

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS



**DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS LOJAS
RIACHUELO - CG**

EDILENE DIAS SANTOS

CAMPINA GRANDE

2007.

EDILENE DIAS SANTOS

**DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS LOJAS
RIACHUELO - CG**

**Monografia apresentada ao corpo docente do
Departamento de Administração e
Contabilidade da Universidade Federal de
Campina Grande, em cumprimento às
exigências para o término do curso de
Especialização em Gestão e Planejamento
Estratégico de PME'S.**

ORIENTADOR: CARLOS EDUARDO CAVALCANTE

CAMPINA GRANDE - PB

ABRIL - 2007

EDILENE DIAS SANTOS

**DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS LOJAS
RIACHUELO - CG**

APROVADA EM : ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Eduardo Cavalcante

Prof. Lúcia Santana de Freitas

Prof. Gesinaldo Ataíde Candido

CAMPINA GRANDE – PB

ABRIL – 2007

AGRADECIMENTOS

A **Jeová Deus**, que esteve constantemente presente – dando-me força para prosseguir e iluminando meu caminho. Sou grato por tudo – pela saúde, pelos bons amigos e pela excelente família e namorado.

Ao professor Carlos Eduardo Cavalcante (orientador), pela sua disponibilidade, disposição, paciência e contribuição para a elaboração e término deste trabalho.

A minha família e principalmente ao meu namorado, pela colaboração, paciência, dedicação, contribuição e amor, responsáveis por grande parte do meu triunfo.

As amigas e amigos, de perto e de longe, que me fizeram prosseguir nesta etapa, cada um à sua maneira.

As Lojas Riachuelo, empresa analisada, na figura ilustre do Sr. Romão (gestor), pela colaboração imediata e dedicação em me ajudar.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

Obrigado por fazerem seus, este momento tão importante e por darem a esta conquista um sentido muito maior.

*“Valeu a pena? Tudo vale a pena
se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do bojador
tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
mas nele é que espelhou o céu.”*

Fernando Pessoa

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Estrutura da base de conhecimento organizacional.....	11
FIGURA 2: Redes e comunidades do conhecimento.....	12
FIGURA 3: Gestão do conhecimento: planos e dimensões.....	13
FIGURA 4: A Espiral do Conhecimento.....	15
FIGURA 5: Estruturação do Processo de Gestão do Conhecimento.....	18

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Etapa Obter.....	29
GRÁFICO 2: Etapa Utilizar.....	30
GRÁFICO 3 : Etapa Aprender.....	31
GRÁFICO 4: Etapa Contribuir.....	32
GRÁFICO 5: Etapa Avaliar.....	33
GRÁFICO 6: Etapa Construir Manter.....	34
GRÁFICO 7: Etapa Descartar.....	35
GRÁFICO 8: Médias das Etapas.....	35

RESUMO

SANTOS, Edilene Dias. **A Gestão do Conhecimento – Sua identificação e importância.** Campina Grande, 2007. 49 f, monografia (Especialização em Gestão e Planejamento Estratégico de PME'S). Programa de Especialização em Gestão e Planejamento Estratégico de PME'S. Universidade Federal de Campina Grande, 2007.

Este trabalho define e investiga essencialmente conceitos em Gestão do Conhecimento e seu funcionamento em determinada empresa. Um de seus objetivos é no seu desenvolvimento identificar as formas e condições para a gestão da informação e do conhecimento e suas etapas. Desde que nossa economia envolveu-se anos atrás na economia baseada no conhecimento, ele tornou-se o principal valor das companhias. Conhecimento pode ser definido como: informação; a capacidade de se interpretar dados e informações através de processos que dão sentido a estes dados e informações e fazem com que os objetivos organizacionais sejam alcançados. No caso, esses fatores produtivos da Gestão do Conhecimento podem definir que atingir os objetivos organizacionais através do direcionamento correto da estratégia, motivar e facilitar as tarefas que os funcionários detentores do conhecimento podem desenvolver, trocando conhecimento e usando sua capacidade de interpretar dados e informações (codificadas ou pessoa a pessoa) – através de recursos de pesquisa dessas informações (sistemas informatizados), troca de experiências, habilidades culturais, caracteres, conhecimentos e outros através de processos que dão valor e sentido a esses dados e informações. Consultores, Gerente e outros profissionais que trabalham com o conhecimento humano devem perguntar e trocar entre si, estratégias organizacionais e questões a respeito de ferramentas de gerenciamento do conhecimento, bem como troca de conhecimento (tácito ou explícito) como sustentação competitiva e aumento da dinâmica organizacional e quem sabe mudando o mundo.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, sistemas de informação, disseminação, informação, alavangagem, inovação.

ABSTRACT

SANTOS, Edilene Dias. *A Gestão do Conhecimento – Sua identificação e importância*. Campina Grande, 2007. 49 f, monografia (Especialização em Gestão e Planejamento Estratégico de PME'S). Programa de Especialização em Gestão e Planejamento Estratégico de PME'S. Universidade Federal de Campina Grande, 2007.

This chore defines and ascertains basically concepts well into Management and reporting from the Knowledge and your own work well into he determines business. Um as of your works at the your own breeding detect the figures and conditions for the management on the information and from the knowledge and your procedures. As long as our economics he enveloped - in case that years ago at the economics entry level at the knowledge , he lathe - in case that the one central value of the corporations. Knowledge can be set as a : this data ; the ability to in case that interpret Data and information right through processes than it is to they give felt the one this data and information and they do with what the work organizational they may be ranging. In the event , those suit fruitful from the Management and reporting from the Knowledge can set out than it is to amount to the work organizational via the direction o broker from the strategy , actuate and alleviate the tasks as the clerks holder from the knowledge can develop , changing knowledge and using your capacitance of interpreting and information (codified or man the man – right through resources as of research of that information (SYSTEMS computerised and data bank), trades in as of experiences , dexterities cultures caracteres , background and other right through processes who value and felt the one that data and information. Consultants boss and other business people than it is to they work with the knowledge humane must ask and barter amidst si , strategies organizational and questions as to tools as from the knowledge , as well as trades in as of knowledge tácito or explicit) as a fostered competitives and augmentation from the dynamic organizational and who he knows shifting the world.

Key words: management and reporting from the knowledge ,system of information, dissemination , alavancagem , innovation.

1.0 - Introdução

Esse trabalho tem por objetivo analisar o que o conhecimento representa para as organizações e como este acontece em uma determinada empresa. Este estudo foi baseado em pesquisa de campo, livros e internet. Busca caracterizar e analisar o modelo de Gestão da Informação de Bukowitz e Williams, evidenciando-se, principalmente aspectos relacionados ao uso da informação e do conhecimento. Busca também analisar de que forma as pessoas no ambiente de trabalho disseminam, obtém, avaliam, contribuem, constroem e descartam a informação.

Em todas as teorias fundamentadas na pesquisa bibliográfica, autores conceituados, estudiosos, professores, são de opinião de que a importância da valorização do elemento humano, a troca de experiências e conhecimentos e a identificação e mensuração do capital intelectual (valores) – inclusive que deveriam constar no balanço patrimonial – são fundamentais para o sucesso e sobrevivência das Organizações. A idéia de tratar o conhecimento como um recurso estratégico e competitivo tem se tornado cada vez mais freqüente e utilizada.

Este trabalho possui alguns indicadores que demonstram o nível da gestão do conhecimento na empresa pesquisada, procurando, na medida do possível extrair argumentos dando ênfase a esta gestão. A informação será abordada de maneira conceitual, diferenciado-a de constantes equívocos por parte da usual maneira com a qual os gestores e funcionários geralmente a tratam. Será feito um breve histórico sobre as origens da gestão do conhecimento e sua íntima ligação com a tecnologia. Em seguida são demonstrados alguns modelos de Gestão do conhecimento, caracterizando-os, com ênfase ao modelo em estudo, o de Bukowitz e Williams, seus processos e etapas (obter, utilizar, contribuir, avaliar, construir/manter, descartar).

Por fim, serão mostradas as limitações da GC, seus pontos positivos e negativos, através de uma análise com base no modelo estudado e na empresa pesquisada, com sugestões para o fortalecimento e desenvolvimento da mesma.

Justificativa:

Numa época de constantes mudanças e dificuldades de relacionamentos interempresarial, onde a tecnologia tornou-se fundamental e indispensável, o volume e a velocidade das informações têm assustado e confundido colaboradores e gestores. A disseminação do conhecimento passou a ser a melhor e mais atual ferramenta para a competitividade e prolongamento de vida útil e produtiva das empresas e organizações. O presente trabalho procura conceituar, esclarecer, e quantificar a informação e seu gerenciamento em suas diversas formas, ocasionado uma aprendizagem e aceitação do novo, incluindo processos, rotinas organizacionais e padrões sociais.

Procura detectar o nível de conhecimento em que se encontra a Empresa Lojas Riachuelo SA, detectando os entraves às novas tecnologias da informação e, principalmente a gestão do conhecimento, e identificando a forma como esta organização está estruturada.

Também mostra o capital intelectual e o poder da informação e do conhecimento, tornando o ser humano mais que indispensável. Os resultados do ambiente profissional serão determinados pela formação profissional, de forma individual ou coletiva, e a maneira de criação e transmissão do conhecimento.

Diante do exposto torna-se necessária uma avaliação deste nível de informação e a identificação da gestão do conhecimento na empresa acima citada.

Problematização:

A busca pela informação e pelo aumento da competitividade, conseqüentemente, de maneira eficaz e incessante, tem feito indivíduo, empresas, organizações e governo investirem esforços e dinheiro em novas tecnologias e novos modelos de profissionais. No que se refere a gestão da informação, embora seja um termo conhecido e bastante discutido, ainda há muito a aprender e ensinar sobre o assunto, principalmente nas empresas Nordestinas, onde o modelo de gestão tradicionalista ainda permanece em sua maioria.

A partir daí pode-se apresentar o seguinte problema:

- Como acontece a Gestão do Conhecimento na empresa Lojas Riachuelo?

• Objetivo Geral:

- Identificar o funcionamento da Gestão do Conhecimento na empresa Lojas Riachuelo.

Objetivos Específicos:

- Como a empresa estudada obtém as informações para a gestão do conhecimento;
- De que forma a informação é utilizada;
- Como a empresa utiliza a aprendizagem para um bom aproveitamento no uso da informação;
- Como as Lojas Riachuelo contribui para este processo;
- Detectar de que maneira a empresa constrói e sustenta a informação;
- Como a empresa despoja as informações e conhecimentos adquiridos que não são mais úteis.

2.0 - A Gestão do Conhecimento-Origens

A cultura organizacional tem um enorme poder e influência sobre as pessoas, na medida em que ditam como fazer, que postura adotar que decisão tomar como agir emocionalmente, ou seja, podados, moldados, quase uma cópia. Um exército de não pensantes, apenas reprodutores de conceitos e comportamentos. (GOTTARDO, 2000)

Tem sido comum a confusão entre novas tecnologias e gestão e disseminação do conhecimento, os gestores geralmente utilizam a primeira, apenas, e justificam toda e qualquer mudança positiva na organização as novas tecnologias inseridas na empresa. E justifica qualquer entrave direcionando as pessoas a falta de habilidades com os novos sistemas criados. A velocidade com que tudo acontece é muito grande para que todos possam acompanhar de forma linear e assim produtiva e eficaz. Devem ser mudados a visão, a ação e os processos. É assustador um mercado tão dinâmico, criativo, que demanda mais competitividade e autonomia. É fato que nem todos aderem às mudanças, implicando na exclusão de alguns. (GOTTARDO, 2000)

A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa detentora da informação a compartilhe com as outras. A presença da primeira não trará necessariamente criação do novo, aprendizagem e conhecimento. A imagem estática da informação precisa ser mudada, transformada agora em uma imagem dinâmica, centrada na interpretação do indivíduo. (CONSUELO DUTRA, 2001)

O fator humano está presente nas maiores mudança e inovações. O trabalhador gera e possui o conhecimento, possuindo assim, as ferramentas para qualquer organização, se bem direcionada, progredir. O ambiente de negócios em que as empresas se defrontam atualmente é muito diferente do encontrado há décadas. A palavra da moda e de ordem para a sociedade contemporânea chama-se mudança. O mundo atual impõe uma dinâmica tal que inúmeras são as variáveis neste complexo contexto. (CONSUELO DUTRA, 2001)

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu na década de 90 e logo se difundiu pelo mundo. (Louisa Wah,2000). Segundo Sveiby (2001) a Gestão do conhecimento pode ter surgido em muitos países, como Estados Unidos, Japão ou Suécia. Para Nonaka e Takeuchi, a GC é tão antiga quanto à própria história do homem.

