

# A INFORMAÇÃO COMO INSUMO PARA DECISÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

## INFORMATION AS AN INPUT FOR DECISIONS BASED ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE

Aguinaldo Ferreira dos Santos<sup>a</sup>  
Edelvino Razzolini Filho<sup>b</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** Essa pesquisa apresentou como objetivo analisar o grau de influência da Gestão do Conhecimento na tomada de decisão nas organizações que utilizam o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) presentes na plataforma da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). **Metodologia:** desse modo, o estudo proposto é caracterizado como uma pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa em relação aos dados analisados, utilizando como técnica a análise descritiva. Quanto aos recursos tecnológicos empregados é relevante ressaltar o Excel®, destinado para tabulação dos dados extraídos do questionário eletrônico realizado no Google forms® e o software SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) destinado para os cálculos estatísticos. **Resultados:** diante das etapas descritas foi possível concluir que existe um grau de influência positivo da Gestão do Conhecimento no processo decisório das organizações que participaram da pesquisa. **Conclusões:** onde é indicado a relevância das interações entre gestores e colaboradores, assim como, o uso de mecanismos destinados a capturar o conhecimento gerado no ambiente organizacional.

**Descritores:** Gestão do conhecimento. Modelo de excelência em Gestão. Produção Enxuta. Tomada de decisão.

### 1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças tecnológicas inseridas no contexto organizacional e social, trouxeram desafios distintos para as organizações, sejam elas pelo impacto gerado na dinâmica dos processos produtivos, dificuldades de

---

<sup>a</sup> Doutor em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Docente na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC). Curitiba, Brasil. E-mail: aguinaldosantos523@gmail.com

<sup>b</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba, Brasil. E-mail: razzolini@razzolini.adm.br

adaptação a esses avanços, intensificação da competitividade e o aumento do volume de dados (Schwab, 2016).

Com a informação atuando como um norteador no processo decisório organizacional, onde a falta de tecnologia pode resultar em desvantagem competitiva (Buckland, 1991). A inserção de novas tecnologias resulta em um aumento do volume de dados Schwab (2016).

Para Castells (2009) o problema relacionado com o aumento do volume de dados obtidos se concentra em sua relevância para que sua coleta em grande quantidade não seja irrelevante na tomada de decisão. Desse modo, os dados ao serem classificados como relevantes se transformam em informações que suportam as criações do conhecimento para que decisões possam ser tomadas de modo estratégico (Choo, 2006).

Nesse contexto, as mudanças oriundas das transições tecnológicas observadas, as que se destacam são as que mais geraram interferência na forma que a empresa atua. Assim McGee e Prusak (1994) colocam em destaque a revolução da informação.

De acordo com McGee e Prusak (1994) surgiu no cenário organizacional a necessidade em obter vantagem competitiva como razão principal para o uso estratégico da informação, sendo essa obtenção viável em vários níveis dentro da empresa, do individual ao organizacional.

Com base na visão de McGee e Prusak (1994) e Sultana, Akter e Kyriazis (2022) explicam que diante das mudanças constantes surge a necessidade de uma atuação disruptiva orientada por dados para que se possa inovar e alcançar uma vantagem competitiva.

Essa visão é validada por Alghamdi e Agag (2024) que discorrem sobre as turbulências ocorridas no mercado econômico e o papel da inovação como uma estratégia de competitividade, indicando a necessidade de um modelo para atuação nesse cenário.

Com isso, Choo (2006) demonstra por meio dos modelos de tomada de decisão a existência de mecanismos que contribuem para que as organizações possam interpretar os dados obtidos e transformar em informações estratégicas.

Desse modo, cabe ressaltar os principais autores que discorrem sobre os

modelos que direcionam a tomada de decisão:

- O modelo racional apresentado por March (1994) foi inicialmente desenvolvido por March e Simon (1975), para, posteriormente ser adequado por Cyert e March (1992) e novamente ajustado por March (1994) chegando no formato que se conhece atualmente.
- O modelo processual, foi desenvolvido, inicialmente, por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), enquanto o modelo anárquico por sua vez foi primeiramente desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972).
- O modelo político foi inicialmente desenvolvido por Allison (1971), onde afirma-se que a decisão está relacionada ao poder que cada indivíduo possui, assim como o papel do tomador de decisão é essencial para a decisão.

Com os diferentes modelos voltados para decisões estratégicas alinhados com a inserção de novas tecnologias e as alterações dos fluxos produtivos ressaltados por Schwab (2016), Womack, Jones e Roos (2004) exploram a produção enxuta como uma estratégia para redução de custos, colocando em evidência o papel do *Lean Production* nos processos produtivos.

Desse modo, Womack, Jones e Roos (2004) apontam de modo detalhado o pioneirismo da Toyota ao implementar em seus processos produtivos de produção enxuta, procedimento que após ser aprimorado pela empresa, ficou conhecido como Sistema Toyota de Produção.

Esse processo de implementação da produção enxuta salientado por Womack, Jones e Roos (2004) ocorre pela interação percebida no ambiente interno da organização, abrangendo elementos distintos, permeando a obtenção de matéria-prima, o uso das tecnologias, padronização das operações produtivas, valorização da mão-de-obra, entre outros fatores que contribuíram para difusão do Toyotismo e do pensamento *Lean*, empregado na redução de custos.

Essa dinâmica percebida nos processos produtivos e o papel atribuído a inserção da produção enxuta explicita por Womack, Jones e Roos (2004) é possível perceber que com a pressão por uma produção com alto desempenho e redução de custos se alinham com o *Lean Production*, validando sua relevância

ao ser aplicada na integração dos processos e no desenvolvimento sustentável (Ooi; Teh; Cheang, 2023).

Com esse debate em que autores distintos abordam questões relacionadas com o aumento do volume de dados, as dificuldades organizacionais em usufruir desses dados impulsionados pela inserção de recursos tecnológicos, seu processo de adaptação a esse cenário em constante mudanças, observa-se um alinhamento entre temas que convergem para o conhecimento, tomada de decisão e *Lean Production*.

Esse alinhamento norteia o objetivo da pesquisa que consiste em analisar o grau de influência da Gestão do Conhecimento na tomada de decisão nas organizações que utilizam o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) presentes na plataforma da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica desse artigo é abordado três temáticas centrais, enfatizando as seguintes questões:

- O conhecimento e seus atributos: Nesse tópico é abordado sobre o papel atribuído ao conhecimento, colocando em evidência suas fontes, com ênfase no processo de captura, compartilhamento e os modelos que sustentam esses procedimentos;
- As nuances que estruturam a tomada de decisão: Esse tópico apresenta a informação como um insumo do processo decisório, possibilitando identificar a relevância de seu uso de modo estratégico para criar conhecimento no ambiente organizacional;
- *Lean Production*: Com o intuito de facilitar a compreensão do leitor esse tópico discorre sobre a história do *Lean Production* e sua inserção no ambiente organizacional ao apresentar seus principais pilares e sua aplicação.

