

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Wagner Damiani

RESUMO

Continuando a Pesquisa realizada em 2002, a presente pesquisa examinou os conceitos e tecnologias envolvidas na Gestão de Conhecimento no contexto nacional e comparou-os com os conceitos e tecnologias que têm norteado as empresas. Para tanto, utilizamos o Survey como metodologia de pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do Conhecimento; Administração de Empresas; Survey.

ABSTRACT

Continuing our previous research, developed in 2002, this research had examined concepts and technologies used on Knowledge Management in a national context, studying the drivers among those companies. To do so, we used survey as research methodology.

KEY WORDS

Knowledge Management; Business Administration; Survey.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desse relatório contou com a inestimável ajuda da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI / USP.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	4
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	5
2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	6
3. METODOLOGIA.....	17
3.1 LEVANTAMENTO TEÓRICO.....	18
3.2 SURVEY	18
3.2.1. Organização	18
3.2.1.1 Tamanho do questionário	19
3.2.1.2 Notificação prévia do respondente	19
3.2.1.3 Contatos de acompanhamento (follow-up)	19
3.2.2 Montagem do questionário	20
3.2.3 Coleta de dados.....	20
3.2.4 Processamento dos dados	20
3.2.5 Análise	20
3.2.5.1 Dados da empresa.....	21
3.2.5.1.1 Níveis hierárquicos na empresa.....	21
3.2.5.1.2 Gestão do Conhecimento na empresa.....	21
3.2.5.1.2.1 Atitude em relação à gestão do conhecimento	22
3.2.5.1.2.2 A empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento ...	22
3.2.5.1.2.3 Ano inicial do projeto	23
3.2.5.1.2.4 Número de pessoas envolvidas.....	23
3.2.5.1.2.5 Níveis hierárquicos atingidos pelo programa.....	24
3.2.5.2 Gestão do Conhecimento.....	25
3.2.5.2.1 Área que coordenou o projeto	25
3.2.5.2.2 Desenvolvimento do projeto.....	25
3.2.5.2.3 Nível hierárquico do patrocinador do projeto.....	26
3.2.5.2.4 Valor total do projeto.....	27
3.2.5.2.5 Estudo de custo/benefício anterior ao projeto	28
3.2.5.2.6 Percepção do retorno do investimento.....	29
3.2.5.2.7 Intenção de continuar investindo.....	29
3.2.5.3 Tecnologia e Ferramentas.....	29

3.2.5.4.1 Tecnologias disponíveis e implementadas com o foco na Gestão do Conhecimento.....	29
3.2.5.4.2 Utilização de ferramentas para gestão do conhecimento.....	30
3.2.5.4.3 Intenção de mudar de ferramenta / tecnologia.....	31
3.2.5.4.4 Satisfação com os resultados obtidos	32
3.2.5.4.5 Percepção de necessidade de ferramentas específicas.....	33
3.2.5.4.6 Participação em Redes Sociais	33
3.2.5.5 Objetivos e Benefícios da Gestão do Conhecimento.....	34
3.2.5.5.1 Itens objetivados atingidos com foco na Gestão do Conhecimento	34
3.2.5.5.2 Objetivos atingidos mais significativos.....	35
3.2.5.5.3 Fatores que representam barreira na implantação da Gestão do Conhecimento	36
3.2.5.6 Sobre Conhecimento	36
3.2.5.6.1 Informação acessível em menos de 10 minutos	36
3.2.5.6.2 Itens importantes para a empresa.....	37
3.2.5.6.3 Impacto da perda de funcionários.....	38
3.2.6 Análise Qualitativa dos Dados	39
4. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES	40
5. BIBLIOGRAFIA	40
6. ANEXOS	43

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento adquire cada vez mais importância no cotidiano das companhias. Há pelo menos uma década a academia produz esforços para um maior entendimento do tema.

Esse relatório de pesquisa refere-se à terceira pesquisa realizada sobre Gestão do Conhecimento patrocinada pelo GVPesquisa. As duas primeiras, realizadas em 1999 e 2002, respectivamente, permitiram ao presente trabalho um bom alicerce teórico e a manutenção da mesma metodologia, contribuindo para estudar a transposição do desenvolvimento teórico para a prática.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a intensidade da globalização a economia mundial atravessa um momento de grandes transformações. Na transição do ambiente econômico a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Isto, entretanto, nem sempre foi assim. Tradicionalmente, recursos como vantagens de localização, acesso à mão-de-obra barata e ao capital financeiro tinham papéis mais determinantes.

O recurso "conhecimento" vem adquirindo cada vez maior importância para o desempenho empresarial. No caso brasileiro, os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas locais. A ausência de estratégias empresariais, setoriais e nacional que administrem com eficiência todos os seus recursos disponíveis dificulta as organizações na busca por competitividade e sobrevivência aos desafios impostos pela competição internacional (TERRA, 2005).

Um olhar um pouco mais aprofundado na indústria nacional ilustra bem os desafios de mudança de pensamento necessário: o modelo econômico de substituição de importações, adotado até o início da década de 90, privilegiava o "aprender ao operar". A abertura econômica e a competição interna e externa com empresas de países desenvolvidos, contudo, tornam outras formas de aprendizado muito mais relevantes e requerem uma reversão nas tendências de estagnação dos gastos públicos e de falta de cooperação entre as instituições de pesquisa e o setor público.

Conforme TERRA (2005):

“as vantagens competitivas precisam ser constantemente reinventadas onde setores de baixa intensidade em tecnologia e

conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por sua vez, a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.”

Um efeito visível na sociedade contemporânea e decorrente do alto grau de competição econômica é o aumento do nível de escolaridade da classe trabalhadora, que aspira melhores colocações profissionais. A atuação do poder público, seja pela promoção de meios de educar com melhor qualidade a sua população, seja pela facilitação de um ambiente econômico, deve também ser considerado como importante fator na promoção da gestão do conhecimento.

Tais momentos da história de um país representam oportunidades para a realização de saltos de qualidade e promoção de ciclos virtuosos na geração do conhecimento. Conforme LEITE (2006), as empresas necessitam da própria reinvenção, do desenvolvimento de suas competências, de testar diferentes idéias, de aprender com o ambiente e da busca de novos desafios. Para isso, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual.

É nesse contexto que se identifica que a resposta necessária das empresas aos desafios da economia atual passa necessariamente por investimentos em tecnologia, em educação e da Gestão do Conhecimento, de maneira geral.

Mas, a Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação; passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Com a importância do tema, inúmeros trabalhos de abordagens teóricas foram desenvolvidos. Tal fato gerou a proposta de modelos distintos de analisar a Gestão do Conhecimento. Esse artigo tem como objetivo sintetizar alguns desses modelos, fornecendo a possibilidade de aplicação em outros contextos e cenários.

2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Muitas áreas da ciência dedicam esforços para o entendimento de questões relacionadas ao conhecimento e à informação. De uma forma geral, preocupam-se em estudar os fenômenos do conhecimento e da informação no que dizem respeito à sua dinâmica na mente humana; a criação do conhecimento e sua comunicação intra e intercomunidades específicas, bem como suas próprias estruturas. A sociologia, a psicologia, a administração e, sobretudo, a ciência da informação têm se preocupado e se dedicado ao entendimento de aspectos relacionados ao conhecimento e à informação. Mesmo sob óticas e interesses distintos, todas essas disciplinas concordam no entendimento do conhecimento como elemento transformador do indivíduo, grupo ou sociedade (LEITE, 2006).

Qualquer processo de criação e aprendizado implica associações à modelos mentais e comportamentais, sendo clara a dependência de fatores externos, como motivação e relacionamento entre grupos. Assim, ao falar de gestão de conhecimento, ressalta-se a importância de avaliação de práticas e processos corporativos que viabilizem e facilitem o desenvolvimento e disseminação do conhecimento em uma organização.

Esses fatores mediadores expandem a análise para temas como cultura organizacional, hierarquia, estratégia, política de avaliação de resultados, coordenação de informações entre níveis da empresa e outros. A gestão do conhecimento tem um caráter amplo: trata-se de um tópico com relevância e aplicação para qualquer empresa, independente do setor de atuação ou do caráter de gestão.

A Gestão de Conhecimento pode ser entendida como um passo à frente da Gerência de Informações, conforme abaixo:



Figura 1: Evolução do tratamento de dados para gestão do conhecimento.

Enquanto a informação é definida como um fluxo de mensagens, o conhecimento é definido como a combinação de informações e contexto de forma a embasar ações (DIAS, 2000).

Assim, pode-se definir Gestão de Conhecimento como:

“certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio nos quais o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva” ou como *“Um processo permanente, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento”* (SALIM, 2001).

Dados	Informação	Conhecimento
Observações simples	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado	Requer estrutura teórica para análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Freqüentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	Freqüentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Tabela 1: Classificação dados x informação x conhecimento

Fonte: Adaptado de DAVENPORT (1998).

A relação existente entre informação e conhecimento firma-se principalmente no pressuposto de que a primeira faz-se veículo e insumo para o segundo. O processo de transformação de informação em conhecimento pressupõe a análise e a assimilação da informação. Para tanto, é necessário que um indivíduo disponha de conhecimento prévio que o permita reconhecer e decodificar as informações transferidas por meio de um processo de comunicação. Esse processo de incorporação de novas informações recebidas ao acervo tácito e pessoal de conhecimentos é individual e, embora não seja dependente, encontra nas tecnologias uma forte aliada (LEITE, 2006).

O dado é a matéria prima da informação. Ele não possui um significado até que lhe seja conferido um contexto. Por exemplo, o número 1000 isoladamente é apenas um dado, mas quando apresentado num extrato bancário (contexto) passa a informar-nos sobre nosso dinheiro. Usando nosso conhecimento sobre a leitura de extratos absorvemos a informação sobre a nossa situação financeira junto a determinado banco. A nossa sabedoria (ou não) será usada nas decisões de consumo ou poupança com base nos dados, informações e conhecimentos que adquirimos.

Decisões sábias, não raro, passam pelo acesso aos dados e informações. Entretanto se não temos o conhecimento para entender os dados e as informações, a qualidade de nossas decisões fica negativamente comprometida.

A gestão do conhecimento pode ser definida como criação, aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento para melhoria e promoção do desempenho organizacional (LAURIE, 1997). Não só a academia, mas diversas empresas se ocupam do tema, propondo terminologias e esquemas que representem com maior fidedignidade e abrangência os fatores de influência na gestão do conhecimento.

Seja por meio da diferenciação da gestão do conhecimento com as informações e dados puros ou por meio da relação entre eficiência organizacional e qualidade de gestão, a manipulação e administração do conhecimento tiveram inúmeras tentativas de esquematização na literatura científica (WEN, 2009):

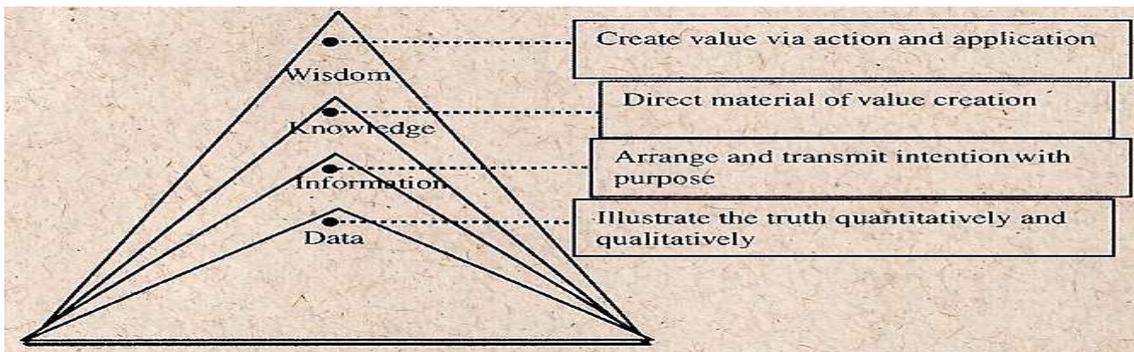


Figura 2: Representação esquemática da relação existente entre dado, informação, conhecimento e sabedoria.