Segundo Chiavenato (1996: p. 94). “... o ambiente tornou-se mutável e, em alguns casos instável, devido às intenções mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas.” Tantas mudanças e a constante pressão do ambiente externo e interno (mercado), fazem com que as empresas busquem frenética e incessantemente pela mudança e inovação para obter vantagem competitiva. Neste novo contexto, a inovação e o conhecimento nunca fizeram tanta diferença. Após as sociedades experimentarem três grandes momentos inovativos, onde no primeiro acontece a afirmação do capitalismo como modo de produção dominante, onde nasceu um novo modo de se obter e usar o conhecimento que resultou da ligação entre o empirismo dos artesãos e inventores com as novas formas de racionalidades desenvolvidas, a primeira Revolução Industrial caracterizou-se pelo surgimento de inovações como a primeira máquina a vapor, a fiadeira, a substituição das ferramentas manuais pela máquina, ou segundo Marx, era na verdade a substituição do trabalho humano pela máquina.

O segundo momento caracterizou-se pelo desenvolvimento da eletricidade; do motor a combustão interna; de produtos químicos com base científica; da fundição eficiente do aço, e também pelo surgimento e difusão das tecnologias de comunicação, como o telégrafo e o telefone. Nesta Segunda revolução Industrial, a eletricidade assume papel de destaque, pois mediante a distribuição de eletricidade, os outros campos puderam se desenvolver, no terceiro momento, a Revolução da Tecnologia da Informação que se inicia a partir da década de 70 do último século, caracterizada pelo avanço de inovações (computador, microeletrônica, comunicação por satélites), pela velocidade da informação em tempo real. Nesta revolução as máquinas não substituem apenas o trabalho humano, mas tendem a substituir a mente humana, a capacidade de escolha do homem. Os estudiosos discutem se atualmente estamos na segunda ou terceira geração da gestão do conhecimento.

O progresso técnico e a mudança técnica já eram elementos de importância para a ciência a bastante tempo. Karl Marx(1994), um dos maiores críticos do capitalismo, reconheceu a importância da inovação tecnológica como instrumento vital para o desenvolvimento do capitalismo. Mas, o conceito de inovação assume real importância com o trabalho pioneiro de Schumpeter (1984). Neste trabalho, Schumpeter afirma que o processo inovativo compreende uma revolução na estrutura econômica a partir de si

mesma, destruindo o antigo e criando continuamente elementos novos: a chamada destruição criadora.

O conhecimento constitui o eixo e ao mesmo tempo o equilíbrio estruturante da sociedade, organizações, indivíduos. A capacidade de lidar, gerir de forma competente este conhecimento faz com que todos consigam administrar o atual ambiente onde ocorrem modificações de forma acelerada e complexa. Aprimorar tal competência é necessário para a sobrevivência das organizações. A dificuldade em trabalhar com a gestão do conhecimento e a complexidade está no fato de conciliar recursos tecnológicos com conhecimentos pessoais. A gestão do conhecimento não é apenas a informação gerada a partir de um banco de dados central, que contenha experiência ou informações dominadas pelos membros da empresa ou organização ou do sistema de informação como um todo.

2.1-Tecnologia e Gestão do Conhecimento

Nesta nova era da tecnologia, informação e do conhecimento, na nova e atual economia as competências são baseadas em conhecimento, sendo este o maior bem e patrimônio das organizações. Segundo Kenneth C. Laudon e Jane P. Laudon (2001)“ A gestão do conhecimento aumenta a capacidade da organização de aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento a seus processos de negócios. Refere-se ao conjunto de processos desenvolvidos em uma organização para criar, armazenar, transferir e aplicar conhecimento.” Onde a tecnologia da informação tem um papel muito importante para habilitar os processos que objetivem criar, armazenar,disseminar e aplicar o conhecimento.

Tecnologia¹ é uma palavra associada a conhecimento, transformação, inovação, e esteve sempre presente em nosso mundo, desde seus primórdios. No entanto, nos dias de hoje, existe um fato marcante em relação a tecnologia, o ritmo acelerado com que a geração do conhecimento e das transformações acontecem, e o impacto que isto traz para a sociedade, ou seja, indivíduos, empresas, governo ou nações como um todo.

Num contexto amplo, representaria todo conhecimento útil, relacionado não apenas a o processo comercial, produtivo ou de marketing, mas a toda área de atividades humanas, numa relação íntima com o desenvolvimento da ciência. Essa relação se solidificou ainda

¹ Sobre definições de tecnologia ver BRITO (1997); CORREIA(1997); ROSENTHAL (1995)

mais na medida em que a tecnologia passou a ter na ciência uma de suas principais fontes de criação, aperfeiçoamento e realização, ao mesmo tempo que a ciência não avança sem que as inovações tecnológicas permitam criar novos instrumentos para a realização de trabalhos científicos. Uma faz parte da essência da outra. Todo esse processo leva a vantagem competitiva na medida em que gerar conhecimentos práticos ou teóricos, aliados à experiência cumulativa, envolve, em qualquer nível de análise, indivíduos, países, governos. Levando-se em consideração o dinamismo com que as transformações vêm ocorrendo e o ambiente de crescente exposição de concorrência em que as empresas/países vêm passando, o grau de competitividade, o nível de desenvolvimento e sua atualização no mercado, depende, em muito de sua capacidade de introduzir inovações que elevem a aceitação de seus produtos, se os comparando aos seus concorrentes, permitindo-lhes cobrar preços mais elevados e/ou reduzir seus custos, aumentando a sua participação no mercado em que estiver inserida a empresa, gerando maiores lucros aos preços vigentes, ou ainda reduzindo seus preços. Na concepção de SCHUMPETER (1982), o termo inovações não está associado apenas às inovações técnicas, mas envolve todo o leque de novas combinações, ou seja, inovações de caráter administrativo, organizacionais, institucionais e até sociais. Todo esse complexo está relacionado ao processo de implementação e difusão de inovações.

A inovação tecnológica é um processo de criação, de geração do novo, onde esse novo pode ser representado por mudanças em processos ou produtos. Uma inovação de processo corresponderia às mudanças tecnológicas ocorridas em nível de processo de produção, onde podem ser de caráter técnico, organizacional ou gerencial. Uma inovação de produto estaria associada às alterações tecnológicas relacionadas às características do produto.

3.0-Conceituando Conhecimento, dado, informação e Gestão do Conhecimento.

A maioria das empresas costuma fazer confusão para conceituar e diferenciar dado, informação e conhecimento, o que gera dispêndios significativos com iniciativas de tecnologia que dificilmente produzem resultados satisfatórios. Segundo Davenport & Prusak, (1998) dados são um conjunto de fatos distintos objetivos, ligados a eventos e

geralmente armazenados em algum tipo de sistema tecnológico. No que se refere à informação, pode-se conceitua-la como uma mensagem, “dados que fazem diferença”, têm significado, “relevância e propósito” (DRUCKER,2000). Já o conhecimento deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva de dados. É uma mistura de vários elementos: rotinas, processos, práticas/normas organizacionais e, sobretudo, existe dentro das pessoas, “faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas”.

Conforme Sveiby (2001), o termo “epistemologia” – teoria do conhecimento, originou-se da palavra grega episteme, que significa verdade absolutamente certa. Segundo o autor, dados são uma seqüência de símbolos, fotos, sons e figuras, que podem ser descritos, armazenados e manipulados por computadores. Já informações são dados contextualizados, que também podem ser armazenadas e manipuladas por computadores, porém com uma diferença: o primeiro é meramente simbólico enquanto a informação tem significado. Para ele não acontece com o conhecimento o mesmo que acontece com dados e informação, ou seja, o conhecimento não pode ser armazenado e processado por computadores, apenas pelas pessoas. “O conhecimento é algo pessoal, vivenciado por alguém”. Sveiby (2000). Para o autor competência é sinônimo de conhecimento, englobando ações práticas e intelectuais e consiste em cinco elementos dependentes, que são: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social. Sveiby (1998)

Segundo Terra (1993), a criação e a gestão do conhecimento no ambiente empresarial, depende de uma série de fatores, que com o passar do tempo, irão fornecer um diagnóstico de suas limitações e possibilidades, confirmando assim, uma posição competitiva no mercado. O autor considera que a confiança, o trabalho em equipe, equilíbrio, aprendizado, diversão e renovação são itens fundamentais para as empresas, pois “o conhecimento é contínuo, assim como a vida”. Ainda para o autor as organizações que têm intenção de conseguir um espaço no futuro, devem com urgência investir na internalização dos seus valores, atraindo e retendo os melhores profissionais. A confiança, respeito trabalho em equipe, equilíbrio, aprendizado, diversão, reflexão e renovação são requisitos fundamentais para a organização com futuro, por um simples motivo: o conhecimento é contínuo, assim como a vida. Para ele a função dos recursos humanos mudou, e muito, com o passar do tempo e a própria necessidade dos capitais humano e

econômico. O conhecimento humano passou a ser valorizado não como uma peça da engrenagem, que é capaz de produzir bens e serviços, mas como um fator que é capaz de produzir o máximo, em termos intelectuais dentro do ambiente organizacional. Este tipo de iniciativa trouxe um ambiente mais apto e receptivo a idéias inovadoras, à criatividade, a um ambiente social mais adequado a todas as partes da equipe. (TERRA, 2000)

Davenport & Prusak (2001), definem Conhecimento Tácito como algo que incorpora aprendizado acumulado, preparo, entendimento, saber lidar com situações adversas. Existem ainda os conhecimentos implícito e explícito, onde o primeiro encontra-se na mente dos portadores que de alguma maneira o externalizam num processo ou produto, ou seja, o conhecimento individual das pessoas, um conhecimento essencial, que mantém um processo operando. O segundo é o conhecimento que pode ser expresso de forma direta e explícita, como patentes, relatórios e outros documentos estruturados.

Na percepção de Davenport & Prusak (2001), tornar o conhecimento valioso para a empresa é a capacidade de tornar melhores as decisões tomadas a partir dele, se isto não ocorre, ou seja, não melhora o processo decisório, não tem sentido geri-lo. O método da gestão do conhecimento baseado na tomada de decisões é uma opção arriscada. Não há como saber tudo o que se passa na mente do tomador de decisões, e ainda há o entrave da política, a forma como a qual cada indivíduo ou grupo analisa e dá valor a vários conceitos e padrões. Pessoas que ocupam altos cargos podem rejeitar-se a examinar as próprias decisões, para entenderem o tipo de conhecimento aplicado e o resultado da decisão. Neste modelo, aquilo que as pessoas sabem e podem aprender é mais valioso que qualquer outro recurso empresarial. Onde o conhecimento deve ser extraído e editado daqueles que o tem, facilitando redes do conhecimento. Neste modelo existem quatro grandes etapas para o processo de Gestão do Conhecimento, a geração, a codificação e coordenação, transferência e a utilização. Ainda para Davenport & Prusak (2001), o conhecimento não é um novo objeto de estudo, mas reconhecê-lo como um ativo corporativo e entender o quanto é imprescindível a dedicação para a sua obtenção, tanto quanto à obtenção de outros ativos mais tangíveis (imóveis, máquinas) dentro da empresa. Para os autores, uma das razões pelas quais o conhecimento é valioso é que ele está próximo, mais que dados e informações, da ação. O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva.

Conforme Davernport e Prusak (1998), é o valor agregado pelas pessoas – contexto, experiência e interpretação – que transforma dados e informações em conhecimento, é a capacidade de captar e gerir esses incrementos humanos que torna as tecnologias da informação particularmente apropriadas para lidar com o conhecimento. As tecnologias do conhecimento tendem mais a ser empregadas de forma interativas, inclusive por seus usuários. Assim sendo, o papel das pessoas nas tecnologias do conhecimento é parte integrante de seu sucesso. Temos como exemplo de repositório de conhecimento amplo a Internet. Como fonte do conhecimento externo, a Internet pode superar algumas das desvantagens da assimetria e do caráter do conhecimento, uma vez que a pesquisa de um assunto trará resultados de todo o sistema. Mas, o nível de confiança no mercado do conhecimento da Internet é baixo, é necessário “filtrar” os conteúdos e checar sua origem antes de tomá-lo como verdade. Antes as empresas alimentavam seus repositórios com informações externas, usadas para obter inteligência competitiva, conhecimento de mercado ou conhecimento técnico, jurídico ou comercial. Hoje, porém, as empresas estão criando seus próprios repositórios de conhecimento estruturado, obtido de fontes internas. Repositórios de conhecimentos de produtos, marketing, clientes, trocam de experiências, problemas, resoluções, inovações e outros tipos de conhecimento. Davernport e Prusak (1998, p.63), afirmam que “Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. Elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimentos e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas”.

