v. 76, p. 836-844, 1994.

MEDRANO CASTILLO, Lucio Abimael. Diretrizes para o desenvolvimento da gestão do conhecimento em parques tecnológicos: estudo de múltiplos casos. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MELLO, G. R. de; SLOMSKI, V. Verificando o Endividamento dos Estados brasileiros: Uma Proposta utilizando Análise Multivariada de Dados. In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador, Bahia. *Anais do XXX EnANPAD*, 2001, Salvador, Bahia.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *PsicoUSF*, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

MINTZBERG, Henry. The manager’s job: folklore and fact. *Harvard Business*, Harvard, [s.l], [s.l], 1989.

MINUSSI, J. A.; DAMACENA, C.; NESS JR., W. L. Um Modelo de Previsão de Solvência utilizando Regressão Logística. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3,

MOLINER, María, *Diccionario de Uso del Español (DUE)*, Gredos, Salamanca, 2007.

MONTERO, Yolanda, *Televisión, valores y adolescencia*, Gedisa, 2006.

MONTOYA, Norminanda, RODRIGUEZ BRAVO, Àngel, MAS MANCHÓN, Lluís,

GALLEGO, Miguel Àngel, y CASTELLBLANQUE, Mariano, “La evaluación de la calidad televisiva y su trascendencia social (El caso Español)”. Fórum nacional de Professores de Jornalismo (FNPJ) XII encontro nacional de professores de jornalismo VII Ciclo Nacional de Pesquisa em Ensino de Jornalismo, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 2009, URL: <http://www.fnpj.org.br/soac/ocs/viewpaper.php?id=494&print=1&cf=18>, última consulta. Acesso em 20 de abril de 2016.

MURILLO, David, *Empresa y valores. L’empresa en l’economia global*, Fundació Lluís Carulla ESADE, Barcelona, 2009.

MYTELKA, Lynn Krieger. Rethinking development: a role for innovation networking in the ‘other two-thirds’. *Futures*, [s.l.], v. 25, n. 6, p. 694-712, 1993.

NARAYANAN, V. K. *Managing technology and innovation for competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento: on knowledge management*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico; FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Brasília: OCDE/FINEP, 2005.

PÉREZ-BUSTAMANTE, Guillermo. Knowledge management in agile innovative organizations. *Journal of Knowledge Management*, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 6-17, 1999.

PETRASH, G. *Managing knowledge assets for value*. Knowledge – based leadership conference. Linkage, Boston, [s.n.], [s.p.], Oct. 1996.

PLANETA, *La Gran Enciclopèdia Planeta*, Planeta, Barcelona, 2004.

POLANYI, M. *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. London: Routledge, 1966.

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? IBM Systems Journal, v. 40, n. 4, p.1002-1007, 2001.

RABOY, M., Legal, institutional and research perspectives on broadcast programmer quality in Canada”. John Libbey Media, University of Luton, Londres. En ISHIKAWA, Sakae (ed), Quality Assessment of Television, University of Luton Press, Luton London, 1996.

REIS, G. G. Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

ROKEACH, Milton. The nature of human values. Free press, 1973.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. Ciência da Informação, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007

SÁNCHEZ, Lorenzo, y MEGÍAS, Ignacio, Jóvenes y publicidad: valores en la comunicación publicitaria para jóvenes, Fundación de Ayuda contra la Drogadicción: Injuve. Obra Social CajaMadrid, Madrid, 2004.

SCHUMPETER, Joseph Alois. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. [s.l]: Transaction Publishers, 1934.

SCHUTT, P. The post-Nonaka Knowledge Ma. Journal of Universal Computer Science, v. 9, N. 6, P. 451-462, 2003

SCHWARTZ, Shalom H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Valores e comportamento nas organizações, v. 1, p. 21-55, 2005.

SCHWARTZ, Shalom H.; BILSKY, Wolfgang. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. Journal of personality and social psychology, v. 58, n. 5, p. 878, 1990.

SCHWARTZ, Shalom, “Value priorities and Behaviour: Applying a Theory of Integrated Value Systems”. En SELIGMAN, Clive, OLSON, James, y ZANNA, Mark (eds.), The Psychology of Values: The Ontario Symposium, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, vol. 8, 1996, pp. 1-24.

Sego, D. J., Hui, C., & Law, K. S. (1997). Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In P. C. Earley & M.

SPENDER, J.-C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic management journal, v. 17, n. S2, p. 45-62, 1996.

STAINER, Alan; STAINER, Loric. Productivity and performance: a value-based approach. Journal of Applied Management Studies, v. 5, n. 1, p. 1-13, 1996.

STEFANUTO, G.N. As empresas de base tecnológica de Campinas. Dissertação (Mestrado) – DPCT/Unicamp, Campinas, 1993.

STEINER, J. E.; CASSIM, M. B.; ROBAZZI, A. C. Parques tecnológicos: ambientes de inovação. Estudos Avançados, São Paulo, v.15, n.5, p.24-35, 2006.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik; RISLING, Anders. The know-how company. Liber, Malmo, 1986.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. Revista de Administração da USP, 31(2), 62-72, 1996.

TAMAYO, Álvaro; BORGES, L. de O. Valores do trabalho e das organizações. Psicologia Social dos Valores Humanos, p. 397-431, 2006.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, February, 84-93.

TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly, [s.l.], v. 31, p. 439-65, 1986.

UTTERBACK, J. Dominando a dinâmica da inovação. São Paulo: Qualitymark, 1996.

VARGAS, M. Tecnologia, técnica e ciência: a metodologia da pesquisa científica. Rio de Janeiro, Globo, 1985.

VÁSQUEZ-URRIAGO, Ángela Rocío; BARGE-GIL, Andrés; RICO, Aurelia Modrego. Science and technology parks and cooperation for innovation: Empirical evidence from Spain. Research Policy, v. 45, n. 1, p. 137-147, 2016.

WIIG, K. M. Introducing knowledge management into enterprise. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.). Knowledge Management Handbook. Boca Ratón, FL : CRC Press, 1999.

WIIG, Karl M. Integrating intellectual capital and knowledge management. Long range planning, v. 30, n. 3, p. 399-405, 1997.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade.

RAE Eletrônica, [s.l.], v. 47, n. 3, p. 66-78, 2007.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello. Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002. 142p

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS E ESPANHOLAS

QUESTIONÁRIO	
Esta entrevista é parte integrante do Programa de Doutorado em Engenharia de Produção, cujo objetivo é compreender se a “Gestão do Conhecimento e Valores Empresariais tem uma relação com o fomento da inovação.” Se é que esta relação existe? E se positivo, como seria esta dinâmica?	
Os dados coletados serão tabulados e usados somente nos relatórios de pesquisa e artigos que possam ser produzidos a partir desse estudo, portanto a identidade dos participantes será preservada.	
BLOCO “A” Identificação	
☐	Empresa:
☐	Nome:
☐	Tempo No Cargo:
☐	Tempo Na Empresa:
☐	Tempo de Experiência Profissional:

BLOCO “B” Inovação

Considerando-se sua experiência profissional, como você compreende o processo de inovação, na empresa como um todo e em específico em sua área de trabalho?

O objetivo da questão é compreender como ocorre o processo de inovação, qual a dinâmica na empresa que leva à geração de novos produtos, novos processos, novos serviços.

Quais as competências que você considera fundamentais para que o processo de inovação ocorra?

O objetivo da questão é verificar na perspectiva do processo de inovação, quais seriam as competências tecnológicas, mercadológicas e gerenciais mais importantes para que o processo de inovação aconteça na empresa.

A inovação dentro da empresa ocupa áreas específicas? Ela está posicionada como uma estratégia dentro dos objetivos organizacionais? Como você avaliaria a importância da inovação na contribuição de melhores resultados financeiro?

O objetivo da questão é verificar qual a importância da inovação para a empresa, como ela está posicionada e sua relevância para os resultados financeiros.

BLOCO “C” Valores Empresariais

Como você avalia os valores empresariais defendidos pela empresa e a força que eles exercem para motivar o comportamento dos profissionais na busca dos objetivos organizacionais?

Objetivo da questão é compreender qual é a força dos valores organizacionais na organização, para que ela alcance os resultados desejados.

Dentre os valores empresariais defendidos pela empresa, quais seriam os mais relevantes para gerar a inovação e por quê? Caso esses valores não estejam claramente definidos, qual seriam eles de acordo com a sua percepção?

Objetivo da questão é identificar quais seriam os valores empresariais mais importantes para a garantia do processo de inovação, segundo a perspectiva do entrevistado, estando eles divulgados ou não pela empresa.

Considerando-se a sua experiência profissional e o tempo que está nesta empresa, qual a sua avaliação quanto aos valores empresariais divulgados e os que realmente motivam as ações na empresa?

Objetivo desta questão é verificar o grau de consistência, entre os valores divulgados e os valores percebidos na empresa.

BLOCO “D” Gestão do Conhecimento

Se definirmos gestão do conhecimento como “atividade de gestão (planejar, coordenar, dirigir, controlar/avaliar) de pessoas, estruturas, processos, ferramentas e demais componentes organizacionais, com o objetivo de agregar valores para a organização por meio da produção e integração de conhecimento”, Como você entende o processo na empresa e principalmente no seu setor de trabalho?

Objetivo da questão é compreender de que forma a gestão do conhecimento acontece na organização.

Como você avalia e de que forma ocorrem as interações (troca de informações, transferência de conhecimento) entre as diversas áreas da empresa e o próprio mercado e cliente. Existe alguma forma de registro destas interações?

Objetivo da questão é compreender a forma como ocorrem as interações, troca de informações, transferência de conhecimento que são aspectos importantíssimos para que ocorra de fato a gestão do conhecimento. Entender esse processo é fundamental para se medir o grau de maturidade da organização quanto ao processo de gestão do conhecimento.

Você percebe o processo de criação, transferência e a aplicação do conhecimento nas diversas áreas da organização? Poderia nos contar algum exemplo como isso ocorre?

objetivo da questão é compreender o processo de gestão do conhecimento que ocorre na empresa através de uma situação prática.

Correlação entre os blocos anteriores (inovação; valores empresariais e gestão do conhecimento).

Como você percebe a relação entre a gestão do conhecimento e a capacidade da empresa gerar inovação?

Você acredita que os valores empresariais defendidos pela empresa, tem impacto no processo de inovação? Se sim de que forma?