### 2.1 O CONHECIMENTO E SEUS ATRIBUTOS

Para discorrer sobre o conhecimento e seus atributos é preciso

compreender como esse conceito está classificado. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento possui duas categorias com características distintas, caracterizadas pelo conhecimento tácito (individual) e o conhecimento explícito (organizacional).

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito embora atuem em categorias separadas com características distintas, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que sua relação se desenvolve de modo complementar dando suporte para criação e compartilhamento do conhecimento. Assim ao conceituar o conhecimento tácito cabe ressaltar que diferentes pesquisadores abordam esse conceito de modo distintos.

O conhecimento tácito é considerado antigo, pois foi introduzido por Michael Polanyi (1958), onde o autor afirmava que o tácito era representado pelas experiências do indivíduo, e pelas habilidades pessoais, portanto, ao elencar ao tácito as experiências e habilidades no contexto de cada um, o autor aponta uma grande dificuldade de formalização e transmissão.

De acordo com Choo (2006) o conhecimento tácito está presente na vida dos indivíduos, seja em suas atividades do cotidiano, se apresentando de modo imperceptível, como a condução de um automóvel, a leitura de um livro ou a resolução de problemas do dia a dia. Ainda segundo Choo (2006), o maior objetivo do conhecimento tácito é alcançado pela observância de um conjunto de regras ou experiências que são conhecidas pelas pessoas.

Para Kucharska e Erickson (2021) existe uma correlação entre o conhecimento tácito e a inovação no ambiente organizacional, enfatizando o papel do pensamento crítico no processo em que o conhecimento tácito é desenvolvido. Com isso, cabe enfatizar que o compartilhamento do conhecimento tácito e seu impacto positivo na governança do conhecimento, resultando no sucesso de um projeto (Shi; Hi; Xie, 2024).

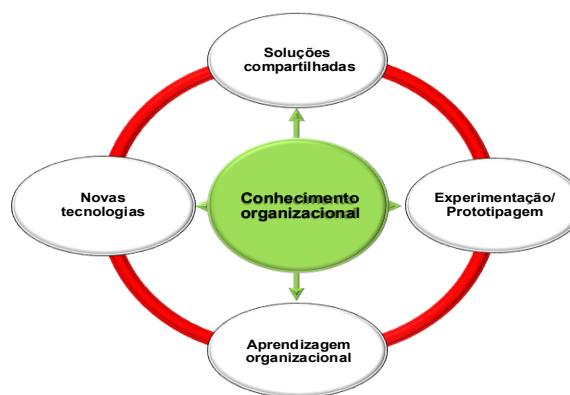
Para explicar as características inerentes ao conhecimento explícito Nonaka e Takeuchi (1997) trazem uma definição para “explícito” como sendo o conhecimento não mais individual, pois pode ser codificado e transmitido a quem interessar, a disseminação e entendimento pelos outros é uma característica do conhecimento explícito.

Esse tipo de conhecimento pode ser observado nos livros e manuais de instrução, assim, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números, gráficos e demais meios que facilitam sua transmissão. Assim a complementaridade entre o conhecimento tácito e explícito converge para o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), o SECI (acrônimo das primeiras letras de cada uma das etapas do processo de conversão, sendo: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização).

A visão de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a conversão do conhecimento é corroborada por Nonaka e Yamaguchi (2022) que destacam os níveis ontológicos em que o modelo SECI está dividido, abarcando o nível individual, grupo, organizacional e social, onde se observa que a habilitação do conhecimento criado ocorre por meio de dedução, indução e abdução.

No modelo de Gestão do Conhecimento trazido pela autora Leonard-Barton (1998), as empresas possuem a capacidade de controlar e acumular o conhecimento criado em suas dependências, para uso futuro. Esse ambiente previamente pensado pela empresa, que serve para a aprendizagem, utiliza essas aprendizagens criadas nos processos e nos equipamentos por meio de valores renovados constantemente, sempre buscando e atualizando com novas aprendizagens, conforme pode ser observado na Figura 1 a seguir.

**Figura 1 – Modelo de Leonard-Barton**



**Fonte:** Adaptado a partir de Leonard-Barton (1998)

Os dados presentes na Figura 1, evidenciam que a autora Leonard-Barton (1998) classifica os processos de geração e Gestão do Conhecimento no

ambiente organizacional se divide em quatro atividades:

- Resolução de problemas nas atividades correntes ao introduzir soluções compartilhadas;
- Integração do conhecimento no interior da empresa por meio de funções e projetos ao possibilitar procedimentos de simulação, como a prototipagem;
- Inovação e experimentos visando ao longo prazo propiciar aprendizagem organizacional;
- Unificação das entradas dos conhecimentos externos, por meio de sistemas de informação, propiciados pelas novas tecnologias (Leonard-Bertton, 1998).

De acordo com Strauhs *et al.* (2012) o modelo de Leonard-Bertton (1998) tem origem nos eixos espaço-tempo, mas também nas dimensões presente-futuro e interno-externo. Mesmo que os termos tenham características iniciais de ordem dicotômicas, acabam perfazendo um caminho em que o conhecimento precisa percorrer dentro do modelo.

Para Agrifoglio (2015) o estudo sobre a Gestão do Conhecimento viabiliza a compreensão dos diferentes processos, mecanismos e ferramentas que possibilitam que as pessoas possam criar, compartilhar e preservar o conhecimento na dimensão organizacional.

## 2.2 AS NUANCES QUE ESTRUTURAM A TOMADA DE DECISÃO

Nesse tópico sobre as nuances que estruturam a tomada de decisão a partir de um contexto organizacional a discussão está relacionada com as variações que podem ocorrer durante o processo decisório desde o momento de coleta dos dados, nos quais cabe ressaltar que nessa etapa é preciso decidir quais dados possuem propósito e relevância para que se possam transformar em informações utilizáveis e estratégicas para inovação organizacional (Razzolini Filho, 2020).

Desse modo, cabe trazer para discussão a figura do tomador de decisão, estabelecendo um paralelo com a tomada de decisão que ocorre no nível individual e em grupo. No nível individual as decisões tomadas estão

relacionadas com o processo em que o indivíduo coleta e interpreta os dados disponíveis, colocando em evidência seu processo de cognitivo (Simon, 1979).