Fonte: ARTHUR ANDERSEN (2009), adaptado de WEN (2009).

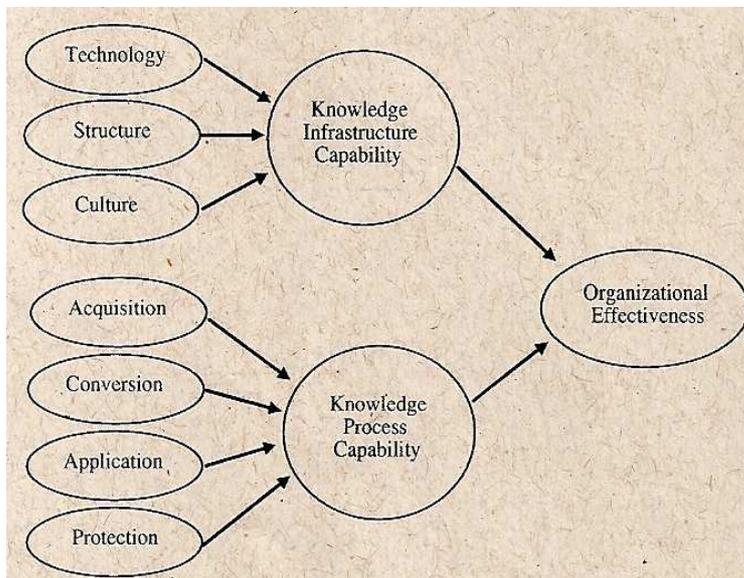


Figura 3: Representação esquemática entre capacidade do conhecimento e efetividade organizacional.

Fonte: WEN (2009).

A gestão do conhecimento recebeu bastante destaque nas últimas décadas, ao mesmo tempo em que se diagnosticou que poucas companhias tinham políticas específicas para o tratamento dessa questão (DRUCKER, 1993).

O enfoque na gestão do conhecimento permitiu analisar a questão com o enfoque das teorias de capacidades da RBV – Resource Based View (GRANT, 1996), sendo o conhecimento uma competência de distinção e de difícil imitação por parte das companhias concorrentes em um mesmo setor.

Com tal atenção sobre o tema, o conhecimento aprofundou a sua abordagem com a maior amplitude das áreas científicas, com contribuições de tópicos da economia, filosofia, sociologia e outras (EARL, 2001). O avanço do conteúdo teórico de um tema remete naturalmente a indagações de aplicações práticas, tornando clara a dificuldade de aproximação dos conceitos desenvolvidos ao cotidiano das organizações. Esse distanciamento vem sendo combatido pelo desenvolvimento de modelos e métodos que auxiliam os executivos no entendimento das variáveis influentes ao melhor aproveitamento do conhecimento dos seus funcionários (EARL, 2001; LIN, 2007; WEN, 2009).

EARL (2001), por meio de um estudo de caso com seis companhias e dados coletados de entrevistas com gestores e workshops, propôs um sumário de sete grandes escolas. Em tal esquema, cada uma representa um tipo ideal, em que os objetos de definição não são mutuamente excludentes: ou seja, é possível a identificação de mais de um tipo de escola na mesma companhia.

As sete escolas foram divididas em três grandes grupos: tecnocrática – baseada na informação com fim de facilitação das tarefas cotidianas dos funcionários, econômica – foco mais comercial e de exploração do capital humano, e comportamental – priorizando atividades de interação entre funcionários e gestores para criação e uso compartilhado do conhecimento como um recurso para a organização.

SCHOOL	TECHNOCRATIC			ECONOMIC	BEHAVIORAL		
ATTRIBUTE	SYSTEMS	CARTOGRAPHIC	ENGINEERING	COMMERCIAL	ORGANIZATIONAL	SPATIAL	STRATEGIC
FOCUS	Technology	Maps	Processes	Income	Networks	Space	Mindset
AIM	Knowledge Bases	Knowledge Directories	Knowledge Flows	Knowledge Assets	Knowledge Pooling	Knowledge Exchange	Knowledge Capabilities
UNIT	Domain	Enterprise	Activity	Know-how	Communities	Place	Business
IT CONTRIBUTION	Knowledge based-systems	Profiles and directories on internets	Shared databases	Intellectual asset register and processing system	Groupware and intranets	Access and representational tools	Eclectic
"PHILOSOPHY"	Codification	Connectivity	Capability	Commercialization	Collaboration	Contactivity	Consciousness

Tabela 2: Escolas de Gestão do Conhecimento

Fonte: EARL (2001)

A escola sistêmica representa a forma mais tradicional de abordagem de gestão do conhecimento. Sua idéia principal é a “captura do conhecimento de uma pessoa ou grupo para torná-lo acessível a toda a organização”. A essência dessa escola e sua característica de distinção das demais da classificação proposta é o foco na parte do sistema, e não nas interações entre os membros. A prioridade de apresentação do conhecimento aos demais funcionários permite o aproveitamento da experiência e de eventos anteriores para incremento do modelo: o conhecimento deriva não só da teoria, mas também da prática. A dependência da inclusão dos novos conhecimentos a validação de superiores permite que se respeite e mantenha níveis hierárquicos.

A escola cartográfica realiza o mapeamento do conhecimento da organização para a sua disponibilização a organização inteira. O conceito principal dessa escola é garantir que as pessoas ou grupos detentores de conhecimentos específicos na organização estejam acessíveis aos demais funcionários para consultas, discussões ou até intercâmbio do conhecimento. Tal escola defende o mapeamento como forma de

incentivar o intercâmbio de relações pessoais, o que seria mais eficiente do que apenas disponibilizar o conhecimento (escola sistêmica) – filosofia de valorização de conectividade entre as pessoas. O papel da TI nesse programa reside na promoção de meios para interação dos funcionários, como intranets e extranets.

A escola de engenharia possui um foco maior nos processos, vistos como capazes de potencializar o conhecimento das pessoas: o desempenho dos processos pode ser elevado pelo conhecimento aplicado às tarefas do cotidiano; a gestão dos processos intensifica a utilização do conhecimento para a providência de soluções. A idéia geral é que a existência de um problema prático e real potencializa a adoção do conhecimento para a busca de soluções. Essa abordagem promove uma melhoria contínua da gestão. Conforme EARL (2001), o aprendizado pela experiência e a garantia de acesso ao conhecimento pelos trabalhadores permite a melhoria dos processos de gestão e do desempenho da organização como um todo. Ao invés de dar as ferramentas para a execução do trabalho, prega-se o acesso ao conhecimento para a execução e melhoria das atividades. O papel da tecnologia da informação nesse contexto é a provisão de tratamento de dados, tabelas e logística para melhoria dos processos em questão.

A escola comercial adquire essa conotação pela grande preocupação no conhecimento como um ativo da empresa, responsável pela geração de receitas. Assim, há uma abordagem específica de proteção contra imitações e exploração do potencial econômico desse “ativo”. Um exemplo claro de atuação de organizações com abordagens dessa escola é o registro e comercialização de patentes: o mapeamento e identificação de projetos em que não é economicamente viável a manutenção de proteção e exclusividades versus a exploração do conhecimento com alto potencial de retorno. A contribuição da TI é superficial nesse cenário, sendo mais suporte do que fundamental aos processos.

A escola organizacional baseia-se na utilização e apoio da estrutura organizacional ou das redes de relacionamento para disseminação e compartilhamento do conhecimento. Como uma comunidade de um conhecimento específico, organiza-se um grupo de pessoas com interesses específicos ou experiências semelhantes com um fim específico na companhia. Com a conclusão de etapas ou projetos promove-se a revisão dos processos pelos resultados, agregando valor e conhecimento aos projetos existentes. A proposta principal é o aumento das relações pessoais e cooperações entre funcionários detentores do conhecimento.

A escola espacial é uma resposta emergencial à necessidade de promoção da gestão do conhecimento. Ou seja, a viabilização de espaços e combinação logística para facilitar o intercâmbio do conhecimento. Também rotulada como escola social, a escola destaca-se por promover a socialização como canal de troca do conhecimento. Essa escola tem um apelo de melhoria do ambiente organizacional, onde os funcionários abandonam a frieza da comunicação formal de correios eletrônicos e conversam face a face. Há maior legitimidade na hierarquia quando identificada pelo conhecimento explícito, e não apenas pelo cargo.

A última escola é denominada estratégica, por identificar o conhecimento como uma dimensão da estratégia competitiva. Uma abordagem estratégica para a gestão do conhecimento consiste em promover inteiramente (seja na organização ou em uma área específica) e de forma integrada as pessoas, processos e sistemas para a constituição de melhores produtos e serviços. Trata-se da busca constante pela criação de valor, em que os recursos do conhecimento são indispensáveis.

A classificação das escolas permite o desenvolvimento e a reflexão do que é efetivamente a gestão do conhecimento. Mais de que uma simples aplicação de Tecnologia da Informação deve-se partir da difícil tarefa de identificação das reais necessidades de aprendizado. Ao questionar as dimensões explicitadas na tabela 2, é possível realizar os levantamentos pertinentes a formulação de uma política de gestão do conhecimento. Conforme EARL (2001) é possível relacionar gestão do conhecimento com estratégias de negócio.

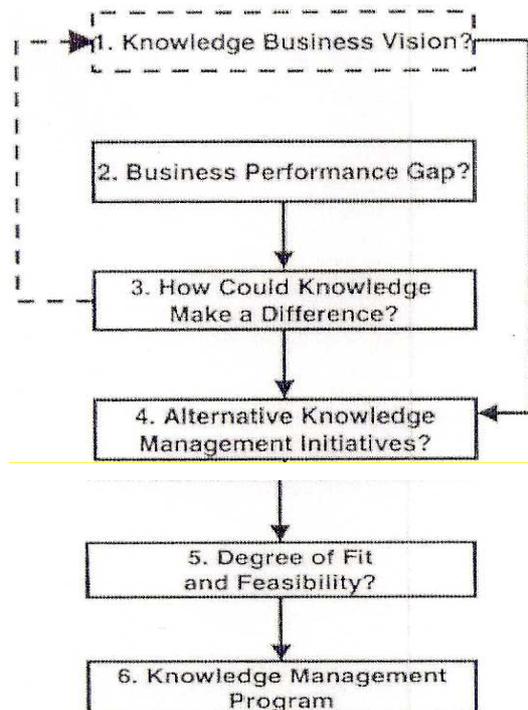


Figura 4: Formulação de estratégia de gestão do conhecimento

Fonte: EARL (2001).

A necessidade de criação e manutenção de uma política efetiva de gestão do conhecimento é intuitiva à maioria dos gestores. A identificação das lacunas existentes na promoção e a organização de métodos para sua promoção contêm os verdadeiros desafios. Pelos modelos descritos acima se percebe diversas maneiras de formulação das políticas. Assim, tais propostas devem servir como sugestões e alternativas para elaboração de idéias iniciais.