Se comparássemos a sua empresa com uma forte concorrente, qual seria o diferencial da sua empresa?

Agradecido pela colaboração!

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE II: ETAPA INICIAL DA ANÁLISE DE CONTEÚDO EMPRESAS ESPANHOLAS

Legenda: Inovação Empresa A (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa A (cor azul), Valores Empresa A (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: Inovação Empresa B (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa B (cor azul), Valores Empresa B (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: Inovação Empresa C (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa C (cor azul), Valores Empresa C (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: Inovação Empresa E (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa E (cor azul), Valores Empresa E (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: Inovação Empresa F (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa F (cor azul), Valores Empresa F (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE III: ETAPA INICIAL DA ANÁLISE DE CONTEÚDO EMPRESAS BRASILEIRAS

Legenda: Inovação Empresa A' (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa A' (cor azul), Valores Empresa A' (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: Inovação Empresa B' (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa B' (cor azul), Valores Empresa B' (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: Inovação Empresa C' (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa C' (cor azul), Valores Empresa C' (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

INOVAÇÃO EMPRESA D'	GESTÃO DO CONHECIMENTO EMPRESA D'	VALORES EMPRESA D'		
Inovação incremental	Temos uma visão muito a frente	Muita capacidade para renovar		
Gostamos de problemas	Nos desenvolvemos produtos muito antes que o mercado tenha sua necessidade	Inovação não existe por sim só		
Estamos atentos as novidades tecnológicas	Mudar para gerar a inovação	Mercado internacional		
Sinergia das equipes	Registro de documentação	Produzir e compartilhar o conhecimento		
Desenvolver relacionamento	Estruturada para gerar conhecimento	Documentação dos processos		
Wikipédia de conhecimento (software)	Como trabalhar a informação não estruturada	Gestão do conhecimento deve ser feita todo dia		
"Melhor custo do mercado"	Utilizada do que fazemos	Pessoas	Excelência	Somos disponíveis
Internacionalização	Qualidade	Integridade	Tempo de resposta muito rápido	Somos rígidos nos prazos
Usar a tecnologia para facilitar a vida das pessoas	Sustentabilidade	Transparência	Fazemos entrega nos prazo	

Legenda: Inovação Empresa D' (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa D' (cor azul), Valores Empresa D' (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: Inovação Empresa E' (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa E' (cor azul), Valores Empresa E' (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda: Inovação Empresa F' (cor verde), Gestão do Conhecimento Empresa F' (cor azul), Valores Empresa F' (cor amarelo)

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE IV

BRASIL	
AUTONOMIA	C' B' E'
ESTAR A FRENTE	B' C' E'
ÉTICA	A' F'
INTEGRIDADE	D' E'
RAPIDEZ	D' F'
PERSISTÊNCIA	F' C'
TRANSPARÊNCIA	D' F' A'

ESPANHA	
MELHORIA CONTINUA	F C
RESPEITO	E D F
TRANSPARENCIA	F A
DESAFIOS	F E
SUSTENTABILIDADE	E B
QUALIDADE	E A
RESPONSABILIDADE SOCIAL	B A

BRASIL E ESPANHA	
COMPETENCIA	F C'
DESAFIOS	E' E F C'
AUTONOMIA	C' B' E' F
ENGAJAMENTO	C' E
TRANSPARÊNCIA	A' D' F' F B
ÉTICA	A' F' B
SUSTENTABILIDADE	D' F B
RAPIDEZ	D' F' D
QUALIDADE	D' E A
RESPONSABILIDADE / RESP. SOCIAL	E' B A
LIDERANÇA/COMPETITIVIDADE	E' D
AGILIDADE	E' E
COMPROMETIMENTO	F' A

APÊNDICE V: Relação dos sites visitados para a realização da pesquisa sobre valores empresarias no Brasil

http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-amplos/indice-brasil-50-ibrx-50-composicao-da-carteira.htm

<http://www.ambev.com.br/sobre/principios/>

<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/Codigoetica.pdf>

<https://www.brf-global.com/brasil/search/node/VALORES>

<https://www.braskem.com.br/principios-e-valores>

http://www.brmalls.com.br/main.asp?View={DBB1A9FA-4724-4066-9B0E-26097711B128}¶ms=itemID={F548FCAD-FDD8-4F68-AA8D-02E9A7946B8A}&UIPartUID={AC2B2668-E9FB-44BB-803F-27E8F33FDF7E}#DivItem_{F548FCAD-FDD8-4F68-AA8D-02E9A7946B8A}

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_88/file/CodigoDeConduta_30_09_2015_V2.pdf

<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx>

<https://missaovisaovalores.wordpress.com/tag/natura/>

http://www.gpari.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=29887

<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia/>

http://pt.rumolog.com/conteudo_pti.asp?idioma=0&tipo=27760&conta=45

<http://www.telefonica.com.br/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1385589217570&ssbinary=true>