Ainda conforme Davenport & Prusak, “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Desta forma, a informação passa a ser uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Como acontece com qualquer mensagem, ela tem um emissor e um receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário recebe os dados e exercer algum impacto sobre seus julgamentos e comportamento. A mensagem deve informar; são os dados que fazem a diferença. Dados tornam-se informação quando seu criador lhes acrescenta significado. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho. Tal transformação ocorre através da comparação, conseqüências, conexões

e conversação. Para que os dados transformados em informação gerem a base do conhecimento necessário, este deve necessariamente passar pelos indivíduos, pelas equipes e competências organizacionais, gerando o aprendizado organizacional (figura 1).



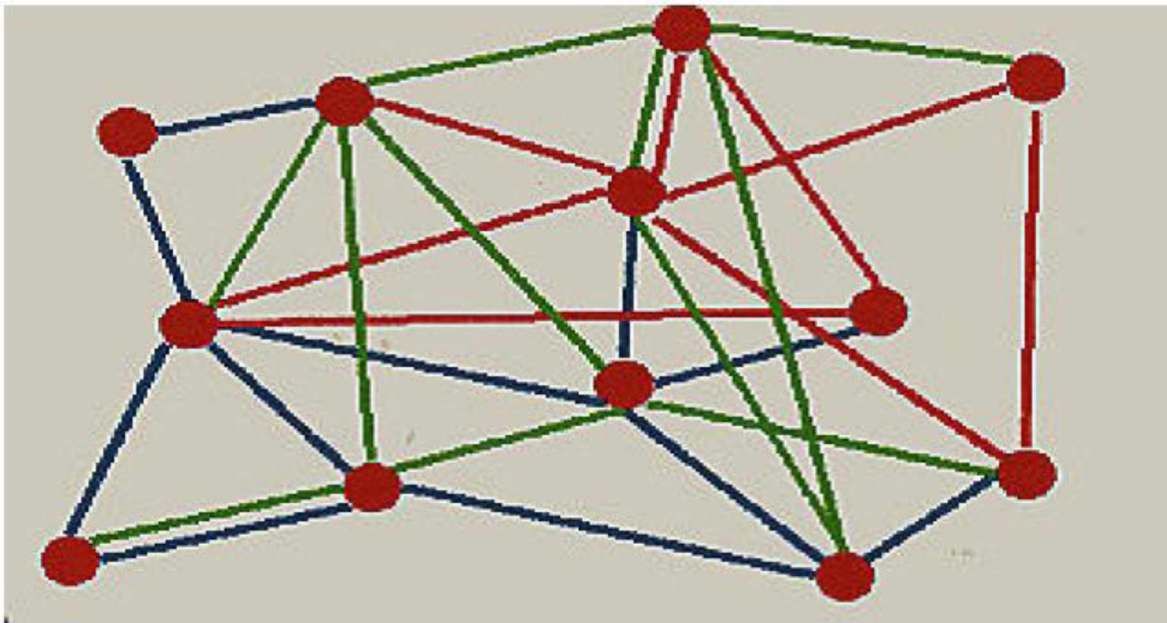
Figura1 – Estrutura da base de conhecimento organizacional (PROBST et al, 2002, p.22).

Para Sveiby (2000), o gerenciamento do conhecimento está dividido em duas partes: gerenciamento da informação e gerenciamento das pessoas. O primeiro baseia-se no desenvolvimento de sistemas informáticos para o gerenciamento da informação: é o que mais evolui no presente momento. O segundo, o gerenciamento de pessoas, lida com o lado sociológico, filosófico e humano da informação, o capital intelectual, que ainda não está devidamente trabalhado pelas empresas. Sveiby (1998) coloca que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

Verna Allee (1997) demonstrou, conforme a figura 1, a importância de se criar redes e comunidades do conhecimento, ou seja, tornar o conhecimento um bem

comum dentro das organizações. As esferas representam os indivíduos que por sua vez formam troca de experiências e conhecimentos em comunidades específicas, inseridas na comunidade global.

Figura 2: Redes e comunidades do conhecimento



Fonte: Verna Alle, *The Knowledge Evolution*.

4.0-Modelos de Gestão do Conhecimento

No modelo de Probst, Raub e Romhardt (2001), existem seis processos essenciais, identificação; aquisição; desenvolvimento; partilha/distribuição; utilização e retenção. Estes processos estão inter-relacionados, porém podem ser utilizados de forma isolada. Identificar o conhecimento externo, gerir a importação a partir de clientes, fornecedores concorrentes e empreendimentos corporativos, desenvolvimento de novas habilidades, produtos e processos, acesso a informação por níveis (uma vez que a GC deve ser estudada tanto em áreas individuais quanto considerando a organização como um todo), assegurar que o conhecimento seja aplicado em benefício da empresa (patentes e licenças), selecionar,

organizar, armazenar e atualizar o conhecimento de valor futuro (retenção) constitui os seis processos deste modelo.

Terra (2001) mostra que a GC em seus planos e dimensões deve ser estudada levando em consideração as análises micro (indivíduos e grupos), meso (organização) e macro (ambiente), onde estão interligados o aprendizado e a criação individual, o aprendizado organizacional, através de visão estratégica, políticas de recursos humanos, sistemas de informação e a combinação de diferentes habilidades em campos distintos do conhecimento. Segundo Terra (2000, p.70-73) a gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial:

1 – O papel indispensável da alta administração na definição dos campos do conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivadoras (figura3).

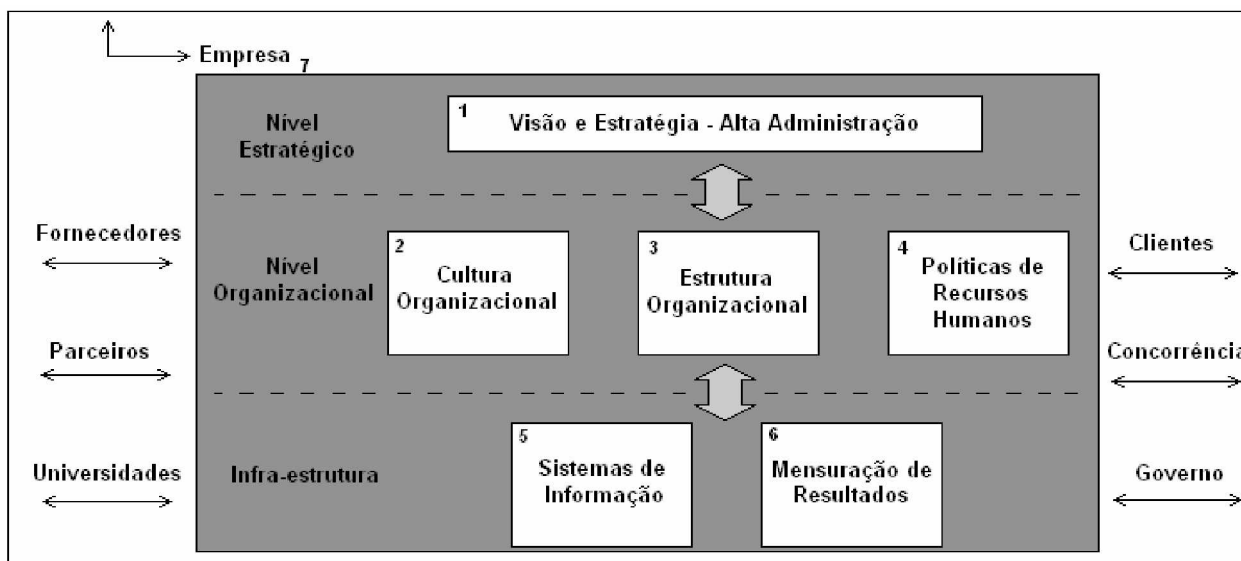


Figura 3 – Gestão do conhecimento: planos e dimensões (TERRA, 2000, p.71).

2 – O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. Neste sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional torna-se de fundamental importância para o desenvolvimento estratégico à medida que o próprio conceito de estratégia perde o seu

caráter tradicional, determinista e de posicionamento, e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças; 3 – As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocrático. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia; 4 – As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas:

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas. Isso ocorre a partir do momento em que as empresas adotam processos seletivos altamente rigorosos e que buscam aumentar a diversidade de *backgrounds* nas contratações;

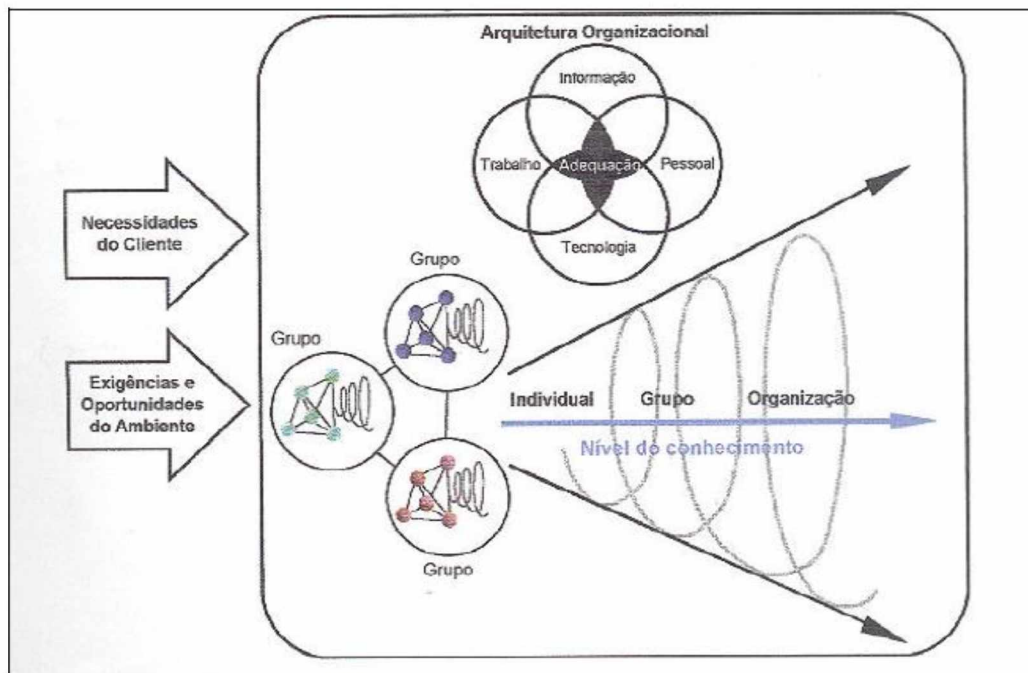
- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que se refere ao fortalecimento de suas competências. Nesse sentido são destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa;

- Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais, associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazo. 5 – Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Reconhecem-se as novas possibilidades proporcionadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais. 6 – Esforços recentes de mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização. 7 – A crescente necessidade de as empresas se

engajarem em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

O conceito Nonaka e Takeuchi (2001), da espiral de criação do conhecimento, proporciona um esclarecimento a respeito do equilíbrio entre os processos de absorção e compartilhamento. Este espiral refere-se a diferentes modos de conversão do conhecimento, que acontece quando existe a interação entre o conhecimento tácito e o explícito de um indivíduo. Este processo deve ocorrer continuamente, pois dessa forma será dinâmico e contará com a colaboração direta das partes envolvidas (indivíduos e empresas).

Figura 4: A Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2001)

Gerir o conhecimento traz além de benefícios, gastos para as empresas, sendo o fator financeiro um dos entraves ao desenvolvimento de tal competência. Um outro entrave seria o fato das pessoas guardarem para si as informações e o conhecimento, para garantirem seu emprego. A insegurança e a concorrência constante nos ambientes de trabalho contribuem de forma negativa para a disseminação do conhecimento.