De acordo com Simon (1979), na esfera individual da tomada de decisão é preciso considerar o uso da informação, assinalando fatores relacionados com os procedimentos aplicados na coleta e os parâmetros utilizados para filtrar os dados e selecioná-los como informações úteis.

Com o aumento do volume de dados ressaltados por Schwab (2016) devido a inserção de novas tecnologias, no nível individual em que o decisor toma decisões é preciso considerar as limitações que existem em processar toda informação disponível que possui a sua disposição (Simon, 1979).

A informação é um insumo relevante quando se trata de tomada de decisão, sejam elas no nível individual ou em grupo (Visentini; Lobler, 2013). Desse modo, mesmo no nível individual a decisão é influenciada pelo ambiente, pela cultura organizacional e os acessos da informação disponibilizada para o decisor (Salvolainen, 2020).

Com isso, no nível em que as decisões se desenvolvem em grupo Visentini e Lobler (2013) explicam que nesse cenário esses grupos são formados por pessoas amigas tendem a tomar mais decisões levando em consideração as informações dos colegas, sob condições de compartilhamento da informação, do que em uma situação que essas pessoas não se conhecem.

A ocorrência desse fenômeno pode ser compreendida pela familiaridade entre as pessoas pertencentes a um determinado grupo e o grau que existe de proximidade, fator que eleva o nível de confiança da informação recebida, facilitando a comunicação com o portador da informação, atribuindo eficácia na tomada de decisão (Visentini; Lobler, 2013).

Cabe ressaltar que no nível estratégico das decisões que se desenvolvem em grupo a tomada de decisão não se resume somente na liderança, pois existe uma interação entre os líderes e seus seguidores (colaborares), resultando em uma identidade social compartilhada (Haslam; Reicher; Platow, 2020).

Com isso, Crivelli e Balconi (2023) explicam que as decisões em grupos consistem em um processo compartilhado onde os problemas são resolvidos de modo coletivo abrangendo vários indivíduos, refletindo em negócios, política,

organizações e no cenário social.

A evolução dos processos e procedimentos que abrangem o cenário em que as decisões são tomadas ao ser comparada com o início da civilização humana, nos dias atuais os decisores possuem diferentes sistemas informacionais responsáveis por auxiliar e direcionar sua tomada de decisão (Bispo; Cazarini, 1998).

Desse modo, Teffé e Medon (2020), exploram o processo de tomada de decisão do ambiente empresarial, colocando em evidência decisões suportadas por inteligência artificial e a automação dos sistemas decisórios, com ênfase no reflexo na solução de problemas, explicando o risco de perdas informacionais que podem estar associadas a ruídos.

Portanto, fica evidenciado que a tomada de decisão não se resume somente na liderança, pois existe uma interação entre os líderes e seus seguidores (colaborares), resultando em uma identidade social compartilhada (Haslam; Reicher; Platow, 2020).

Com isso, Crivelli e Balconi (2023) explicam que as decisões em grupos consistem em um processo compartilhado onde os problemas são resolvidos de modo coletivo abrangendo vários indivíduos, refletindo em negócios, política, organizações e no cenário social.

Nesse diálogo entre os autores que discutiram sobre as decisões que ocorrem de modo compartilhado foi percebido uma concordância, em relação ao objetivo comum desse processo, culminando na solução de problemas, estabelecendo um alinhamento com os componentes responsáveis por estruturar uma decisão (Bazerman; Moore, 2014).

Esses componentes explícitos por Bazerman e Moore (2014) consistem em alternativas distintas propiciando ao decisor um conjunto de elementos que venham lhe auxiliar a escolher entre as alternativas, aquela mais satisfatória para o problema encontrado.

Entre os diferentes problemas relacionados com a tomada de decisão e suas possíveis soluções que abrangem o ambiente organizacional, é possível destacar o risco financeiro presente nesse cenário, devido a fatores relacionados a condição humana em interpretar os dados disponíveis (Araújo; Silva, 2007).

Para reduzir os riscos do processo decisório e minimizar os fatores relacionados a condição humana elencada por Araújo e Silva (2007), Santos e Krawszuk (2020) explicam que para uma tomada de decisão mais assertiva se concentra na correta gestão do capital intelectual dentro da organização, pois se tornou um bem intangível trazendo ganhos em relação a competitividade, claro quando bem gerenciado.

No entanto, Kahneman, Sibony e Sunstein (2021) salientam que é preciso considerar os ruídos e os vieses que podem surgir em decisões compartilhadas, tendo a necessidade de diretrizes e protocolos quem venham minimizar essas variações. Com isso, as complexidades que abarcam o processo decisório, cabe ressaltar que existem duas formas de tomar decisões, sendo caracterizadas basicamente como estruturadas e não estruturadas (Choo, 2003).

De acordo com Choo (2003) as decisões estruturadas se caracterizam por serem decisões que se repetem com regularidade, e cujos parâmetros de tomada de decisão são bem entendidos. Por serem repetitivas, são mais simples de serem formuladas em Sistemas de Informação, ou seja, são mais fáceis de serem sistematizadas. Já as decisões não estruturadas apresentam características de não serem repetitivas nem rotineiras.

Essas decisões são tomadas uma única vez e se caracterizam por sua singularidade, ficando difícil antever a necessidade de informações para esse tipo de decisão. É difícil projetar sistema para fornecer a informação, mas não impossível. A saída é elaborar sistema de informações gerenciais flexíveis, acima de tudo, aqueles que levem em consideração o máximo de variáveis possíveis (Choo, 2003).

As questões elencadas por Choo (2003), se desenvolvem alinhadas com a visão de Snowden e Boone (2021) que apresentam a estrutura *Cynefin*, onde é discutido sobre a tomada de decisão em diferentes ambientes. Nesse framework *Cynefin* é apresentado quatro domínios destinado as decisões simples, decisões complicadas, decisões complexas e decisões que ocorrem em um cenário caótico, propiciando aos gestores um mecanismo para situações diversas.

## 2.3 LEAN PRODUCTION

O Sistema Toyota de Produção se baseia em dois pilares fundamentais, que são o *just in time* e a autonomação (Bento; Gomes; Tontini, 2019). Porém, é preciso entender que existem outros princípios que fundamentam e que fazem com que o sistema produtivo como um todo funcione. Portanto, para que os pilares sejam sustentados, Bento, Gomes e Tontini, (2019) destacam que a cultura do Sistema Toyota se fundamenta em 14 princípios de gestão.