<http://www.ultra.com.br/show.aspx?idCanal=juHjYTKcOUGKb3t8Ek4GHg==>

<http://www.usiminas.com/quem-somos/governanca-corporativa/visao-e-valores/>

<http://www.weg.net/br/Sobre-a-WEG/Nossos-Valores>

APÊNDICE VI: Análise valor e sua validação

Valor candidato	Definiciones	Resultado de la validación
Adaptabilidade	Adaptabilidade Qualidade de adaptável. Capacidade de alguém ou algo de se adaptar. Dicionário Michaelis adaptabilidad Cualidad de adaptable	Conclusión: No se considera un valor
Agilidade	Agilidade 1)Qualidade do que é ágil. 2 Presteza de movimentos; ligeireza, mobilidade: “Leonor não tinha um instante de sossego, saltando de um lado para outro, com uma agilidade de mono [...]” (AA1). 3 Agudeza de espírito; perspicácia, sagacidade. agilidad Cualidad de ágil. 2. f. Rel. Una de las cuatro dotes de los cuerpos gloriosos, que consiste en la facultad de trasladarse de un lugar a otro instantáneamente, por grande que sea la distancia.	Conclusión: No se considera un valor
Autonomia	Austeridade Qualidade do que é austero. 2 Caráter de pessoa austera. 3 Disciplina rigorosa. 4 Dureza no trato. 5 Abstenção de luxo. austeridad f. Cualidad de austero. f. Mortificación de los sentidos y pasiones.	Se considera un valor, porque su sentido no siempre es positivo.
Qualidade	Qualidade 1 Atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza; maneira de ser, essência, natureza 2 Traço positivo inerente que faz alguém ou algo se sobressair em relação aos demais; excelência, talento, virtude. 3 Conjunto de características que fazem parte da personalidade de um indivíduo e que o diferenciam de todos os outros; caráter, índole, temperamento. 4 Grau de perfeição, de precisão ou de conformidade a certo padrão calidad Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta tela es de buena calidad. Buena calidad, superioridad o excelencia. La calidad de ese aceite ha conquistado los mercados. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. Control de la calidad de un producto. f. Carácter, genio, índole. f. Condición o requisito que se pone en un contrato. f. Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad. f. Nobleza del linaje. f. Importancia o gravedad de algo. (Rae).	La calidad puede ser buena o mala, por tanto no se incluye como valor.
Cercania	Cercanía 1 Região em volta de uma cidade ou povoação; arredor: “Pedrozo dispusera observadores capazes de controlar as cercanias do palácio” (CA). 2 Proximidade de; vizinhança: “Conta-se que em certo dia foi visitado por um crente abastado das cercanias” (SER).	No se considera un valor

Valor candidato	Definiciones	Resultado de la validación
	Cercania f. Cualidad de cercano. f. Lugar cercano o circundante	
Competencia	Competencia Aptidão que um indivíduo tem de opinar sobre um assunto e sobre o qual é versado. Conjunto de conhecimentos. Indivíduo com profundo conhecimento de determinado assunto. Afluência de pessoas para ocupar o mesmo cargo. (Dicionário Aurélio) competencia 1. f. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. 2. f. Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa. 3. f. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio. 4. f. Persona o grupo rival. Se ha pasado a LA competencia. 5. f. Am. Competición deportiva.	Se considera un valor.
Confiabilidad	Confiabilidade Qualidade daquele ou daquilo que é confiável; fiabilidade. confiabilidad f. Cualidad de confiable. f. fiabilidad (l probabilidad de buen funcionamiento de algo).	No es un valor. Se considera que se refiere al mismo campo semántico que el valor confianza.
Confianza	Confiança 1 Credibilidade ou conceito positivo que se tem a respeito de alguém ou de algo; crédito, segurança. 2 Crença de que algo é de qualidade superior e não falhará. 3 Sentimento de segurança em relação a si mesmo; firmeza. 4 Crença ou fé de que determinadas expectativas se tornarão realidade; esperança. 5 Sentimento de segurança e respeito em relação às pessoas com quem se mantém relações de amizade ou negócios. confianza f. Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. f. Seguridad que alguien tiene en sí mismo. f. Presunción y vana opinión de sí mismo. f. Ánimo, aliento, vigor para obrar.	Se considera que es un valor.

Dignidad	<p>Dignidade título ou cargo que confere a alguém uma posição elevada; cargo honorífico; honraria qualidade moral que infunde respeito; respeitabilidade; autoridade moral decência; gravidade modo digno de proceder; atitude nobre; nobreza grandeza consciência do próprio valor; pundonor</p> <p>dignidad f. Cualidad de digno. f. Excelencia, realce. f. Gravedad y decoro de las personas en la manera de comportarse. f. Cargo o empleo honorífico y de autoridad. f. En las catedrales y colegiadas, prebenda que corresponde a un oficio honorífico y preeminente, como el deanato, el arcedianato, etc. f. Persona que posee una dignidad (prebenda).</p>	Se considera que es un valor
-----------------	---	------------------------------