“Informação significa poder, uma moeda de aceitação mundial com a qual se fazem e se perdem fortunas”. (Klein, 1998)

Também se torna necessário conceituar e diferenciar o conhecimento explícito e tácito. No modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é um processo de criação e deve ser entendido como algo que amplie organizacionalmente o conhecimento criado por indivíduos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), “o conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação-visual, sonoras, corporais e o conhecimento implícito é aquele que um indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação.” A partir do conhecimento tácito e explícito foram gerados quatro modos de conversão do conhecimento:

- do tácito para o tácito;
- do tácito para o explícito;
- do explícito para o explícito;
- do explícito para o tácito.

Do tácito para o tácito, a experiência é o principal fator para o desenvolvimento deste processo, ou seja, um compartilhamento de experiências, como habilidades mentais ou técnicas. Do tácito para o explícito, a externalização é feita através do diálogo ou reflexão coletiva, expressos em analogias, conceitos, hipóteses, ou modelos.

O conhecimento explícito em explícito ocorre da seguinte maneira, tudo o que já foi externalizado e absorvido através de reuniões, conversas ao telefone, documentos ou em tempo real, são reconfigurados e podem levar a novos conhecimentos. Conhecimento explícito em conhecimento tácito está intimamente ligado ao fato de aprender fazendo, dedução e intuição incorporam um conhecimento em outro.

Segundo Kenneth e Laudon, “o trabalho de informação consiste primordialmente em criar ou processar informações. É executado por trabalhadores da informação, em geral subdivididos em duas categorias: trabalhadores de dados, que processam e disseminam a informação; e trabalhadores do conhecimento, que criam conhecimento e informação”.

Ainda segundo Kenneth e Laudon, “se as empresas não considerarem os custos da mudança organizacional associada a qualquer sistema novo nem executarem essas mudanças efetivamente, os benefícios trazidos pelos investimentos em tecnologia da informação serão reduzidos” Muitos sistemas de informação fracassam porque o processo

de mudança organizacional que cercou sua implantação não foi abordado de maneira adequada, gerenciando as mudanças necessárias cuidadosamente.

4.1 - Modelo de Bukowitz e Williams

O objetivo da Gestão do Conhecimento nas Organizações, segundo BUKOWITZ E WILLIAMS (2002) é gerar riqueza, a partir do conhecimento ou capital intelectual², que mais adiante será detalhado, e também fornecer e/ou aperfeiçoar o conhecimento e a capacidade intelectual da empresa, direcionada as pessoas que tomam decisões importantes no dia a dia, que em conjunto, determinam o fracasso ou não de uma empresa.

A análise do processo de Gestão do Conhecimento envolve tanto o nível tático quanto estratégico (figura 5), que serão conceituados logo a seguir.

No processo tático, utiliza-se o conhecimento para gerar valor, aprender e desenvolver esse conhecimento para que outros possam utilizá-lo. No Processo Estratégico, exige-se uma avaliação contínua do capital intelectual existente, preocupando-se com necessidades futuras e com indivíduos ou grupos que estão envolvidos no processo de alocação de recursos, envolvendo uma grande parceria entre a gerência intermediária e a linha de frente da empresa.

² Segundo BUKOWITZ E WILLIAMS(2005), Capital Intelectual é qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases e dados, metodologias, software, know-how, etc.

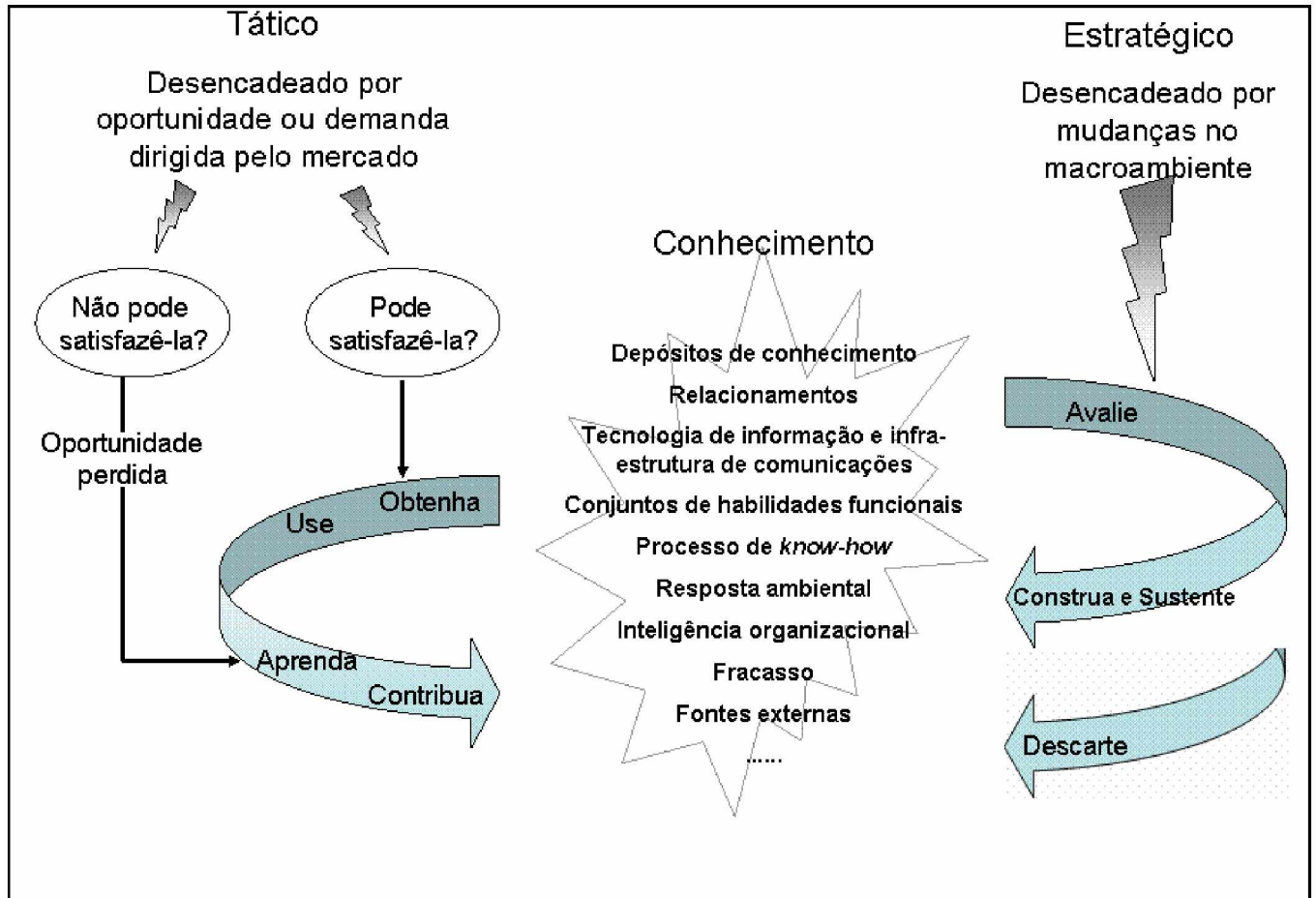


Figura 5: Estruturação do Processo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Bukowitz e Williams (2002)

Neste modelo, as autoras mapeiam caminhos e técnicas e baseiam-se em dois cursos: a utilização do conhecimento no dia a dia (processo tático) e o combinar intelectual com decisões estratégicas (processo estratégico), que são divididos em quatro fases, cada um deles.

No Processo Tático Obter significa a aquisição de inovação tecnológica, sistemas de informações que possam ser utilizados na obtenção de dados, informação e conhecimento, necessários para a empresa. Qualquer busca de informação deve começar com uma noção clara do que se planeja fazer com ela. Entender os objetivos da busca também ajudará a determinar qual combinação de abordagens ativas e passivas é apropriada e sinaliza quando for reunida informação suficiente. Para obter a informação é necessário que a empresa ou organização consiga disseminar e superar os seguintes imperativos e desafios:

- **articulação:** as pessoas podem descrever as suas necessidades de informação;

- **consciência:** as pessoas devem saber onde encontrar as fontes de conhecimento;
- **acesso:** as pessoas precisam ter os instrumentos que necessitam para encontrar e captar a informação;
- **orientação:** novos papéis organizacionais devem sustentar os pesquisadores de informação;
- **abrangência:** a intra-estrutura de conhecimento tem que ser abrangente e bem organizada. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002)

Utilizar diz respeito à criação e capacitação do conhecimento inovador. Uma vez que o conhecimento tenha sido obtido o desafio é aplicá-lo a sua situação específica rapidamente. Neste ponto da gestão do conhecimento o foco está no cliente. Utilizar o conhecimento para a criação de valor para o cliente depende da capacidade da empresa responder aos imperativos permeabilidade e ao desafio liberdade.

No imperativo Permeabilidade, as idéias fluem tanto para dentro como para fora da organização, expondo as pessoas a muitas perspectivas e possibilidades diferentes, por exemplo, como formatar a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos do conhecimento; como planejar o ambiente físico de modo que as idéias se cruzem e se fertilizem; de que maneira tratar a informação como um recurso aberto, que flui livremente para todos os cantos da organização; e ainda como colaborar com todas as comunidades envolvidas rotineiramente.

No tocante ao imperativo Liberdade, as pessoas estão à vontade e confiantes quanto a agir sobre idéias novas, valorizando as contribuições de todos na organização e criando espaço e tempo para jogar.

O item Aprender significa alterar a cultura de curto prazo, muito utilizada no âmbito empresarial, para uma outra de longo prazo, onde possa haver um maior padrão de reflexão e potencialidades. O grande desafio do processo aprender é encontrar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo com que as pessoas trabalham. A aprendizagem é um item importante para toda e qualquer organização porque junto com a contribuição (etapa que tem a adesão de todos os funcionários, convictos de que o processo de aprendizagem e contribuição trará benefícios para todos), ela é o passo de transição entre a aplicação de idéias e a criação de novas idéias. Para a maioria das organizações o processo da gestão do conhecimento acaba quando as pessoas utilizam o conhecimento adquirido para a satisfação de suas necessidades

imediatas, não refletindo sobre o problema, suas causas e soluções, onde o mais apropriado seria a dedicação de um tempo exclusivo para tal objetivo, ou seja, não considerar que um incêndio terminou até que tenham pensado sobre por que ele aconteceu.

Imperativos e desafios:

• **visibilidade:** a ligação estratégica e aprendizagem derivada das ações cotidianas são óbvia:

1. Retratar a complexidade dos sistemas humanos.
2. Envolver mente e corpo para vincular os temas “leves” à estratégia.

• **familiarização:** o exercício da aprendizagem é um lugar comum:

1. Promova o princípio do prazer no trabalho.
2. Integre os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho.
3. Capte os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias.
4. Cultive a arte do aprender fazendo.

No Processo Estratégico têm-se os itens Avaliar, Construir e Manter e Descartar, que podem ser definidos, respectivamente, desta maneira:

Avaliar consiste na avaliação contínua das potencialidades e do capital intelectual individual e em grupo, o que pode ser alavancado para criar valor para os clientes. A avaliação não é um substituto para a estratégia. É um reflexo desta e um instrumento para implementá-la. Para avaliar o capital intelectual nas organizações de modo a construí-lo, sustenta-lo ou despojá-lo, é preciso antes enfrentar os seguintes desafios e imperativos:

• **perspectiva:** expanda a teoria da organização para capturar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional;

• **integração:** incorpore no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir dos quais a organização gera valor.

Construir e Manter trabalha o conhecimento que ainda não faz parte dos ativos da organização, porém é indispensável dever ser construído, absorvido e repassado; o conhecimento que já faz parte e é importante para o seu futuro deve ser protegido e cultivado, através dos relacionamentos com empregados, fornecedores, clientes e até mesmo com os concorrentes. Agregar valor a partir desses relacionamentos é o que fará com que a gestão tradicional, que enfatiza o comando e o controle direto das pessoas, ceda espaço a um estilo

mais sofisticado, onde o que prevalece é a gestão dos ambientes e capacitadores. Para tal empreendimento é necessário superar os seguintes desafios e imperativos:

- **direção:** os recursos são canalizados de maneira que reabasteçam e criem conhecimento;
- **conexão:** a organização forma relacionamentos que promovem os seus objetivos de Gestão do Conhecimento;
- **reconhecimento:** a organização vê como extrair o valor integrado no conhecimento;
- **reciprocidade:** as políticas, procedimentos e normas culturais mantêm um contrato entre a organização e os seus membros.