Esses princípios de gestão funcionam como base para os pilares principais, possibilitando realizar uma ligação entre os princípios e os pilares, conforme se observa no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1 – Ligação entre os princípios e os pilares do STP**

Princípios	Pilares
Visão de longo prazo	<i>Just in time</i>
Fluxo contínuo	<i>Just in time</i>
Uso de sistemas puxados	<i>Just in time</i>
Nivelamento da produção	<i>Just in time / Autonomação</i>
Cultura de parar e resolver problemas	<i>Autonomação</i>
Padronização	<i>Autonomação</i>
Tornar os problemas visíveis	<i>Autonomação</i>
Tecnologia confiável	<i>Just in time / Autonomação</i>
Desenvolvimento de líderes	<i>Autonomação</i>
Desenvolvimento de pessoas e times	<i>Autonomação</i>
Parceria com fornecedores	<i>Just in time</i>
Ver por si mesmo	<i>Autonomação</i>
Tomar decisões por consenso	<i>Autonomação</i>
Ser uma organização que aprende	<i>Autonomação</i>

**Fonte:** Os autores (2024), adaptado de Bento, Gomes e Tontini (2019)

Outra forma de apresentar as características relevantes do Sistema Toyota de Produção é em forma de analogia de uma casa, onde os pilares que sustentam são semelhantes da casa também, Moreno (2016) apresenta as principais ferramentas do Sistema Toyota de Produção.

O que se observa na analogia da casa com o Sistema Toyota de Produção, o detalhe que se apresenta é o fato dos resultados esperados quando se aplica o Sistema Toyota de Produção estão representados como o teto da casa, levando a crer que, quando a base e os pilares estão bem consistentes o teto permanece intacto (Moreno, 2016). Esses resultados podem ser observados

quando a empresa possui altos níveis de qualidade, custo baixo e menores *lead times*.

Os princípios discutidos sobre a produção enxuta se concentram em ferramentas e mecanismos voltados a reduzirem o tempo dos processos produtivos, melhoria contínua e qualidade do produto final, os estudos de Ooi, Teh e Cheang, (2023) apontam uma nova vertente em que o *Lean Production* passou a buscar um desempenho sustentável, com foco na implementação de novas tecnologias, surgindo assim uma preocupação com a dimensão ambiental, social e econômica, alinhando os princípios da produção enxuta com os conceitos da indústria 4.0.

### 3 METODOLOGIA

Essa seção apresenta o desenho da pesquisa, propiciando uma compreensão das principais etapas e procedimentos que buscam responder o objetivo desse estudo, visto que cada pesquisa apresenta suas particularidades (Cooper; Schindler, 2003).

Desse modo, ao retomar o objetivo desse trabalho, no qual se tem como premissa analisar o grau de influência da Gestão do Conhecimento na tomada de decisão nas organizações que utilizam o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) presentes na plataforma da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), a pesquisa adota uma abordagem quantitativa em relação ao tratamento dos dados (Cooper; Schindler, 2003; Gil, 2010; Creswell; Creswell, 2018).

Com o tipo de abordagem definida, foi utilizado a técnica de análise descritiva, possibilitando explorar o nível de confiabilidade do conjunto de dados oriundos do processo de coleta, propiciando identificar as relações entre a média, mediana, desvio padrão e variância (Creswell; Creswell, 2018). Assim, a população desse estudo abrange as Indústrias brasileiras que se encontram na plataforma da FNQ, possuindo acima de 20 colaboradores, totalizando 101 organizações industriais.

Para justificar a quantidade de participantes, cabe salientar que dentro desse universo pesquisado a amostra escolhida para poder encontrar a solução para problemática proposta se baseia na escolha de uma parte dos integrantes

da pesquisa, de modo que possa ser uma amostra satisfatória (Gil, 2010).

Desse modo, o processo quantitativo tem por finalidade reduzir a complexidade dos dados estatísticos, possibilitando uma visualização de modo simplificado, viabilizando estabelecer conexões de ocorrência e encontrar seus significados (Marconi; Lakatos, 2010). Portanto, em relação a amostra, foi adotado a técnica de amostragem aleatória estratificada, buscando garantir representatividade, assim a amostra abrangeu indústrias que utilizam *Lean Production* e possuem alguma forma de Gestão do Conhecimento (Babbie, 2020; Malhotra, 2020).

Esse processo direcionou para coleta de dados que se fez inicialmente por solicitação via e-mail, explicando sobre a pesquisa e posteriormente o envio de um questionário elaborado na plataforma Google Forms®, possibilitando coletar as respostas das organizações participantes no formato eletrônico para coleta dos dados quantitativos, seguindo as práticas explícitas por Evans e Mathur (2005), visando garantir questões como anonimato e confidencialidade. Assim cabe explicar que da população composta por 101 indústrias, a amostra inicial foi de 40 organizações, onde após o contato, 16 indústrias representaram a amostra final.

Os procedimentos de análise adotados, foram suportados pela inserção de recursos tecnológicos como o uso do software “*Statistical Package for the Social Sciences*”, onde sua aplicabilidade se baseou em calcular o Alfa de Cronbach, e posteriormente foi aplicado para obter as análises descritivas, indicadas por Pallant (2016), resultando em análises distintas conforme pode ser observado na discussão dos resultados.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Em posse dos dados gerados oriundos do processo de coleta explícito nos procedimentos metodológicos, essa seção apresenta os resultados decorrente de diferentes análises realizadas no SPSS®.

Buscando validar os constructos que abarcam o instrumento de pesquisa, a primeira análise apresenta o nível de confiabilidade (Green; Lissitz; Mulaik, 1977). Assim, a Tabela 1 a seguir apresenta o nível de confiabilidade dos

elementos analisados, é indicado o Alfa de Cronbach®, responsável pela estimativa da consistência interna dos constructos, as respostas do instrumento seguiram uma escala de concordância em que 1 ficou estabelecido como discordo totalmente e 6 concordo totalmente (Cronbach, 1951).

**Tabela 1 – Nível de confiabilidade do instrumento de pesquisa**

<i>Alfa de Cronbach</i>	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,911	0,907	35

**Fonte:** Os autores (2024)

A Tabela 1, apresenta os valores obtidos no SPSS® para o Alfa de Cronbach®, assim cabe ressaltar que seu cálculo consiste na seguinte equação:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^N 2\sigma_{Y_i}}{\sigma_X^2} \right)$$

A equação possibilita compreender que “N” é o número de itens na escala, já o  $2\sigma_{Y_i}$  é a variância e o  $\sigma_X^2$  consiste na variância dos itens analisados, conforme explica Cronbach (2004).