Valor candidato	Definiciones	Resultado de la validación
Excelencia	<p>Excelencia 1 Qualidade de excelente; primado, repica-ponto. 2 Superioridade em qualidade.</p> <p>excelencia 1. Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo. f. Tratamiento de respeto y cortesía que se da a algunas personas por su dignidad o empleo.</p>	Lo introducimos como valor
Flexibilidad	<p>Flexibilidade Qualidade de quem é flexível; condescendência, tolerância: O pároco do meu bairro é um religioso que tem muita flexibilidade. Aptidão para coisas ou aplicações variadas; versatilidade: “Lobato apresenta características nunca exploradas no universo literário para crianças: apelo a teorias evolucionistas para explicar o destino da sociedade; onipresença da realidade brasileira; [...] tentativa de despertar no leitor uma flexibilidade em face do modo habitual de ver o mundo [...]” (NG). (Michaelis).</p> <p>Flexibilidad Cualidad de flexible. que no se sujeta normas estrictas, dogmas, trabas susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades</p>	Lo introducimos como valor
Honestidad	<p>Honestidade 1 Qualidade de honesto; que tem honradez e probidade: 2 Que tem pureza; castidade, pudor, recato.</p> <p>honestidad f. Cualidad de honesto.</p>	Se decide no incluirlo porque se considera englobado dentro del valor integridad
Innovación	<p>Inovação 1 Ato ou efeito de inovar. 2 POR EXT Tudo que é novidade; coisa nova. 3 LING Introdução de palavra, elemento ou construção nova em uma língua inexistente ou na língua-mãe.</p> <p>innovación f. Acción y efecto de innovar. f. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.</p>	Lo no introducimos como valor
Integridad	Integridade	Lo introducimos

	<p>1 Estado ou característica de algo que está inteiro; inteireza: “Estamos aqui em missão oficial, com o objetivo de reprimir uma rebelião contra a integridade da República” (JU).</p> <p>3 FIG Qualidade ou caráter de uma pessoa de conduta irrepreensível; honestidade: O contador mostrava integridade em todo o seu trabalho.</p> <p>4 Característica de quem é inocente ou puro; inocência: Maria é um verdadeiro anjo. Uma pessoa da maior integridade.</p> <p>integridad Del lat. integrītas, -ātis. f. Cualidad de íntegro.</p>	como valor
Justicia	<p>Justiça</p> <p>1 Qualidade ou caráter do que é justo e direito.</p> <p>2 Conformidade dos fatos com o direito; faculdade de julgar segundo o que é justo e direito.</p> <p>3 Princípio moral e de valor que se invoca para dirimir a disputa entre as partes litigantes.</p> <p>4 Aplicação do direito e das leis; poder de fazer justiça, poder de</p>	Lo introducimos como valor

Valor candidato	Definiciones	Resultado de la validación
	<p>decidir sobre os direitos de cada um.</p> <p>5 O exercício desse poder.</p> <p>justicia</p> <p>1. f. Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.</p> <p>2. f. Derecho, razón, equidad.</p> <p>3. f. Conjunto de todas las virtudes, por el que es bueno quien las tiene.</p> <p>4. f. Aquello que debe hacerse según derecho o razón. Pido justicia.</p> <p>5. f. Pena o castigo público.</p> <p>6. f. Poder judicial.</p>	
Lealtad	<p>Lealdade</p> <p>1 Conformidade com os preceitos que regem a honra, o dever e a probidade; dignidade, honradez, integridade</p> <p>2 Cumprimento da palavra dada; fidelidade, respeito, responsabilidade:</p> <p>3 Qualidade de quem se expressa ou se comporta sem artifício ou intenção de enganar; lisura, retidão, sinceridade.</p> <p>lealtad De leal. f. Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien. f. Amor o gratitud que muestran al hombre algunos animales, como el perro y el caballo. f. p. us. Legalidad, verdad, realidad</p>	Se decide no incluirlo porque se considera englobado dentro del valor Integridad
Libertad	<p>Liberdade</p> <p>1 Nível de total e legítima autonomia que representa o ideal maior de um cidadão, de um povo ou de um país</p> <p>2 Poder de agir livremente, dentro de uma sociedade organizada, de acordo com os limites impostos pela lei</p> <p>3 Faculdade que tem o indivíduo de decidir pelo que mais lhe convém</p> <p>4 Condição de uma comunidade de não estar sob o controle ou o jugo de um país estrangeiro</p> <p>5 Extinção de todo elemento opressor que seja ilegítimo</p> <p>6 Condição do indivíduo livre.</p> <p>libertad</p>	Lo introducimos como valor

	<p>1. f. Facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos.</p> <p>2. f. Estado o condición de quien no es esclavo.</p> <p>3. f. Estado de quien no está preso.</p> <p>4. f. Falta de sujeción y subordinación. A los jóvenes los pierde la libertad.</p> <p>5. f. En los sistemas democráticos, derecho de valor superior que asegura la libre determinación de las personas.</p> <p>6. f. Prerrogativa, privilegio, licencia.</p>	
Liderazgo	<p>Liderança</p> <p>1 Função de líder.</p> <p>2 Que revela autoridade.</p> <p>3 Pessoa com espírito de ascendência; líder: “O general Contreras cita nominalmente Orlando Letelier, ex-ministro de Salvador Allende, e Juscelino Kubistchek, ex-presidente do Brasil, como lideranças que poderiam ser reabilitadas e criar problemas às ditaduras da região” (CA).</p> <p>liderazgo</p> <p>m. Condición de líder.</p>	Lo introducimos como valor