A partir da identificação da importância da gestão do conhecimento para o sucesso ou fracasso de uma companhia surgiram abordagens e pesquisas avaliando modelos e etapas de seu desenvolvimento. Questões como a determinação do momento de aprofundar as políticas, a identificação de estágios evolutivos entre empresas distintas e as dimensões do processo de gestão do conhecimento passaram a compor as questões estudadas sobre o assunto.

NONAKA & TAKEUCHI (1995) mapearam quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Os processos enumerados consistem na transformação do conhecimento explícito em tácito e vice-versa. O modelo em questão ressalta a criação do conhecimento como um processo de compartilhamento, identificando as atividades sociais como direcionadoras da

promoção da gestão do conhecimento. BHATT (2001) identificou cinco etapas nas atividades de gestão do conhecimento: criação, validação, formatação, distribuição e aplicação. Seu modelo abrange todas as atividades que envolvem o fluxo operacional de uma companhia, por consequência atividades que envolvem aplicação do conhecimento.

GOLD et. al. (2001) mapearam quatro dimensões, nomeadas da seguinte forma: aquisição do conhecimento, conversão do conhecimento, aplicação do conhecimento e, por fim, proteção do conhecimento. Tal modelo permite a análise completa das capacidades organizacionais relacionadas à gestão do conhecimento.

- Aquisição do conhecimento: processo que se refere à acumulação do conhecimento e sua criação a partir da teoria já existente. A utilização de uma base já existente é fundamental para a efetiva acumulação (INKPEN & DINUR, 1998). A aquisição pode ser avaliada pela capacidade de aprendizagem organizacional (HUBER, 1991).
- Conversão do conhecimento: representa a etapa em que se gera utilidade ao conhecimento para a organização. Esta é composta por organização, estruturação e combinação dos novos dados, tornando o novo conhecimento acessível a todos os funcionários. A acessibilidade também é composta pela eliminação de redundâncias, garantia de consistência e geração de documentos sucintos (KANKANHALLI et. al., 2005; DAVENPORT & KLAHR, 1998).
- Aplicação do conhecimento: etapa em que se torna o conhecimento ativo e relevante aos processos da organização. A aplicação do conhecimento auxilia as organizações a melhorar seus desempenhos em inovação e redução dos custos.
- Proteção do conhecimento: habilidade de uma organização em proteger o seu conhecimento de usos ilegais ou inapropriados, questão necessária na manutenção da vantagem competitiva (PROTER-LIEBSKIND, 1996). Essa proteção pode ser avaliada sob uma perspectiva legal – direitos de propriedade como marcas e patentes – ou pelo desenvolvimento e sofisticação de TI nos processos, restringindo o acesso ao conhecimento vital de constituição de um produto ou serviço.

Por qualquer modelo adotado como referência, o conhecimento inicia-se no nível individual ou de pequenos grupos. A partir desse ponto a combinação de mecanismos e tecnologia é adotada para disseminar tal conhecimento por toda a organização (GRANT, 1996).

LIN (2007) avaliou a evolução dos processos de gestão do conhecimento em companhias que buscavam maior efetividade nesse campo. Por meio de análises empíricas coletadas em companhias o autor aprofundou as bases teóricas para o diagnóstico e mudanças dos estágios evolutivos de tais políticas. O conhecimento pode ser explícito ou interior aos indivíduos, dificultando sua verbalização e codificação. Nessa situação o conhecimento é definido como tácito. Na sua percepção a gestão do conhecimento inicia-se com o planejamento e a capacidade de aprendizado que permitem a companhia implementar as práticas de gestão. Com tal evolução é esperado o aumento da eficiência de tais práticas. Com a adoção das ferramentas de gestão por parte de diversos funcionários, ou mesmo de outras companhias, há a institucionalização do formato de gestão desenvolvido, facilitando a transferência e intercâmbio do conhecimento com empresas parceiras. Nesse cenário descrito, a gestão percorreu três estágios: iniciação, desenvolvimento e maturidade.

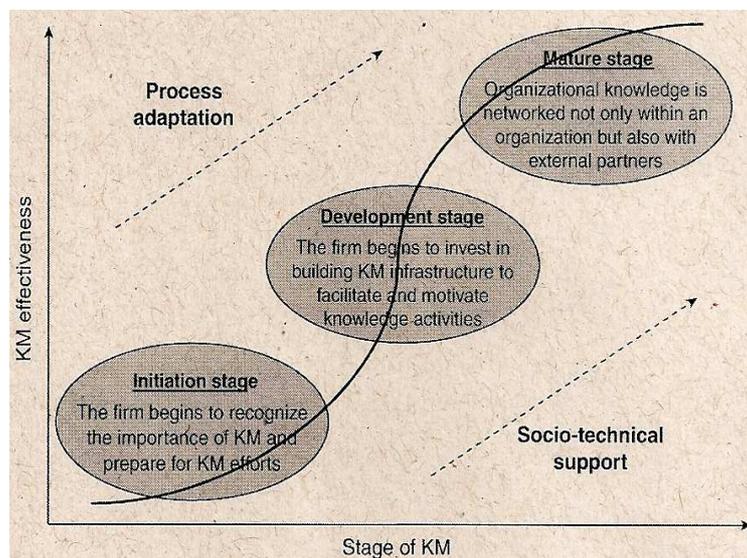


Figura 5: Estágios da Gestão do Conhecimento.

Fonte: LIN (2007).

No cenário brasileiro alguns estudos já foram realizados para o mapeamento da gestão do conhecimento nas organizações locais (DAMIANI, 2002). A partir desses estudos torna-se possível o enquadramento dos modelos propostos e acima discutidos para as companhias nacionais. O trabalho em questão realizou levantamentos empíricos com base em indagações como gestão do conhecimento na empresa, tecnologia e ferramentas, objetivos e benefícios da gestão do conhecimento e as barreiras para implantação e questões sobre o conhecimento.

3. METODOLOGIA

Anualmente a Revista Exame publica uma relação das quinhentas maiores empresas do país. A partir da listagem de 2008, realizamos contatos telefônicos com todas as companhias explicando a presente pesquisa e solicitando a colaboração. Foi preparado um roteiro de questões similar ao apresentado nos trabalhos de 1999 e 2002, almejando a possibilidade de análises comparativas e de tendências do assunto estudado (ver questionário em **Anexo 1**).

No primeiro bloco do questionário, procurou-se verificar a atitude da empresa em relação à gestão do conhecimento, incluindo aí o estado do projeto (se implantado ou não); se desenvolvido internamente ou por consultoria; a idade do projeto; os níveis hierárquicos envolvidos; se estudos de custo-benefício precederam o projeto, o valor total do projeto; que área foi designada para coordená-lo e como foi escolhida a equipe do projeto.

O segundo bloco de questões explorou essencialmente as tecnologias e ferramentas utilizadas pelas empresas na gestão do conhecimento.

Na seqüência, os respondentes se manifestaram em relação aos objetivos e benefícios da gestão do conhecimento percebidos por suas empresas, bem como as barreiras mais relevantes na implementação.

Finalmente, buscamos conhecer quais as informações mais valiosas para as empresas pesquisadas, dentre elas, aquelas que dizem respeito aos consumidores, ao mercado, aos produtos e serviços, aos competidores, às habilidades dos funcionários, ao ambiente externo (economia, regulamentações etc.) e aos métodos e processos.

Buscamos saber, além disso, como as empresas disponibilizavam essas informações e o que ocorreria se um funcionário chave se desligasse dos quadros da organização.

Os respondentes-alvo procurados foram: o presidente da companhia, o gestor de tecnologia da informação e o gestor de recursos humanos.

A pesquisa seguiu a metodologia de *survey*, com as seguintes fases:

1. Levantamento teórico
2. Survey
 - 2.1 Organização
 - 2.2 Montagem do Questionário
 - 2.3 Coleta de Dados
 - 2.4 Processamento dos Dados
 - 2.5 Análise Descritiva dos Dados
 - 2.6 Análise Qualitativa dos Dados

Detalhamos, a seguir, as três fases da pesquisa.

3.1 LEVANTAMENTO TEÓRICO

Essa etapa consistiu no levantamento de um referencial teórico que embasasse a pesquisa. Ela contou com as seguintes fases:

- a) Levantamento bibliográfico, feito através da biblioteca da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas e das bases de publicações nacionais e internacionais as quais possui licença e acesso.
- b) Leitura e fichamento dos textos.

3.2 SURVEY

3.2.1. Organização

Foi elaborada uma versão eletrônica do formulário de pesquisa, almejando mais flexibilidade na obtenção de respostas, que poderiam tanto ser coletadas por telefone, quanto enviadas eletronicamente para os respondentes. Isto possibilitou, além de maior velocidade no envio e na devolução das respostas, um custo menor (SHEEHAN, 2001). O formulário também foi disponibilizado para preenchimento on-line, por meio da ferramenta SurveyMonkey.

Nossa população, como definida no projeto, foi representada pelas 500 maiores empresas definidas pela revista Exame 500 Maiores e Melhores (2008).

A manutenção do questionário da pesquisa de 2002 levou em conta algumas avaliações feitas por SHEEHAN (2001):

3.2.1.1 Tamanho do questionário

A conclusão da autora é que, quanto maior o tamanho do questionário, menor a responsividade, principalmente em *surveys* direcionados a executivos. Ela cita pesquisas (JOBBER & SAUNDERS, 1993; TOMASOKOVIC-DEVEY *et al.*, 1994) que indicam o tamanho do questionário como uma das principais razões de não-respostas de executivos. Levando isso em consideração, foi mantido o pequeno número de questões abertas.

3.2.1.2 Notificação prévia do respondente

A autora afirma que, apesar de certa controvérsia em *surveys* realizados pelo correio, a notificação prévia do envio da pesquisa é imperativa para *surveys* realizados por *e-mail*. Além disso, a notificação prévia aumenta a velocidade de resposta.

A notificação prévia foi realizada por ligações telefônicas, nas quais membros da equipe de pesquisa apresentavam o projeto, esclareciam possíveis dúvidas e confirmavam a participação da companhia na pesquisa.

3.2.1.3 Contatos de acompanhamento (follow-up)

De acordo com SHEEHAN, contatos para *follow-up* apresentam um efeito positivo nas taxas de devolução dos questionários. Ela cita pesquisas (KANUK & BERENSON, 1975) que sugerem que *follow-up* em *surveys* podem aumentar as taxas de resposta de 8% a 48%. Assim, fizemos pelo menos uma ligação para todas as quinhentas empresas solicitando a confirmação de recebimento e o preenchimento e participação na pesquisa.

Das 500 empresas brasileiras listadas em nossa população, obtivemos contato com 437. Destas, 52 responderam à pesquisa. Obtivemos portanto, 10,4% de retorno. Percebemos pelo telefone a aceitação à pesquisa e o reconhecimento à Fundação Getúlio Vargas.

3.2.2 Montagem do questionário

O questionário foi mantido a partir do da pesquisa anterior, realizada em 2002. A maior alteração deveu-se ao formato apresentado, disponibilizado pelo software SurveyMonkey, mais amigável aos respondentes.

O questionário seguiu a lógica da pesquisa anterior, dividida em blocos, a saber:

- I) Dados da Empresa: contendo questões sobre dados para identificação da empresa.
- II) Gestão do Conhecimento na Empresa: contendo questões sobre a implantação e patrocínio do projeto de Gestão do Conhecimento dentro da empresa.
- III) Tecnologias e Ferramentas: contendo questões sobre ferramentas tecnológicas utilizadas na empresa para a Gestão do Conhecimento.
- IV) Objetivos e Benefícios da Gestão do Conhecimento e barreiras para Implantação.
- V) Sobre o conhecimento: contendo questões sobre o tipo de conhecimento disponível na empresa.