Descartar envolve os ativos e conhecimentos que já não agregam mais valor as organizações devem ser removidas, pois não servem para nenhum propósito atual ou futuro. Porém, para descartar o conhecimento sem erros, é necessária a criação de um fluxo contínuo de conhecimento entrando, percorrendo e saindo da organização. O foco deve explorar toda essa corrente. Ao considerar se absorvem ou excluem informações, as empresas precisam dominar os seguintes imperativos e desafios:

- **abstenção:** não absorver conhecimento desnecessário;
- **conversão:** o conhecimento que é um dreno de recursos é convertido em fontes de valor.

Existem ainda outras formas de analisar a utilidade de ver as formas de conhecimento para as empresas e organizações:

- Conhecimento sabido: o conhecimento que o indivíduo sabe que sabe.
- Conhecimento desconhecido: o conhecimento que o indivíduo não sabe que sabe, porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar. BUKOWITZ E WILLIAMS. (2002)

Pode-se dizer que uma maneira de inserir a gestão do conhecimento e o capital intelectual nessa nova realidade é lançar um novo olhar para cada questão e fato a ser estudado, dando lugar e passagem a um novo e melhor estilo de gestão, deixando de lado o tradicionalismo e o controle das pessoas, passando a ser um “facilitador” para as competências. BUKOWITZ E WILLIAMS. (2002)

“A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.” BUKOWITZ E WILLIAMS (2005) “Um

dos maiores desafios do profissional de gestão do conhecimento é encontrar maneiras de derivar valor de um recurso que, além de não poder ser prioridade, com frequência é efêmero”. BUKOWITZ E WILLIANS (2005).

O conhecimento e sua gestão estão caminhando para tornar-se prioridade máxima diante de tantas competências geradas e cultivadas pelas empresas, os profissionais hoje têm consciência de que a GC é a única fonte clara de “competitividade duradoura”.

Drucker, 1993 afirma que “os países desenvolvidos gastam em torno de um quinto do seu PIB para a produção e disseminação do conhecimento, sendo assim seu maior investimento”.

5.0-Procedimentos Metodológicos

O conhecimento através da pesquisa e experimento mostra a prática como um diagnóstico de experiência pessoal, na tentativa de capturar dados qualitativos e quantitativos que possibilitem a análise das questões levantadas numa proposta. O estudo das empresas e pessoas é um processo interativo e amplo e compreende a parte ativa que influencia diretamente nos seus resultados.

A abordagem, escolha da linha de pesquisa, método utilizado, descrição da etapa prática, coleta e tratamento de dados e comentários tanto da escolha quanto dos resultados, serão aqui apresentados.

5.1 - Tipo de Estudo

Existem diversos tipos de pesquisas direcionados a trabalhos monográficos, artigos e teses, porém o que mais se adequou a este trabalho e ao tipo de empresa que será pesquisada é a Pesquisa Descritiva. Esta pesquisa procura descobrir e observar acontecimentos e descreve-los, classifica-los e interpreta-los, objetivando conhecer a natureza, a composição e os processos que o constituem ou nele se realizam. Pode ser apresentada na forma de pesquisa de opinião, motivação, histórica e documental. (RUDIO, 1978 e ANTONIO CARLOS, 1996).

Este foi também um Estudo de Caso (estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade). SILVA (2003) e um Estudo Quantitativo, conforme Silva e Menezes (2001), o estudo quantitativo obtém a apuração dos resultados, ou seja, o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas sofisticadas ou não, dependendo do nível de aprofundamento na questão.

5.2 – Objeto de Estudo

As Lojas Riachuelo S.A.

As Lojas Riachuelo, a segunda maior empresa de varejo de moda no país, conta atualmente com 86 Lojas, distribuídas em 23 estados brasileiros. Fundada em 1947, a Riachuelo era composta por pequenas lojas de rua com até 200 m², vendendo predominantemente tecidos a preços baixos. Em 1979, a rede de varejo foi comprada pelo Grupo Guararapes, que iniciou um processo de reestruturação e mudança estratégica, com o objetivo de vender roupas prontas em vez de apenas tecidos. Hoje conta com 10 milhões de associados e 12.000 funcionários e conta com um faturamento anual de R\$ 1.750.000.

5.3 Universo e Amostra

A determinação da amostra foi realizada a partir da seguinte definição básica: Kerlinger (1980:90) estabelece definições genéricas, para população e amostra. O autor diz que uma população “é um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração” e que “amostra é uma porção de uma população geralmente aceita como representativa desta população”.

O universo estudado neste trabalho foram os gestores e encarregados das Lojas Riachuelo. Como o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum e a amostra é a porção ou parcela, convenientemente selecionada do um universo (Marconi e Lakatos, 1999), neste caso amostra foi Não – Probabilística, amostragem baseada na conveniência, onde a probabilidade de um determinado membro da população ser selecionado para participar do

estudo não é conhecida. (Gil, 2002). Para este estudo foram disponibilizados para a administração superior 1 (um) questionário e para os encarregados 6 (seis) questionários.

5.4 Método de Coleta de dados

Entre os instrumentos de Pesquisa possíveis, considerou-se o questionário a ferramenta que melhor recupera e obtêm os dados necessários a esta proposta de trabalho devido a sua viabilidade em tempo e aceitação.

Para que pudesse ser realizada esta pesquisa, foi feito um contato prévio com a administração superior, e intermediária, na empresa escolhida. Uma vez tendo sido feito este primeiro contato, foram estabelecidas datas para a aplicação do questionário, que foi baseado no modelo de Bukowitz e Williams e está dividido em sete seções, para um bom diagnóstico da Gestão do Conhecimento, são elas:

- obtenha;
- utilize;
- aprenda;
- contribua;
- construa sustente;
- despoje.

Todos os questionários foram formatados em sete agrupamentos. Serão entregues 7 (sete) questionários, com um total de 140 (cento e quarenta) questões. Todos os questionários são iguais em nível, quantidade de questões e forma de análise.

A escolha da empresa e do questionário para este estudo foi feita mediante vários fatores que influenciam o bom andamento e os resultados do processo, foram levadas em consideração à questão temporal e local dos indivíduos e a facilidade e o bom aproveitamento do recolhimento e análise dos dados.

Este instrumento de pesquisa será aplicado obedecendo-se a divisão definida para profissionais da;

- a) Gerência e
- b) Supervisores.

A aplicação do instrumento de pesquisa iniciou-se com a entrega e explicação do mesmo, onde foi dito a cada participante o objetivo da colaboração de cada um, ou seja, demonstrar através dos resultados as condições em que o nível de conhecimento se encontra e se desenvolve; a relação com o mercado competitivo, o nível de integração das equipes e como se dá e em que nível e processos estão à gestão do conhecimento no local pesquisado. As dúvidas que surgiram foram resolvidas de maneira clara, rápida e objetiva, tomando o cuidado de não interferir nas respostas dos voluntários.

Os questionários foram todos formulados com questões fechadas, onde foram feitas adaptações do instrumento original e está estruturado da seguinte maneira:

- 1- Nunca;
- 2 – Raramente;
- 3 – Às vezes;
- 4 – Frequentemente;
- 5 – Sempre.

5.5-Método de Análise dos dados

Foram utilizados para a análise dos dados e informações a Média e do Desvio Padrão. Em Estatística a **média** é o valor médio de uma distribuição, determinado segundo uma regra estabelecida a priori e que se utiliza para representar todos os valores da distribuição. Utilizamos a Média aritmética simples:

É a média aritmética mais utilizada, que é obtida dividendo-se a soma das observações pelo número delas. É um quociente geralmente representado pela letra M ou pelo símbolo \bar{x} . Se tivermos uma série de N valores de uma variável x, a média aritmética simples será determinada pela expressão:

$$\bar{x} = (x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + \dots + x_n)/N$$

O **desvio padrão** é a medida mais comum da dispersão estatística. O desvio-padrão define-se como a raiz quadrada da variância. É definido desta forma de maneira a mostrar uma medida da dispersão que seja:

1. um número não negativo;
2. use as mesmas unidades de medida que os nossos dados.

Faz-se uma distinção entre o desvio padrão σ (sigma) do total de uma população ou de uma variável aleatória, e o desvio padrão s de um sub-conjunto em amostra.

O desvio padrão simplifica-se em:

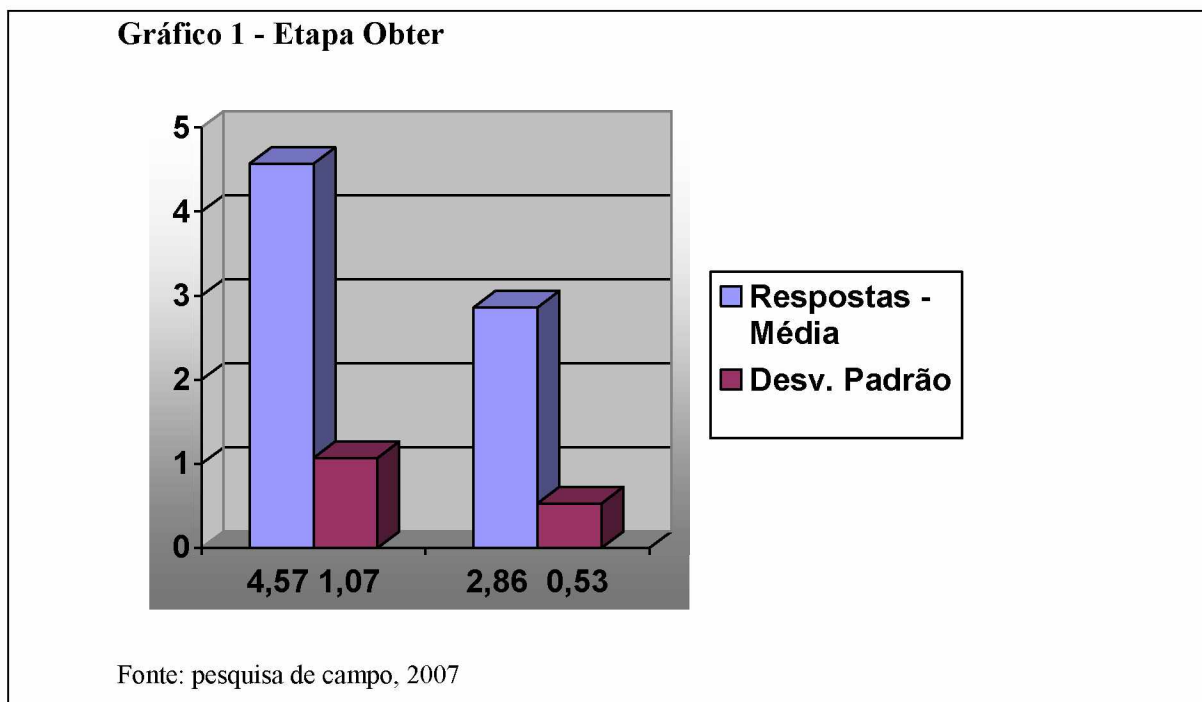
$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

6.0 - Análise dos Dados

Para a análise dos dados obtidos durante a pesquisa foi seguida a ordem e modelo de questões propostas no questionário de pesquisa (anexo 1), observando como a empresa estudada obtém as informações para a gestão do conhecimento; de que forma a informação é utilizada; como a empresa utiliza a aprendizagem para um bom aproveitamento no uso da informação; a sua contribuição para a gestão do conhecimento; detectar de que maneira a empresa constrói e sustenta a informação e como a mesma despoja as informações e conhecimentos adquiridos que não são mais úteis.