Valor candidato	Definiciones	Resultado de la validación
	<p>m. Ejercicio de las actividades del líder.</p> <p>m. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.</p>	
Respeto	<p>Respeito</p> <p>1 Ato ou efeito de respeitar(-se).</p> <p>2 Tratamento com profunda reverência ou consideração.</p> <p>3 Consideração demonstrada por uma pessoa ou por alguma coisa.</p> <p>4 Deferência considerável.</p> <p>5 Aquilo que determina o acontecimento de algo ou a existência de algum fato.</p> <p>6 Sentimento caracterizado pelo medo.</p> <p>respeto</p> <p>1. m. Veneración, acatamiento que se hace a alguien.</p> <p>2. m. Miramiento, consideración, deferencia.</p> <p>3. m. Cosa que se tiene de prevención o repuesto. Coche de respeto.</p> <p>4. m. miedo (l recelo).</p>	Lo introducimos como valor
Responsabilidad	<p>Responsabilidade</p> <p>1 Qualidade de quem é responsável.</p> <p>2 Obrigatoriedade de responder pelos próprios atos ou por aqueles praticados por algum subordinado.</p> <p>3 JUR Obrigação moral, jurídica ou profissional de responder pelos próprios atos, relacionados ao cumprimento de determinadas leis, atribuições ou funções.</p> <p>4 JUR Dever imposto por lei de reparar os danos causados a outrem.</p> <p>responsabilidad</p> <p>1. f. Cualidad de responsable.</p> <p>2. f. Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal.</p> <p>3. f. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible error en cosa o asunto determinado</p> <p>4. f. Der. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.</p>	Lo introducimos como valor
Seguridad	Seguridade	Se decide no

	<p>Vsegurança, acepções 1 a 9.</p> <p>2 Conjunto de medidas de iniciativa do poder público e da sociedade que visam a garantir ao indivíduo o seu direito à saúde, à previdência e à assistência social.</p> <p>seguridad</p> <p>f. Cualidad de seguro.</p> <p>f. Servicio encargado de la seguridad de una persona, de una empresa, de un edificio, etc. Llama a seguridad.</p> <p>f. desus. Fianza u obligación de indemnidad a favor de alguien.</p>	incluirlo porque se refiere al bienestar personal
Solidaridad	<p>Solidariedade</p> <p>1 Qualidade, característica, condição ou estado de solidário.</p> <p>2 Sentimento de amor ou compaixão pelos necessitados ou injustiçados, que impele o indivíduo a prestar-lhes ajuda moral ou material.</p> <p>3 Ligação recíproca entre duas ou mais coisas ou pessoas, que são dependentes entre si.</p> <p>4 Responsabilidade recíproca entre os membros de uma comunidade, de uma classe ou de uma instituição.</p> <p>5 Apoio em favor de uma causa ou de um movimento.</p> <p>6 Compartilhamento de ideias, de doutrinas ou de sentimentos.</p>	Lo introducimos como valor

Valor candidato	Definiciones	Resultado de la validación
	<p>7 Reciprocidade de interesses e obrigações.</p> <p>solidaridad</p> <p>De solidario.</p> <p>f. Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros.</p> <p>Der. Modo de derecho u obligación in solidum.</p>	
Sostenibilidad	<p>Sustentabilidade</p> <p>Qualidade, característica ou condição de sustentável.</p> <p>sostenibilidad</p> <p>f. Cualidad de sostenible.</p>	Se decide incluir como valor porque añade el matiz universalmente valorado de conseguir objetivos con los recursos disponibles en el tempo
Transparencia	<p>Transparencia</p> <p>1 Propriedade do que é transparente: “Emílio e Fernando riam gostosamente, oferecendo ao sapateiro mais cerveja e mais aguardente. O infeliz, encantado pela transparência brilhante dos copos, deixava-se atordoar e ia bebendo... bebendo” (RP).</p> <p>2 Folha de acetato utilizada para impressão de gráficos, mapas, pontos importantes de um tema, desenhos etc., que são projetados por equipamento apropriado.</p> <p>3 Característica de quem age de modo franco e sem subterfúgios.</p> <p>transparencia</p> <p>f. Cualidad de transparente.</p> <p>2. f. Lámina transparente que contiene dibujos o textos y a la que se pueden añadir datos durante su proyección.</p>	Se decide incluir como valor porque estimula la comprensión sin duda ni ambigüedad.

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE VII: Survey

1. Termo de Participação *

1. Na publicação dos resultados desta pesquisa, os dados fornecidos serão mantidos no mais rigoroso sigilo, 2. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a), 3. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.
Marque todas que se aplicam.

- ☐ Aceito
☐ Não Aceito

2. Nome da empresa *

3. Idade *

4. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Médio
☐ Superior
☐ Mestrado
☐ Doutorado
☐ Outro: _____

5. Renda Familiar *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhuma renda
☐ Até 3 salários mínimos
☐ De 3 à 6 salários mínimos
☐ Outro: _____

1. INOVAÇÃO

26. 2.4 Para que a Gestão do Conhecimento possa ocorrer, é importante que aconteça o processo de criação, transferência e a aplicação do conhecimento nas diversas áreas da organização. Qual o grau percebido, que essas atividades ocorrem na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Mínimo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Máximo

27. 2.5 A comunicação interna e seu registro deve ocorrer tanto em bases tecnológicas como na criação de um ambiente que possibilite altos níveis de interação? De acordo com sua experiência qual o grau percebido por você? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Mínimo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Máximo

28. 2.6 Se afirmássemos que existe uma relação entre a Gestão do Conhecimento e a capacidade da empresa em gerar inovação. De acordo com a sua percepção, qual o grau dessa relação percebido por você na sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Mínimo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Máximo

29. Considerações Finais

Faça suas críticas, sugestões e comentários se achar necessário:

APÊNDICE VIII: Análise de correlação: valores empresariais x práticas da GC.