Cada questão podia estar dividida em uma ou mais subquestões. O questionário foi formatado em HTML e publicado na Internet na página <http://www.surveymonkey.com/s/gestaodoconhecimento>, de forma a disponibilizar a pesquisa para facilitar o envio. Como o questionário já havia sido testado em pesquisas anteriores, consideramos desnecessário o pré-teste externo.

3.2.3 Coleta de dados

A forma de coleta de dados foi o preenchimento e envio eletrônico do formulário em HTML. O preenchimento na página eletrônica alimenta em tempo real a base de dados, disponível para download a qualquer momento desejável pelos controladores da conta.

3.2.4 Processamento dos dados

Foi usado o Microsoft Excel© para fazer a cotação dos dados. A planilha resultante foi importada para o SPSS Base© para se realizar a análise.

3.2.5 Análise

3.2.5.1 Dados da empresa

3.2.5.1.1 Níveis hierárquicos na empresa

Quantos níveis hierárquicos há em sua empresa?				
Níveis Hierárquicos	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
3	4	7,7	7,8	7,8
4	9	17,3	17,6	25,5
5	15	28,8	29,4	54,9
6	13	25	25,5	80,4
7	9	17,3	17,6	98
15	1	1,9	2	100
Total	51	98,1	100	
Excluído ¹	1	1,9		
Total	52	100		

¹ O dado excluído refere-se a valor não condizente com a realidade das organizações, retirado da base de dados (por exemplo: 25 níveis hierárquicos).



3.2.5.2 Gestão do Conhecimento na empresa

3.2.5.2.1 Atitude em relação à gestão do conhecimento

Atitude em relação à Gestão do Conhecimento	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Importante para o futuro dos negócios	40	76,9	76,9	76,9
Algo que fazemos, mas com outro nome	12	23,1	23,1	100
Total	52	100	100	

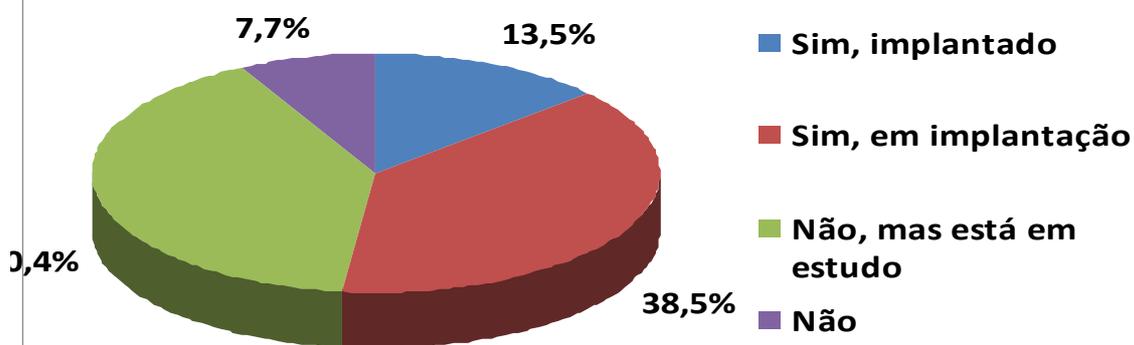


3.2.5.2.2 A empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento

Sua empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento?

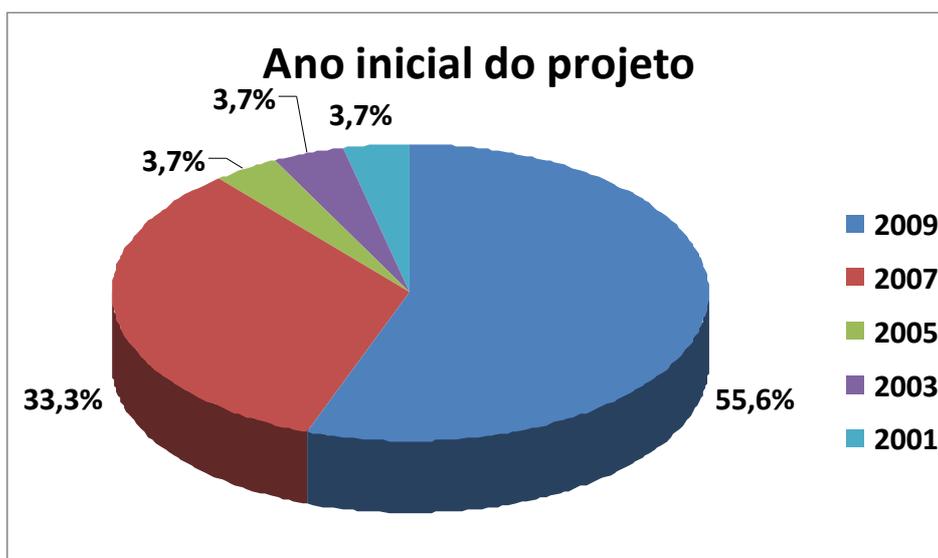
Status do projeto	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Sim, implantado	7	13,5	13,5	13,5
Sim, em implantação	20	38,5	38,5	51,9
Não, mas está em estudo	21	40,4	40,4	92,3
Não	4	7,7	7,7	100
Total	52	100	100	

Sua empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento?



3.2.5.2.3 Ano inicial do projeto

Ano inicial do projeto	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
2009	15	28,8	55,6	55,6
2007	9	17,3	33,3	88,9
2005	1	1,9	3,7	92,6
2003	1	1,9	3,7	96,3
2001	1	1,9	3,7	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



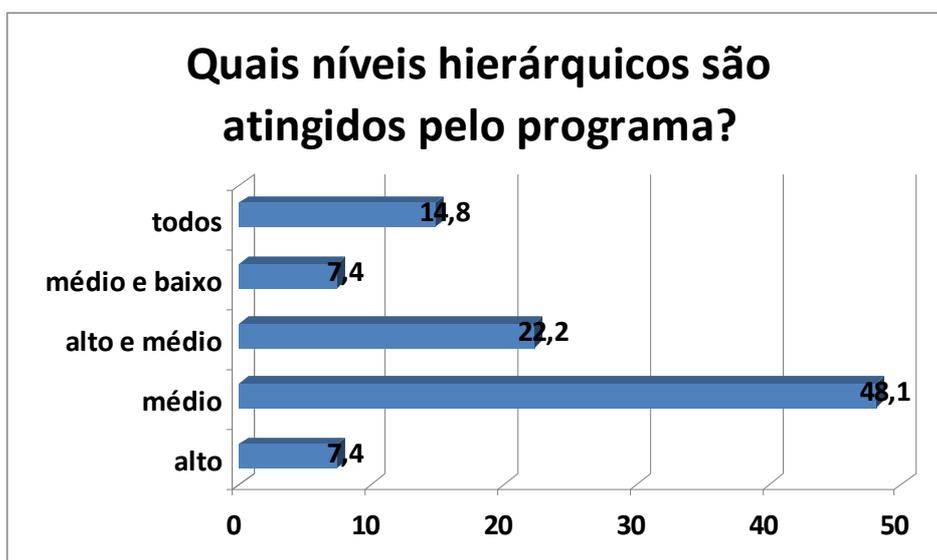
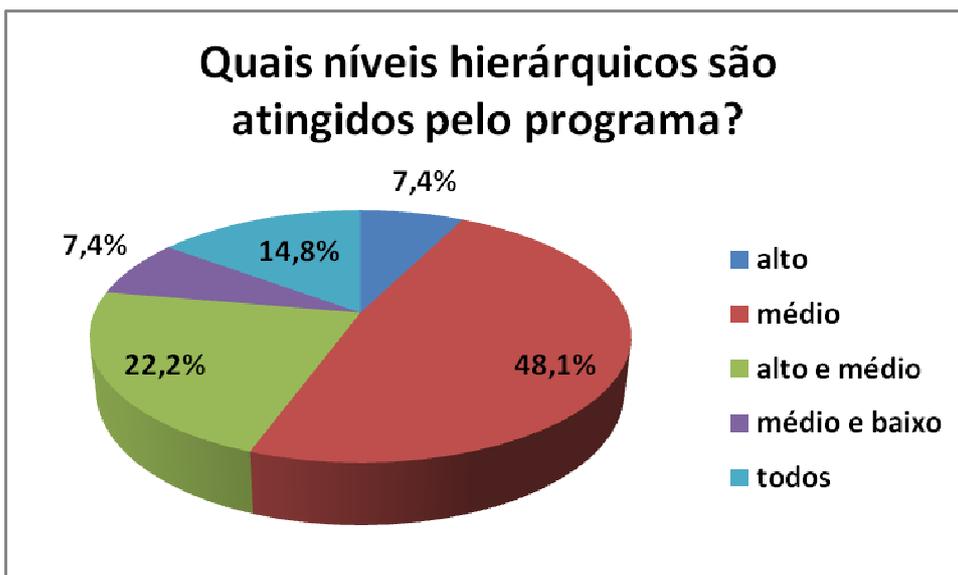
3.2.5.2.4 Número de pessoas envolvidas

Número de pessoas envolvidas	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Menos de 10	16	30,8	59,3	59,3
Mais de 50	2	3,8	7,4	66,7
De 10 a 50	9	17,3	33,3	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



3.2.5.2.5 Níveis hierárquicos atingidos pelo programa

Níveis hierárquicos atingidos pelo programa	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
alto	2	3,8	7,4	7,4
médio	13	25	48,1	55,6
alto e médio	6	11,5	22,2	77,8
médio e baixo	2	3,8	7,4	85,2
todos	4	7,7	14,8	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



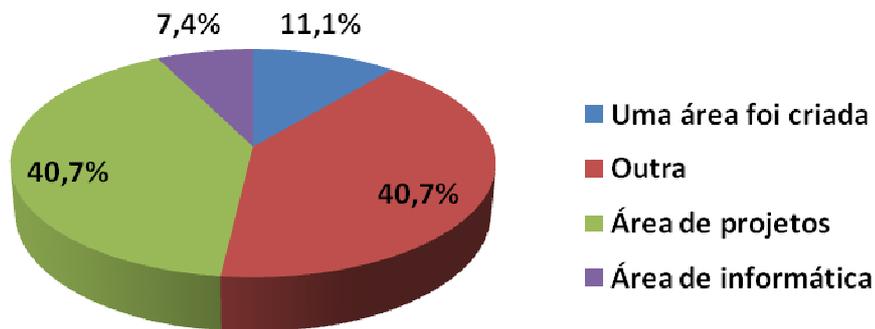
3.2.5.3 Gestão do Conhecimento

3.2.5.3.1 Área que coordenou o projeto

Área que coordenou o projeto	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Uma área foi criada	3	5,8	11,1	11,1
Outra	11	21,2	40,7	51,9
Área de projetos	11	21,2	40,7	92,6
Área de informática	2	3,8	7,4	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		

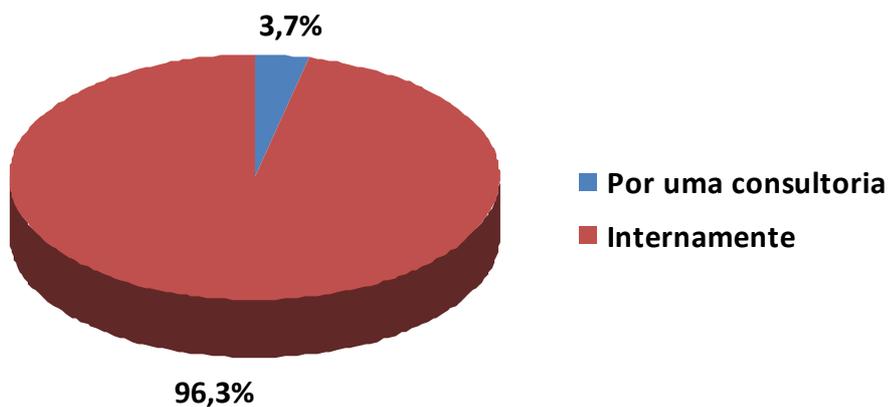
3.2.5.3.2 Desenvolvimento do projeto

Que área coordenou o projeto?