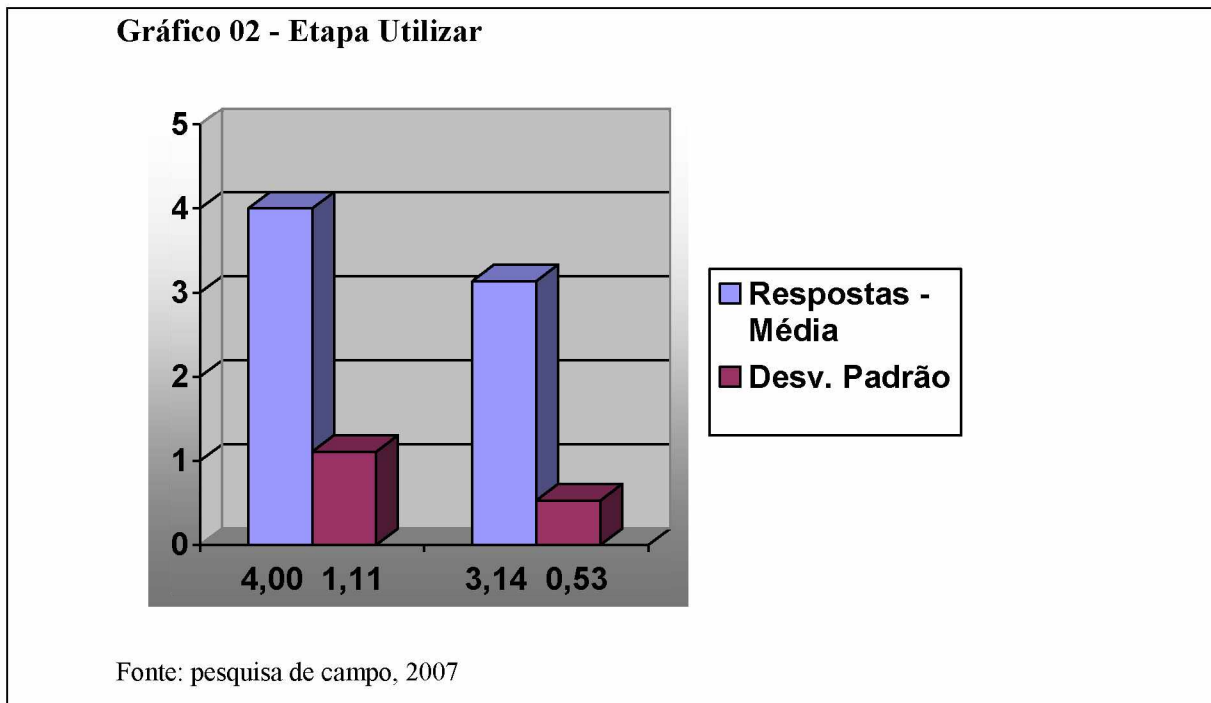
No que se refere ao processo obter, o grande desafio para as pessoas está no fato de que a quantidade de informação recebida é imensamente alta, tendo então que filtra-la, seleciona-la, entender e comunicar o uso pretendido da informação, para depois poder disseminá-la, passar a utilizá-la de forma indireta ou direta, de maneira passiva (onde outros, não o indivíduo, procura pela informação; uma parte específica da empresa torna-se responsável pela busca da informação, ou seja, existe o anúncio desta necessidade) ou ativa (o próprio indivíduo busca a informação ou pede a colaboração de outros para tal fim). Para a empresa em estudo, a obtenção da informação é tida como um processo fácil, contínuo e participativo. De um modo geral, os gestores e colaboradores sabem onde e como encontrar a informação de que precisam, utilizam os meios eletrônicos e físicos para direcionar a

todos os membros da organização às informações que desejam obter, fazendo distinção entre a informação que deve ser centralizada e aquela que todos são livres para compartilhar. O uso da intranet é uma realidade na empresa, onde as solicitações feitas através dela são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca da informação específica. Os gestores e colaboradores da Riachuelo consideram de maneira mais positiva as questões que se referem ao bom funcionamento da rotina organizacional, ao bom uso dos meios eletrônicos, no que diz respeito ao manuseio por parte de todos envolvidos e a distinção entre informações relevantes e desnecessárias ao processo de crescimento do grupo e ao bom desenvolvimento de estratégias participativas. Pode-se observar, que existem pontos negativos que podem inviabilizar o processo no tocante a falta de criação de instrumentos eletrônicos e gráficos que possam dirigir as pessoas aos recursos disponíveis e também os meios de eletrônicos e físicos ainda não contém a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.



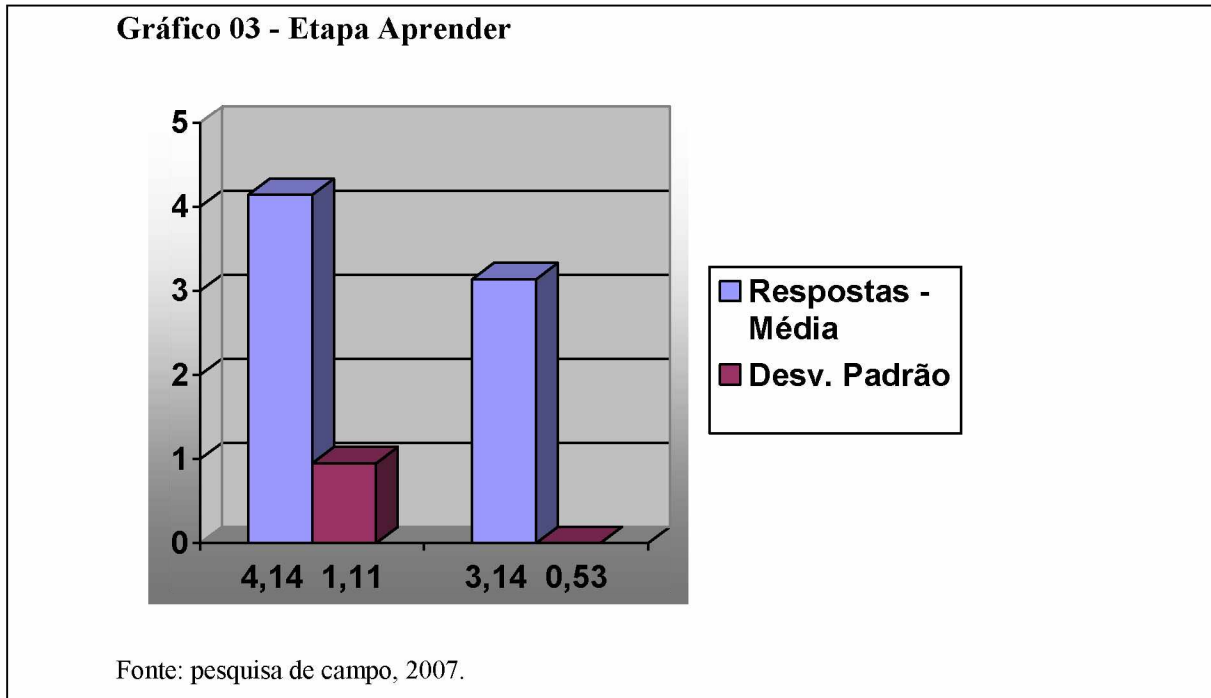
No que se refere ao processo utilizar, de maneira geral, mostra que as Lojas Riachuelo dispõem de uma estrutura, mesmo sendo que hierarquizada, que facilita a comunicação e os fluxos de informação, onde gestores e funcionários têm acesso à informação de que necessitam para realizar atividades e tomar decisões, onde o contato entre as pessoas instiga a troca de informações e conhecimento. O espaço de trabalho

propicia a flexibilidade de levar a atividade solicitada aonde for, com menos esforço, e também a inclusão dos clientes nos processos de criação e desenvolvimento de produtos novos. No tocante a novas idéias, todos podem colocá-las e serão respeitadas independentemente do nível hierárquico ao qual pertencem. Ainda existe, de maneira não muito acentuada, o uso de escritórios e dependências sendo usados como símbolos de status na organização, e na parte de resolução de problemas, ainda há uma tendência à rejeição as idéias consideradas pela maioria como malucas ou estranhas. No tocante ao espaço de trabalho, o mesmo ainda na propicia a flexibilidade de levar a atividade da empresa aonde for preciso com pouco esforço.



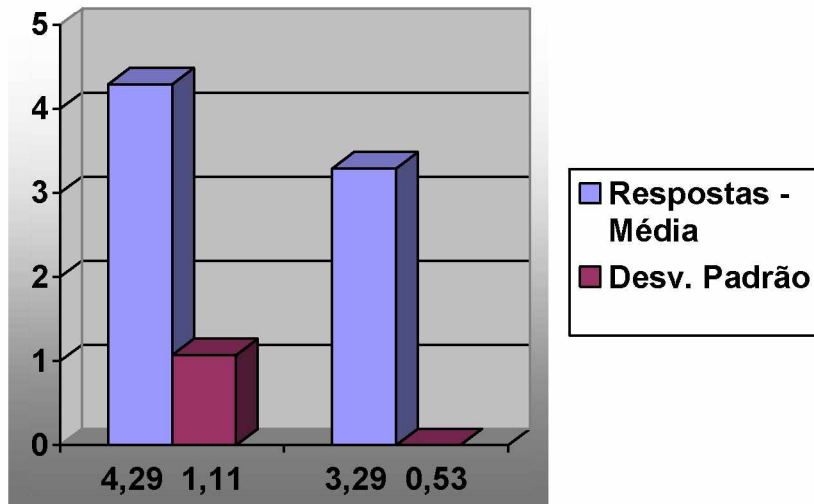
Ao analisar o item aprender, a partir do resultado obtido nesta etapa do processo de gestão do conhecimento, observa-se que a empresa estudada está preocupada e consegue fazer com que todos os que dela participam, de maneira positiva, aprendam e repassem esta experiência. Geralmente, as pessoas envolvidas neste processo avaliam os problemas num contexto geral, tratando as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros e incluindo no processo de planejamento o retorno dos clientes, reunindo-se após o término de projetos para uma avaliação do que foi positivo ou negativo para a organização. Existe uma limitação ao se tratar do engajamento de equipes em experiências de aprendizagem

fora do local de trabalho e ao fato de que geralmente, as pessoas não admitem quando erram. Tendo sido este item o mais homogêneo da pesquisa, pode-se dizer que foi bastante positiva a análise da aprendizagem e o seu sucesso na organização.



No que se refere ao item contribuir, a Riachuelo consegue fazer com que todos os envolvidos no processo procurem remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento, identificando os beneficiários deste compartilhamento de informações. Também é notável que os espaços eletrônicos e físicos onde armazenam o conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições para o processo, dando valor a contribuição individual, em linhas gerais. A contribuição para o bom andamento deste processo, consiste também em freqüentes treinamentos diversos para a integração e disseminação da informação obtida. Embora os profissionais moderadores e os facilitadores não consigam ajudar, de maneira satisfatória as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, para que assim todos possam aprender, e também a existência da falta de foco nas atividades de compartilhamento nas informações importantes para a missão da empresa, existe o reconhecimento público do compartilhamento deste conhecimento.

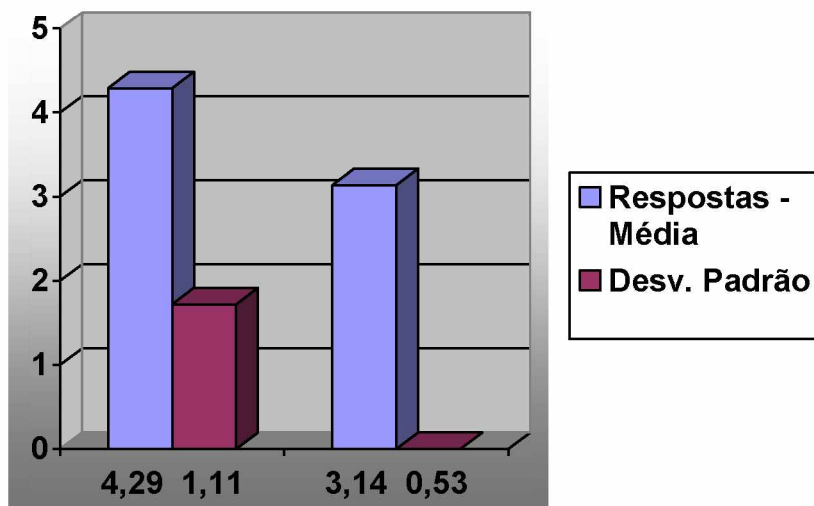
Gráfico 04 - Etapa Contribuir



Fonte: pesquisa de campo, 2007

No item avaliar, pode-se observar que a empresa em estudo tem noção da importância de gerenciamento dos fluxos de conhecimento da informação, agindo, geralmente de maneira integrada e satisfatória, baseando-se em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis. Reconhecem também que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a organização gera valor e utilizam medidas qualitativas e quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados. Apenas nos questionários 5 e 6 observa-se uma visão negativa do sucesso do processo avaliar, no que diz respeito ao reconhecimento da importância do conhecimento no crescimento da organização e quanto a prática da gestão e avaliação e mensuração do processo da mesma.