Desse modo as medidas relevantes para o Alfa de Cronbach variam:

- $\alpha \geq 0.9$  indicando uma excelente (alta consistência interna)
- $0.8 \leq \alpha < 0.9$ : Bom;
- $0.7 \leq \alpha < 0.8$ : Aceitável;
- $0.6 \leq \alpha < 0.7$ : Questionável;
- $0.5 \leq \alpha < 0.6$ : Pouco confiável;
- $\alpha < 0.5$ : Inaceitável.

A observação desses dados, possibilita concluir que existe uma variação no Alfa de Cronbach, sendo de 0 a 1, no qual sua proximidade de 1, faz com que sua consistência interna seja elevada e distante de 1 evidenciam que os dados possuem baixa consistência, possibilitando evidenciar que o instrumento de pesquisa possui uma alta confiabilidade, validando as demais análises.

Com os dados relacionados com o nível de confiabilidade dos constructos, a próxima análise está relacionada com a caracterização do conhecimento no processo decisório, conforme é possível averiguar no Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 – Síntese dos resultados das variáveis que permeiam a caracterização da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional**

Perguntas	Escala	Frequência	Percentual	Representação gráfica
1.1 A empresa possui indicadores para mensurar a participação dos funcionários na resolução de problemas relacionado com a produção.	4 5 6 Total	2 2 12 16	12,5 12,5 75 100	<p>Média = 5,63  \ Desvio do Desv. = .710  N = 16</p>
1.2 Refletindo sobre a questão do acesso as informações é possível afirmar que a empresa possui métodos para capturar a habilidade individual, tornando acessível a todos.	3 4 5 6 Total	1 2 6 7 16	6,3 12,5 37,5 43,8 100	<p>Média = 5,19  \ Desvio do Desv. = ,911  N = 16</p>
1.3 Durante o processo de resoluções de problemas oriundos da operação da empresa, é possível evidenciar que a organização dispõe de recursos físicos e tecnológicos para que as informações sejam armazenadas.	3 4 5 6 Total	1 2 6 7 16	6,3 12,5 37,5 43,8 100	<p>Média = 5,19  \ Desvio do Desv. = ,911  N = 16</p>
1.4 Em sua percepção, a empresa contam com programa direcionado para o treinamento dos colaboradores, com periodicidade definida.	4 5 6 Total	1 10 5 16	6,3 62,5 31,3 100	<p>Média = 5,25  \ Desvio do Desv. = ,577  N = 16</p>
1.5 Os processos de treinamentos desenvolvidos ou aplicados internamente na empresa propiciam meios para que a organização dissemine o conhecimento das atividades da empresa ao utilizar palestrantes internos.	4 5 6 Total	3 6 7 16	18,8 37,5 43,8 100	<p>Média = 5,25  \ Desvio do Desv. = ,775  N = 16</p>

**Fonte:** Os autores (2024)

O Quadro 2 apresenta uma sequência de análises descritivas referente ao instrumento de pesquisa, que buscou caracterizar a Gestão do Conhecimento

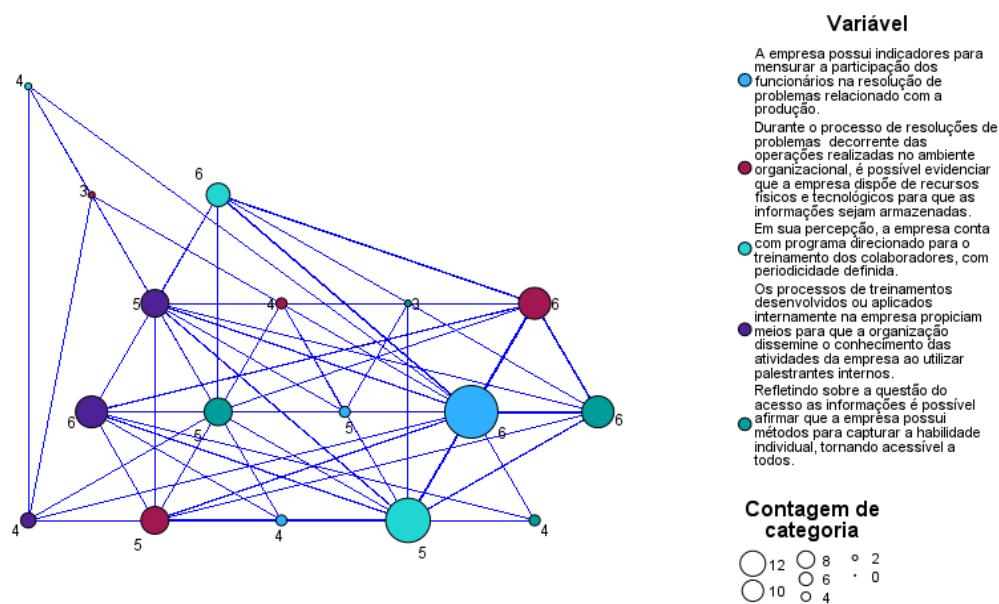
no ambiente organizacional, tomando como base a percepção dos gestores de cada empresa que aceitou participar da pesquisa.

Ao tabular os dados no Excel® e analisar cada variável de modo individual no SPSS®, foi possível observar um nível elevado de concordância dos gestores com relação a pergunta 5.1, no qual 75% deixam explícito que suas empresas possuem indicadores e mecanismos destinados a medir o processo participativo dos colaboradores nas resoluções de problemas, deixando assim clara a efetividade do conhecimento no ambiente organizacional.

Os dados presentes no Quadro 2 auxiliam na compreensão relativa as dispersões existentes entre os respondentes, assim é relevante ressaltar que existe uma constância nas médias entre as variáveis, no qual é possível identificar pelo desvio padrão uma similaridade na distribuição dos dados sobre o valor central das questões abordadas, havendo pouca dispersão, contudo, observa-se alguns pontos com nível elevado de concordância. A visualização dessa análise descritiva pode ser observada na Figura 2 a seguir, por meio de um mapa de relacionamento que permeia a caracterização da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional.

A Figura 2, possibilita visualizar de modo quantitativo os níveis de intensidade de relacionamento entre as variáveis descritas no Quadro 2, validando a relevância da GC no ambiente organizacional, pois embora os processos organizacionais sejam complexos existe a busca por medidas que possam viabilizar uma tomada de decisão assertiva, colocando o conhecimento organizacional como um ponto central nas atividades desempenhada em uma organização.