Desenvolvimento do projeto	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Por uma consultoria	1	1,9	3,7	3,7
Internamente	26	50	96,3	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		

O projeto foi desenvolvido



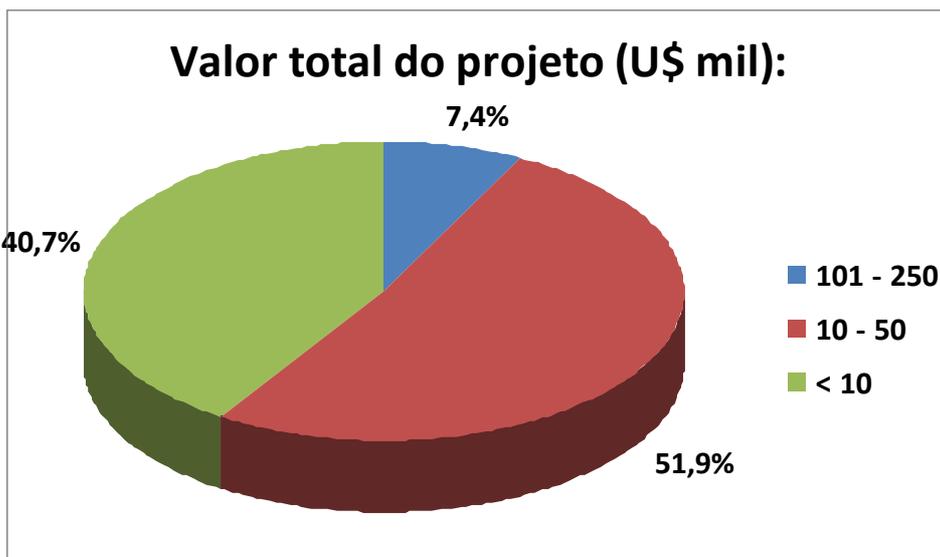
3.2.5.3.3 Nível hierárquico do patrocinador do projeto

Nível hierárquico - patrocinador do projeto	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Médio	14	26,9	51,9	51,9
Alto	13	25	48,1	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



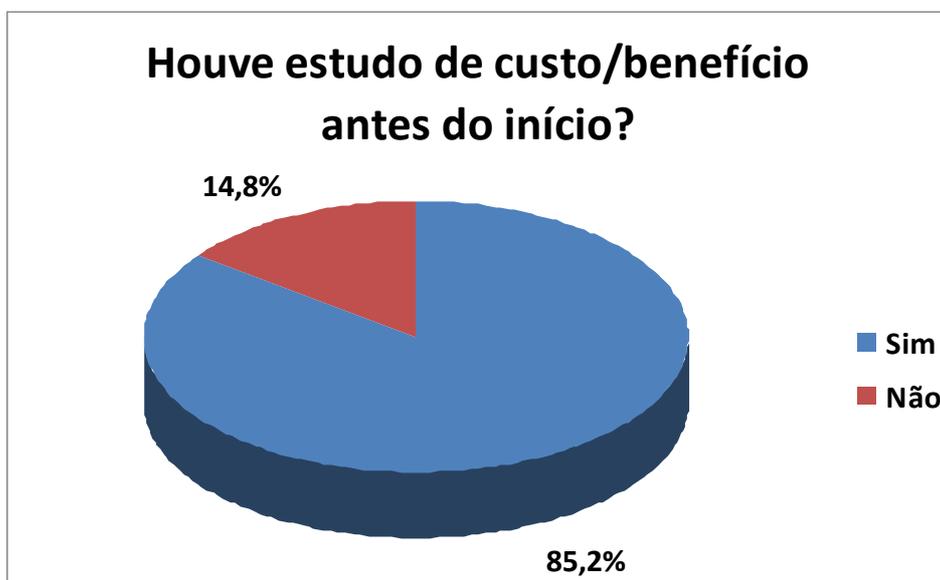
3.2.5.3.4 Valor total do projeto

Valor total do projeto (U\$ mil)	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
101 - 250	2	3,8	7,4	7,4
10 - 50	14	26,9	51,9	59,3
< 10	11	21,2	40,7	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



3.2.5.3.5 Estudo de custo/benefício anterior ao projeto

Houve estudo de custo/benefício antes do início?	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Sim	23	44,2	85,2	85,2
Não	4	7,7	14,8	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



3.2.5.3.6 Percepção do retorno do investimento

O retorno do investimento está sendo o esperado?	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Sim	23	44,2	85,2	85,2
Não	4	7,7	14,8	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



3.2.5.3.7 Intenção de continuar investindo

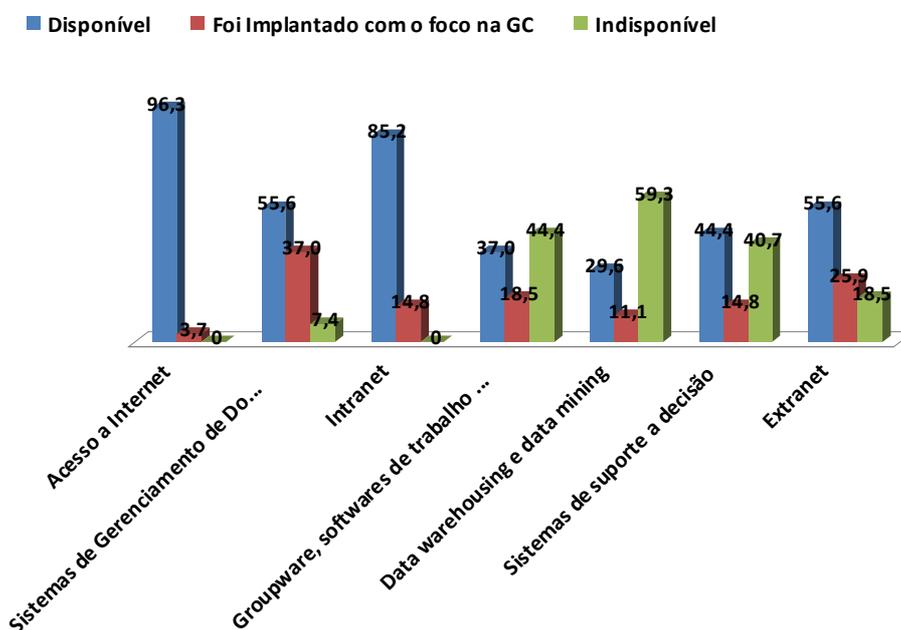
Há intenção de continuar investindo?	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Sim	27	51,9	100	100
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		

Para essa questão percebemos que 100% das respostas válidas foram positivas.

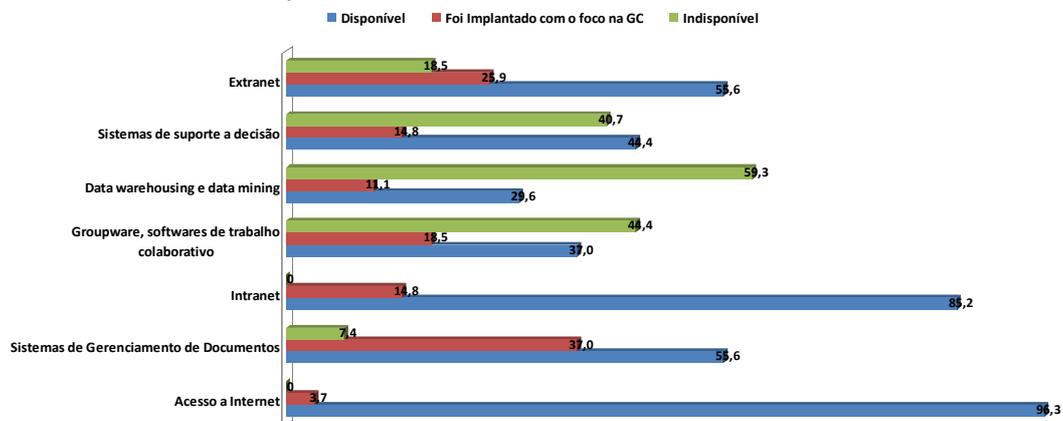
3.2.5.4 Tecnologia e Ferramentas

3.2.5.4.1 Tecnologias disponíveis e implementadas com o foco na Gestão do Conhecimento

Das tecnologias abaixo quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implementadas com o foco na Gestão do Conhecimento?



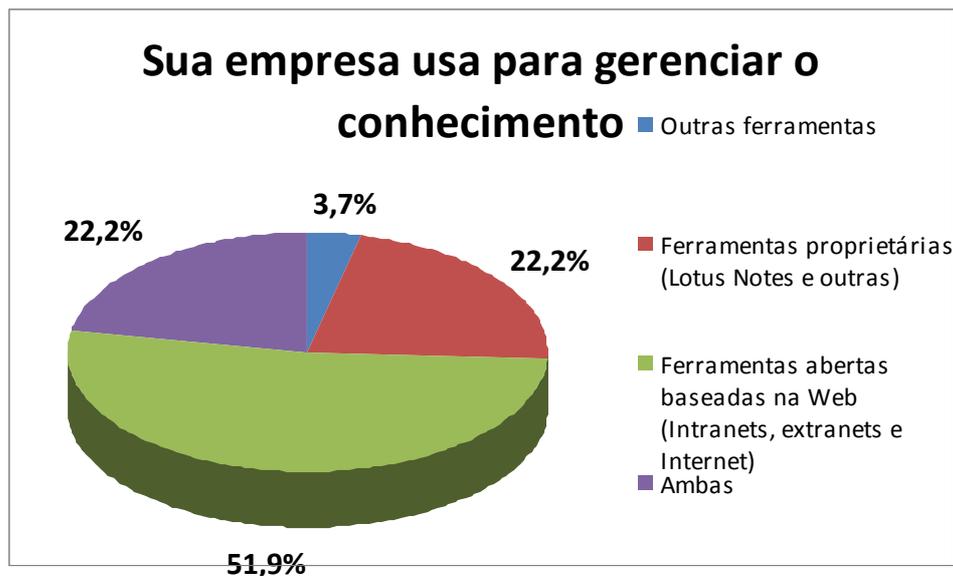
Das tecnologias abaixo quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implementadas com o foco na Gestão do Conhecimento?