Espanha

Abaixo temos os resultados de uma análise preliminar, onde se aplicou uma análise de correlação entre a variável valores empresariais, sendo que foram utilizados para esta análise somente os que foram resultado da análise de regressão logística (autonomia, competência, competitividade, excelência, justiça e respeito) e as práticas da gestão do conhecimento definidas na survey e assim medidos, solicitamos também o coeficiente de *Sperman*.

Na tabela abaixo, consideramos o valor empresarial autonomia e procurou-se verificar a sua correlação com as práticas definidas, que no nosso modelo são: criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento; troca de informações e transferência de conhecimento e comunicação interna e seu registro.

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: ESPANHA			Autonomia Organizacional Percebida pelos Respondentes
	Criação, transferência e aplicação da Gestão do Conhecimento, percebida pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,010
		Sig. (1-tailed)	,437
		N	243
	Troca de informações e transferência de conhecimento percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,118
		Sig. (1-tailed)	,038
		N	243
	Novel de comunicação interna e seu registro, percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	-,055
		Sig. (1-tailed)	,198
		N	243

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: Autonomia

Como resultado da tabela, temos que o valor empresarial autonomia apresenta correlação (Significativa. 0,038) com a prática da GC: troca de informações e transferência do conhecimento, o coeficiente de *Sperman* de 0.118 aponta uma correlação positiva suave. O resultado importante nesta análise para a pesquisa foi verificar e confirmar a importância dos valores empresariais atuando na gestão do conhecimento para a geração da inovação.

Continuando o processo, verificou-se então o valor empresarial competência organizacional e procurou-se verificar a sua correlação com as práticas definidas, que no nosso

modelo são: criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento; troca de informações e transferência de conhecimento e comunicação interna e seu registro. A tabela abaixo mostra o resultado desta interação:

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: ESPANHA			Competência Organizacional Percebida pelos Respondentes
	Criação, transferência e aplicação da Gestão do Conhecimento, percebida pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,101
		Sig. (1-tailed)	,049
		N	243
	Troca de informações e transferência de conhecimento percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	-,069
		Sig. (1-tailed)	,141
		N	243
	Novel de comunicação interna e seu registro, percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	-,095
		Sig. (1-tailed)	,071
		N	243

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: Competência

O valor empresarial competência organizacional apresenta correlação (Sig. 0,049) com a prática: criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento, O coeficiente de Sperman de 0.101 aponta uma correlação positiva suave. O resultado importante para análise é verificar que o valor atua e explica a prática da gestão do conhecimento, isso corrobora com as análises anteriores quando se utilizou a análise de regressão logística. Assim realizou-se o mesmo procedimento para o valor empresarial competitividade, conforme pode ser visualizado na tabela abaixo:

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: ESPANHA			Competitividade Organizacional Percebida pelos Respondentes
	Criação, transferência e aplicação da Gestão do Conhecimento, percebida pelos respondentes.	Correlation Coefficient	-,081
		Sig. (1-tailed)	,105
		N	243
	Troca de informações e transferência de conhecimento percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	-,099
		Sig. (1-tailed)	,061
		N	243
	Novel de comunicação interna e seu registro, percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,110
		Sig. (1-tailed)	,043
		N	243

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: Competitividade

Na tabela acima temos que o valor competitividade organizacional apresenta correlação (Sig. 0,043) com a prática criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento, o coeficiente de Sperman de 0.110 aponta uma correlação positiva suave, referendando os resultados encontrados na técnica de análise de regressão logística e correlação canônica.

Continuando o processo, tratou-se então o valor empresarial justiça organizacional e procurou-se verificar a sua correlação com as práticas definidas, que no nosso modelo são: criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento; troca de informações e transferência de conhecimento e comunicação interna e seu registro. A tabela abaixo mostra o resultado desta interação:

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: ESPANHA			Justiça Organizacional Percebida pelos Respondentes
	Criação, transferência e aplicação da Gestão do Conhecimento, percebida pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,003
		Sig. (1-tailed)	,478
		N	243
	Troca de informações e transferência de conhecimento percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	-,048
		Sig. (1-tailed)	,228
		N	243
	Novel de comunicação interna e seu registro, percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,029
		Sig. (1-tailed)	,325
		N	243

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: justiça

Na tabela acima, o valor justiça organizacional não apresentou correlação significativa com nenhuma das práticas da gestão do conhecimento presentes em nosso modelo, então se realizou o mesmo processo para o valor empresarial excelência, organizacional, conforme pode ser verificado na tabela abaixo:

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: ESPANHA			Excelência Organizacional Percebida pelos Respondentes
	Criação, transferência e aplicação da Gestão do Conhecimento, percebida pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,003
		Sig. (1-tailed)	,458
		N	243
	Troca de informações e transferência de conhecimento percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	-,048
		Sig. (1-tailed)	,248
		N	243
	Novel de comunicação interna e seu registro, percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,029
		Sig. (1-tailed)	,335
		N	243

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: Excelência

Como resultado da análise do comportamento do valor empresarial excelência organizacional, percebe-se que o mesmo não apresentou correlação significativa com nenhuma das práticas da gestão do conhecimento presentes em nosso modelo.