**Figura 2 – Mapa de relacionamento que permeia a caracterização da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional**



**Fonte:** Os autores (2024)

Essas percepções visualizadas na Figura 2 são validadas por meio de uma análise descritiva, conforme se observa na Tabela 2 a seguir:

**Tabela 2 - Análise descritiva das variáveis relacionadas com a caracterização da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional**

N	Válido	16	16	16	16	16
	Omissos	0	0	0	0	0
Média		5,63	5,19	5,19	5,25	5,25
Mediana		6,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desvio Padrão		0,719	0,911	0,911	0,577	0,775
Variância		0,517	0,829	0,829	0,333	0,600

**Fonte:** Os autores (2024)

Com a análise dos dados presentes na Tabela 2 é possível identificar que em relação à média, os valores se acentuaram acima de cinco, resultando em um viés positivo dos respondentes, com relação as questões abordadas. Já a mediana, aponta que os valores estão próximo de cinco, contudo, indica que existem valores abaixo de cinco, assinalando discordâncias entre alguns pontos. Contudo, ao observar o desvio padrão é possível averiguar pouca dispersão entre os dados analisados, conforme evidenciado com a variância, responsável por indicar a dispersão total dos dados, indicando um grau de assimetria.

Esses dados validam que as organizações compreendem a relevância do conhecimento no ambiente de trabalho, bem como, buscam medir, capturar e disseminar em seus processos produtivos, surgindo alguns pontos ressaltados por Vargas (2018) em seu modelo de gestão para o planejamento do setor produtivo, no qual se tem os processos colaborativos voltados para decisões assertivas suportadas pelo conhecimento gerado no ambiente organizacional.

Nessa discussão, em que se tem o conhecimento como base para um processo decisório assertivo, a Tabela 3 a seguir apresenta uma caracterização da tomada de decisão suportada pelo MEG e o *Lean Production*.

**Tabela 3 - Análise descritiva das variáveis relacionadas com a caracterização da influência envolvendo o MEG em conjunto com o Lean Production na tomada de decisão**

	1.1 Você observa, em sua empresa, que a interação entre pessoas, é influenciado pela cultura organizacional, refletindo no aprendizado e inovação.	1.2 Em sua empresa, é possível identificar os fundamentos presentes na <i>Lean Production</i> como a melhoria continua em conjunto com a flexibilidade e a capacidade de mudar.	1.3 Você identifica em sua empresa, a existência de alinhamento entre elementos distintos como: aperfeiçoamento, conhecimento e desenvolvimento de competências, convergindo para tomada de decisão.	1.4 Como agente responsável pela tomada de decisão, você identifica, em sua empresa, a aplicabilidade do conhecimento organizacional em decisões relacionadas com o desenvolvimento sustentável. Ao tomar decisões mais assertivas, se melhora a eficiência operacional, que culmina em sustentabilidade organizacional.	1.5 Como agente responsável pela tomada de decisão, você identifica que intersecção entre os fundamentos da <i>Lean Production</i> e os do Modelo de Excelência em Gestão apresenta informações relevantes para que uma organização possa tomar decisões assertivas devido as suas ênfases na cultura organizacional e na melhoria contínua.
Nº	Válido	16	16	16	16
	Média	5,13	5,06	5,00	5,06
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00
	Desvio P.	0,719	0,998	1,033	0,772
					0,619

**Fonte:** Os autores (2024)

Com a análise presente na Tabela 3, observa-se que os dados decorrentes da pergunta 1.1 possui uma média de 5,13 sugerindo que, em média, as pessoas relataram um nível razoavelmente positivo de interação influenciada pela cultura organizacional em relação ao aprendizado e inovação, quanto a mediana em 5,00 indica uma relativa assimetria entre os respondentes.

O desvio padrão em 0,719 é considerado relativamente baixo, indicando que os valores estão próximos da média. Em suma os valores elencados possibilitam compreender que há uma percepção positiva de interação entre pessoas na empresa, influenciada pela cultura organizacional, e isso está associado ao aprendizado e inovação, onde é possível verificar que existe uma consistência nas respostas indicado pelo desvio padrão baixo.

Essa caracterização relacionada com a inserção do MEG e *Lean Production*, aplicadas em conjunto no processo decisório, possibilitam alcançar decisões assertivas, reduzindo os riscos e atribuindo qualidade na tomada de decisão organizacional em virtude dos fluxos de informação gerados pela expansão dos mercados e o uso de novas tecnologias (Fischmann; Zilber, 2000).

As análises realizadas possibilitaram trazer uma caracterização da influência do conhecimento alinhado com o MEG e o *Lean Production* na tomada de decisão, colocando em evidência os principais resultados relevantes, correspondendo ao objetivo proposto nessa pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais se resumem em um fechamento da pesquisa, possibilitando retomar os objetivos propostos, enfatizar os resultados obtidos e destacar as contribuições do estudo. Assim cabe recapitular o objetivo de pesquisa que buscou analisar o grau de influência da Gestão do Conhecimento na tomada de decisão nas organizações que utilizam o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) presentes na plataforma da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ).

Para responder o objetivo de pesquisa, foi adotado para análise dos dados um viés quantitativo, possibilitando determinar o nível de influência da GC na TD em organizações que utilizam o MEG, propiciando atribuir uma característica

positiva quanto ao uso da Gestão do Conhecimento no processo decisório ao analisar os dados que emergiram das análises descritivas.

Nessa análise sobre o nível de influência foi possível perceber o valor estratégico atribuído a informação conforme é explícito por Choo (2006), onde ficou evidenciado que para construir conhecimento no ambiente organizacional a informação atua como uma estrutura no qual dados ganham relevância e são contextualizados para auxiliar gestores em sua tomada de decisão, contribuindo para gerar uma base para o conhecimento (Zins, 2007).

Com as descobertas que surgiram das análises descritivas relacionadas com a GC, *Lean Production* e MEG, aplicados na TD, se têm os princípios da produção enxuta que se alinham com as estratégias presentes no planejamento de cada organização, auxiliando a alcançar seus resultados. Essa percepção está alinhada com a visão de Hines, Holweg e Rich (2004) ao ressaltarem o papel do *Lean Production* a partir de uma abordagem integrada, para impulsionar fluxos de informações para gerar conhecimento organizacional.

Desse modo, as estratégias de análises utilizadas nessa pesquisa e nos resultados que surgiram dos dados analisados, possibilitaram concluir que existe um grau de influência positivo da GC no processo decisório das organizações que participaram da pesquisa, onde é indicado a relevância das interações entre gestores e colaboradores, assim como, o uso de mecanismos destinados a capturar o conhecimento gerado no ambiente organizacional.