3.2.5.4.2 Utilização de ferramentas para gestão do conhecimento

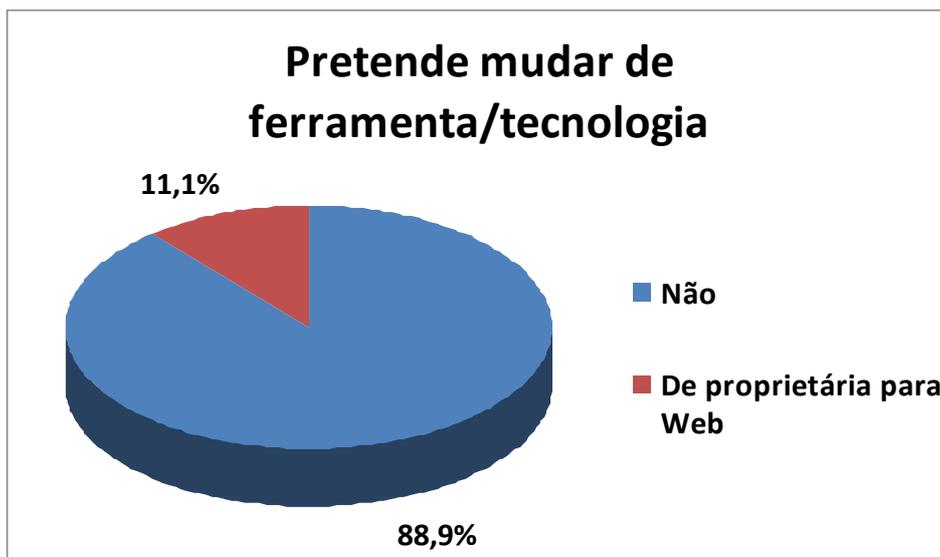
Utilização para Gestão do Conhecimento	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Outras ferramentas	1	1,9	3,7	3,7
Ferramentas proprietárias (Lotus Notes e outras)	6	11,5	22,2	25,9

Ferramentas abertas baseadas na Web (Intranets, extranets e Internet)	14	26,9	51,9	77,8
Ambas	6	11,5	22,2	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



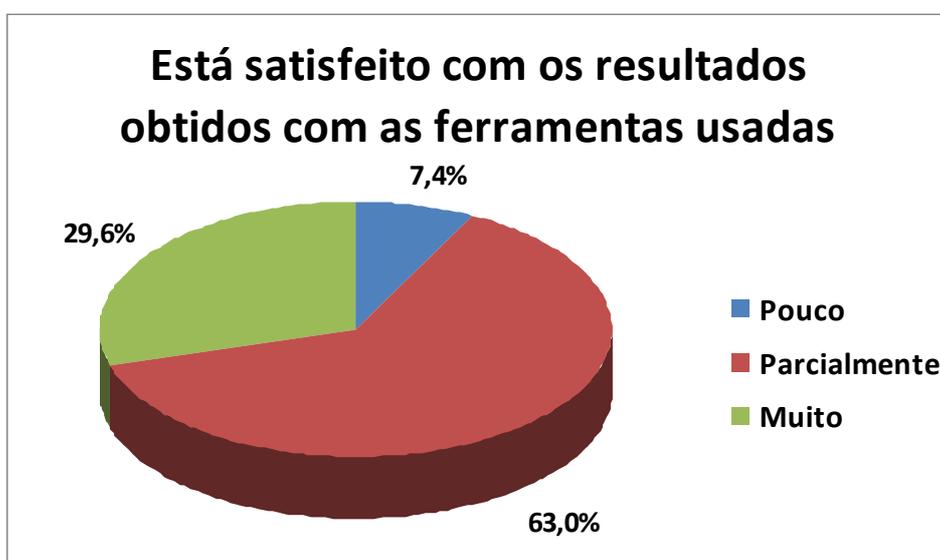
3.2.5.4.3 Intenção de mudar de ferramenta / tecnologia

Pretensão de mudar de ferramenta/tecnologia	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Não	24	46,2	88,9	88,9
De proprietária para Web	3	5,8	11,1	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



3.2.5.4.4 Satisfação com os resultados obtidos

Satisfação com os resultados obtidos das ferramentas	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Pouco	2	3,8	7,4	7,4
Parcialmente	17	32,7	63	70,4
Muito	8	15,4	29,6	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



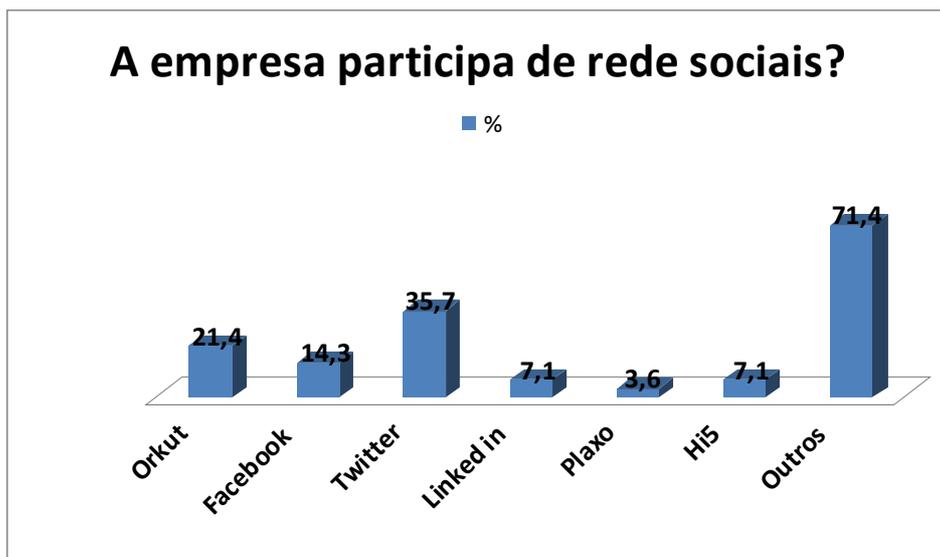
3.2.5.4.5 Percepção de necessidade de ferramentas específicas

Necessidade de ferramentas específicas	Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
Sim	23	44,2	85,2	85,2
Não	4	7,7	14,8	100
Total	27	51,9	100	
Não Se Aplica	25	48,1		
Total	52	100		



3.2.5.4.6 Participação em Redes Sociais

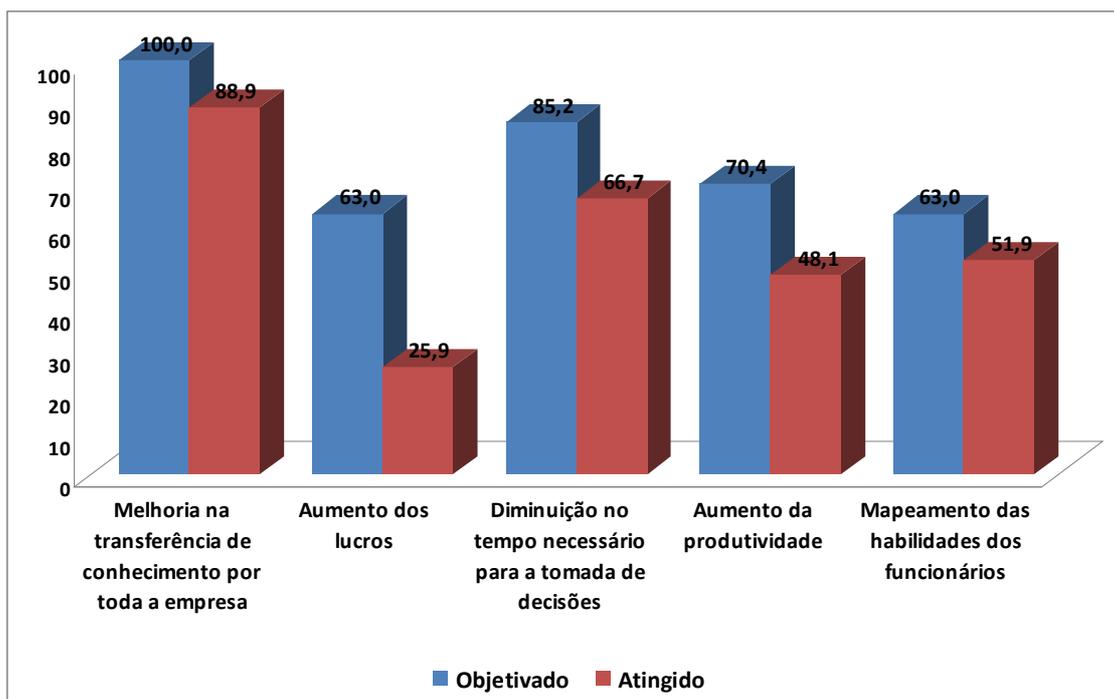
Part. em Redes Sociais	%
Orkut	21,4
Facebook	14,3
Twitter	35,7
Linked in	7,1
Plaxo	3,6
Hi5	7,1
Outros	71,4



3.2.5.5 Objetivos e Benefícios da Gestão do Conhecimento

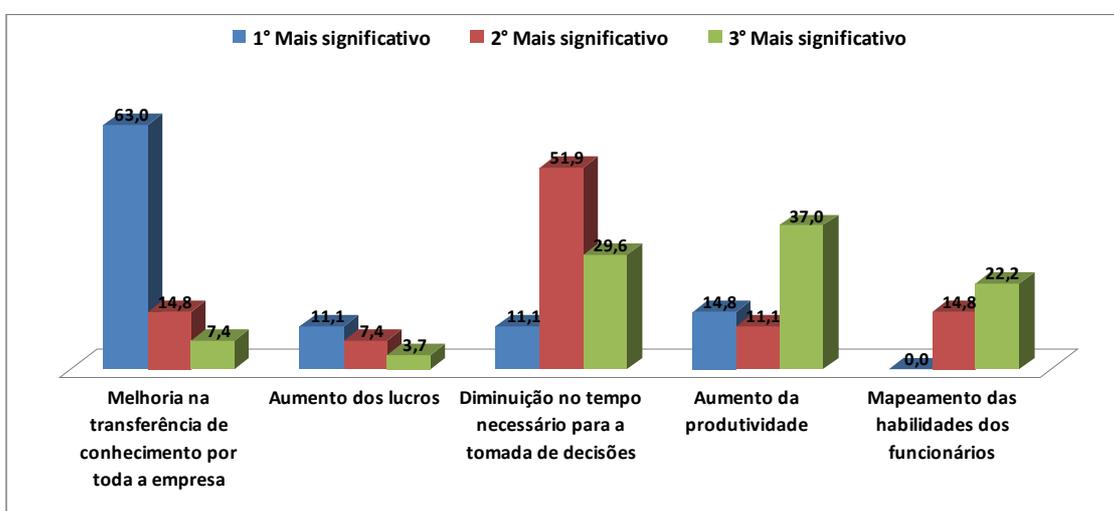
3.2.5.5.1 Itens objetivados atingidos com foco na Gestão do Conhecimento

Itens objetivados e atingidos na Gestão do Conhecimento	Objetivado (%)	Atingido (%)
Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa	100,0	88,9
Aumento dos lucros	63,0	25,9
Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões	85,2	66,7
Aumento da produtividade	70,4	48,1
Mapeamento das habilidades dos funcionários	63,0	51,9