Por último tratamos o valor empresarial respeito organizacional, e o resultado pode ser visto na tabela abaixo:

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: ESPANHA			Respeito Organizacional Percebida pelos Respondentes
	Criação, transferência e aplicação da Gestão do Conhecimento, percebida pelos respondentes.	Correlation Coefficient	-,021
		Sig. (1-tailed)	,375
		N	243
	Troca de informações e transferência de conhecimento percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,023
		Sig. (1-tailed)	,362
		N	243
	Novel de comunicação interna e seu registro, percebido pelos respondentes.	Correlation Coefficient	,513
		Sig. (1-tailed)	,042
		N	243
		N	243

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: Respeito

Na tabela acima temos que o valor respeito organizacional apresenta correlação (Sig. 0,42) com a prática criação, transferência e aplicação da gestão do conhecimento, O coeficiente de Sperman de 0.513 aponta uma correlação positiva significativa.

O objetivo de apresentar essa análise de correlação e o resultado do coeficiente Sperman foi mostrar que as práticas da gestão do conhecimento que foram definidas para a realização da survey são percebidas pelos respondentes e elas podem ser explicadas pela atuação dos valores empresariais.

APÊNDICE IX: Análise de correlação: valores empresariais x práticas da GC.

Brasil

Abaixo temos os resultados de uma análise preliminar, onde se aplicou uma análise de correlação entre a variável valores empresariais, sendo que foram utilizados para esta análise somente os que foram resultado da análise de regressão logística (autonomia, competitividade, dignidade e solidariedade) e as práticas da gestão do conhecimento definidas na survey e assim medidos, solicitamos também o coeficiente de Spearman. Na tabela abaixo se tem que o valor empresarial autonomia organizacional apresenta correlação significativa (0,039) com a prática da GC: criação e aplicação da gestão do conhecimento: intercâmbio e transferência de informação, O coeficiente de *Spearman* de 0.118 aponta uma correlação positiva suave.

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: BRASIL			Autonomia Organizacional Percebida pelos Respondentes
Spearman	Autonomia Organizacional Percebida pelos Respondentes	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	262
	Intercambio e transferência de Informação Percebidos pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,026
		Sig. (2-tailed)	,678
		N	262
	Criação, Transferência e Aplicação do Conhecimento Percebidos pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,006
		Sig. (2-tailed)	,925
		N	262
	Nível de Comunicação Interna Percebido pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,006
		Sig. (2-tailed)	,925
		N	262

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: Autonomia

Na tabela abaixo se tem que o valor competitividade/liderança organizacional apresenta correlação significativa (0,049) com a prática da gestão do conhecimento aplicação da gestão do conhecimento: intercâmbio e transferência de informação, o coeficiente de Spearman de 0.101 aponta uma correlação positiva suave.

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: BRASIL			Competitividade Organizacional Percebida pelos Respondentes
Spearman	Competitividade Organizacional Percebida pelos Respondentes	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	262
	Intercambio e transferência de Informação Percebidos pelos Respondentes	Correlation Coefficient	,116
		Sig. (2-tailed)	,061
		N	262
	Criação, Transferência e Aplicação do Conhecimento Percebidos pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,017
		Sig. (2-tailed)	,782
		N	262
	Nível de Comunicação Interna Percebido pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,017
		Sig. (2-tailed)	,782
		N	262

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: Competitividade

Na tabela abaixo se tem que o valor dignidade organizacional não apresentou correlação significativa com nenhum dos aspectos de gestão do conhecimento.

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: BRASIL			Dignidade Organizacional Percebida pelos Respondentes
Spearman	Dignidade Organizacional Percebida pelos Respondentes	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	262
	Intercambio e transferência de Informação Percebidos pelos Respondentes	Correlation Coefficient	,155*
		Sig. (2-tailed)	,012
		N	262
	Criação, Transferência e Aplicação do Conhecimento Percebidos pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,090
		Sig. (2-tailed)	,147
		N	262
	Nível de Comunicação Interna Percebido pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,090
		Sig. (2-tailed)	,147
		N	262

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: dignidade

Na tabela abaixo se tem que o valor solidariedade organizacional não apresentou correlação significativa com nenhum dos aspectos de gestão do conhecimento.

RESULTADO ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: BRASIL			Solidariedade Organizacional Percebida pelos Respondentes
Spearman	Solidariedade Organizacional Percebida pelos Respondentes	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	262
	Intercambio e transferência de Informação Percebidos pelos Respondentes	Correlation Coefficient	,024
		Sig. (2-tailed)	,701
		N	262
	Criação, Transferência e Aplicação do Conhecimento Percebidos pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,010
		Sig. (2-tailed)	,871
		N	262
	Nível de Comunicação Interna Percebido pelos Respondentes	Correlation Coefficient	-,010
		Sig. (2-tailed)	,871
		N	262

Tabela: Resultado Correlação e significância Valor Empresarial: Solidariedade