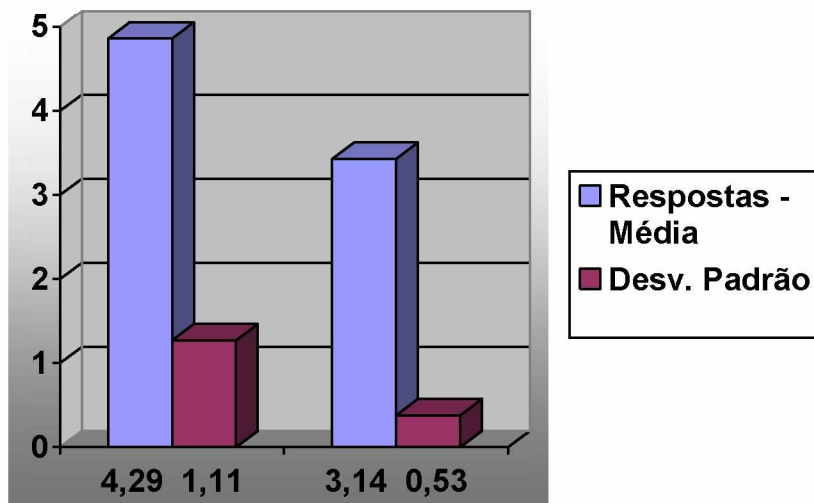
Gráfico 05 - Etapa Avaliar



Fonte: pesquisa de campo, 2007

O resultado obtido no item Construir/Manter é considerado satisfatório, mesmo tendo sido encontradas objeções em alguns questionários no tocante ao alavancamento do conhecimento para outras áreas e ao fato de que uma idéia ou tecnologia pode e deve ser utilizada por qualquer colaborador da empresa. O fato analisado de maneira mais positiva é o de que um grupo ou pessoa indicado, lidera o esforço da gestão do conhecimento para os demais envolvidos.

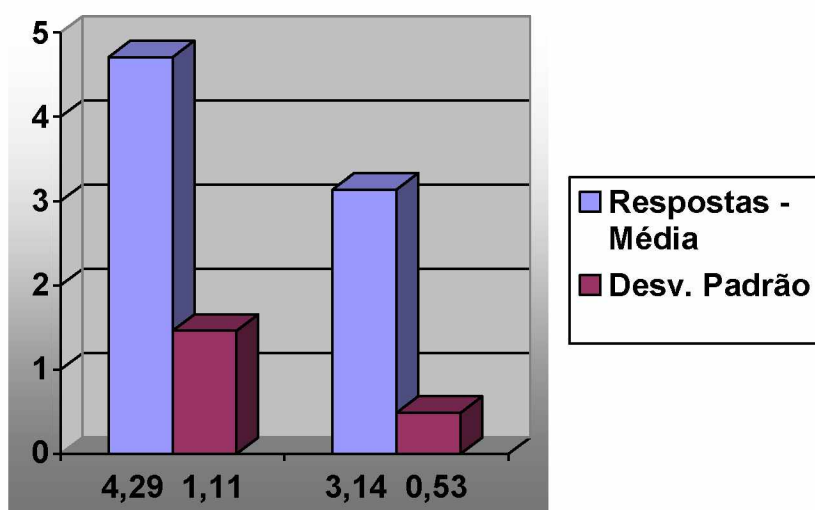
Gráfico 06 - Etapas Construir/Manter



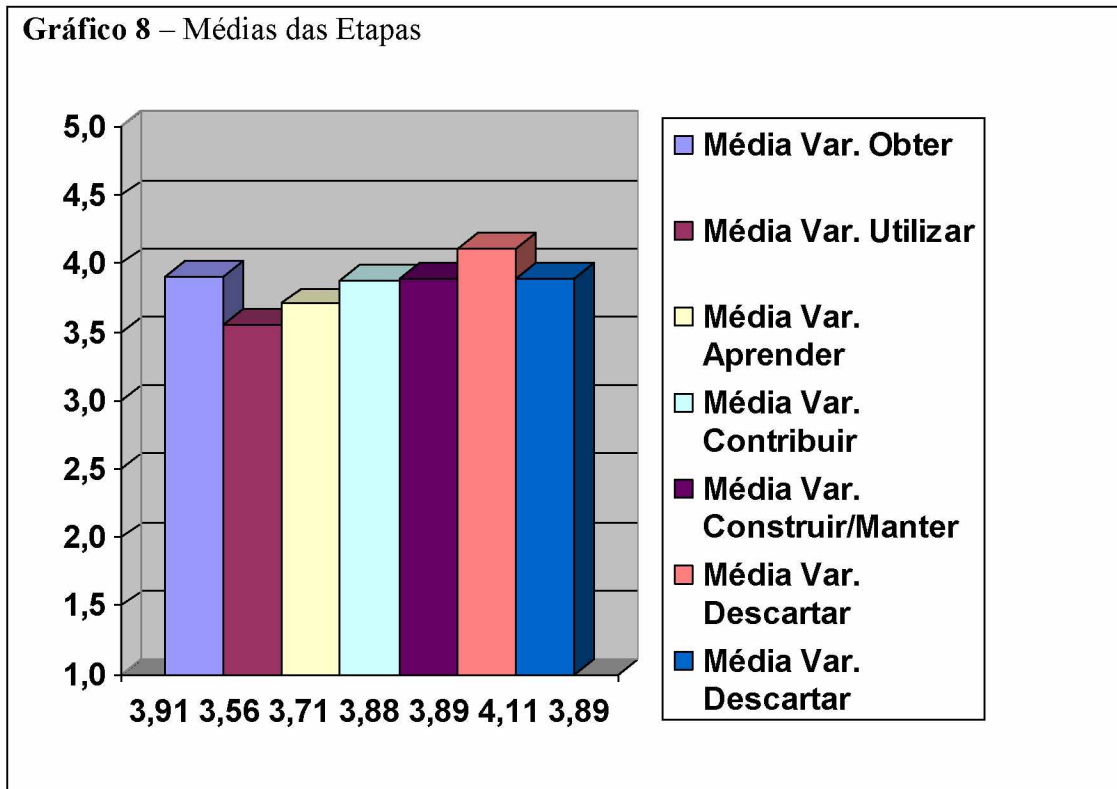
Fonte: pesquisa de campo, 2007.

Verificou-se que na questão descartar, a empresa considera mais importante à questão de que o conhecimento que se constrói deve ser usado de outras maneiras e isso é feito antes da aceitação de projetos ou pedidos novos e também o fato de que ao encontrarem maneiras de se trabalhar com um número menor de pessoas, preocupam-se em construir atividades que possam maximizar o trabalho do grupo, para que não haja demissões.

Gráfico 07 - Etapa Descartar



Fonte: pesquisa de campo, 2007.



Fonte: pesquisa de campo, 2007.

7.0 – Considerações Finais, Recomendações e Limitações.

No atual contexto empresarial, pode-se dizer que as empresas e organizações têm enfrentado um grande desafio, o de conseguir mensurar conhecimento, aprendizagem, satisfação e maximização de resultados. Neste processo, o item fundamental é a gestão da informação. Em relação aos resultados obtidos na pesquisa e respondendo ao problema, pode – se afirmar que a empresa estudada busca sempre inovar em treinamentos para os funcionários de todas as hierarquias, as pessoas estão dispostas a colaborar com as questões que geram dúvidas e criam problemas no ambiente de trabalho devido ao apego, centralizações e detenção de informações, facilitando assim a forma como acontece a integração e disseminação da informação e sua gestão.

A Gestão do Conhecimento na empresa acontece de maneira tranqüila e aceitável, pois não foram detectados grandes problemas ao acesso e divisão de dados e informação e conhecimento. Acontece um bom funcionamento de nível moderadamente elevado da Gestão do Conhecimento nas Lojas Riachuelo, pois as pessoas envolvidas no ambiente profissional estão dispostas a trabalharem em prol de um melhoramento contínuo da aquisição, utilização, aprendizagem, construção, avaliação e descarte da informação.

A partir dos dados coletados, chegou-se a conclusão de que a Riachuelo tem feito significativos avanços neste campo, dando a real importância ao gerenciamento e disseminação da informação. Para conseguir tal feito, foram utilizados pela empresa em estudo, treinamentos, investimentos em sistemas eletrônicos, e reuniões para a coleta, classificação e disseminação de um dos seus maiores patrimônios.

A organização teve um grande desempenho na aprendizagem e utilização da informação, onde ficou claro que todos os participantes sabem perfeitamente o nível da informação, como repassá-la, de que maneira conseguir esclarecimentos a respeito e sua utilização. Porém, é no item obtenção, o primeiro e não menos importante, pois tudo parte dele, que a Riachuelo encontra barreiras. Explicações incompletas quando solicitadas informações, onde os meios eletrônicos e físicos não estão suficientemente atualizados para armazenar o conhecimento adquirido, e também a não participação de maneira positiva dos especialistas, no processo de identificação da informação para outros usuários. Os colaboradores conseguem transpor os limites organizacionais tradicionais, porém com algumas limitações, pois no que se refere a um maior critério na escolha de clientes, avaliando-se o novo empreendimento como construtor de um conhecimento que possa ser utilizado de outras maneiras, ainda há um longo caminho a percorrer, pois praticamente não há recusa de trabalhos, sendo estes contribuintes ou não de uma nova e importante informação e ainda no suporte aos conhecimentos estratégicos, e os estrategicamente importantes, sua aquisição, sustentação e distinção, é feita de maneira insatisfatória.

Percebe-se que na empresa existe um esforço concentrado em aprender, utilizar e contribuir a informação, o que pode alavancar todo o processo para a sua gestão, porém tornam-se necessários outros esforços, como por exemplo, a sistematização na forma de obtenção de informações, pois tudo parte desta etapa, preparando melhor colaboradores e gestores através de palestras e conversas informais, demonstrando como, onde e a

importância da solicitação das informações deve ser lembrada, para que haja uma maximização de tempo, sem perda de informações.

Cabe ressaltar que o processo de gestão da informação é uma tarefa contínua e difícil, que precisa ser renovada, pois depende quase que apenas das pessoas, e, além disso, é um investimento a médio e longo prazo. Assim sendo, para que a Riachuelo continue sendo uma empresa viável e competitiva, exige-se um olhar renovado sobre a palavra gerenciar, agregando valores a partir dos relacionamentos, saindo da gestão tradicional, que enfatiza o controle direto e indireto das situações e pessoas, e partindo para um estilo mais simplificado, enfatizando a gestão dos ambientes e capacitadores. (Bukowitz e Williams, 2005).

Todo trabalho de pesquisa tem durante a sua realização algumas questões que podem alterar o seu resultado final e o prazo da sua entrega. Durante a realização deste trabalho foram encontradas algumas limitações. Uma delas foi a mudança da empresa estudada, o que ocasionou um atraso significativo na entrega dos questionários de pesquisa, causando assim, um atraso no aspecto geral da pesquisa. Outro fator foi a troca de orientadores por motivos de força maior e, o tempo hábil para a realização da mesma.

Referências Bibliográficas

BUKOWITZ, W. R., WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administrando os anos 90 e a virada do século.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOTTARDO, João Aparecido. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras – um estudo exploratório.** Florianópolis, 2000.

KAPLAN, Robert S & NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia.** The Strategy-Focused Organization. Como as empresas que adotam o “Balanced Scorecard” prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual.** Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1998.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **Gestão do Conhecimento – A Importância de Avaliar e Identificar o Capital Intelectual nas Organizações.** Florianópolis, 2001.

LAUDON, **Kenneth e LAUDON**, Jane. Sistemas de Informação com Internet. Editora. LTC, Rio de Janeiro,1999. MAIA, Carmem Sylvia .

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. QUINN, James B. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. **Sloan Management Review**, Cambridge: MIT, v.40, n.4, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. In: **Os Economistas**, São Paulo: Abril Cultural, 1982, v. 34.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen e ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: VOZES, 1979

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VERNA, Alle. **The future of knowledge : increasing prosperity through value networks**, Boston :Butterworth - Heinemann, 2003.

WAH, Eloísa. **The Knowledge Management Yearbook 2000-2001 (Knowledge Management Yearbook)**-US- ISBN:9780750672580 (Hard cover book).

ANEXOS

Anexo 1

LEGENDA

1. Nunca

2. Raramente

3. Às vezes

4. Frequentemente

5. Sempre

OBTER

Questões

01 02 03 04 05

As pessoas fornecem explicações completas quando solicitam informações.

Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informação sobre as suas *expertises* rotineiramente. Nós fazemos distinção entre os papéis de gestão do conhecimento, que são primordialmente administrativos por natureza, e aqueles que são mais focalizados para os conteúdos.

As pessoas são capazes de *tornar rotineiro* o seu ambiente organizacional.

Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento são mantidos atualizados

A organização aloca recursos para comunidades de especialistas que desejam gerenciar o conhecimento delas.

O treinamento de novos sistemas focaliza como essas tecnologias podem ser utilizadas para melhorar a qualidade e a eficiência da forma como as pessoas trabalham.

As pessoas só solicitam informação quando realmente precisam dela.

As pessoas distinguem a informação que desejam que a organização remeta automaticamente para as suas mesas daquela que desejam procurar com base em uma necessidade hipotética.

As comunidades de especialistas são facilmente identificáveis, ficando claro para os demais aonde ir em busca de informação específica.

As solicitações de informação enviadas para a *intranet* ou fóruns de discussão são fáceis de se identificar, geralmente.

Os indivíduos específicos identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.

Os especialistas desempenham um papel importante na identificação para outros usuários.

Os meios eletrônicos e físicos onde armazenamos o nosso conhecimento contém a melhor informação disponível sobre um amplo leque de tópicos necessários.

Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informação, são capazes de realizá-la.

As pessoas podem pesquisar informação em uma ampla variedade de aplicações e base de dados.

A organização criou instrumentos eletrônicos e gráficos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis.

Os especialistas em informação da empresa ajudam as pessoas a utilizar instrumentos *on-line*, incluindo a

internet.

Nós estabelecemos maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.

Fazemos distinção entre a informação que deveria ser controlada centralmente e aquela em que todos deveriam ser livres para documentar e compartilhar.

LEGENDA

1. Nunca

2. Raramente

3. Às vezes

4. Frequentemente

5. Sempre

UTILIZAR

Questões

01

02

03

04

05

Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.

O escritório de trabalho não é utilizado como um símbolo de *status* ou superioridade na nossa organização.

As pessoas poderiam dizer que as mudanças no espaço de trabalho são baseadas tanto na necessidade de trabalhar em conjunto quanto na de cortar custos.

Todos podem descrever como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional em geral.

Todos falam se tem uma opinião ou idéia para oferecer.

Como parte no processo de resolução de problemas, consideramos com seriedade o que outros poderiam chamar de idéias malucas ou estranhas.

Vemos a colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor, como uma boa atitude a ser tomada.

Levamos todas as idéias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.

Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.

Envolver os nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.

O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.

Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.

As pessoas descreveriam a nossa organização como flexível, ao invés de rígida.

Temos o nível correto de protocolos de segurança para a informação confidencial.

Todos na nossa organização podem explicar o básico sobre nossas finanças.

Com freqüência, fazemos parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente.

O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho. Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho. Ajustamos os nossos relacionamentos hierárquicos com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer. Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como parte do nosso processo de resolução de problemas.

LEGENDA

1. Nunca

2. Raramente

3. Às vezes

4. Frequentemente

5. Sempre

APRENDER

Questões

01

02

03

04

05

Antes que as pessoas tratem dos problemas, elas consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu. Construímos modelos, para os nossos sistemas de tomada de decisões, para entender melhor por que os fatos acontecem daquela maneira.

As equipes engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas.

Utilizamos jogos e simulações relacionados com o trabalho para pensar mais claramente sobre as nossas situações de negócios.

Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.

As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.

Geralmente, quando as pessoas terminam projetos, elas tomam o tempo necessário para reunir-se com a sua equipe e analisar o que deu errado e o que poderia ter sido melhor.

O nosso processo de planejamento inclui olhar uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.

Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.

Quando ocorre uma falha, a nossa primeira resposta é não determinar a culpa.

Na nossa organização, as pessoas exibem uma curiosidade natural.

As pessoas admitem quando falham.

As pessoas aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.

Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.
 Na nossa organização, o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.
 A nossa organização apóia atividades de grupo que promovem a aprendizagem mútua.
 Em uma ocasião ou em outra, todos na nossa organização “põem a mão na massa” para ter a experiência em primeira mão das conseqüências das suas decisões.
 Aprender com as falhas está incorporado a como conduzimos o trabalho subsequente.
 Tentamos assegurar que as pessoas tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.
 Tratamos as discordâncias como oportunidades para aprender com os outros.

LEGENDA

1. Nunca

2. Raramente

3. Às vezes

4. Frequentemente

5. Sempre

CONTRIBUIR

Questões

01 **02** **03** **04** **05**

As funções de dedicação exclusiva, como gerente de conhecimento ou coordenador de conhecimento, sustentarão o processo de compartilhamento do conhecimento.

A organização determinou onde o compartilhamento de conhecimento entre os grupos produzirá os maiores benefícios mútuos.

Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização, vinculando-a ao nome do autor original.

As interações físicas são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.

As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do individuo para a organização.

As pessoas são membros de múltiplas comunidades, tornando mais fácil transferir conhecimento para a organização inteira.

As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.

Nós ligamos as pessoas por meios de unidades organizacionais e grupos funcionais tradicionais para promover o compartilhamento de conhecimento.

Os profissionais moderadores e os facilitadores ajudam as pessoas a expressarem melhor o que elas sabem, de modo que os outros as possam entender.

Os espaços eletrônico e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as pessoas a direcionar as suas contribuições.

As pessoas têm voz ativa no que acontece com as idéias e *expertises* que compartilham com as outras. O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.

As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito” difícil de articular.

A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.

Os processos para contribuir com conhecimento para a organização são *normalmente* integrados nas atividades de trabalho.

As pessoas podem identificar as outras, na organização, que poderiam se beneficiar do seu conhecimento.

O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente.

A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo às pessoas para que o façam.

As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.

As pessoas trabalham sob o pressuposto de que, quando utilizam o conhecimento com que os outros contribuíram na organização, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto.

LEGENDA

1. Nunca

2. Raramente

3. Às vezes

4. Frequentemente

5. Sempre

AVALIAR

Questões

01

02

03

04

05

Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor. Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.

O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.

Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.

Publicamos um documento de *circulação externa* que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.

Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis,

As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.

Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.

Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados

estratégicos.

Disponemos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem uma com as outras para criar valor.

Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que gerimos o conhecimento.

Publicamos um documento *interno* que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.

Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis.

A gerência sênior avalia qual o conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.

A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.

Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.

Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm *expertise* em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.

Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.

As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.

Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.

LEGENDA

1. Nunca

2. Raramente

3. Às vezes

4. Frequentemente

5. Sempre

CONSTRUIR/MANTER

Questões

01

02

03

04

05

Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.

Não importa qual grupo propôs uma idéia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.

Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.

Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.

Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.

Os nossos valores formais e informais estão alinhados.

Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.

Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.

O nosso processo de desenvolvimento de produto inclui os nossos clientes explicitamente.

A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.

Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.

Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.

Cada vez mais, estamos nos aliando as outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores ao mercado.

Vemos a tecnologia de informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.

Tivemos idéias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não-funcionais dos empregados.

Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.

Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão.

Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.

As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.

Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (ou baseada no conhecimento).

LEGENDA

1. Nunca

2. Raramente

3. Às vezes

4. Frequentemente

5. Sempre

DESCARTAR

Questões

01

02

03

04

05

A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavanca-lo.

Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.

Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.

Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato *pessoa-a-pessoa* pelo contato *pessoa-computador*.

Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.

Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.

Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir pessoas.

Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.

Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.

Quando descartamos negócios ou grupo de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.

Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.

Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou *expertises*.

Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.

Quando nos despojamos de ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.

Terceirizamos habilidades e *expertises* que não sustentam as nossas competências essenciais.

Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.

Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e *expertises* podem ser utilizadas em outro lugar.

Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma idéia de negócios nova.

Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.

A nossa organização leva em conta o impacto que tem sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, o fato de deixar as pessoas irem embora.

Anexo 2

Tabulacao dos dados

		OBTER																			
Questionarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	
3	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3	4	5	
4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	
5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	
6	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	
7	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3	4	5	
Média	2,86	3,71	4,57	4,57	2,86	3,71	4,57	4,29	2,86	3,71	4,57	4,57	2,86	3,71	4,57	4,57	2,86	3,71	4,57	4,57	
Desvio-Padrão	1,07	0,76	0,53	0,53	1,07	0,76	0,53	0,76	1,07	0,76	0,53	0,53	1,07	0,76	0,53	0,53	1,07	0,76	0,53	0,53	
Média da variável	3,91																				
Desv-Pad da variável	0,72																				

		UTILIZAR																			
Questionarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	5	4	5	4	3	
2	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	
3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	
4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	
5	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	
6	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	
7	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
Média	3,43	3,14	3,43	3,71	3,71	3,14	3,71	3,43	3,57	3,86	3,29	3,57	3,86	4,00	3,29	3,71	3,57	3,57	3,57	3,57	
Desvio-Padrão	0,98	1,07	1,13	0,49	0,76	0,90	0,76	0,79	0,98	0,69	0,49	0,98	0,69	0,82	1,11	0,95	0,53	0,79	0,53	0,53	
Média da variável	3,56																				
Desv-Pad da variável	0,23																				

		APRENDER																			
Questionarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	4	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	1	4	4	3	

2	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5
3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5
5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
6	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
7	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
Média	3,86	3,71	3,14	3,71	3,86	3,57	3,57	3,43	4,00	4,00	3,86	3,14	3,71	3,86	3,43	3,86	3,29	4,00	4,00	4,14
Desvio-Padrão	0,69	0,95	0,69	0,76	0,90	0,53	0,53	0,98	0,00	0,82	0,90	0,38	0,95	0,90	0,53	0,90	1,11	0,82	0,82	0,69
Média da variável	3,71																			
Desv-Pad da variável	0,29																			

CONTRIBUIR																				
Questionarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4
3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4
5	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
6	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
7	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3
Média	4,00	4,29	4,29	4,14	3,43	3,71	3,86	3,86	3,29	4,14	3,43	3,86	3,86	4,14	4,29	3,86	4,43	4,14	3,29	3,29
Desvio-Padrão	0,00	0,49	0,49	1,07	0,98	0,49	1,07	0,90	0,49	0,69	0,53	0,38	0,90	0,69	0,49	0,90	0,53	0,90	0,49	0,49
Média da variável	3,88																			
Desv-Pad da variável	0,37																			

AVALIAR																				
Questionarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
2	5	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4
4	5	3	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4
5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3
6	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3

7	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5
Média	3,43	3,43	4,29	3,71	4,00	3,57	3,86	3,86	4,43	4,29	3,71	4,29	4,29	3,86	4,29	3,71	3,14	4,00	3,71	3,86
Desvio-Padrão	1,72	0,53	0,49	0,49	0,00	0,53	0,38	0,90	0,79	0,76	0,95	0,76	0,49	0,69	0,95	1,25	0,90	0,82	0,49	0,69
Média da variável	3,89																			
Desv-Pad da variável	0,35																			

CONSTRUIR/MANTER																				
Questionarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4
2	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4
5	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3
6	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3
7	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
Média	3,43	3,43	3,86	4,71	4,00	4,00	4,29	4,14	3,86	3,86	4,86	4,71	4,14	4,14	4,57	4,29	4,14	4,14	3,71	3,86
Desvio-Padrão	0,98	1,27	0,69	0,49	0,82	0,82	0,95	0,90	0,69	0,69	0,38	0,49	0,90	0,90	0,53	0,95	0,90	0,90	0,95	0,69
Média da variável	4,11																			
Desv-Pad da variável	0,39																			

DESCARTAR																				
Questionarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	3	5	2	3	4	5	2	3	4	3	4	5	5	5	4
2	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
3	4	4	3	5	3	4	5	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4
5	2	2	5	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	2	3
6	2	2	5	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	2	3
7	4	4	3	5	3	4	5	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	5	4
Média	3,43	3,71	4,00	3,71	4,29	3,86	4,43	3,14	4,14	3,71	4,14	3,57	4,14	3,71	4,14	3,71	4,71	3,43	4,14	3,71
Desvio-Padrão	0,98	1,25	0,82	0,95	0,95	0,90	0,98	0,69	0,69	0,49	0,90	1,13	0,69	1,25	0,69	1,25	0,49	1,13	1,46	0,49
Média da variável	3,89																			
Desv-Pad da variável	0,38																			