Os pontos de convergência evidenciados por meio da análise de resultados, surgiu a necessidade de estudos futuros sobre a temática, possibilitando expandir o conhecimento existente e complementar possíveis lacunas presentes no estudo.

Desse modo, para pesquisas futuras os pesquisadores indicam a realização de um novo estudo aplicado com o intuito de analisar o grau de influência gerado pelo uso da inteligência artificial no nível de conhecimento gerado, buscando medir seu impacto na tomada de decisão em organizações que utilizam o *Lean Production* e o MEG.

Como contribuição ao relacionar o alinhamento entre a Gestão do conhecimento na tomada de decisão em organizações que utilizam o *Lean*

*Production* e o MEG, consiste em evidenciar o valor estratégico da informação, sendo um insumo na construção do conhecimento organizacional, por meio da captura e compartilhamento, gerando um espaço em que os decisores podem tomar decisões assertivas e minimizar a sobrecarga gerada pelo excesso de dados.

## REFERÊNCIAS

- AGRIFOGLIO, R. Preserving Knowledge in Organizations. In: AGRIFOGLIO, R. **Knowledge Preservation Through community of practice**: Theoretical Issues and Empirical evidence. Nápoles: Springer Cham, 2015. p. 1-20. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22234-9\\_1#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-22234-9_1#citeas). Acesso em: 15 set. 2025.
- ALGHAMDI, O. A.; AGAG, G. Competitive advantage: a longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S. l.], v. 76, p. 103547, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698923002989>. Acesso em: 15 set. 2025.
- ALLISON, G. T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Boston, MA: Little, Brown, 1971.
- ARAÚJO, D. R.; SILVA, C. A. T. Aversão à perda nas decisões de risco. 2007. REPeC: Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília, v. 1, n. 3, p. 45-62. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/61033>. Acesso em: 15 set. 2025.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 15th ed. Cengage Learning: Austrália, 2020.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BENTO, G. S.; GOMES, G.; TONTINI, G. O impacto da cultura organizacional no sucesso do Lean Manufacturing: uma análise sócio bibliométrica. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 14, n. 4, p. 49- 68, 2019. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2288/0>. Acesso em: 15 set. 2025.
- BISPO, C. A. F; CAZARINI, E. W. A evolução do processo decisório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, v. 18, 1998.

**Anais** [...]. Niterói: UFF/TEP, 1998. Disponível em: <https://bitlybr.com/ugiIN>. Acesso em: 15 set. 2025.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for information science**, [S. I.], v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991. Disponível em: [https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199106\)42:5%3C351::AID-ASI5%3E3.0.CO;2-3](https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-4571(199106)42:5%3C351::AID-ASI5%3E3.0.CO;2-3). Acesso em: 15 set. 2025.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 2009. (A Era da Informação, v. 1)

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, [S. I.], v. 17. n. 01. Mar. 1972. p. 1-25. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392088>. Acesso em: 15 set. 2025.

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

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach**. 5th ed. Los Angeles: Sage, 2018.

CRIVELLI, D.; BALCONI, M. Shared emotions, interpersonal syntonization, and group decision-making: a multi-agent perspective. **Frontiers in Neuroscience**, Lausanne, Switzerland, v. 17, p. 1251855, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/neuroscience/articles/10.3389/fnins.2023.1251855/full>. Acesso em: 15 set. 2025.

CRONBACH, J. L. My current t procedures. **Educational and Psychological Measurement**, [S.I.], v. 64, N. 3, p. 391- 418, 2004.

CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, [S. I.], 16, p. 297-334, 1951. Disponível em: [https://link.springer.com/article/10.1007/bf02310555?sv1=affiliate&sv\\_campaign\\_id=922583&awc=26429\\_1701452503\\_218495ee5535aadc7672d163c76172d0&utm\\_medium=affiliate&utm\\_source=awin&utm\\_campaign=CONR\\_BOOKS\\_ECOM\\_DE\\_PHSS\\_ALWYS\\_DEEPLINK&utm\\_content=textlink&u](https://link.springer.com/article/10.1007/bf02310555?sv1=affiliate&sv_campaign_id=922583&awc=26429_1701452503_218495ee5535aadc7672d163c76172d0&utm_medium=affiliate&utm_source=awin&utm_campaign=CONR_BOOKS_ECOM_DE_PHSS_ALWYS_DEEPLINK&utm_content=textlink&u). Acesso em: 15 nov. 2023.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **Behavioral theory of the firm**. 2th ed. Oxford: Blackwell, 1992.

- EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online surveys. **Internet research**, [S. I.], v. 15, n. 2, p. 195-219, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10662240510590360/full/html?src=reccsys>. Acesso em: 15 set. 2025.
- FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 9-25, jan./dez. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/HchNLVz8rHYRBLcz4KwGn8F/?lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2025.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Guia de referência da gestão para excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GREEN, S. B.; LISSITZ, R. W.; MULAIK, S. A. Limitations of coefficient Alpha as an Index of test unidimensionality. **Educational and Psychological Measurement**, [S. I.], v. 37, n. 4, 827-838. 1977. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001316447703700403>. Acesso em: 10 nov. de 2023.
- HASLAM, S. A.; REICHER, S. D.; PLATOW, M. J. **A nova Psicologia da liderança**: identidade, influência e poder. 2 ed. Londres: Routledge, 2020.
- HINES, P; HOLWEG, M; RICH, N., Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.I.], v. 24, n. 10, p. 994-1011, 2004.
- KAHNEMAN, D.; SIBONY, O.; SUNSTEIN, C. R. **Noise**: a flaw in human judgment. Hachette UK: Little, Brown and Company, 2021.
- KUCHARSKA, W.; ERICKSON, G. S. Tacit knowledge awareness and sharing influence on innovation. **GUT FME Working Paper Serie A**, Gdańsk, Poland, n. 63, 2021. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/paper/gdkwpaper/63.htm>. Acesso em: 15 set. 2025.
- LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma abordagem aplicada. Londres: Pearson, 2020.
- MARCH, J. G. **A primer on decision making**. New York: Free Press, 1994.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J. G; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p.192-220. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/53536383/MARCH-J-G-SIMON-H-A-Limites-cognitivos-da-racionalidade-In-Teoria-das-Organizacoes>. Acesso em: 15 set. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2010.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, [S. I.], v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392045>. Acesso em: 15 set. 2025.

MORENO, R. G. Análise da aplicação do sistema Toyota de produção na indústria com base na montagem interativa de bloquinhos Lego®. **Revista Hispeci & Lema On-Line**, Bebedouro, SP, v. 7. n. 1. p. 41-53, 2016. Disponível em:  
<https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecilemaonline/sumario/45/25012017121532.pdf>. Acesso em: 15 set. 2025.

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

NONAKA, I.; YAMAGUCHI, I. The SECI Model: knowledge creation in the Cycle of Subjectivity and Objectivity. In: Management by Eidetic Intuition. The Nonaka series on knowledge and innovation. **Palgrave Macmillan**, Singapore, 2022. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-16-6851-7\\_10#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-16-6851-7_10#citeas). Acesso em: 15 set. 2025.

OOI, L. L.; TEH, S. Y.; CHEANG, P. Y. S. The impact of lean production on sustainable organizational performance: the moderating effect of industry 4.0 technologies adoption. **Management Research Review**, [S. I.], vol. 46, n.12, p. 1802-1836, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2022-0448>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-06-2022-0448/full/html>. Acesso em: 15 set. 2025.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS Program. Londres: McGraw-Hill Education, 2016.

POLANYI, M. **Personal Knowledge**: towards a post-critical Philosophy. Londres: The University of Chicago Press, 1958.

RAZZOLINI FILHO, E. **Introdução à gestão da informação:** a informação para organizações no século XXI. Curitiba: Juruá, 2020.

SALVOLAINEN, R. Information Landscapes As Contexts of Information Practices. **Journal of Librarianship and Information Science**, [S.I.], v. 53, n. 4, p. 665-667, 2020. Disponível em:  
<https://pt.scribd.com/document/865157855/Savolainen-2020-Information-Landscapes-as-Contexts-of-Information-Practices>. Acesso em 30/09/2025.

SANTOS, H. M.; KRAWSZUK, G. L. Gestão do conhecimento organizacional: tratamento arquivístico para reuso da informação administrativa. **Investigación Bibliotecológica**, Ciudad de Mexico, México, vol. 34. n. 83, abr./jun., 2020, México. Disponível em: [https://redib.org/Record/oai\\_articulo2606509-gest%C3%A3o-do-conhecimento-organizacional-tratamento-arquiv%C3%ADstico-para-reuso-da-informa%C3%A7%C3%A3o-administrativa](https://redib.org/Record/oai_articulo2606509-gest%C3%A3o-do-conhecimento-organizacional-tratamento-arquiv%C3%ADstico-para-reuso-da-informa%C3%A7%C3%A3o-administrativa). Acesso em: 15 set. 2025.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial.** São Paulo: Edipro, 2016.

SHI, W.; XIE, Y. From knowledge to success: understanding the crucial role of governance, tacit knowledge sharing, and team leadership in project outcomes. **Curr Psychol.** [S. I.], v. 43, 8219-8229, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-023-04994-3>. Acesso em: 15 set. 2025.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **American Economic Review**, [S.I.], v. 69, p. 493-513, 1979.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. Complexity and Sense-Making in Decision Making. **Harvard Business Review Press**, Watertown, Massachusetts, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>.

STRAUHS, F. D. R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G. D.; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. D. F. S. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SULTANA, S.; AKTER, S.; KYRIAZIS, E. How data-driven innovation capability is shaping the future of market agility and competitive performance? **Technological Forecasting and Social Change**, [S. I.], vol. 174, 2022. Disponível em:  
<https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v174y2022ics0040162521006946.html>. Acesso em: 15 set. 2025.

TEFFÉ, C. S; MEDON, F. Responsabilidade civil e regulação de novas tecnologias: questões acerca da utilização de inteligência artificial na tomada de decisões empresariais. **REI - Revista Estudos Institucionais**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 301-333, 2020. Disponível em:  
<https://estudosinstitucionais.com/REI/article/view/383>. Acesso em: 16 set. 2025.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

VISENTINI, M. S.; LOBLER, M. L. Atenuantes do efeito do compartilhamento da informação na decisão grupal: foco na familiaridade e na discordância entre os decisores. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p.409-425, jul./ago./set. 2013. Disponível em:  
<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/78790>. Acesso em: 16 set. 2025.

WOMACK, P. J.; JONES, T. D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ZINS, C. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. **Journal of the American society for information science and technology**, [S. I.], v. 58, n. 4, p. 479-493, 2007. Disponível em:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.20508>. Acesso em: 16 set. 2025.

## **INFORMATION AS AN INPUT FOR DECISIONS BASED ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE**

### **ABSTRACT**

**Objective:** This research aimed to analyze the degree of influence of Knowledge Management on decision-making in organizations that use the Management Excellence Model (MEG) present in the National Quality Foundation (FNQ) platform. **Methodology:** Thus, the proposed study is characterized as applied research, with a quantitative approach in relation to the data analyzed, using descriptive analysis as a technique. Regarding the technological resources used, it is important to highlight Excel®, intended for tabulating the data extracted from the electronic questionnaire carried out in Google forms® and the SPSS® software (Statistical Package for the Social Sciences) intended for statistical calculations. **Results:** Given the steps described, it was possible to conclude that there is a degree of positive influence of Knowledge Management on the decision-making process of the organizations that participated in the research. **Conclusions:** Where the relevance of interactions between managers and employees is indicated, as well as the use of mechanisms intended to capture the knowledge generated in the organizational environment.

**Descriptors:** Knowledge management. Management excellence model. Lean production. Decision making.

## **LA INFORMACIÓN COMO INSUMO PARA LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **RESUMEN**

**Objetivo:** Esta investigación tuvo como objetivo analizar el grado de influencia de la Gestión del Conocimiento en la toma de decisiones en organizaciones que utilizan el

Modelo de Excelencia Gerencial (MEG) presente en la plataforma de la Fundación Nacional para la Calidad (FNQ). **Metodología:** Por tanto, el estudio propuesto se caracteriza por ser una investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo en relación con los datos analizados, utilizando como técnica el análisis descriptivo. En cuanto a los recursos tecnológicos utilizados, es importante destacar Excel®, destinado a tabular los datos extraídos del cuestionario electrónico realizado en Google Forms® y el software SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences) destinado a cálculos estadísticos. **Resultados:** Dados los pasos descritos, se pudo concluir que existe un grado positivo de influencia de la Gestión del Conocimiento en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones que participaron en la investigación. **Conclusiones:** Donde se señala la relevancia de las interacciones entre directivos y empleados, así como el uso de mecanismos diseñados para capturar el conocimiento generado en el entorno organizacional.

**Descriptores:** Gestión del conocimiento. Modelo de excelencia en Gestión. Producción ajustada. Toma de decisiones.

**Recebido em:** 27.09.2024

**Aceito em:** 08.09.2024