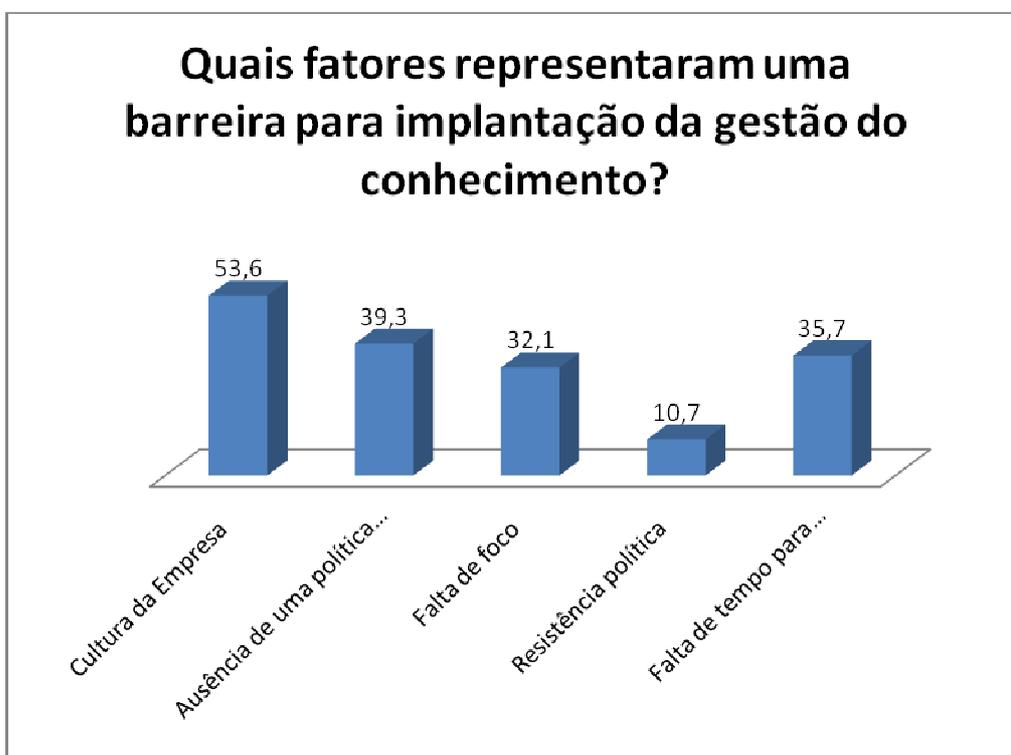
3.2.5.5.2 Objetivos atingidos mais significativos

Objetivos atingidos que são mais significativos?	1° Mais significativo	2° Mais significativo	3° Mais significativo	NR
Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa	63	14,8	7,4	14,8
Aumento dos lucros	11,1	7,4	3,7	77,8
Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões	11,1	51,9	29,6	7,4
Aumento da produtividade	14,8	11,1	37	37
Mapeamento das habilidades dos funcionários	0	14,8	22,2	63



3.2.5.5.3 Fatores que representam barreira na implantação da Gestão do Conhecimento

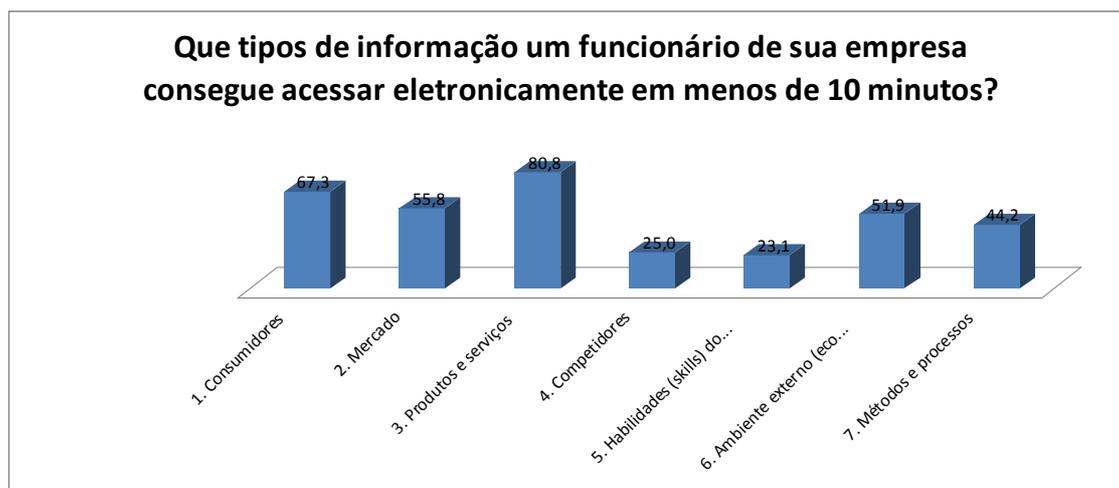
Quais fatores representaram uma barreira para implantação da gestão do conhecimento?	%
Cultura da Empresa	53,6
Ausência de uma política de incentivos ao compartilhamento do conhecimento	39,3
Falta de foco	32,1
Resistência política	10,7
Falta de tempo para compartilhar o conhecimento	35,7



3.2.5.6 Sobre Conhecimento

3.2.5.6.1 Informação acessível em menos de 10 minutos

Informações acessíveis em menos de 10 minutos	%
1. Consumidores	67,3
2. Mercado	55,8
3. Produtos e serviços	80,8
4. Competidores	25,0
5. Habilidades (skills) dos funcionários	23,1
6. Ambiente externo (economia, regulamentações etc)	51,9

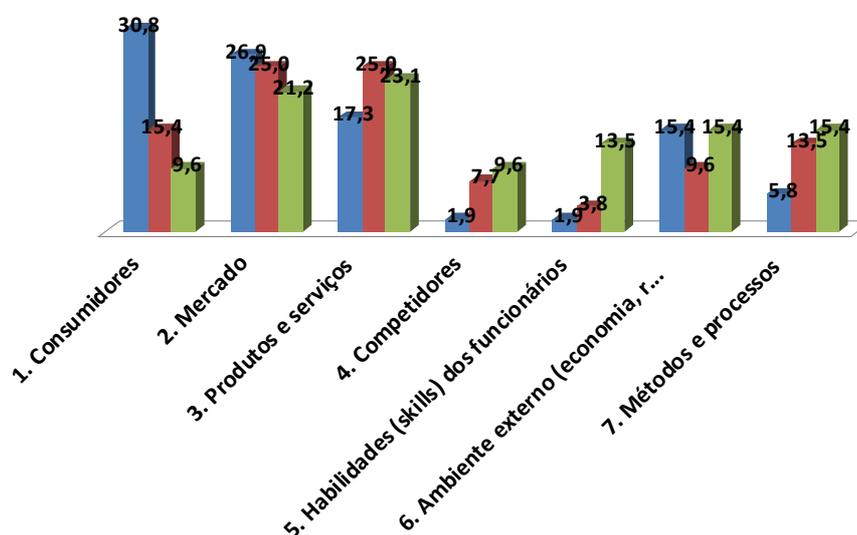


3.2.5.6.2 Itens importantes para a empresa

Itens mais importantes para a empresa	1° Mais significativo	2° Mais significativo	3° Mais significativo	NR
1. Consumidores	30,8	15,4	9,6	44,2
2. Mercado	26,9	25,0	21,2	26,9
3. Produtos e serviços	17,3	25,0	23,1	34,6
4. Competidores	1,9	7,7	9,6	80,8
5. Habilidades (skills) dos funcionários	1,9	3,8	13,5	80,8
6. Ambiente externo (economia, regulamentações etc)	15,4	9,6	15,4	59,6
7. Métodos e processos	5,8	13,5	15,4	75,0

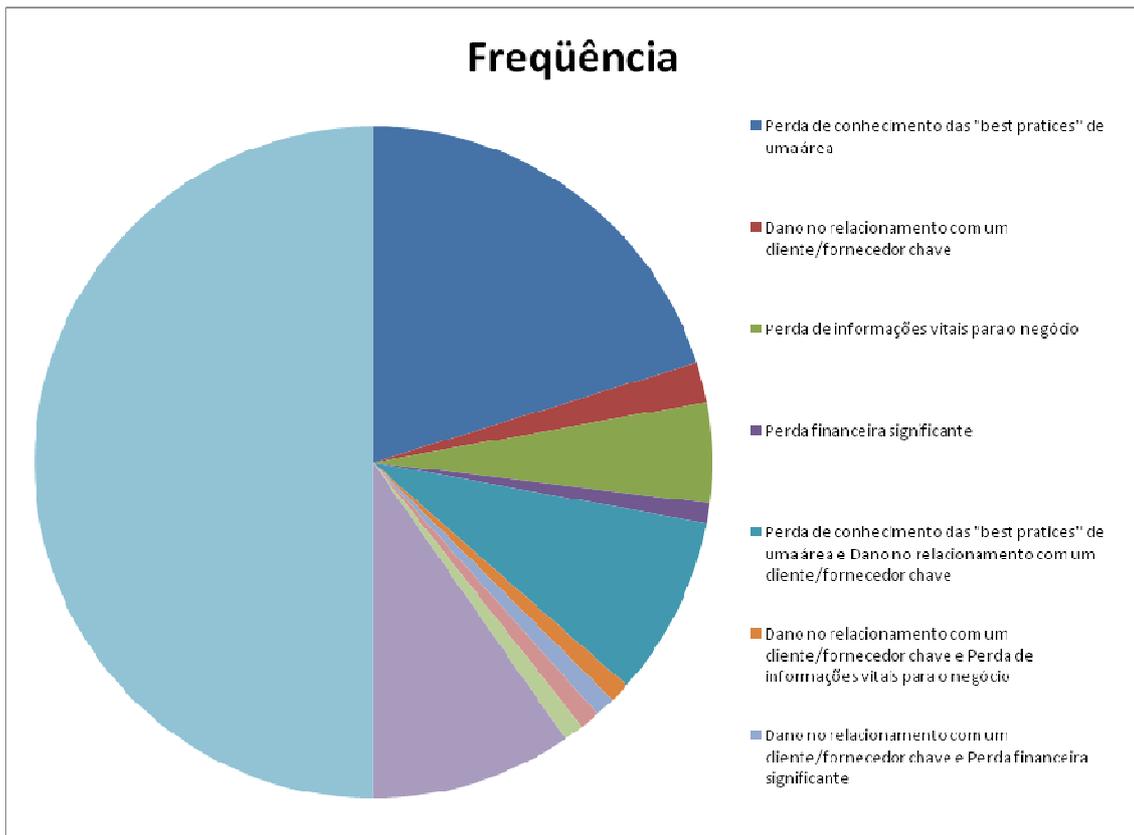
Usando os números da lista acima quais os três mais importantes para sua empresa?

■ 1° Mais significativo ■ 2° Mais significativo ■ 3° Mais significativo



3.2.5.6.3 Impacto da perda de funcionários

O que ocorreria se hoje um funcionário chave da organização fosse perdido?	Frequência	Porcentual
Perda de conhecimento das "best practices" de uma área	21	40,38
Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave	2	3,85
Perda de informações vitais para o negócio	5	9,62
Perda financeira significativa	1	1,92
Perda de conhecimento das "best practices" de uma área e Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave	9	17,31
Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave e Perda de informações vitais para o negócio	1	1,92
Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave e Perda financeira significativa	1	1,92
Perda de informações vitais para o negócio e Perda financeira significativa	1	1,92
Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave, Perda de informações vitais para o negócio e Perda financeira significativa	1	1,92
Nada ocorreria	10	19,23
Total	52	100



3.2.6 Análise Qualitativa dos Dados

O principal aspecto da manutenção de um mesmo formato de questionário é a possibilidade de realizar comparações sobre o mesmo assunto com um caráter de temporalidade. Mesmo que a baixa freqüência de dados não permita, sob o rigor estatístico, a realização de inferências, a comparação das respostas às mesmas perguntas em tempos distintos sugere alguns insights sobre o tema:

- A grande concentração das companhias ainda trabalham com níveis hierárquicos inferiores a 7.
- O desconhecimento sobre o tópico Gestão do Conhecimento, já baixo nas pesquisas de 1999 e 2002 foi extinto na pesquisa atual – pelo menos no discurso. Entretanto, percebemos um aumento da identificação e importância das práticas, nem sempre associado ao termo Gestão do Conhecimento. Na pesquisa atual, 23% dos respondentes identificaram que realizam o que o tema prega sob outros rótulos, contra 16% da pesquisa de 2002.
- Na questão em que se indagou se as companhias possuem projetos de Gestão do Conhecimento houve a manutenção dos percentuais de projetos “já

implantados” ou “em implantação”. Percebe-se um aumento da opção “em estudo” contra a diminuição da resposta direta “não”. Isso sugere que mesmo sem projetos sobre o assunto, o conhecimento do tópico leva ao discurso “politicamente correto” de ter a questão sob análise.

4. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES

O tópico Gestão do Conhecimento teve um avanço significativo em seu desenvolvimento teórico nas últimas décadas. Percebe-se um grande número de trabalhos com modelos distintos sendo propostos. Esse relatório teve como objetivo apresentar alguns desses modelos. Em paralelo, desenvolveu uma survey com as 500 maiores empresas do país, buscando identificar o status atual da Gestão do Conhecimento nessas organizações, não sendo possível identificar mudanças nas práticas das empresas.

Como propostas para futuros trabalhos e pesquisas sugerimos correlações entre os diferentes cenários de utilização da Gestão do Conhecimento e características das companhias, buscando a composição de um modelo preditivo ou explicativo do desempenho organizacional em função do manuseio e Gestão do Conhecimento. A aplicação de uma metodologia que permita a análise em maior profundidade, mesmo com um menor número de empresas, apresenta-se como alternativa para o melhor entendimento da questão.

5. BIBLIOGRAFIA

ANDREW, H.G., ARVIND, M., SEGARS, A.H. Knowledge Management: an organization capabilities perspective. *Journal of Management Information System*. P.185-214. 2001.

ARTHUR Andersen Business Consulting. *Zukai Knowledge Management*, Tokyo Keisar Inc. Japan, 2009.

BHATT, G.D. Knowledge management in organizations: examining the interactions between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*. v.5. p.68-75. 2001.

DAMIANI, W. Gestão do Conhecimento. Relatório Técnico: Núcleo de Pesquisas e Publicações. EAESP / FGV / NPP. 2002.

DAVENPORT, T. Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura: 1998. 316p.

DAVENPORT, T; KLAHR, P. Managing customer support knowledge. *California Management Review*. v.40. p.195-208. 1998

DIAS, J. M. Subsídios a implantação da gestão estratégica da informação: um mapeamento dos processos e dos fluxos informacionais em uma empresa do setor de construção civil. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado, Escola de Ciências da Informação (Universidade Federal de Minas Gerais), 2000.

DRUCKER, P.F. *The Post Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

EARL, M. Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, v.18, n.1. p.215-233. 2001.

GOLD, A.H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A.H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. V.18. p.185-214. 2001.

GRANT, R.M. Towards a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17. p.109-122. 1996.

_____ Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*. V.7. p.375-387. 1996.

HUBER, G.P. Organizational Learning: the contributing processes and literatures. *Organization Science*. v.2 p.88-114. 1991.

INKPEN, A; DINUR, A. Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*. v.9 p.454-468. 1998.

KANKANHALLI, A; TAN, B.C.Y.; WEI, K.K. Understanding seeking from electronic knowledge repositories: an empirical study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. v.56. p.1156-66. 2005.

LAURIE, J. Harnessing the Power of intellectual capital, *Training and Development*. p.66-77. 1997.

LEITE, F.C. Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Ciências da Informação. Universidade de Brasília. 2006.

LIN, H. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. *Journal of Information Science*, v.33. p.643-659. 2009

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. New York. 1995.

PROTER-LIEBSKIND, J. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*. v.17. p.93-107. 1996.

SALIM, J. J. *Direção Estratégica e Gestão do Conhecimento*. Um modelo integrado para a GC. Apostila para o curso Direção Estratégica e Gestão do Conhecimento, realizado em Outubro de 2001, fac-simile.

TERRA, J.C. Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial!; Disponível em: http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf. 2005.

WEN, Y. Knowledge-Based Systems: An effectiveness measurement model for knowledge management. p.363-367. 2009.

6. ANEXOS

Gestão do Conhecimento
Escola de Administração de Empresas da Fundação Get ...
<p>A pesquisa "Gestão do Conhecimento", coordenada pelo Prof. Doutor Wagner Bronze Damiani - Professor e Pesquisador do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos - IMQ, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo e financiada pelo GVPesquisa da EAESP-FGV, tem o objetivo de avaliar e comparar a prática da Gestão do Conhecimento nas 500 maiores empresas brasileiras.</p> <p>A pesquisa será realizada em uma amostra da qual sua empresa faz parte. Ela será realizada por meio do presente questionário enviado por e-mail e o senhor terá 10 dias úteis para respondê-la. O questionário é curto e não tomará mais do que 10 minutos do tempo do senhor (a).</p>
<p>Gostaria de ver as políticas de Confidencialidade</p> <p><input type="radio"/> Não</p> <p><input type="radio"/> Sim</p>
Políticas de Confidencialidade
<p>As políticas de confidencialidade desta pesquisa baseiam-se nos princípios do compromisso da equipe de pesquisa do professor Dr. Wagner Bronze Damiani, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, com a transparência e o respeito nas relações para com todas as empresas e os executivos que participarem das pesquisas realizadas pelo já denominado grupo.</p> <p>As informações dos respondentes da pesquisa são utilizadas por pessoal autorizado e qualificado para desempenhar as funções inerentes à pesquisa.</p> <p>As informações dos respondentes da pesquisa serão coletadas e guardadas de acordo com padrões rígidos de confidencialidade e segurança e não serão repassadas a terceiros.</p> <p>Os dados desta pesquisa serão cotados de acordo com normas estatísticas e não serão apresentados de forma a identificar as empresas participantes desta pesquisa.</p> <p>Os dados enviados não serão de forma alguma comercializados ou usados na venda de qualquer produto. Os nomes dos executivos e endereços eletrônicos desta pesquisa não serão de forma alguma comercializados ou usados na venda de qualquer produto.</p> <p>O professor Wagner B. Damiani tem o copyright da presente pesquisa, seu formulário e as figuras contidas no mesmo. O logotipo da Fundação Getúlio Vargas é marca registrada. É proibida a cópia deste formulário para fins comerciais.</p>
Dados da empresa
<p>Nome da empresa:</p> <input type="text"/>
<p>Responsável pelas informações:</p> <input type="text"/>

Gestão do Conhecimento

Cargo:

Quantos níveis hierárquicos há em sua empresa:

Gestão do Conhecimento na Empresa

Qual a sua atitude em relação à gestão do conhecimento:

- Importante para o futuro dos negócios.
- Algo que fazemos mas com outro nome
- Apenas uma moda passageira
- Nunca ouvi falar

Sua empresa possui algum projeto para gerenciar o conhecimento?

- Sim, implantado
- Sim, em implantação
- Não, mas está em estudo.
- Não

Ano inicial do projeto:

Antes de

Quantas pessoas estão envolvidas?

- Menos de 10
- De 10 a 50
- Mais de 50

Quais níveis hierárquicos são atingidos pelo programa?
(assinale quantos níveis forem necessários)

- Alto
- Médio
- Baixo

Gestão do Conhecimento

Que área coordenou o projeto?

- Área de informática
- Área de projetos
- Uma área foi criada
- Outra

O projeto foi desenvolvido:

- Internamente
- Por uma consultoria

Nível hierárquico do patrocinador do projeto?

- Alto
- Médio
- Baixo

Valor total do projeto (U\$ mil):

- < 10
- 10 - 50
- 51 - 100
- 101 - 250
- 251 - 500
- > 500

Houve estudo de custo/benefício antes do início?

- Sim
- Não

O retorno do investimento está sendo o esperado?

- Sim
- Não

Gestão do Conhecimento

Pretende continuar investindo em projetos de gestão do conhecimento?

- Sim
- Não

Tecnologia e Ferramentas

Das tecnologias abaixo quais são disponíveis em sua empresa e quais foram implementadas com o foco na Gestão do Conhecimento

	Indisponível	Disponível	Foi Implantado com o foco na GC
Acesso a Internet:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de Gerenciamento de Documentos:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Groupware, softwares de trabalho colaborativo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Data warehousing e data mining:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de suporte a decisão:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sua empresa usa para gerenciar o conhecimento:

- Ferramentas proprietárias (Lotus Notes e outras)
- Ferramentas abertas baseadas na Web (Intranets, extranets e Internet)
- Ambas
- Outras ferramentas.

Pretende mudar de ferramenta/tecnologia:

- Não
- De proprietária para Web
- De Web para proprietária

Gestão do Conhecimento

Está satisfeito com os resultados obtidos com as ferramentas usadas:

- Muito
- Parcialmente
- Pouco
- Não

Sobre sua percepção são necessárias ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento?

- Sim
- Não

A empresa participa de rede sociais?
(assinale quantos forem necessários)

- Orkut
- Facebook
- Twitter
- Linked In
- Plaxo
- Hi5
- Outros

Objetivos e Benefícios da Gestão do Conhecimento

Dos itens abaixo, quais foram objetivados com a implantação de um projeto de gestão do conhecimento, e quais destes objetivos foram atingidos?

1. Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa

	Sim	Não
Objetivado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atingido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Aumento dos lucros

	Sim	Não
Objetivado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atingido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestão do Conhecimento

3. Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões

	Sim	Não
Objetivado?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingido?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Aumento da produtividade

	Sim	Não
Objetivado?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingido?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mapeamento das habilidades dos funcionários

	Sim	Não
Objetivado?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atingido?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Usando os números da lista acima quais os objetivos atingidos que são mais significativos?

	1° Mais significativo	2° Mais significativo	3° Mais significativo
1. Melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. Aumento dos lucros	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Diminuição no tempo necessário para a tomada de decisões	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aumento da Produtividade	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mapeamento das habilidades dos funcionários	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais fatores representaram uma barreira para implantação da gestão do conhecimento?

(assinale quantos forem necessários)

- Cultura da empresa
- Ausência de uma política de incentivos ao compartilhamento do conhecimento
- Falta de foco
- Resistência política
- Falta de tempo para compartilhar o conhecimento

Sobre Conhecimento

Gestão do Conhecimento

Que tipos de informação um funcionário de sua empresa consegue acessar eletronicamente em menos de 10 minutos?

- 1. Consumidores
- 2. Mercado
- 3. Produtos e serviços
- 4. Competidores
- 5. Habilidades (skills) dos funcionários
- 6. Ambiente externo (economia, regulamentações etc.)
- 7. Métodos e processos

Usando os números da lista acima quais os três mais importantes para sua empresa:

	1º Mais importante:	2º Mais importante:	3º Mais importante:
1. Consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Produtos e Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Habilidades (Skills) dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ambiente externo (economia, regulamentações, Etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Métodos e processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O que ocorreria se hoje um funcionário chave da organização fosse perdido?

(assinale quantos níveis forem necessários)

- Perda de conhecimento das "best practices" de uma área
- Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave
- Perda de informações vitais para o negócio
- Perda financeira significativa
- Nada ocorreria

Obrigado.

A equipe do Professor Wagner B. Damiani agradece o seu interesse por essa pesquisa. Os resultados serão publicados e enviados ao senhor através deste e-mail assim que forem cotados e nos colocamos à sua disposição para maiores esclarecimentos.

Page 7

Gestão do Conhecimento

Equipe de Pesquisa:
- Wagner Bronze Damiani - wagner.damiani@fgv.br

Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas