

UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – UNIPAC

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LÍLIAN MARIA BARROS SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: Um estudo nas pequenas
empresas de manipulação de medicamentos**

**Barbacena - MG
2009**

UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – UNIPAC

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LÍLIAN MARIA BARROS SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: Um estudo nas pequenas
empresas de manipulação de medicamentos**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Rocha Dacorso

**Barbacena - MG
2009**

Lílian Maria Barros Silva

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: Um estudo nas pequenas empresas de manipulação
de medicamentos**

Dissertação apresentada à Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC, como
requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração

BANCA EXAMINADORA

Prof. Doutor Antônio Luís R Dacorso (Orientador)
UNIPAC/ Barbacena

Prof. Doutor Manuel Antônio Molina Palma
UCM/RJ

Profa. Doutora Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira
UNIPAC/Barbacena

Aprovada em: ____/____/2009.

À minha pequena Júlia, pela compreensão e amor durante esse período de ausências.

Ao querido Túlio, pelo amor e presença em todos os momentos de minha vida.

À minha mãe Lourdes, pelo exemplo de vida, educação e dignidade.

À minha irmã Lourdes Maria, pela sua grandiosa disponibilidade em servir.

À minha grande família Barros Melo e Silva, obrigada por acreditar em mim e apoiar nos meus projetos de vida.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dacorso, pela oportunidade e sabedoria na orientação deste trabalho

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar como está se desenvolvendo o processo de Gestão do Conhecimento nas farmácias de manipulação dos municípios de Conselheiro Lafaiete, Congonhas e Ouro Branco, segundo a percepção dos funcionários e proprietários. Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada revisão bibliográfica baseada nas obras mais recentes que abordam a gestão do conhecimento. Entre os itens abordados para melhor compreensão do assunto, foram apresentados os conceitos e a diferença entre dado, informação, conhecimento e competência. A transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito contribui significativamente para a implantação da gestão do conhecimento. Desta forma acontece a valorização das pessoas, ocorre o fluxo de informações entre os níveis hierárquicos e cria um ambiente favorável à implantação da gestão do conhecimento. A pesquisa de campo foi realizada nas empresas de farmácias de manipulação, presentes nos municípios de Conselheiro Lafaiete, Congonhas e Ouro Branco. Para esse estudo foram aplicados 26 questionários, sendo 04 proprietários e 22 funcionários. A tabulação e análise dos dados evidenciam a percepção dos funcionários e proprietários quanto à gestão do conhecimento nas farmácias de manipulação. Como resultado da pesquisa, percebe-se uma cultura de informação em desenvolvimento. Existe um ambiente aberto que propicia a troca de informação, os conceitos estão claros, é estimulada a busca de novos conhecimentos e ações diárias estão voltadas para médio e longo prazo. Quanto à coleta de informação, percebe-se grande parte das informações está voltada para as demandas do dia a dia, sendo necessário buscar novos conhecimentos por meio da participação em ambientes interativos como intranet e redes de comunicações externas para coleta e registro das informações. As principais fontes externas, as mais citadas foram as tradicionalmente conhecidas como cursos, site e páginas WEB, consultorias, palestras, congressos e seminários. Quanto à gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas, os indicadores mostram que as empresas têm trabalhado questões importantes para construção do conhecimento organizacional, estando vulnerável em alguns pontos fundamentais como descentralização de poder, registro do conhecimento e valorização do ser humano. Concluindo, a pesquisa revela que a cultura da informação está se desenvolvendo nas farmácias de manipulação dos municípios de Conselheiro Lafaiete, Congonhas e Ouro Branco. Nas questões analisadas pela escala de Likert, a pontuação ficou na maioria das vezes acima da média da escala demonstrando que as equipes estão afinadas, mesmo que os procedimentos atuais não propiciam um ambiente favorável ao desenvolvimento e implantação da Gestão do Conhecimento.

Palavras chave: Gestão do conhecimento, capital intelectual, ativo intangível, farmácia de manipulação.

ABSTRACT

This job has a principal objective to identify like it is making the process of knowledge of Geston in drugstores of manipulation in the towns of Cons Lafaiete and Ouro Branco, about the boss, the employers. To get in the objectives it was realized a bibliographic revision in works more actually that says something about geston. In several kinds to have a best understanding of the mews, they have shown the conceits and the differences between information's, conditions and knowledges the transformation of knowledges tacit in out knowledges can have similares to implantation of knowledges Geston. Like this happened the valorization of people pass the information between hierarguies up and grown an excellent, local to implantation of knowledges geston. The studies of this case were applications 26 questionares, 04 bosses, and 22 jobbers. The tabulation and analyse of dates show the perception of jobbers and bosses in manipulations drugstores. The result of pesguise shows a information's culture in process. There is an open place that happened in information change of information, the clean conceits, ad it is stipulation the looking for the mew knowledges and all days actions are back for middles and long times. About the roles of information's, it can see the big part of information's is back to the demands for day a day, and it is necessary to take new ones for methods of participations in interatives places like interned and e-mails of out communications to put in and information's of registers. The principales e-mails out, the more talked were the tradictions knowledges like courses, site and pages web, consultories, congress and meetings. Like the knowledge's of gestions in firms, the indications show that empresses have worked important questions to build of organization ones, and they are going to be out in some principal points like, desvalorezation of power, register of know and valorization of human body. Conclution the pesquise shows that culture of the information is changing in drugstores of manipulation of towns of C.Lafaiete and Ouro Branco. In analysis for scala of Likert, the pontuation stays in more times above the up showing that the groups are smaller than actually moments no have a best local and implantention of knowledg's Gestions.

Key-words: Knowledgs Gestions, intellectual capital, intangivel active, manipulation's drugstore.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Estrutura da base do conhecimento organizacional	25
Figura 2:	Competência, fonte de valor para o indivíduo e para a organização	26
Figura 3:	Os quatro processos de conversão do conhecimento	28
Figura 4:	Capital Intelectual	35
Figura 5:	Estrutura do Capital Intelectual	36
Figura 6:	Níveis de Cultura Organizacional	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Resultados da pesquisa com relação à cultura da informação nas empresas	71
Gráfico 2:	Resultados da pesquisa com relação à coleta de informações	72
Gráfico 3:	Resultado da pesquisa em relação ao fluxo de informações	78
Gráfico 4:	Resultado da pesquisa com relação a gestão do conhecimento	81
Gráfico 5:	Resultado da pesquisa com relação ao ambiente para implantação da gestão do conhecimento	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução da Era Industrial à Era do Conhecimento	21
Quadro 2	Casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento	41
Quadro 3	Atritos e formas de superá-los na transferência do conhecimento	42
Quadro 4	Fatores condicionantes para a adoção da gestão do conhecimento	53
Quadro 5	Fatores condicionantes à inovação	54
Quadro 6	Resumo das questões de pesquisa	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Dados estatísticos de Farmácia Magistrais	59
Tabela 2;	Grau de desfavorabilidade ou favorabilidade da escala de Likert	64
Tabela 3;	Identificação dos respondentes	67
Tabela 4;	Identificação das empresas nas quais os respondentes trabalham	68
Tabela 5;	Resultado da pesquisa com relação a coleta de informações	74
Tabela 6;	Resultado da pesquisa em relação ao fluxo de informações	76
Tabela 7;	Processo de gestão do conhecimento	79
Tabela 8:	Resultados da pesquisa com relação ao ambiente para gestão do conhecimento	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Definição do problema	14
1.2	Objetivos do trabalho	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivo específico	15
1.3	Justificativa	16
1.4	Estrutura do trabalho	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Introdução	19
2.2	Novo paradigma pós era industrial: A sociedade do Conhecimento	20
2.3	Dado, informação, conhecimento e competência	23
2.4	Tipos de conhecimento	27
2.5	Sistemas de informação	31
2.6	Capital Intelectual	33
2.7	Cultura organizacional	37
2.8	O Processo de aprendizagem organizacional	42
2.9	O fluxo de informação na empresa	44
2.10	Criando o conhecimento organizacional	45
2.11	A visão de alguns autores sobre a criação de conhecimento organizacional	46
2.11.1	A visão de Nonaka e Takeuchi	47
2.11.2	A visão de Davenport e Prusak	48
2.11.3	A visão de Leonard-Barton	49
2.12	Gerenciando o conhecimento	50
2.13	Fatores determinantes para adoção e práticas da gestão do conhecimento	52
2.14	Características de empresas com uma gestão pro - ativa do conhecimento	54
2.15	Caracterização da Farmácia de Manipulação	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1	Caracterização da pesquisa	60
3.2	Limitação do trabalho	61
3.3	Unidades de análises	61
3.5	Coleta de dados	63
3.6	Tabulação e análise dos dados	64
4	RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA	66
4.1	Cultura da informação	68
4.2	Coleta de informações: tipos, fontes e fornecedores	71
4.3	Fluxo de informações	75
4.4	Processo de gestão do conhecimento	79
4.5	Criação do conhecimento	82

5	CONCLUSÕES	86
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
7	APÊNDICES	99

1 INTRODUÇÃO

Transformação é a característica atual mais evidente no ambiente empresarial. Desde o início das civilizações até os dias de hoje, vivemos momentos de profunda transformação da sociedade. Esta mudança direciona para uma sociedade fundamentada no conhecimento e para compreendê-la faz-se necessário uma rápida passagem pela sociedade industrial.

Conforme Maturana e Verden-Zoeller (2004), as sociedades primitivas possuíam uma formação cultural baseada nas relações de muito respeito e colaboração que acabou sendo substituída por uma cultura patriarcal. Essa mudança cultural fez com que os povos, nômades e caçadores, buscassem individualmente na agricultura e no pastoreio a base de sua economia. Isso proporcionou um crescimento econômico baseado no extrativismo e a passagem da sociedade agrícola para a industrial.

Em 1899 Frederick W. Taylor estudou e apresentou o manejo do ferro gusa implementando novas formas de emprego deste material por meio da análise dos tempos e movimentos. Décadas nos separam dessas observações de Taylor que objetivavam o aumento da produtividade nas organizações. O atual ambiente globalizado continua na busca por eficiência e produtividade, utilizando ferramentas diferentes da prancheta e do cronômetro que registravam os tempos e movimentos dos trabalhadores (HAMPTON, 1983).

Na economia industrial, época que o homem laborava para a máquina, a troca de um funcionário não era percebida pela produção. Atualmente, o que é mais valioso na empresa são as atividades essencialmente intelectuais e que o trabalhador leva ao deixar a empresa (STEWART, 1998).

A partir de 1950 surgem as máquinas eletrônicas de processamento de dados que representaram uma ferramenta no desenvolvimento empresarial, utilizada apenas com objetivo técnico e uso restrito à área financeira. Nas décadas seguintes, a utilização dos dados

proporcionou novas possibilidades para o nível gerencial, que após serem processados geraram informações precisas e oportunas na tomada de decisão. Atualmente, as informações têm um enfoque, sendo percebida pelas empresas como ativos estratégicos, surgindo assim um novo tratamento para os dados e informações (CHAVES; FALSARELLA, 1995).

Mañas (2001) aponta que para obter vantagem competitiva, a empresa deve encontrar meios de gerar informação e conhecimento. Para poder agir, há que existir o conhecimento.

O que se observa agora é a valorização das pessoas, diferentemente do passado, quando os recursos materiais eram exclusivamente baseados no capital da empresa.

Teixeira Filho (2000) registra que o talento das pessoas que trabalham nas empresas é sua vantagem competitiva superior e deve ser utilizado para que possa atingir patamares de excelência. O conhecimento organizacional é um processo contínuo de aprendizagem que ocorre pela sinergia dos dados e informações e por meio da capacidade dos indivíduos em utilizar e compartilhar estas informações. Infere-se neste contexto atual que o ser humano é o grande diferencial competitivo.

Computadores, redes e programas substituem antigas formas de controle na gestão das empresas, mas estas ferramentas sozinhas não representam uma vantagem superior ou diferencial competitivo em relação à concorrência. As empresas precisam manter-se alerta às mudanças no ambiente interno e externo, pois o resultado financeiro será diretamente afetado caso não se adequem rapidamente a essas mudanças. É preciso ter a capacidade de alterar estratégias, produção, marketing e até a própria estrutura da organização na mesma velocidade que as mudanças acontecem no mercado. Esta dinâmica constitui-se no cerne do desenvolvimento organizacional (GEUS, 1999).

A essência das organizações do século XXI está na quebra de paradigma do pensamento administrativo. O desafio de produzir mais e melhor foi suplantado pelo desafio de criar novos produtos, serviços e processos gerenciais, não permitindo concentração de esforços em poucos indivíduos ou algumas áreas das empresas. Esta vantagem competitiva baseia-se no capital humano ou no conhecimento dos funcionários. É difícil de ser imitado, copiado ou reengenheirado, sendo individual e coletivo, e de certa forma invisível, pois reside na cabeça das pessoas (TERRA, 2003).

A criança aprende a andar, falar e depois viver por conta própria. Da mesma forma que a criança, nas organizações encontra-se também a busca do aprendizado e crescimento contínuo. A partir do conhecimento individual e dos demais funcionários, a aquisição e transferência do conhecimento irá desenvolver as bases de novos conhecimentos, criando

assim a organização que aprende e as bases do conhecimento empresarial (SENGE, 1998). Esta organização com poucos níveis hierárquicos e muitos especialistas foi chamada por Druker (1989) de organização baseada em informação.

Crawford (1997) acredita que as organizações modernas serão diferenciadas pela eficácia, agilidade e investimento em ativos intangíveis. Atualmente, a demanda por serviços cresce a uma taxa mais elevada do que a demanda por bens. Uma vez satisfeitas as necessidades básicas, tende a crescer a demanda por serviços. Para Thurrow (1997) os produtos do futuro terão menos materiais e mais conhecimento agregado.

Ao analisar os estudos acerca da competitividade empresarial, identifica-se a importância da gestão do conhecimento como recurso para as organizações. É um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa, posto que a fonte de novo conhecimento é sempre um processo de aprendizagem organizacional. Portanto é importante descobrir as formas de estimular e investigar como o conhecimento pode ser administrado para atender de forma superior às necessidades estratégicas da empresa (OLIVEIRA JR, 2001).

Verifica-se a importância do conhecimento nas pequenas e médias empresas, porque estas competem também em um mercado em que conhecimento, e não mais mão de obra e recursos abundantes e baratos constitui vantagem competitiva superior. O desafio para estas empresas é criar condições para o desenvolvimento do conhecimento (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2001).

Kruglianskas (1996) cita que para sobreviver a pequena e média empresa precisa aprender a aprender, tornando-se mais inteligente, ágil e adaptativa. Para que isto aconteça é necessária uma postura gerencial atenta às turbulências e variações para responder eficazmente às exigências impostas pelo mercado.

Considerando este cenário de transformação no ambiente empresarial, no qual a vantagem competitiva não está associada aos preços de matérias-primas, capital financeiro, recursos naturais e trabalho, propõe-se uma pesquisa exploratória nas pequenas empresas que manipulam medicamentos. A escolha deste tipo de empresa foi em função de que elas trabalham com o conhecimento técnico de farmácia para manipular os produtos químicos e assim produzir medicamentos. Neste tipo de atividade econômica o conhecimento tem papel relevante e a pesquisa busca conhecer este processo de gestão baseado no desenvolvimento do conhecimento empresarial.

1.1 Definição do problema

O atual ambiente empresarial exige das organizações habilidades para rápidas mudanças e desenvolvimento de novas competências para obter posição de liderança no mercado. A transferência do capital pelo conhecimento gerou uma valorização das pessoas, pois são as portadoras e possuidoras do conhecimento. Portanto, aquelas que souberem utilizá-las estarão buscando o sucesso da organização (GEUS, 1999).

O conhecimento tornou-se o recurso mais importante na competitividade das empresas. Vivemos um momento de transformação, de uma economia industrial para a economia do conhecimento (TERRA, 1999).

A quebra de paradigma que ocorre nas organizações modernas é a valorização do conhecimento que circula e influencia a tomada de decisão. Este conhecimento pode ser gerado pelas pessoas que compõem o ambiente interno ou por meio dos clientes, fornecedores e concorrentes. Esse conhecimento pode ser tácito, e para tanto precisa ser capturado, difundido e gerenciado sistematicamente para ser memorizado e transformado em verdadeira riqueza para a organização (FREITAS; LESCAS, 1992).

Leonard-Barton (1998, p.11) aponta que “os conhecimentos que se acumulam na cabeça dos empregados se incorporam às máquinas, aos softwares e aos processos organizacionais de rotina”, entretanto as organizações utilizam apenas parte deste conhecimento para sobreviver ou equiparar-se ao concorrente. Faz-se necessária a aplicação efetiva destes bens cognitivos visando transformar talentos individuais em estratégias competitivas e sustentáveis.

Percebe-se ainda que as pequenas e médias empresas, de uma forma geral, buscam equipar-se tecnologicamente, ficando deficiente nas questões relacionadas às vantagens competitivas dinâmicas, como por exemplo: cultura voltada apenas para os aspectos materiais da empresa – máquinas equipamentos e edificações; baixo incentivo à formação superior e continuada; pouco investimento no desenvolvimento global dos funcionários, que pode ser por meio de feiras, palestras ou treinamentos; falta de transparência na apresentação de dados da empresa; falta de registro do conhecimento organizacional; comunicação lenta e desencontrada, dificultando a solução de problemas (LINKE, 2001).

O foco desta pesquisa está direcionado para os aspectos apresentados por Lastres e Albagli (1999). As pequenas e médias empresas, em razão do porte e limitações financeiras

têm o corpo gerencial formado por membros da família do proprietário e/ou por funcionários mais antigos envolvidos no processo de produção. Trabalham a inovação somente quando estão sob pressão de clientes e fornecedores. Também não percebem a existência dos ativos intangíveis, ou se percebem, não o reconhecem como oportunidade de alavancar a produtividade, não identificando assim os possíveis ganhos de competitividade deste novo paradigma que incide nas organizações modernas, que é a valorização do conhecimento que circula e influencia na tomada de decisão.

A partir desta afirmação, estabelece-se a questão principal deste trabalho: A gestão das empresas de manipulação de medicamentos, localizada na micro região do Vale do Alto Paraopeba, está baseada no conhecimento de todos os envolvidos no processo, em termos gerenciais e operacionais?

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral

Identificar, segundo a percepção dos funcionários e proprietários como está se desenvolvendo o processo de Gestão do Conhecimento nas farmácias de manipulação dos municípios de Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco.

1.2.2 Objetivo específico

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, pretende-se atingir os objetivos específicos abaixo apresentados.

- 1) Descrever a cultura de informação praticada nas empresas;
- 2) Identificar como são coletadas as informações na empresas e quais os tipos, fontes, canais e meios de acesso;

- 3) Identificar se existe fluxo de informação na empresa
- 4) Identificar como ocorre o processo de gestão do conhecimento nas empresas
- 5) Avaliar se os procedimentos atuais das empresas propiciam um ambiente favorável ao desenvolvimento e implantação da Gestão do Conhecimento.

1.3 Justificativa

Stewart (1998) afirma que o conhecimento sempre foi um recurso importante e não é a toa que somos o homo-sapiens, o homem pensa. Ao longo da história, a vitória ficou nas mãos de indivíduos que estavam na vanguarda do conhecimento, como por exemplo, os guerreiros primitivos que aprenderam a fazer armas de ferro e que derrotaram seus inimigos armados com bronze.

Esta afirmação que a partir do conhecimento os guerreiros que substituíram o bronze obtiveram a partir do conhecimento sobre o ferro uma vantagem competitiva fundamental para derrotar seus oponentes confirma o argumento que as empresas necessitam diferenciar-se e ser competitivas. Precisam ir além da matéria-prima e tecnologia avançada, buscando no conhecimento a diferenciação de seus concorrentes, formalizando o material intelectual que é responsável pela produção de novos ativos de maior valor agregado.

São muitos os sinais que apontam o conhecimento como o recurso mais importante das organizações. A dinâmica, antes baseada em tecnologias intensivas em energia, capital e produção em massa, caracteriza-se agora por uma mudança no pensamento administrativo, em que a ênfase desponta para as tecnologias intensivas em informações. Além disso, este novo modelo apresenta-se descentralizado, com a participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, foco no cliente, melhoria contínua dos processos de produção e intensificação do fluxo de informações. Para Coutinho e Ferraz (1994) esses aspectos têm influenciado a indústria brasileira, não somente nas questões tecnológicas como também nas estruturas organizacionais, pois ainda são empresas altamente conservadoras e têm na herança “estruturas hierárquicas de gestão avessas à participação dos trabalhadores e à integração horizontal das atividades departamentalizadas”.

O período industrial foi baseado na riqueza física, ou seja, os produtos eram trocados por dinheiro ou transformados para gerar novas riquezas. Agora, este período foi suplantado pela chamada Era da Informação, onde a riqueza origina-se a partir do conhecimento.

Este cenário de crescente transformação tem provocado a necessidade de se rever os paradigmas de gestão. Introduzir e cultivar mudanças deixa ser modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso. Assim, a Gestão do Conhecimento nas organizações assume novos contornos e ganha destaque nos debates acadêmicos e na literatura (FLEURY; FLEURY, 1997).

Os estudos sobre gestão do conhecimento trabalhados por Davenport e Prusak (1998) acontecem nas empresas de grande porte. A literatura sobre Gestão do Conhecimento, de uma forma geral, faz uso de uma abordagem distante da utilizada nas pequenas empresas, ficando a impressão de que a gestão do conhecimento somente é possível em grandes empresas por suportarem sistemas informatizados com sofisticados softwares e redes de comunicação por meio da intranet e internet.

Estes fatos chamam a atenção. As pequenas e médias empresas não devem ficar a margem deste processo de inovação, seja pela ausência de conhecimento dos gestores ou pela falta um modelo apropriado às condições econômicas, tecnológicas e culturais destas organizações.

Assim, embasado no exposto e considerando que as empresas de manipulação de medicamentos trabalham com o conhecimento técnico de farmácia para manipular os produtos químicos e transformá-los em medicamentos, surgiu o interesse em realizar esta pesquisa e buscar informações para identificar se estas empresas têm ou não um ambiente propício para a implantação do processo de gestão do conhecimento.

1.4 Estrutura do trabalho

O primeiro Capítulo apresentou a introdução com exposição do assunto, definição do problema, objetivos e justificativa para o tema escolhido.

No Capítulo dois a fundamentação teórica para a pesquisa apresenta o novo paradigma pós era industrial e traz os conceitos básicos de dado, informação, conhecimento e competência, tipos de conhecimento, sistema de informação, capital intelectual, cultura

organizacional, o processo de aprendizagem organizacional, fluxo de informação na empresa, criando o conhecimento organizacional, a visão de alguns autores sobre a criação do conhecimento organizacional, gerenciando o conhecimento, fatores determinantes para adoção e práticas da gestão do conhecimento e as características de empresas com uma gestão pró-ativa do conhecimento. É apresentado também a caracterização das farmácias de manipulação, que é o objeto de pesquisa deste trabalho.

O terceiro e quarto capítulo tratam respectivamente o método de investigação utilizado e os resultados da verificação de campo, analisados em conformidade com os objetivos propostos para o trabalho de pesquisa.

O quinto capítulo apresenta a conclusão da pesquisa, finalizando o trabalho no sexto capítulo com o referencial bibliográfico que foi a base de consulta para elaboração desta dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Mudanças ambientais, especialmente as relacionadas às culturas da sociedade, estão gerando grande impacto nas organizações (SCHAFF, 1995; SANTANA e RAMALHO; 2003).

O que se observa a partir desta afirmativa é que a revolução do conhecimento vem possibilitando a transferência do trabalho braçal para o trabalho intelectual. Desta forma, o conhecimento torna-se o recurso fundamental na economia das sociedades modernas e as organizações passam a valorizar a Gestão do Conhecimento para obter vantagens competitivas frente a seus concorrentes.

Questões que não eram tratadas como relevantes, como por exemplo, o processo de aprendizagem e o comportamento das pessoas, atualmente destacam-se como imprescindíveis. A informação e as pessoas passam a ser os principais fatores de sucesso e competitividade das organizações.

Dentro desse contexto e tomando com base outras questões importantes, esse capítulo discorre sobre o novo paradigma pós era industrial e traz os conceitos básicos de dado, informação, conhecimento e competência, tipos de conhecimento, sistema de informação, capital intelectual, cultura organizacional, o processo de aprendizagem organizacional, fluxo de informação na empresa, criação do conhecimento organizacional, a visão de alguns autores sobre a criação e gerenciamento do conhecimento, os fatores determinantes para adoção e práticas da gestão do conhecimento, as características de empresas com uma gestão pró-ativa do conhecimento e introduz uma discussão acerca dos

elementos componentes para a gestão das empresas, na era do conhecimento, publicado por diversos autores e que vem produzindo modificações socioeconômicas.

2.2 Novo paradigma pós era industrial: A sociedade do Conhecimento

O mundo e a sociedade atual vivem momentos de transformações. Vivencia-se um período semelhante ao que antecedeu a Revolução Industrial. Tempos em que houve fechamento de empresas, mudança de comportamentos, êxodo rural, abertura de novas possibilidades de trabalho, dentre outras mudanças estruturais.

Na Era Industrial, a produção era baseada no capital e trabalho, que consistiam nos fatores mais importantes para desenvolvimento de qualquer nação. Atualmente, na Era do Conhecimento, as pessoas, representadas pelo capital intelectual, são os fatores de sucesso no cenário atual.

Historicamente, o auge da Era Industrial foi no decorrer da primeira metade do século XX e a decadência, a partir da segunda metade deste mesmo século, com a consolidação dos computadores como ferramenta de trabalho. Stewart (1998) registra que as empresas que não se adaptarem rapidamente às mudanças, tendem a desaparecer, pois “setenta e cinco por cento das empresas que figuravam na lista das 500 mais da *fortune* na edição inaugural em 1954 haviam desaparecido ou não eram mais fortes o suficiente para aparecer na lista no quadragésimo aniversário da revista”.

Stewart (1998) ainda afirma que “em uma revolução, a única certeza é a surpresa”.

O QUADRO 1 apresenta a evolução da Era Industrial à Era do Conhecimento.

QUADRO 1
Evolução da Era Industrial à Era do Conhecimento

ANO	Conceitos
1900	Gerenciamento científico, incorporando os princípios universais de eficiência e a ação da engenharia industrial.
1930	Gerenciamento das relações humanas, psicologia da motivação, participação e enriquecimento do trabalho.
1940	Pesquisa operacional, “gatilho” para o advento dos computadores, resolução de problemas usando modelos quantitativos.
1950 a 1970	Planejamento estratégico, diversificação, sinergias, reestruturação, redesevolvimento de bens, análise de sistemas.
1980	Gerenciamento ao estilo japonês garantia de qualidade, novos acessos para controle de inventário e da produção. Uma Era de união de corporações e posses, direcionamento para alguns sentidos ilusórios de criação de valor.
1990	Empenho em direção ao gerenciamento cognitivo, ênfase no pensamento, aprendizado, aquisição de conhecimento, gerenciamento da informação e inteligência, larga melhoria nas comunicações, e rápido desenvolvimento em tecnologia de informação e comunicação.

FONTE: Tyson (1998 *apud* Carvalho, 2000).

A Revolução da Informação abre caminho para a Era do Conhecimento, que tem na criação do transistor em 1948 o ponto de partida para a revolução digital. A partir daí, passamos pela geração do hardware, software e agora a da informação. Na era do hardware, o objetivo era a capacidade de memória. Na do software, o foco eram os programas interativos e funcionais.

Atualmente, com o advento da Internet, o volume de informação cresceu e fizeram necessárias ferramentas para filtrar, classificar e gerenciar o volume de informação que circula na rede (CARVALHO, 2000).

Tyson (1998, *apud* Carvalho 2000:11) registra a evolução que caracteriza cada década do século XX, mostrando a passagem da Era Industrial para a Era da Informação e como se chegou à Era do Conhecimento, no fim do milênio.

A dificuldade atual é mensurar o valor financeiro dos ativos intangíveis das empresas. Os balanços patrimoniais deixaram de espelhar a realidade do mercado, não conseguindo acompanhar a revolução no mundo dos negócios.

A inteligência humana e os recursos intelectuais compõem os ativos mais valiosos das empresas. “Esta distorção entre valor de mercado, que inclui os ativos intangíveis e o valor contábil, tangível, não é uma aberração temporária, mas uma falha sistêmica na maneira como é medido o valor.” (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Desta forma Stewart (1998) registra que a gestão do capital intelectual é semelhante a um oceano recém descoberto, que ainda não consta em mapas e que apenas alguns executivos entendem suas dimensões e sabem navegar por ele. Podem conhecer um pouco

sobre ativos intangíveis como patentes e direitos autorais, ou intuir que treinamento e experiência adquiridos pelo aprendizado fazem parte, de certa maneira, de sua base de ativos.

O momento atual é de ruptura aos princípios da era industrial, provocando um abalo nas teorias já consolidadas. Nesta conjuntura de crise, desenvolve-se o conceito de sociedade do conhecimento, como novo paradigma sócio-econômico. As polêmicas e questionamentos surgem uma vez que os modelos conceituais vigentes, como as teorias de Taylor, Ford e Max Weber, não se enquadram a esse novo direcionamento econômico, totalmente diferente dos princípios básicos que fundamentaram a sociedade industrial.

Economistas redescobrem as teorias Joseph Schumpeter, que apontava a destruição criativa como necessária ao progresso. Numa tempestade de falências, desmembramento de empresas, formação de novas empresas associações e reorganizações internas, a economia está criando uma nova estrutura que é anos-luz mais diversa, altera-se rapidamente e é bem mais complexa que a velha economia das chaminés (TOFFLER, 1990).

Na sociedade do conhecimento o valor real dos produtos está no conhecimento neles embutido. Nesta economia adota-se uma estrutura mais diversificada, alterando-se de forma contínua e rápida. Nos países mais avançados, as informações acumuladas e a reunião delas para estruturar esquemas de conhecimentos, permitiram grandes mudanças qualitativas no setor econômico. Atualmente, o poder econômico internacional de um país está ligado ao fator conhecimento (BORGES, 1995).

Se a ideologia de produzir em série, característica da era industrial tinha como base o capital, trabalho e terra como forma de gerar riqueza, na sociedade do conhecimento, a informação, que gera conhecimento, constitui o mais importante recurso de valor.

O conhecimento revoluciona o processo de produção, tornando economicamente viável a individualização do produto. A cada dia é preciso desenvolver práticas empreendedoras baseada no conhecimento. A inovação, que consiste no árduo trabalho de análise periódica dos produtos, serviços, mercado e canais de distribuição, é o fator determinante da sobrevivência das organizações (BORGES, 1995).

De acordo com Druker (1989, p. 178) “aprendemos a inovar porque não podemos esperar que a competência, as habilidades, os conhecimentos, produtos e serviços e a estrutura de presente serão adequados por muito tempo”.

Sveiby (1998) registra que a nova economia oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita. Ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento aumenta quando é compartilhado.

No entanto, a distinção entre as organizações que vendem derivados de conhecimento e aquelas que vendem conhecimento como um processo é bem grande. No primeiro caso, a arte de alcançar lucros é regida pela informação; no segundo caso, pelo conhecimento.

Existe certa tendência em confundir os termos: dados, informações, conhecimento e competências, tratando-os erroneamente como sinônimos. Sendo assim, faz-se necessário entender as diferenças entre esses termos, considerando que estes conceitos são centrais para o entendimento do processo de gestão do conhecimento, pois enraízam o assunto e a implantação deste modelo gerencial.

2.3 Dado, informação, conhecimento e competência

Para Davenport e Prusak (1998, p.2), dados são “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Moresi (2000, p.18), cita que os dados compreendem:

[...] a classe mais baixa de informações e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons etc. Os dados são coletados por meio de processos organizacionais, nos ambientes internos e externos. Esta classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações.

As empresas estão inundadas de dados em função dos diversos e modernos mecanismos disponíveis como jornal, rádio, televisão, internet, ou seja, dados são registros estruturados, arranjados de forma a serem trabalhados pelos seres humanos (DAVENPORT, 1998).

O que se entende por dado, é que ele por si só tem pouca relevância, pois são fatos crus, não analisados como números ou quantidades, além de não revelar o verdadeiro significado do que representa. É considerado a matéria-prima para a criação da informação

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a informação como uma mensagem na forma de um documento ou como uma comunicação audível. Drucker (1970, p.40) define que “a informação é a energia para o trabalho da mente”. Davenport e Prusak (1998, p.4) relatam que “pensa na informação como dados que fazem a diferença”, pois esta tem a finalidade de

mudar a forma como o destinatário percebe algo, e exercer algum conflito sobre o seu julgamento.

Basicamente, dados transformam em informação quando lhes atribui algum significado. Esse significado da mensagem expresso por alguma pessoa nem sempre denota o mesmo que foi gerado na mente de quem o recebe. Davenport e Prusak (1998) declaram que o receptor tem a função de perceber se a mensagem recebida constitui ou não informação.

Massuda (1982) propõe dois tipos de informação: a primeira baseada nas emoções e chamada de informação afetiva ou emocional, que trabalha a transmissão de sentimentos e emoções aos indivíduos; a segunda é a informação cognitiva, sendo aquela que leva a ação como retorno às alterações situacionais entre sujeito e objeto.

Davenport (1998) define de forma simplificada a informação como algo capaz de exercer influência na comportamento ou julgamento do receptor com vistas a alterar sua perspectiva no sentido de gerar alguma mudança.

Quando falamos em conhecimento trazemos da informação a matéria prima para sua formação. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.64) “a informação é um fluxo de mensagem, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”. Sveiby (1998) define o conhecimento como a informação em ação. Davenport e Prusak (1998) também compartilham deste pensamento, dizendo ser o conhecimento algo mais valioso – mais do que os dados e informação – porque está próximo da ação.

Para que a informação seja transformada em conhecimento é necessário que o homem faça um trabalho de comparação e conseqüências que estas informações trazem para suas decisões e as conexões deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado. O ser humano pode comportar várias informações, porém pode demonstrar pouco conhecimento (DAVENPORT, 1998).

Terra (1999, p.153) registra que “Conhecimento é informação interpretada, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou competência”.

A base de conhecimento organizacional é formada por ativos de conhecimentos individuais e coletivos, que inclui também os dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento organizacional. Esta base de conhecimento passa por mudanças regulares. Coletivamente essas mudanças formam a aprendizagem organizacional (PROBST *et al*, 2002). Para garantir que a base de conhecimento da empresa é bem usada e que continua a desenvolver, os administradores devem utilizar-se de uma visão integrada dos dados,

informação, conhecimento dos indivíduos e do grupo. A gestão do conhecimento deve lidar com as matérias-primas do conhecimento e também com o conhecimento propriamente dito.

A FIG. 1 representa a estrutura da base de conhecimento organizacional.

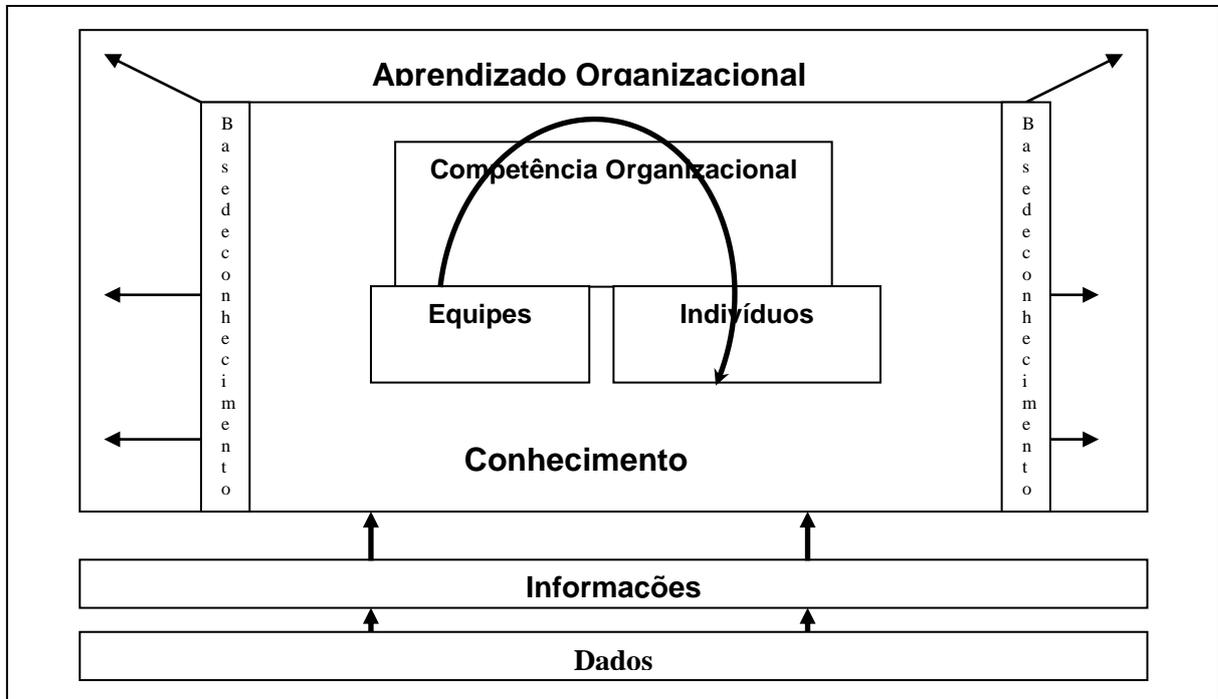


FIGURA1: Estrutura da base do conhecimento organizacional

FONTE: Probst *et al* (2002, p. 22)

Nonaka e Takeuchi (1997, p.38) registram que “o capital consiste, em grande parte, no conhecimento e na organização [...]. O conhecimento é o motor mais poderoso da produção... a organização ajuda o crescimento”. Sendo assim, o conhecimento adequadamente estimulado crescerá exponencialmente quando compartilhado. Aquele que possui o conhecimento é capaz de quebrar paradigmas existentes, substituindo-os por melhores e atuais. Da mesma forma que as informações guardadas e internalizadas somente para o indivíduo podem ser consideradas como nada, pois se não foram conhecidas e trabalhadas por outros indivíduos deixam de gerar novos conhecimentos.

Para Le Boterf (2003) o termo competência significa saber agir com responsabilidade e para ser reconhecida, o indivíduo necessita ter e desenvolver os três elementos: formação profissional, características pessoais e experiência profissional. Ele destaca o aspecto dinâmico das competências, ou seja, que as competências não residem nos recursos que um indivíduo tem para mobilizar, mas na própria mobilização destes recursos. Entende que uma empresa otimiza seu desempenho quando desenvolve sua competência coletiva, competência esta, formada pela soma das competências individuais e das interações entre elas.

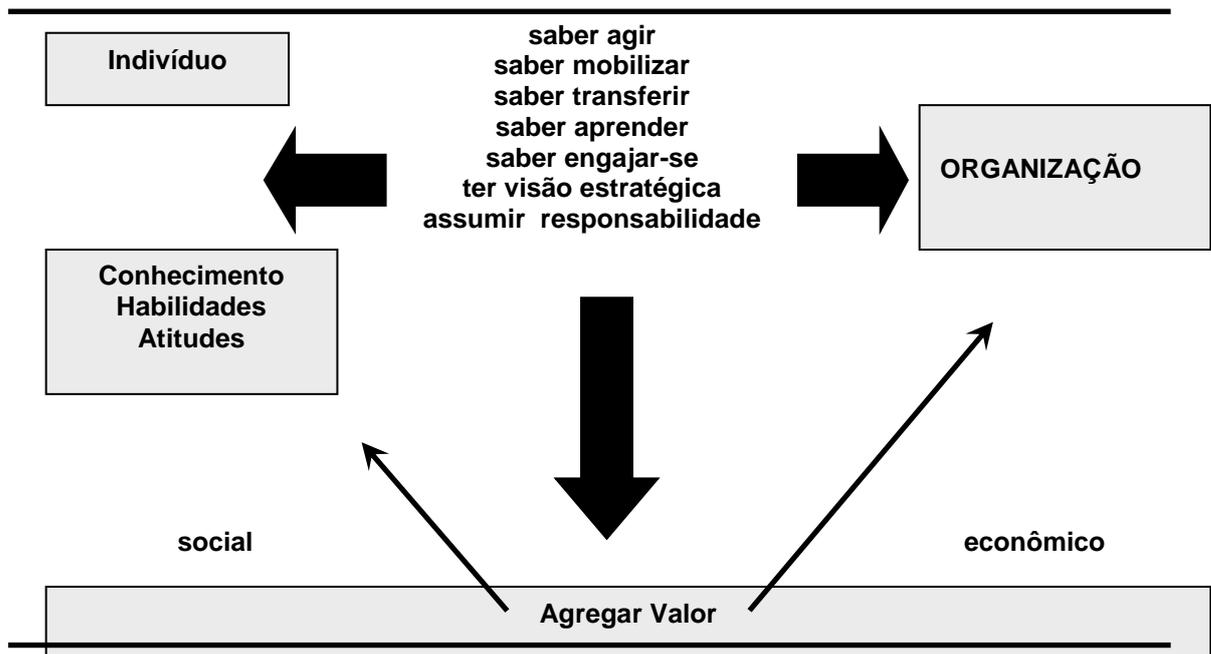


FIGURA 2: Competência, fonte de valor para o indivíduo e para a organização
 Fonte: Fleury e Fleury (2000)

Fleury e Fleury (2000) definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que certificam um profissional a exercer determinado cargo. Conforme FIG. 2 as competências agregam valor econômico para as empresas e valor social para o indivíduo.

Nisembaum (2000) classifica as competências organizacionais como básicas e essenciais. As competências básicas são os pré-requisitos necessários para a empresa administrar seu negocio com eficácia e as essenciais são as competências percebidas pelos clientes, contribuem para expansão da organização e não são facilmente copiadas pelos concorrentes.

Conclui-se que dado é algo estático, mas se bem trabalhado transforma-se em informação, que uma vez compartilhada gera o conhecimento e competência é saber processar tudo isso e gerar resultado para as organizações.

Após estas definições dos conceitos serão apresentados os principais tipos de conhecimento. Nas empresas, muitos dados e informações são perdidos devido a incompreensão por parte dos gerentes e demais funcionários das diferenças entre os tipos de conhecimento.

2.4 Tipos de conhecimento

A manutenção de um sistema de gestão do conhecimento depende da forma como as pessoas conhecem e utilizam os tipos de conhecimento. A compreensão destas modalidades é fundamental no processo de aprimoramento e desenvolvimento das competências organizacionais.

A formação do conhecimento organizacional se faz pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento tácito como algo pessoal, não formalizado, sendo difícil sua transmissão e compartilhamento. Esse tipo de conhecimento é formado pelas experiências pessoais bem como pelos valores, desejos ou emoções do indivíduo. Reforçam ainda que o aprendizado está profundamente enraizado nas experiências do cotidiano, pelas diversas tentativas de acerto e erro, ao errar o indivíduo opera novamente na possibilidade do acerto.

Quanto ao conhecimento explícito pode ser definido como sendo “expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, formulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”, transmitidos eletronicamente ou processado e armazenado em banco de dados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.7).

Ainda segundo Sveiby (1998, p.41) por o ser o “conhecimento explícito a codificação do conhecimento tácito, o autor lembra que esse conhecimento é apenas a ponta do iceberg, já que podemos saber mais do que podemos falar”.

Partindo da hipótese que o conhecimento é formado pela interação dinâmica entre o conhecimento tácito e do conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam as quatro formas para a conversão do conhecimento:

- De conhecimento tácito em explícito → externalização
- De conhecimento explícito em explícito → combinação
- De conhecimento explícito em tácito → internalização
- De conhecimento tácito em tácito → socialização

A FIG. 3 apresenta os quatro processos de conversão do conhecimento, os quais são o seguinte:

- Externalização - é um processo de conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos por meio de analogias, metáforas hipóteses ou modelos. É a partir da externalização que inicia-se a formação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
- Combinação - é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Essa conversão pode ocorrer a partir da combinação de diferentes conhecimentos explícitos como, por exemplo, uma conversa por telefone, reuniões, documentos, bancos de dados de computadores etc. Essa forma de conversão é bastante facilitada pela grande utilização de redes computadorizadas.
- Internalização - conversão do conhecimento explícito em tácito, este está intimamente ligado com o aprendizado organizacional. É o aprender fazendo que se incorpora o conhecimento explícito em tácito.
- Socialização - conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, por meio de um compartilhamento de experiências. Pode ser adquirido pela observação, imitação ou prática. A partir dos modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, forma-se o conhecimento tácito.

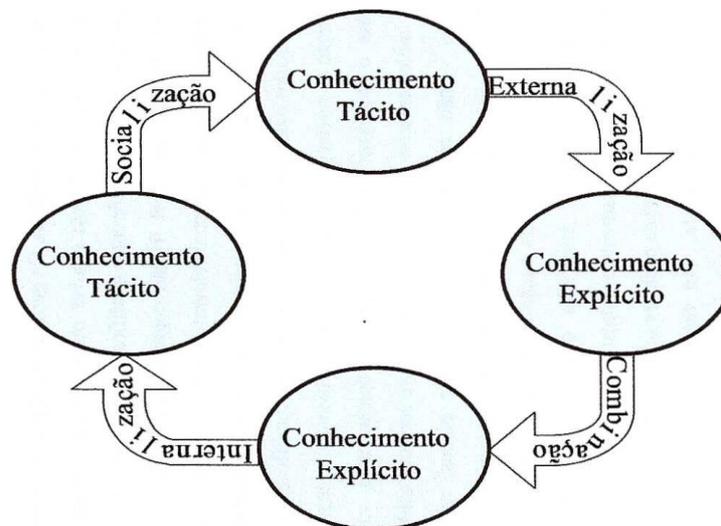


FIGURA 3: Os quatro processos de conversão do conhecimento
 FONTE: Moresi (2001:36) adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997.

O conhecimento empresarial será formado pelo modo de conversão, que a partir da internalização devem gerar um novo ciclo passando pela socialização, combinação e explicitação, colaborando para o crescimento organizacional.

Para que aconteça a evolução do conhecimento, são necessárias cinco condições capacitadoras que irão promover a espiral do conhecimento: a primeira condição capacitadora é definir o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na empresa. A partir das estratégias empresariais determinar claramente os objetivos e formas de criação e desenvolvimento do conhecimento procurando na formalização buscar o compromisso dos colaboradores com o objetivo da empresa. Como segunda condição capacitadora para promover o espiral do conhecimento é a organização permitir autonomia individual para que novas idéias possam surgir, difundir-se pela equipe e transformar-se em idéias organizacionais. A terceira força capacitadora baseia-se na flutuação, que é o fato de uma situação inesperada que envolve toda a empresa tirar os funcionários de seu estado normal forçando-os a repensar a sua forma de interação com o ambiente, provocando pela crise o “caos criativo”. Este resultado da pressão situacional proporcionará a criação de novos conhecimentos. A quarta força capacitadora é a redundância, mas não se trata de duplicação de informação. É a superposição intencional de informação permitindo compartilhar conceitos com o grupo, formando uma visão geral da organização e o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. A variedade de requisitos é a quinta condição no desenvolvimento da espiral do conhecimento, que significa dar condições de acesso rápido e flexível a informações, a todos os indivíduos e níveis da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Baseado nos modos de conversão de conhecimento, Combinação, Internalização, Explicitação e Socialização, e sua interação com as cinco condições capacitadoras, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem o modelo de cinco fases para a criação do conhecimento: O incentivo ao compartilhamento do conhecimento tácito entre os empregados de um grupo de trabalho que possuem metas desafiadoras é a primeira fase do modelo. Os membros do grupo trocam suas impressões interagindo como o ambiente e acumulando conhecimentos tácito e explícito. A segunda fase da criação do conhecimento ocorre pelo processo de explicitação dos conhecimentos tácitos compartilhados e verbalizados pela palavra. A terceira fase busca justificar os conceitos criados baseado na intenção organizacional, pelos critérios qualitativos e quantitativos. Na quarta fase aproveita-se o conhecimento explícito existente e conhecimento recém-criado, sendo exigido neste momento uma completa cooperação entre seus membros. Um novo ciclo de criação do conhecimento inicia-se na quinta fase, com uma nova espiral chamada de difusão interativa do conhecimento que ocorre na organização e

entre organizações. A eficiência do processo depende da utilização do conhecimento gerado e aplicado livremente pelas unidades organizacionais ou cruzando fronteiras, quando necessário.

Davenport (1998) de uma forma mais pragmático, e baseado em suas experiências, propõem cinco maneiras de geração do conhecimento: a primeira, seria uma forma rápida e eficaz de gerar conhecimento, pela compra de empresas ou indivíduos detentores deste conhecimento. O sucesso desta ação de aquisição do conhecimento depende de esforços gerenciais para localização e avaliação deste conhecimento, bem como a combinação do conhecimento existente e os recém adquiridos. A segunda forma proposta é o aluguel ou financiamento do conhecimento. Pode ocorrer pelo financiamento a pesquisa ou contratação de um consultor para desenvolver um projeto específico. Neste processo deve haver a transferência do conhecimento, ficando a cargo da gerência prover a empresa de mecanismos que possam reter a maior parte deste conhecimento. A pesquisa e desenvolvimento é a terceira forma de geração do conhecimento. Os gestores definindo recursos para este fim estarão gerando novos conhecimentos para a empresa e soluções diárias para soluções dos problemas. Cabe também aos gestores identificar formas de transferir o conhecimento proveniente da pesquisa para os locais apropriados, justificando assim o investimento. A quarta forma é chamada de fusão onde indivíduos são unidos com objetivo de trabalhar aquele problema obrigando-os a chegar a uma resposta conjunta, ou seja, a um ponto comum. Este processo sugere um acompanhamento gerencial efetivo para evitar um confronto entre os membros do grupo. A quinta forma de geração do conhecimento é a capacidade da empresa em reagir de forma contínua às mudanças do ambiente interno e externo. Enfrentar crises e superar por meio da geração de novos conhecimentos.

Embora seja utilizada a expressão geração do conhecimento organizacional, ela por si não existe. Este conhecimento “forma-se a partir da soma do conhecimento dos indivíduos da organização, num processo dinâmico de interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. O conhecimento pode ser ampliado em nível de grupo, por meio da observação, compartilhamento de experiências e discussões (MORESI, 2001, p.35-46).

Definir a criação do conhecimento resume-se à conversão do conhecimento tácito em explícito. Ter somente uma idéia tem pouco valor para a organização. É necessário que esta idéia seja convertida em conhecimento explícito permitindo assim o compartilhamento com toda a organização.

Além dos conhecimentos tácitos e explícitos, Choo (2003), registra o conhecimento cultural. Para o autor, este conhecimento é formado nas estruturas afetivo e cognitiva e

habitualmente utilizado pelos membros da organização, no momento da percepção, avaliação e construção da realidade. São utilizadas suposições e crenças compartilhadas para descrever e explicar a realidade.

Sackmann (1992 *apud* MORESI, 2001) identifica quatro tipos de conhecimento cultural em uma organização:

- Conhecimento de dicionário - compreende descrições comuns, como expressões e definições usadas na organização. Por exemplo, o que é considerado um problema ou o que é considerado um sucesso.
- Conhecimento de diretório – refere-se às práticas comuns e ao conhecimento resultante da seqüência de eventos e suas relações de causa e efeito. Por exemplo, como um problema é resolvido ou como o sucesso é adquirido.
- Conhecimento de manual - são as prescrições para compor e aperfeiçoar as ações estratégicas que indicam qual ação deva ser tomada.
- Conhecimento axiomático – refere-se às razões das causas finais ou das premissas que são consideradas no “por que” eventos acontecem.

Neste contexto, também as pequenas e médias empresas, por meio de um modelo de gestão do conhecimento, adequando as características econômicas, tecnológicas e culturais podem majorar sua eficiência e produtividade, utilizando o conhecimento de seus funcionários e as experiências práticas das comunidades de trabalho para adaptar-se aos novos tempos da Era do Conhecimento.

2.5 Sistemas de informação

É preciso identificar e diferenciar os diversos tipos de conhecimento para convertê-los e registrá-los. Como vimos o atual ambiente de negócios tem a necessidade das empresas serem adaptativas e flexíveis. Neste sentido, os sistemas de informação funcionam como um suporte ou infra-estrutura para a implementação de novos modelos e ou formas de gestão do conhecimento.

As organizações “precisam criar, desenvolver e implementar sistemas de informação que apóiem a comunicação empresarial e a troca de experiências, além de incentivar as pessoas a se unirem, a tomar parte em grupos e a se renovarem em redes informais” (CÂNDIDO e ARAUJO, 2003, p.38-45).

Assim os sistemas de informação são auxiliares no processo de codificação e armazenamento de dados para posterior disseminação e transmissão de conhecimento para toda a empresa.

Segundo O’Dell (2000, p.137) a infra-estrutura para o modelo de gestão do conhecimento, além da estrutura organizacional, “inclui os mecanismos específicos para a transmissão de conhecimento, operando para assegurar melhor o fluxo de práticas em toda a empresa. Esses mecanismos englobam tecnologia, processos de trabalho e rede de pessoas”.

Para implementar essa infra-estrutura, O’Dell (2000, p.116) registra que “quanto mais valioso o conhecimento, menos sofisticada a tecnologia para sustentá-lo, ou “quanto mais tácito o conhecimento, menos tecnologia a solução requer”. Davenport (1998) complementa que a tecnologia não pode ser o objetivo maior da gestão do conhecimento.

Sveiby (1998, p.165) aponta que a tecnologia de informação “pode ser utilizada para padronizar, customizar e tornar a operação mais eficiente e melhorar a transferência de informação”. O’Dell (2000, p.117) concorda dizendo que “as tecnologias novas são certamente facilitadoras (em particular as intranets), mas não uma solução em si mesma”.

A tecnologia de informação não pode ser reconhecida como a fonte de sustentável de vantagem competitiva. Ela é o condutor e o armazenador do sistema de troca de conhecimento. A tecnologia não cria conhecimento nem garante ou promove seu desenvolvimento em uma cultura organizacional que não favoreça o incremento dessas atividades. Terra (2000, p.151) confirma a afirmativa, que a utilização de sistemas de informação auxilia o processo de gestão do conhecimento, mas não garantem o conhecimento, pois ele é formado a partir de uma informação recebida e interpretada pelo usuário. Apenas a transferência de informação não aumenta o conhecimento ou competência dos indivíduos da organização. “O *input* de informação não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento”.

Leonard-Barton (1998) ressalta que os sistemas de informação são utilizados também como mecanismos de renovação das empresas, no desenvolvimento de novos produtos por meio de projetos que possam aproveitar as tecnologias já existentes.

Independente de porte, as empresas devem estar focadas na busca de novos conhecimentos, seja por meio de seu sistema de informação eletrônico ou manual ou mesmo

pela participação de seus funcionários em eventos de forma a desenvolver e aproximá-los dos fornecedores de dados, informação ou do próprio conhecimento.

A utilização do sistema de informação é extremamente importante para a gestão do conhecimento, especialmente se aliado ao trabalho do ser humano que faz parte dos ativos intangíveis da empresa.

2.6 Capital Intelectual

A partir de meados da década de 80 os aspectos intangíveis das organizações apresentaram-se mais relevantes em detrimento de seus ativos tangíveis como máquinas, terrenos, veículos, prédios, estoques etc. Isto se origina da modernização da economia mundial, que passou a valorizar fatores como inovação, flexibilidade, conhecimento, habilidade de negociação, qualidade, localização geográfica, produtividade, entre outros, como indicadores de sucesso e competitividade das organizações.

Os ativos intangíveis são aqueles que geram diferenciação e retornos crescentes no mundo empresarial. Organizações líderes sabem disso e tem direcionado seus processos de forma efetiva na gestão desses ativos. (TERRA, 2001)

A grande importância dos ativos intangíveis nos últimos tempos é notória, tendo em vista que os negócios e as organizações estão se redefinindo em seus formatos e nas transações comerciais. Fatores como carteira de clientes, imagem, canais de distribuição, flexibilidade operacional, domínio de conhecimentos, tecnologia, marca, patentes etc. passam a ser tratados de forma diferenciada (WERNKE, 2003).

Lopes de Sá (2000, p.39) destaca que:

O patrimônio imaterial das empresas é um resultado do aumento de funções do próprio capital material e dos agentes que sobre o mesmo atuam para dinamizá-los e aumentar-lhe a capacidade de utilidade ou eficácia. Por efeito do funcionamento dos capitais e da influência de seus entornos, elementos imateriais, incorpóreos ou intangíveis tendem a formar-se nas empresas.

Nesse sentido Stewart (1998, p.51) registra que quando o mercado de ações avalia uma empresa em três, quatro ou até em dez vezes mais que o seu valor contábil está mostrando uma verdade simples, mas profunda: “os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto final do que os ativos

intangíveis (os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seu relacionamento com clientes, que juntos formam o capital intelectual)”.

Existem diversos conceitos sobre Capital Intelectual que apesar de se distinguirem em alguns pontos, apresentam conteúdos assemelhados.

Stewart (1998, p.13) registra que o capital intelectual é formado pela soma de todos os empregados da empresa, o que lhe garante uma vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos físicos que os empresários e contadores estão familiarizados – fábricas, dinheiro, equipamento, propriedades – o capital intelectual é intangível. Por exemplo, o conhecimento da força de trabalho da equipe, a intuição de um grupo de químicos que descobrem uma nova droga ou *know-how* de indivíduos que desenvolvem formas diferentes de melhorar a eficiência da indústria.

Edvinsson e Malone (1998, p.9) conceitua o capital intelectual a partir de uma metáfora conforme mostra a FIG. 4.

Esses autores comparam a empresa a uma árvore, considerando o que está visível (galho, folha e tronco) como as demonstrações contábeis, organogramas ou outros documentos, e a parte que está abaixo da superfície, (as raízes) o capital intelectual, que são os fatores ocultos que fortalecem e proporcionam sustentabilidade à empresa.

Duffy (2000, p.73) enfatiza que os conceitos de capital intelectual e capital humano estão intimamente relacionados e muito confundido. O capital intelectual é mais amplo e contempla patentes, marcas, projetos, relacionamentos, conhecimentos acumulados de uma empresa referente a pessoas. Define o capital humano como um subgrupo do capital intelectual.

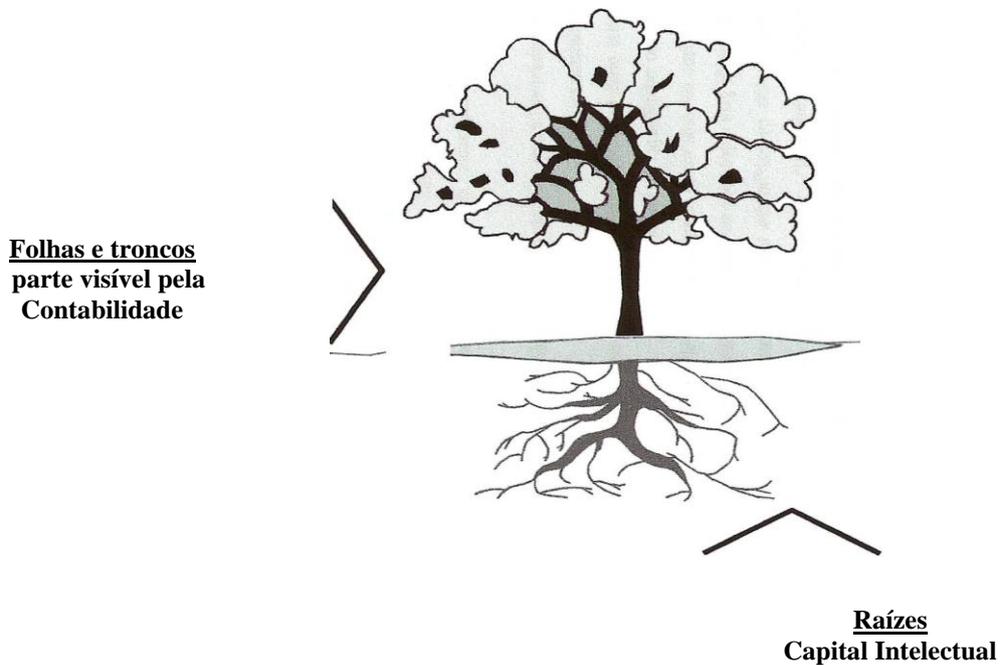


FIGURA 4: Capital Intelectual

FONTE: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998)

Almeida e Hajj Edvinsson (1997, p.78) aponta que do processo organizacional de uma empresa, o capital intelectual envolve três questões:

1. O valor do capital intelectual excede, por diversas vezes, o valor dos ativos registrados nos balanços;
2. O capital intelectual é a matéria prima da qual se originam os resultados financeiros;
3. O capital intelectual é dividido em capital humano e capital estrutural. Esta diferença é fundamental. O capital humano é a fonte de inovação e seu crescimento forma-se a partir do treinamento e educação. Mas, torna-se uma “mala vazia” se não puder ser explorado. Para isto, requer uma estrutura, como equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, conhecimento de canais de mercado, relacionamento com clientes e fornecedores e uma habilidade gerencial para transformar o know-how individual em conhecimento do grupo.

Booth (1998, p.27 *apud* WERNKE *et al*, p.25, 2003) estrutura o capital intelectual conforme apresentado na FIG. 5.

Inicialmente, faz a distinção entre capital financeiro, como investimento reconhecido contabilmente por meio do balanço patrimonial (normalmente constituído por ativo tangível) e o capital intelectual formado pelos investimentos intangíveis. Os investimentos intangíveis são separados em ativos relacionados com pessoas (capital humano) e os ativos que não são. O Capital Humano é constituído por habilidades, treinamentos e atitudes. Por outro lado, os ativos “não humanos”, referem-se ao mercado por meio do relacionamento com clientes, canais de distribuição etc., Conhecimento – tácito, Infra-estrutura – como por exemplo, processamento de dados, Propriedades – como patentes e marcas da empresa

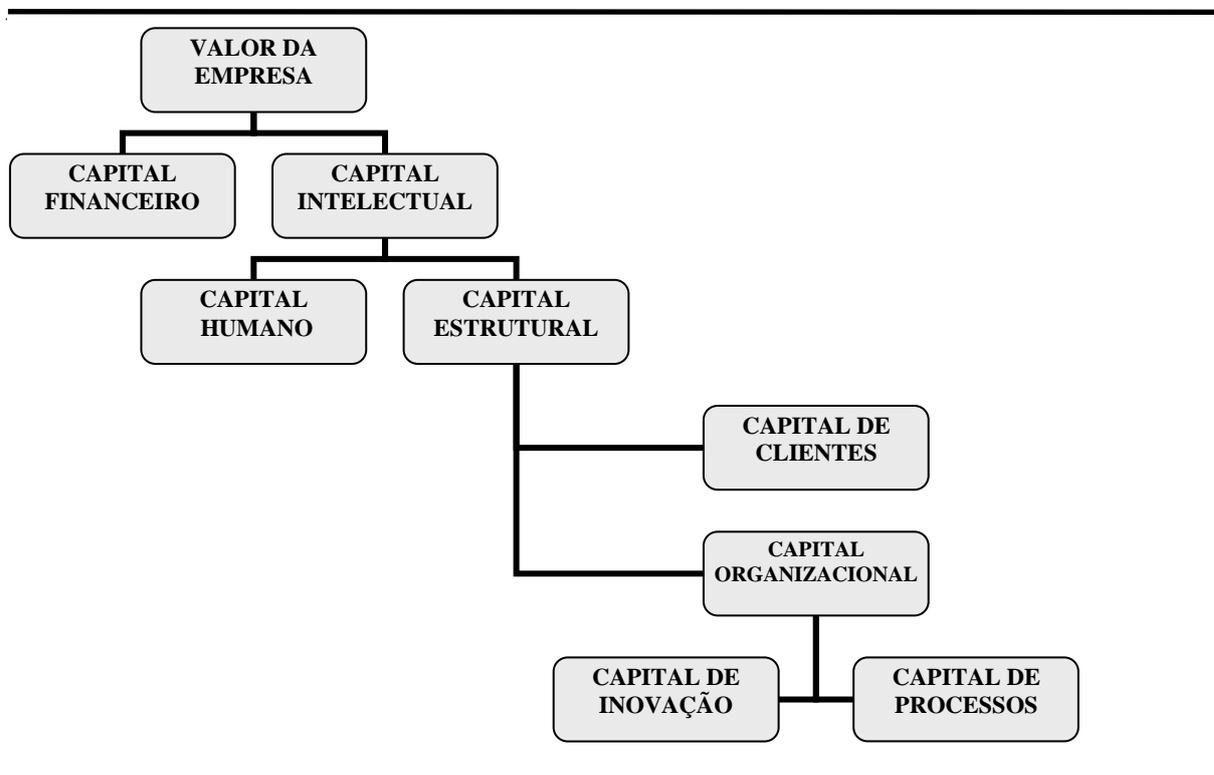


FIGURA 5: Estrutura do Capital Intelectual
 FONTE: Adaptado de Booth (1997)

Thurrow (1997) registra que o capital humano difere do capital físico em alguns aspectos: o capital humano não pode ser possuído e os investimentos em capital humano, de uma forma geral, requer um tempo de retorno bem mais longo do que aquele permitido pelo capitalismo.

Sendo assim, o capital intelectual de uma empresa, formado pelo capital humano com suas habilidades, conhecimentos e atitudes, a tecnologia, infra-estrutura, marcas,

patentes, relacionamento com os clientes etc., terá cada vez mais significado e importância na criação e formação de vantagem competitiva frente ao mercado.

Para implantar um processo de gerenciamento do conhecimento faz-se necessário uma mudança cultural na organização para abandonar alguns paradigmas tradicionais e estabelecer novas formas de gerenciamento. A cultura organizacional representa os elementos essenciais que refletem e determinam o comportamento, os valores a participação e interação que ocorre entre os indivíduos e grupos e organização.

2.7 Cultura organizacional

As organizações estão enfrentando desafios em função do acirramento da competitividade. As forças competitivas atuais não têm fronteiras bem definidas, não se limitando à guerra de preços ou mesmo aos produtos similares. O crescente acesso à tecnologia torna a inovação uma forte ameaça e se ela não for incentivada e desenvolvida por meio do capital intelectual, as organizações poderão ter dificuldade de transformação e sobrevivência.

Neste contexto, para implantar a gestão do conhecimento é fundamental considerar o fator humano e cultural no processo de gestão da mudança.

A efetiva implantação de um novo modelo de comportamento requer uma transformação da organização em termos de sistemas, estruturas e finalmente a cultura. Transformações efetivas são na verdade transformações culturais (MAMEDE, 2005).

Prahalad e Hamel (1995) salientam que competir para o futuro exige o desenvolvimento de uma visão estratégica que repense a organização de dentro para fora, para torná-la apta a inovar, buscar e dominar oportunidades emergentes. Esta inovação é baseada fundamentalmente no fator humano, tornando necessário o conhecimento, o entendimento da cultura organizacional e sua influência nos processos de mudança.

Cada organização tem sua própria forma de ‘olhar o mundo’. A visão e a forma de agir convencionalizada entre os indivíduos de uma organização denominam-se cultura organizacional. Se por um lado as pessoas que fazem parte da organização influenciam diretamente na formação dessa cultura, por outro lado a própria organização influencia na forma de atuar de cada indivíduo no seu cotidiano. A cultura organizacional “perpassa toda

organização, sendo sua essência a relação entre as pessoa, tanto no ambiente interno como no ambiente externo” (VALENTIM *et al*, 2003:3).

A maior parte dos autores que pesquisam sobre cultura organizacional remete-nos à discussão sobre crenças e valores vigentes nas organizações e os comportamentos decorrentes (OLIVEIRA, 1988).

Freitas (1991) entende a cultura como um conjunto de valores, crenças e pressupostos relativamente duradouros na organização; Na visão de Thévenet (1989) cultura organizacional é um conjunto de hipóteses representado por valores que influenciaram os sucessos do passado. Na visão de Fleury e Fischer (2006, p.19) cultura organizacional é uma “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional. Esses valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da empresa de uma forma tangível”.

Verifica-se que, de uma forma geral, os conceitos são muito parecidos ou se complementam. Esse trabalho destacou-se o conceito de Nassar, (2000:23), que Cultura organizacional como [...]

[...] um conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados, o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Chiavenato (1999) aponta que a cultura organizacional pode sofrer alterações com o tempo, mesmo que a organização resista a elas. A cultura não é algo pronto e estático, está sempre em constante mutação, seja pela conjuntura econômica ou pela história da empresa e seus atores.

A cultura organizacional deve ser entendida como sistema de culturas integradas e não apenas como um conjunto monolítico. Não há como negar a existência de subculturas, sendo possível identificar espaços sócio-culturais de representações comuns, que a partir deles constroem estratégias e congregam as subculturas existentes (ALVES, 1997).

Lima e Albano (2002) entendem que para intervir em uma empresa se faz necessário conhecer todos os componentes organizacionais, principalmente os chamados “sintomas culturais”, tais como o perfil dos clientes internos e líderes, os tipos de comunicação adotada, a filosofia de gestão, clima organizacional, a coerência entre a missão da empresa e a atitude

comportamental de seus componentes, enfim vários fatores significativos para a visualização da cultura organizacional.

Chiavenato (1996) confirma que “A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”. Para este autor, a cultura organizacional pode ser dividida em dois níveis: nível visível e outro invisível. “No nível visível estão os padrões e estilos de comportamentos dos empregados. No nível como um iceberg, invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar.

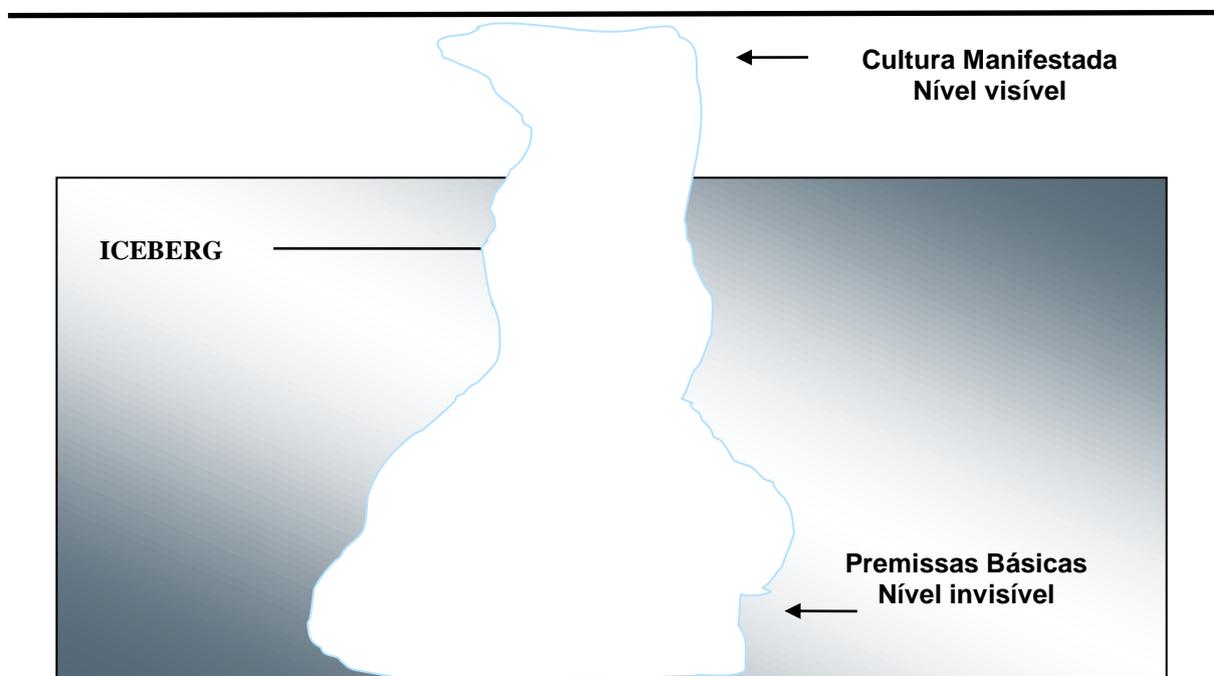


FIGURA 6: Níveis de Cultura Organizacional
 FONTE: Adaptado de Chiavenato (1996)

Os estudos anteriores com relação à cultura empresarial, não tratavam a criatividade como diferencial, pois era percebida como um processador de informações, sendo negligenciado o poder de criar e transformar nas organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para se criar nas organizações uma cultura do conhecimento, Terra (1999) sugere um ambiente propício à aprendizagem, de forma a gerir eficazmente seu ativo principal, o conhecimento. Além do ambiente, destaca práticas gerenciais tais como a: gestão de fatores estratégicos e o papel da alta administração, da cultura e dos valores organizacionais, da estrutura organizacional, dos sistemas de informação e mensuração de resultados e das

práticas de recursos humanos. Essas práticas podem facilitar e/ou estimular os processos de geração, difusão e apropriação de conhecimento no ambiente da empresa.

O exemplo de uma cultura empresarial visionária é da empresa 3M. Citada por Terra (2000) e também por Probst *et al* (2002). A 3M percebeu que a inovação eficiente faz parte principalmente da cultura empresarial. Portanto, a empresa decidiu basear a gestão da inovação em uma política de confiança, abertura e tolerância a erros, buscando estimular seus funcionários a sentirem-se livres para experimentar novas idéias. Para atingir seus objetivos implantou a política de que todo funcionário tem o direito de despender 15% de seu tempo em projetos diferentes da sua própria ocupação atual. Os gerentes recebem ainda um conjunto de regras que objetiva estimular na empresa uma atmosfera de inovação. As dez regras de inovação da *Minnesota Mining and Manufacturing* – 3M são:

1. Dê a seu pessoal espaço para pensar;
2. Elimine quaisquer tabus sobre pensar;
3. Permita erros;
4. Elogie a inovação;
5. Promova uma comunicação intensiva;
6. Aja como um preparador para as inovações;
7. Envolver clientes importantes;
8. As inovações podem vir de muitas fontes;
9. Os produtos pertencem ao departamento de vendas, mas as tecnologias pertencem a toda empresa;
10. Obstáculos à inovação são operados.

Senge (1990) define que as organizações com filosofia de aprendizagem são aquelas que as pessoas expandem continuamente a capacidade de criar os resultados que realmente desejam por meio do surgimento de elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupos. Em seu livro “A Quinta Disciplina”, o autor sugere que os indivíduos precisam aprender a adotar o pensamento sistêmico; desenvolver o domínio pessoal de suas próprias vidas; trazer à tona os modelos mentais predominantes e questioná-los; facilitar o aprendizado em equipe e desenvolver uma visão compartilhada.

Esta concepção de aprendizagem cria uma nova realidade cultural. Acredita-se que obterão melhores resultados as empresas que se constituírem como organizações de

aprendizagem e descobrir como despertar a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

A cultura organizacional voltada para o conhecimento valoriza ativos intangíveis e é o processo apropriado para maximizar o potencial de conhecimento existente na organização. A implementação destes processos de gestão do conhecimento já está em estado de relativo desenvolvimento em organizações mundiais líderes. O QUADRO 2 apresenta alguns casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento, em organizações que desenvolveram a cultura da gestão do conhecimento (PONCHIROLI e FIALHO, 2005).

QUADRO 2
Casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento

CONHECIMENTO COMPARTILHADO	British Petroleum	Ernest & Young	Xerox	Banco Mundial
Filosofia	Toda iniciativa de gestão do conhecimento deve ser dirigida para uma necessidade empresarial real a fim de melhorar o desempenho.	O conhecimento especializado existente deve ser captado e disseminado pela organização, em todo o mundo, para evitar a reinvenção da roda.	Deve-se alavancar o know-how dos funcionários, pois o negocio principal da empresa é prestar serviços de assistência técnica aos clientes.	O compartilhamento da especialização em desenvolvimento ao redor do planeta deveria ser ilimitado. O intuito é atingir a missão de aliviar a pobreza mais rapidamente nos países em desenvolvimento.
Prática	Os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios. Uma comunidade de práticas destila essas lições na intranet da empresa.	As comunidades de interesse publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de <i>knowledge containers</i> , para serem aprendidas e aplicadas pelos outros.	Os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos utilizados no mundo inteiro.	Os especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo utilizam a internet para compartilhar conhecimentos e experiência na solução de problemas de desenvolvimento
Benefícios	Economia significativa de custos na abertura de pontos-de-venda e mais eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos.	Os consultores podem acelerar a solução de problemas e elevar os resultados aos clientes rapidamente	Dicas úteis ajudam a empresa a reduzir o custo de peças e de mão-de-obra.	A solução acelerada de problemas ajuda os países em desenvolvimento a superarem crises muito mais rápido que no passado.

FONTE: Ponchirolli e Fialho (2005)

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.117) existem fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Esses fatores inibidores são conhecidos como “atritos” que retardam ou impedem a transferência do conhecimento. “Um aspecto importante do sucesso

de qualquer projeto de transferência de conhecimento é a linguagem comum dos participantes, pois pessoas não compartilham o conhecimento se não falarem a mesma língua”. O QUADRO 3 apresenta alguns tipos de atritos bem como as possíveis soluções para superá-los.

QUADRO 3
Atritos e formas de superá-los na transferência do conhecimento

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

FONTE: Davenport e Pruzak (1998)

A Informação por si não é suficiente para mudar comportamentos, é preciso reconhecer que para sobreviverem neste mercado as empresas precisam de uma “nova roupagem”. A mudança de paradigma da Era Industrial para a Era do Conhecimento é possível a partir de uma transformação cultural por meio do processo de aprendizagem organizacional.

2.8 O Processo de aprendizagem organizacional

Há cerca de 2.500 anos, o filósofo chinês Sun Tzu registrou a sua sabedoria no livro A Arte da Guerra. Este clássico trata estratégias e táticas militares e discute os aspectos tático, humano e hierárquico da guerra, conceitos estes que se contextualizam ao nosso cotidiano. As estratégias registradas mostram o caminho da vitória, e podem ser utilizadas em todos os tipos de conflitos. Dentre várias citações transcritas no livro, esta registra a importância do conhecimento como vantagem para se vencer qualquer batalha:

[...] Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo perderá todas as batalhas [...].

Esta máxima de Sun Tzu nos leva a refletir a respeito da importância do conhecimento no processo de aprendizagem organizacional. “A organização que não conhece o ambiente onde está inserida, sua potencialidade está fadada ao insucesso por despender esforços redundantes e, muitas vezes, de baixa eficácia em suas atividades rotineiras e imprevistas” (MORESI, 2001).

Surge assim a necessidade de desenvolver uma ação que possibilite conhecer os ambientes que as organizações estão inseridas. A solução que se vislumbra é a implementação de um processo de aprendizagem para desenvolver pessoas, modificar cultura, melhorar os processos e informações, inovar, estreitar relacionamento com clientes, ou seja, um constante aprendizado para responder com efetividade aos desafios e mudanças que afetam as organizações.

Em geral, existe uma tendência em tratar o aprendizado individual como aprendizado organizacional. O aprendizado individual é um processo pelo qual são adquiridos novos conhecimentos e percepções modificando dessa forma o comportamento e ações dos indivíduos. O aprendizado organizacional “implica também em novas percepções e comportamento modificado”, mas difere da aprendizagem individual porque ocorre por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. O aprendizado organizacional é construído com base em conhecimentos e experiências passadas, ou seja, baseado na memória organizacional. As organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos, isto ocorre por meio de suas interações com o ambiente e de suas escolhas de como se relacionar com este ambiente. Portanto, o processo de aprendizado organizacional refere-se a [...]

[...] capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. Assim, o aprendizado organizacional supõe que uma organização esteja habilitada a controlar seu comportamento em relação a seus próprios objetivos, a executar atividades de automonitoração, a filtrar informações provenientes de processos de monitoração ambiental e a se adaptar às mudanças em seus ambientes social, político e econômico (MORESI, 2001, p. 39).

O processo de aprendizagem organizacional é subsequente ao individual, formado pela soma dos conhecimentos obtidos pela organização, a partir de aprendizado individual e das suas interações. A aprendizagem é a forma que a organização cria, desenvolve, mantém e

organiza seu conhecimento para reutilizá-lo em outras atividades. Assim, como acontece com o aprendizado do indivíduo, “a organização age produzindo resultados (reações de ambiente), que são interpretados e passam a fazer parte do conhecimento ou memória organizacional influenciando novas ações”. Este processo de aprendizagem organizacional no qual os indivíduos têm papel fundamental, por serem os “agentes tomadores das ações, processadores e interpretadores dos resultados ambientais da organização, está alterando e incrementando continuamente o conhecimento organizacional quali-quantitativo” (PINTO *et al* 2004).

Ponchirolli e Fialho (2005: 138) definem a aprendizagem organizacional como a “capacidade ou os processos no âmago da organização, destinados a manter ou a melhorar o desempenho com base na experiência”. O aprendizado é de certa forma agir para corrigir erros cometidos em ações anteriores.

As organizações devem ser receptivas às novas idéias como forma de combater as limitações estratégicas, estimulando assim novas descobertas para fazer frente à concorrência. As empresas competentes para importar o ‘saber’ estão sempre medindo e ampliando o grau de seu conhecimento. Ter uma equipe que atue em sintonia, que absorva o saber imbuído com o conhecimento tácito e explícito, é a característica das organizações voltadas à Gestão do Conhecimento (Leonard-Barton, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam a criação do conhecimento com inovação e vantagem competitiva. Defendem que o processo de aprendizagem organizacional acontece no decorrer do processo de geração do conhecimento. Esse processo de aprendizagem é entendido como a capacidade da empresa de criar um novo conhecimento, difundir-lo e incorporá-lo a produtos e serviços. Segundo esses autores, a criação desse novo conhecimento gera a inovação contínua que fomenta a vantagem competitiva.

O constante processo de aprendizagem organizacional faz parte da cultura de conhecimento e também a mola propulsora na busca de novos conhecimentos, que devem estar inseridos num ambiente estruturado de forma que o fluxo das informações possa criar novos conhecimentos para a empresa.

2.9 O fluxo de informação na empresa

A informação é um dos ativos intangíveis mais importantes para a gestão conhecimento nas organizações.

É difícil identificar qual informação é necessária ao decisor, bem como definir o seu valor em termos contribuição para as decisões. A forma como a informação é apresentada ao decisor pode indicar o que é útil ou não.

Os gerentes tendem a ser inundados com relatórios e memorandos, com conteúdo às vezes não relevante às decisões que irão ser tomadas. Para ser útil e criar significado, a informação deve ser compreendida e absorvida pelo decisor (BORGES, 1995). Como na metáfora ‘um mapa só é bom se você sabe para onde está indo’, a informação somente será útil se for exata e no momento certo.

As grandes empresas estão gastando muito dinheiro na obtenção de informação, mas perde-se muito dinheiro na construção de ineficientes centros de informação carregado de informações não relevantes (SAPIRO, 1993).

Moresi, (2000, p. 23), define o fluxo da informação em uma organização como “um processo de agregação de valor, e o sistema de informação pode ser considerado como sua cadeia de valor por ser o seu suporte para a produção e transferência do conhecimento”.

Atualmente utiliza-se a informação de diversas formas: para conhecer os clientes, controlar os estoques, aumentar produtividade etc. A informação pode ser considerada como um ativo ou simplesmente uma ferramenta de suporte a decisão.

O uso da informação como redução de custo, tem como exemplo o caso da Gol Linhas Aéreas, que entrou no mercado brasileiro de aviação utilizando sistemas de informação para a manutenção de aeronaves e vendas de bilhetes pela internet e por telefone. O fluxo de informação gerenciada permite a GOL saber a condição de manutenção operacional de sua aeronave de forma a trazer redução de custo e tempo. Tudo isso tem como base a infra-estrutura e um rico fluxo de informação. O fluído que movimentava esta cadeia é a informação (COHEN, 2002).

Numa cultura voltada para o conhecimento o fluxo de informação é relevante, pois otimiza o processo de conhecimento e a tomada de decisão, no âmbito das organizações.

2.10 Criando o conhecimento organizacional

Para a criação do conhecimento organizacional muitos são os envolvidos neste processo, cada um com o seu papel. O valor da contribuição de um indivíduo não é determinado pelo nível hierárquico que ocupa e sim pela informação que fornece. Assim todos os funcionários, independente da posição que ocupa na estrutura da empresa, são responsáveis por identificar e buscar o tipo de conhecimento necessário àquele ambiente competitivo.

Nonaka e Takeuchi (1997) registram que o conhecimento é perecível, não podendo as organizações ficar apenas com o conhecimento atual, pois a medida que ocorrem alterações no ambiente competitivo, novos conhecimentos serão necessários.

Filho e Gonçalves (2001) fazem referência à publicação do livro *The Fifth Discipline* de Peter Senge (1990) e sua análise da ascensão econômica entre os países Japão, Singapura e Tailândia, que não possuíam recursos naturais. ‘Nós só temos a nós mesmos’. Segundo esses autores, “quando o país encara o fato de que ‘Nós só temos a nós mesmos’, percebe que a única maneira de desenvolver vantagem competitiva é mediante a utilização da inteligência e comprometimento das pessoas”. Neste contexto, os programas de aprendizagem podem ser a alternativa como fonte de vantagem competitiva.

Percebe-se ainda que as atividades baseadas no conhecimento, como a criação e desenvolvimento de novos processos e produtos estão se tornando essenciais para as empresas. As organizações estão se diferenciando pelo que sabem. Em um mercado dinâmico, concorrentes podem até copiar a qualidade do produto ou serviço idealizado por uma empresa líder, mas no momento que ocorre a “empresa rica e gerenciada de conhecimento já terá se movido para um novo nível de qualidade, eficiência e produtividade” (FILHO e GONCALVES; 2001:48)

Segundo Davenport (1998) é importante codificar o conhecimento corporativo, sem perder o foco no que realmente é relevante. Sugere a construção de um ‘mapa do conhecimento’ de forma que possa encontrar um dado conhecimento, seja com pessoas ou por meio de documentos.

2.11 A visão de alguns autores sobre a criação de conhecimento organizacional

Apresentamos abaixo, os modelos de criação do conhecimento sugeridos por Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak e Leonard-Barton os quais são fontes importantes para o estudo da gestão do conhecimento.

2.11.1 A visão de Nonaka e Takeuchi

O ponto central do modelo de Nonaka e Takeuchi baseia-se na distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O segredo para a criação do conhecimento está na conversão do conhecimento tácito. Sinteticamente, apresentamos as fases desse processo de criação propostas por esses autores:

- Compartilhamento do conhecimento tácito - o compartilhamento do conhecimento tácito entre diversos indivíduos com diferentes motivações, perspectivas e históricos. Isto torna o processo de criação do conhecimento organizacional uma etapa difícil e crítica, mas desenvolve a confiança mútua.
- Criação de conceitos – Nesta fase existe uma interação maior. O modelo mental tácito é verbalizado em palavras e frases e formalizado em conceitos explícitos. Nesta fase são utilizados métodos de indução e dedução, como também a linguagem figurativa por meio de metáforas e analogia.
- Justificação dos conceitos – sendo o conhecimento definido como verdade justificada, os indivíduos justificam os novos conceitos criados. Os critérios de justificativa podem ser quantitativos ou qualitativos.
- Construção de um arquétipo – pode ser um protótipo de um novo produto em desenvolvimento e no caso de inovação organizacional ou na prestação de serviço, um mecanismo operacional por exemplo.
- Difusão interativa do conhecimento - a criação do conhecimento organizacional é um processo infinito com atualização contínua e não finalizando com a conclusão do protótipo. O novo conceito criado, justificado e transformado em modelo, passa novamente por um novo ciclo de criação do conhecimento e pode sensibilizar clientes, fornecedores, concorrentes, empresas afiliadas e outras organizações externas por meio da interação dinâmica.

Esses autores preocupam com a interação entre o conhecimento tácito - que os japoneses enfatizam – e o conhecimento explícito – mais ressaltado pelos ocidentais. O modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto de que conhecimento humano é expandido por meio da interação social entre os dois conhecimentos: tácito e explícito. Essa interação é chamada de “conversão do conhecimento”. São propostos quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A criação do conhecimento organizacional é formada pela interação dinâmica e contínua entre o conhecimento tácito e explícito. Para promover a espiral do conhecimento, são necessárias cinco condições em nível organizacional: (1) Intenção: definida como aspiração de uma organização às suas metas; (2) Autonomia: deve ser entendida no nível individual, todos os membros devem agir com autonomia, conforme as circunstâncias; (3) Flutuação e caos crítico: colapso de rotinas, hábitos; (4) Redundância: excesso de informações que ultrapassam as exigências operacionais da empresa; (5) Variedade de requisitos: toda organização deve ter acesso rápido e amplo à gama de informações necessárias.

Nonaka e Takeuchi destacam a importância de uma estrutura organizacional adequada e de um estilo gerencial para facilitar e promover a criação do conhecimento organizacional.

2.11.2 A visão de Davenport e Prusak

As empresas de sucesso ao interagirem com seu ambiente absorvem informação e a transforma em conhecimento. Davenport e Prusak (1998) apresentam as seis formas de gerar conhecimento:

- Aquisição - comprar conhecimento de outra empresa ou admitir alguém que detenha o conhecimento. O “novo” conhecimento precisa ser inovação para a organização;
- Aluguel – o conhecimento pode ser comprado ou alugado, o que pode ser feito pela contratação de consultores ou contrato com institutos de pesquisa;

- Recursos dirigidos – áreas internas na organização para pesquisa e desenvolvimento de conhecimentos, por meio de grupos específicos;
- Fusões – esse procedimento entre organizações tem o objetivo de promover a união de pessoas que possuem visões distintas do mesmo problema ou projeto. As diferenças impedem que caiam em soluções rotineiras para a soluções dos problemas e desenvolvem novas idéias em conjunto, o que é chamado por Nonaka e Takeuchi de caos criativo;
- Adaptação - adaptação às mudanças ambientes e à competitividade gera um tipo especial de conhecimento; Davenport e Prusak (1998:77) registram “instile uma sensação de crise antes que ela se instale e você pode evitar a ocorrência de uma crise real”.
- Redes – formais e informais de comunicação acabam por gerar novo conhecimento para em empresa.

2.11.3 A visão de Leonard-Barton

Para Leonard-Barton a construção do conhecimento ocorre a partir da combinação das individualidades das pessoas a um conjunto específico de atividades. Esta combinação que gera a inovação.

Para esse autor a construção do conhecimento baseia-se em quatro atividades consideradas cruciais que geram, canalizam e controlam o conhecimento organizacional:

- Solução compartilha de problemas - busca por soluções criativas e de forma compartilhada. A criatividade é o antídoto para as limitações estratégicas, pois promove um reexame das perspectivas que naquele momento são dominantes na organização.
- Implementação e integração de novos processos e instrumento técnicos – implementar e integrar novas metodologias do saber em processos e instrumentos técnicos para gerar vantagem competitiva. Essa implementação deve ser conduzida como um projeto de inovação, além ser um processo de adaptação mutua – adaptar

a tecnologia ao ambiente do usuário, como também o ambiente do usuário à tecnologia, de forma a trabalhar todo o seu potencial.

- Experimentação e prototipagem - experimentar e construir protótipos para formar competências. Qualquer que seja o estímulo é importante contra as limitações estratégicas, pois introduzem novas fontes do saber e novos métodos de solução dos problemas. É importante tratar as experiências falhas como fracassos inteligentes, para isto é preciso que se crie um ambiente favorável de forma que os fracassos sejam examinados em função do potencial cognitivo, a fim de extrair da experiência conhecimentos que se traduzam posteriormente em ações.

Na abordagem deste autor as atividades são influenciadas por competências essenciais que se traduzem em vantagem competitiva para a organização. Essas competências são formadas ao longo do tempo e não podem ser facilmente copiadas pela concorrência. As quatro competências apresentadas nessa abordagem: conhecimentos e habilidades dos indivíduos; competência nos sistemas físicos, como no sistema de informação, software, banco de dados e equipamentos; sistemas gerenciais, criar canais para que o conhecimento seja acessado e possa fluir; valores e normas da organização traduzem na cultura organizacional que dita os princípios éticos e as diretrizes para a gestão conhecimento na organização.

2.12 Gerenciando o conhecimento

É sabido que são as pessoas que transformam dados em conhecimento e se as organizações esperam obter resultados com o gerenciamento do conhecimento deverão realizar ações de cunho estratégico e tático. Cada indivíduo, da secretária ao gerente de negócios, precisa constituir-se em “um gestor do conhecimento, devendo criar, compartilhar, procurar e usar o conhecimento em rotinas diárias”. Assim, desde o processo de contratação a empresa deve buscar pessoas que possuem experiência, capacidade técnica e características flexíveis para “lidar com os aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento”. Existem algumas questões culturais e comportamentais que dificultam o compartilhamento do conhecimento, pois o consideram como a raiz do poder. “Alguns autores argumentam que o

conhecimento é poder em potencial, mas para transformá-lo em poder deve ser factível e colocá-lo em ação”. Sendo assim, devem ser consideradas as relações humanas interpessoais e o ambiente, para uma efetiva gestão do conhecimento (FILHO e GONÇALVES, 2001, p. 55).

Neste novo cenário, novas funções e cargos têm sido criados como de engenheiro do conhecimento, gerentes do conhecimento, diretor de capital intelectual, diretor de transferência de conhecimento entre outros, com atribuições complexas e uma adequada infraestrutura de gerência do conhecimento (FILHO e GONÇALVES, 2001).

Nonaka e Takeuchi, (1997, p.176 -178) registram que os profissionais do conhecimento acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito como o explícito, agindo como ‘arquivos vivos no dia-a-dia’. Esses profissionais estão divididos em dois grupos complementares: “operadores de conhecimento, que acumulam o conhecimento tácito baseado em sua experiência; e os especialistas do conhecimento, que se ocupam do conhecimento explícito bem estruturado sob a forma de dados técnicos, científicos ou dados quantificáveis”.

De acordo com O’Dell (2000, p.23) o gerenciamento do conhecimento organizacional é usado [...]

[...] para realizar a missão da empresa. A gestão do conhecimento é, portanto uma estratégia consciente de obter o conhecimento certo das pessoas certas no momento certo e de ajudar as pessoas compartilharem e colocarem a informação em ação de um modo que elas se empenhem em melhorar o desempenho da empresa.

Sendo assim, baseado em Davenport e Prusak (1998) podemos dizer que o gerenciamento do conhecimento pode ser visto como o ato de se saber aonde se quer chegar e conduzir as pessoas a seguirem o caminho adequado. Que gerir o conhecimento não é uma questão de gerir projetos, pois a função exige habilidades e um ‘tempero de humildade’ e conscientizar-se de que a qualidade do conhecimento organizacional dependerá do tamanho da vontade pessoal e do objetivo da empresa.

Desta forma, para que as pessoas se tornem aptas e as organizações verdadeiramente competitivas, faz-se necessário o gerenciamento do conhecimento de maneira que possa ser estendido para um maior numero de indivíduos e gere resultados competitivos e sustentáveis. Para a implementação da gestão do conhecimento na esfera das organizações, alguns fatores são condicionantes para a adoção e prática da gestão do conhecimento de forma efetiva e ininterrupta.

2.13 Fatores determinantes para adoção e práticas da gestão do conhecimento

Alguns fatores são condicionantes para a adoção e prática da gestão do conhecimento. Terra (1999) recomenda alguns fatores para estimular a criatividade da equipe e gerar a renovação do conhecimento organizacional: a) Criar condições para um aprendizado autogerador; b) cuidar para que o meio não seja formado por um ambiente autoritário; c) desenvolver os subordinados para *superaprender*; d) sempre que possível, postergar os seus julgamentos, mesmo que já estiverem formados; e) dividir com a equipe suas experiências; f) estimular a flexibilidade intelectual buscando a solução de problemas sob vários ângulos; g) incentivar auto-avaliação do processo individual como forma do subordinado avaliar seu desempenho individual; h) desenvolver a sensibilidade da equipe; i) prover um ambiente propício ao desenvolvimento da criatividade; j) desenvolver em cada subordinado a aceitação pelos erros e superar os fracassos; l) instar para que os problemas sejam tratados como um todo.

Terra (1999) apresenta também como relevante alguns fatores impeditivos para a criatividade, identificados na literatura como: a) adotar um estilo de liderança democrático; b) intolerância para com as atitudes dos jovens; c) excesso de ênfase nas recompensas e sucessos imediatos; d) busca excessiva da certeza, falta de tempo para pensar; e) não pré-julgar as idéias, saber conviver com erros.

Na esfera das organizações, das pessoas e das tecnologias de informação, é possível identificar alguns fatores prioritários e imprescindíveis, como apresenta o QUADRO 4.

QUADRO 4
Fatores condicionantes para a adoção da gestão do conhecimento

Organização	Pessoas	Tecnologia da Informação
- Viabiliza uma estrutura organizacional positiva em relação a socialização dos	- Possuem visão de grupo; - São motivadas/ estão	- Estruturam fontes de dados, informação e conhecimento, com valor agregado;

<p>dados, informação e conhecimentos gerados;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza o tratamento e a armazenagem da produção interna (relatórios técnicos, boletins, normas e especificações etc.); - Possui tecnologia de informação como intranets, groupwares, ferramentas e estruturas apropriadas; - Constrói continuamente a cultura e o clima organizacional positivo à socialização do conhecimento; - Privilegia uma cultura de inovação; - Acompanha, monitora, gerencia, compartilha e avalia as melhores práticas, atividades, processos, projetos desenvolvidos; - Dispõe de um banco de dados, software para o mapeamento de competências; - Conhece as pessoas e seus potenciais de forma individual; 	<p>satisfeitas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possuem espírito inovador/ de liderança; - Atualizam-se - Cooperam; - Ajudam a construir a cultura e o clima organizacional; - Tem compromissos com o processo de geração e socialização do conhecimento - São flexíveis; - Conhecem a organização – setores, atividades, demais funcionários; - Sabem lidar com as ferramentas de tecnologia de informação; - Desenvolvem suas atividades com ética; - Atuam em equipes de forma harmônica; - Reconhecem o sucesso como consequência do trabalho coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apóiam o processo de tomada de decisão; - Dão suporte às redes formais e informais da organização; - Apóiam a criação de relacionamentos e transferência de conhecimento tácito e explícito da organização; - Possuem interface amigável de fácil exploração e acesso; - Buscam a atualização constante da estrutura de tecnologia de informação.
--	---	---

FONTE: Valentim *et al* (2003:10-11)

Para Valentim *et al* (2003, p.10 -11) a efetiva gestão do conhecimento organizacional depende de alguns fatores efetivos para sua adoção e prática

A gestão do conhecimento depende, além do fator humano, da estrutura organizacional e das tecnologias de informação para intermediação, acompanhamento e utilização do conhecimento, “de uma cultura corporativa enraizada e favorável à prática da socialização do conhecimento”(VALENTIM *et al* 2003,p.11).

A perspectiva dos trabalhadores no processo de inovação foi identificada por meio de pesquisa envolvendo 500 gerentes de diferentes setores. Nesta pesquisa apresentada por Terra (1999) no QUADRO 5, perguntou-se quais os fatores que eles acreditavam estar ligadas à geração e implementação de novas idéias.

QUADRO 5
Fatores condicionantes à inovação

NORMAS QUE PROMOVEM A CRIATIVIDADE	NORMAS QUE PROMOVEM A IMPLEMENTAÇÃO
------------------------------------	-------------------------------------

<p>1. Tomada de riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - liberdade para tentar e falhar; - aceitação de erros - permissão para discutir idéias “bobas”; - não focar no curto prazo; - expectativa que inovação é parte do trabalho <p>2. Recompensa pela mudança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - idéias são valorizadas; - respeito por novas idéias; - comemoração de realizações; - sugestões são implementadas; - apoio da alta administração; - encorajamento. <p>3. Abertura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - compartilhamento de informações; - pessoas com interesses diversificados; - exposição forçada a ambientes fora da empresa; - movimentação da força de trabalho; - aceitação de crítica; - treinamento constante; - honestidade intelectual; - desejo de consultar outras pessoas. 	<p>1. Objetivos comuns:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trabalho em equipe; - desejo de compartilhar os créditos; - mensagens claras; - preocupação com toda a organização; - gerenciamento das interdependências; - flexibilidade na definição de posições, áreas funcionais e orçamentos. <p>2. Autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tomada de decisão no nível mais baixo; - procedimentos descentralizados; - liberdade para agir; - processo decisório; - mínima burocracia; - delegação <p>3. Ação</p> <ul style="list-style-type: none"> - não ser obcecado pelo detalhe; - ênfase nos resultados; - cumprir compromissos; - ênfase na qualidade; - trabalho duro é esperado e apreciado; - ultrapassar os obstáculos burocráticos.
--	--

FONTE: Terra (1999)

Além dos fatores motivacionais apresentados na pesquisa por Terra (1999), a literatura destaca também outros fatores como o ambiente físico apropriado, salários e benefícios adequados, como relevantes na prática de gestão conhecimento (TERRA, 1999).

[...] enquanto nas fábricas já se vêem, com mais e mais freqüência salas ou espaços para o relaxamento, descontração ou cafezinho, em escritórios ou ambientes mais *high-tech*, é comum se observar espaços absolutamente desconectados com a realidade de trabalho, como salas de ginástica na Du Pont, quadra de basquete na Lótus, salas de jogos e humor na Kodak, salas de meditação na Cannon (TERRA, 1999, p.87).

2.14 Características de empresas com uma gestão pro - ativa do conhecimento

Na gestão do conhecimento, busca-se diversas práticas gerenciais para disseminar o conhecimento organizacional entre seus integrantes. O objetivo deste item não é relatar quais são práticas, mas destacar alguns fatores em empresas com uma cultura positiva do conhecimento.

Terra (1999) cita em sua obra que o gerenciamento do conhecimento nas organizações, pode ser desenvolvido considerando alguns fatores:

- a) O papel da alta administração para definir áreas de conhecimento a serem exploradas. É indispensável a participação da alta administração neste processo como “um guia para a ação e de inspiração para as pessoas dentro da organização”. A alta administração deve sustentar um ambiente propício à criatividade e inovação. Inovar não apenas em processos e produtos, mas investir no aprimoramento de forma muito ampla, incluindo “investimento pessoal e profissional dos funcionários; incentivo à experimentação e abertura para novas idéias e tecnologias”.
- b) Desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, aprendizado contínuo e focada em resultados de longo prazo com a efetiva participação de todas as áreas da empresa. A cultura “integra, guia e canaliza atividades desenvolvidas pelos seus membros e tem por atributos ser uma construção coletiva; ser algo desejável e factível ao grupo, possuir um caráter integrador e orientador”. A cultura organizacional oferece um “senso de direção comum a todos e um guia básico de comportamento organizacional” (ALVES, 1997,p.02).
- c) Implantação de novas estruturas organizacionais e processos de trabalho, que diversas empresas inovadoras e comprometidas com a criatividade, conhecimento e capacidade de aprendizagem em todos os níveis hierárquicos das empresas, estão adotando. Essas novas estruturas são baseadas no trabalho em equipe multidisciplinares e com alto grau de autonomia.
- d) Práticas e políticas de recursos humanos nas organizações inovadoras têm uma relação direta com o crescimento da necessidade do aprendizado, do conhecimento interno e externo e criatividade para competitividade das empresas. Este novo cenário cria novas tensões e está mudando o equilíbrio de poder dentro das empresas. Os trabalhadores buscam a compensação financeira e a possibilidade de desenvolvimento pessoal e do outro lado as empresas “querem

que os trabalhadores aumentem, continuamente, o estoque de conhecimento organizacional” (TERRA, 1999, p.128-129).

- e) Avanços tecnológicos nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento do conhecimento organizacional. Os avanços na informática tendem a elevar o poder de identificar conhecimento onde antes existia um grande volume de dados e informações.
- f) Esforços na mensuração de resultados sob várias perspectivas e sua comunicação para toda a empresa. As empresas inovadoras avaliam seus esforços por meio de medidas financeiras e contábeis como também pelos ativos representados pelo conhecimento organizacional, satisfação dos clientes, capacidade de inovação, patentes, marcas etc., enfim o capital intelectual das empresas.
- g) A necessidade do aprendizado por meio de ambiente tem levado as organizações a estenderem suas fronteiras aos clientes, fornecedores, outras empresas concorrentes ou não. A gestão do aprendizado externo à empresa deixa explícito que as “alianças podem alavancar o aprendizado das empresas envolvidas e melhorar seu posicionamento competitivo” (TERRA, 1999, p.174).

Davenport e Prusak (1998, p.213) destacam que pode haver ‘ciladas na gestão do conhecimento’. É necessário estar atento e ter bom senso gerencial, porque muitas empresas perdem rumo, tiram os olhos do conhecimento em si, transferindo para a tecnologia que é fácil comprar e implementar. Para utilizar os sistemas, as empresas colocam on-line o manual do funcionário, os aniversariantes do mês, que nada tem haver com conhecimento e eliminam a idéia de criação do conhecimento. O “conhecimento e aprendizado devem sempre servir aos propósitos maiores da organização, caso contrario, na pior hipótese, ele se torna um passivo e na melhor, uma distração”.

A respeito da implantação da gestão do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) indicam-nos as melhores formas para implantar esse processo: a) O bom senso é essencial; b) iniciar pelo conhecimento de alto valor; c) inicie com um projeto-piloto e deixe que a demanda aponte as iniciativas adicionais; d) trabalhe o processo com múltiplas frentes ao mesmo tempo (organização e cultura e tecnologia); e) não adie os que lhe cause problemas, depois pode ser tarde demais; f) toda a organização deve conhecer o processo o mais rápido possível.

Por fim, para que a adoção de práticas do conhecimento e posteriormente a gestão do conhecimento organizacional sejam implantadas com sucesso faz-se necessário iniciar este

processo com pequenas práticas, para que depois os demais envolvidos no processo percebam os resultados positivos abracem esta nova forma de gestão.

2.15 Caracterização da Farmácia de Manipulação

É importante o significado dos empreendimentos de pequeno porte para um país em desenvolvimento, sendo considerado como um dos maiores bens pela relevância econômico-social. Segundo dados do SEBRAE (2005), em termos econômicos, a relevância das micro e pequenas empresas é notória, representam 99% do total de empresas, 67% das ocupações e 20% do Produto Interno Bruto.

As características peculiares dessas empresas e principalmente seu papel essencial são indispensável à economia nacional, uma vez que é a principal fonte geradora de empregos, inspiram muitos pesquisadores na busca pelo aprofundamento desses conhecimentos.

Evidencia-se que, de acordo com Santos (2005), a atividade de manipulação de medicamentos iniciou-se no período colonial com os primeiros boticários, onde eram comercializados drogas e medicamentos, ficando os mascates responsáveis pela venda destes materiais nas regiões mais afastadas. Os termos botica e boticário existiram até a terceira década do século XIX, onde o responsável pelo ofício manipulava e produzia o medicamento de acordo com a prescrição médica e a farmacopéia.

A chegada da Família Real para o Brasil em 1808 marcou a história das farmácias. D. João VI priorizou o ensino da medicina e da farmácia em função da má qualidade da higiene no país. Ocorria naquela época muitas doenças como febre amarela, diarreia, difteria e desidratação, causando a morte de centenas de crianças e parturientes. Assim surgiram as escolas de Medicina, Anatomia e Cirurgia no Rio de Janeiro de Bahia. (*International Journal of Pharmaceutical Compounding*, 2001)

A Farmácia Magistral origina-se nos primórdios da medicina, tornando-se uma especialidade com os avanços da ciência possibilitando o resgate do relacionamento entre paciente, médico e farmacêutico. (Farmacopéia, 2001)

As boticas foram substituídas gradualmente pelas farmácias. Os medicamentos eram produzidos artesanalmente, com base na flora medicinal e nos formulários

internacionais. Não existia a indústria nacional de medicamentos prontos, e alguns disponíveis eram importados da França (Cervi, 2002).

Algumas farmácias se tornaram tradicionais e investiram na fabricação em série, surgindo assim as primeiras indústrias farmacêuticas nacionais. O Tônico Fontoura foi o primeiro produto da produção artesanal em série, com a presença do farmacêutico em todas as etapas do processo de produção (Cervi, 2002).

A Farmácia Magistral foi classificada:

[...] como um estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo dispensação e atendimento privado de unidade hospitalar ou de seriadados, artesanais e sob encomendas, a farmácia de manipulação exerce importante papel perante a comunidade (FERREIRA, 2000, p.1).

Caproglione (2004) destaca que a Farmácia de Manipulação desponta atualmente como uma oportunidade de nicho de mercado. A partir das décadas de oitenta e noventa alguns fatores como a profissionalização e as novas tecnologias foram responsáveis pelo crescimento desse setor. Conforme preços mais baratos, atendimento personalizado, ambiente acolhedor e oferta de todo tipo de remédio, tem sido o foco da publicidade nas farmácias de manipulação, onde se registra um avanço sem precedentes. Estas farmácias preparam desde florais de Bach até hormônios e anticonvulsivos e no meio de tanta diversidade ganham principalmente mercado ao individualizar fórmulas segundo a característica do paciente. Além da possibilidade de especificidade de fórmulas, as farmácias magistrais vêm ganhando mercado também por oferecer os mesmos remédios produzidos pela indústria a preços muito mais vantajosos.

Conforme dados estatísticos do Conselho Regional de Farmácia (2005), as farmácias de manipulação anualmente são responsáveis por um faturamento de R\$ 1,3 bilhão ou 8% de todo o mercado de remédios brasileiro. Atualmente estima-se um total de 5.500 unidades. Em dezembro de 2005 as farmácias e drogarias convencionais totalizaram 74.189 unidades.

A profissionalização do setor de manipulação ocorre de forma intensa, mas não horizontalmente. As farmácias de diversos portes e complexidades estão investindo na qualidade e certificação de ISO 9000, e para isto, estão se adequando rapidamente para trazer benefícios aos consumidores e o fortalecimento da farmácia magistral (*International Journal of Pharmaceutical Compounding*, 2001).

De acordo com a TAB. 1, a Farmácia Magistral representa cerca de 8% de todo o mercado de medicamentos no Brasil e vem crescendo em média 3% ao ano.

TABELA 1
Dados estatísticos de Farmácia Magistrais

	Farmácias Magistrais	Farmacêuticos do Segmento	Empregos Diretos	Empregos
1999	3.100	8.710	34.100	136.400
2000	3.650	10.200	40.150	160.600
2001	4.300	12.040	47.300	189.200
2002	4.784	13.400	52.580	210.320
2003	5.200	14.560	57.200	228.800
2004	5.356	14.996	58.610	235.664

FONTE: Farmag - Farmácia Magistral – 2007

Em um mercado exigente e competitivo, é fundamental verificar a melhor combinação de preço-produto-serviço e avaliar se os objetivos estão sendo alcançados. Devido aos avanços da ciência e tecnologia, os produtos têm vida curta e são trocados com maior frequência. “Logo, manter os olhos abertos no e para o mercado e escutar o que o cliente tem a dizer são regras importantes para qualquer empresa. Na Farmácia Magistral a prestação de serviço reveste-se de grande valor para a diferenciação em seu mercado” (MONTI, 1999:70). Assim, considerando que a matéria-prima e tecnologia são acessíveis às empresas, o conhecimento torna-se o diferencial competitivo, além de agregar valor ao produto. Neste sentido, a gestão do conhecimento será de fundamental importância para as empresas se diferenciarem no mercado em que estão inseridas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que serviram de base para a pesquisa, são apresentados neste tópico, incluindo a definição da metodologia, tipologia e abrangência da pesquisa, elaboração e validação do questionário. É descrito também a forma de escolha da amostragem, aplicação do questionário, seleção das empresas pesquisadas, coleta de dados, tabulação das respostas e a forma de análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A primeira parte desta pesquisa fundamenta-se em base bibliográfica. Foram selecionados na literatura especializada sobre gestão do conhecimento renomados autores, artigos impressos e eletrônicos e outras fontes que deram suporte teórico ao tema.

Referindo-se à pesquisa bibliográfica destaca que:

[...] a mesma é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica (GIL, 1996, p. 65)

A segunda parte deste trabalho se desenvolve pela realização de uma pesquisa quantitativa e exploratória. A pesquisa é exploratória, porque segundo Marconi e Lakatos (1990, p.77) “visa aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar

conceitos”. Gil (1996, p.45) complementa que estas pesquisas têm como objetivo principal o “aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, sendo seu planejamento bastante flexível e, na maioria dos casos, envolvem levantamento bibliográfico”.

A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos empregados, porque normalmente não são utilizados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Envolve questionários estruturados ou não, com grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Este tipo de pesquisa utiliza-se das fontes secundárias, entrevista com especialistas, pesquisa-piloto e pesquisa qualitativa (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e generaliza os resultados da amostra para a população-alvo. Utiliza-se de questionários estruturados, pré-elaborados que admitem respostas alternativas e os resultados são apresentados a partir da análise estatística dos números, permitindo uma avaliação quantitativa dos dados para compreensão do resultado (MALHOTRA, 2001).

3.2 Limitação do trabalho

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, a pesquisa foi limitada às farmácias de manipulação de medicamentos da região dos municípios de Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco.

Em relação à abrangência, a pesquisa voltou-se basicamente à estrutura interna das empresas, haja vista que o objetivo do trabalho foi identificar como está o desenvolvimento do conhecimento organizacional nas empresas e posteriormente tratar o assunto entre as empresas.

3.3 Unidades de análises

Composta por 04 empresas, foi determinada a partir do Alvará concedido pelas Prefeituras dos municípios de Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco, autorizando o funcionamento das farmácias de manipulação.

O município de Congonhas foi excluído da amostra, porque a única farmácia de manipulação era mista com drogaria, inviabilizando assim o diagnóstico de pesquisa.

3.4 Elaboração do questionário

Como ferramenta para coleta de dados nas empresas selecionadas, foi utilizado um questionário (ver anexo I) fundamentado na revisão bibliográfica, conforme capítulo 2. Procurou-se agrupar as questões de forma a responder aos objetivos específicos propostos na pesquisa, além de questões que identificam o respondente quanto ao sexo, idade, formação e área de atuação na empresa. O questionário inclui também questões que identificam a empresa como número de funcionários, mercado em que atua e tempo de atuação.

Não existem regras rigorosas para elaborar um questionário, mas algumas regras práticas originadas nas experiências de pesquisadores podem ser usadas, como: a) questões fechadas, com várias alternativas de respostas, dando mais flexibilidade ao respondente; espaços em branco no campo da resposta para o respondente complementar a pesquisa com itens não relacionados pelo pesquisador; perguntas formuladas para serem respondidas por todos os níveis da empresa : operacional, técnico e estratégico (GIL, 1996).

O questionário foi fundamentado na pesquisa bibliográfica e direcionado para a pesquisa em Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco – MG. Foi elaborado pela autora, com auxílio e adaptações de questões de pesquisas de outros autores, dentre os quais destacamos Terra (1999) , Pereira (2000), Linke (2001) e Schaimberg (2002)

O questionário foi elaborado com base nas práticas gerenciais efetivas identificadas na literatura pesquisada, nos planos gerencial e operacional. Essas práticas envolvem vários aspectos organizacionais como: estratégia e administração; cultura organizacional; organização e processos de trabalho; políticas e práticas de administração com pessoas; sistemas de informação e comunicação; mensuração dos resultados.

O QUADRO 6 apresenta o reagrupamento das questões de 01 a 96 para análise da pesquisa, estando as questões do questionário no anexo final deste trabalho.

QUADRO 6
Resumo das questões de pesquisa

Questões de pesquisa	Questionário aplicado
1. Identificação do respondente e da empresa.	01- 09
2. Descrever a cultura de informação nas empresas.	15-22, 24, 26,31-33, 35, 45, 53, 57, 58, 62, 63, 67- 69, 73
3. Identificar como são coletadas as informações nas empresas e quais os tipos, fontes, canais e meios de acesso.	46, 60, 61, 66, 74, 80, 81, 83-88
4. Identificar se existe fluxo de informação na empresa entre os gestores e demais funcionários e também entre os pares.	14, 36, 51, 54-56, 64, 65, 70, 75, 76, 79, 89- 92, 94
5. Identificar como ocorre o processo de gestão do conhecimento nas empresas	12, 13, 27, 29, 30, 40-42, 44, 47-50, 52, 71, 72, 77, 78, 82, 93, 95
6. Avaliar se os procedimentos atuais das empresas propiciam um ambiente favorável ao desenvolvimento e implantação do processo de gestão do conhecimento	10, 11, 23, 25, 28, 34, 37-39, 43, 59, 96

Gil (1996) esclarece que o pré-teste pode ser aplicado para identificar aspectos relacionados à clareza dos termos, quantidade, forma e ordem das perguntas.

Desta forma, após a elaboração do questionário, aplicou-se um pré-teste em uma farmácia de manipulação de Cons.Lafaiete com objetivo de identificar as dificuldades na compreensão das questões buscando assim um maior nível de clareza e autenticidade dos respondentes. A aplicação gerou algumas alterações no questionário, sendo que algumas questões foram melhoradas, dando-se uma nova formação à redação e formatação do formulário, sem perda da qualidade das questões de pesquisa.

3.5 Coleta de dados

Concluídas as etapas anteriores e indispensáveis ao desenvolvimento da pesquisa, foram realizados pessoalmente contatos com os proprietários das farmácias, que prontamente acolheram o pedido demonstrando interesse pelo assunto. Neste primeiro contato as empresas reconheceram a relevância da pesquisa, fato que contribuiu efetivamente para a qualidade da coleta de dados.

A pesquisa foi realizada no período de 02 a 25 de maio de 2007 sendo os questionários aplicados pessoalmente pela autora. Além do bom entendimento das perguntas por parte dos respondentes, a opção pela aplicação pessoal permitiu um excelente retorno do questionário preenchido, sendo o tempo de resposta em torno de 45 min.

Concluídos os trabalhos de pesquisas nas empresas, procedeu-se a tabulação e análise dos vinte e seis questionários, respondidos pelos proprietários e pelos funcionários de nível operacional e gerencial.

3.6 Tabulação e análise dos dados

A tabulação para a análise dos dados, a preparação de gráficos e tabelas que constam no trabalho de pesquisa foram desenvolvidas com auxílio do Microsoft Excel 2003 com a finalidade de apurar os dados e seus respectivos percentuais para serem analisados conforme o objetivo da pesquisa.

Foram coletados 26 questionários, sendo que, 04 são dos proprietários e 22 de gerentes, técnicos e demais funcionários.

O total de respostas não será igual ao total de vinte e seis, porque em várias questões podiam ser marcadas mais de uma alternativa.

Para análise dos dados nas questões que o respondente tinha a possibilidade de escolha sobre discordar ou concordar, foi utilizada a Escala de Likert, conforme TAB. 2, que é indicada quando se pretende medir graus de desfavorabilidade ou favorabilidade, sinalizando uma direção da atitude do respondente (MALHOTRA, 2001).

Para fazer o calculo dos níveis de desfavorabilidade ou favorabilidade foi trabalhada a fórmula: $((\text{Discordo total} \times 1) + (\text{Discordo muito} \times 2) + (\text{Discordo pouco} \times 3) + (\text{Concordo pouco} \times 4) + (\text{Concordo muito} \times 5) + (\text{Concordo total} \times 6)) / \text{Número de respondentes de cada questão}$.

TABELA 2
Grau de desfavorabilidade ou favorabilidade da escala de Likert

Discordo total	1
Discordo muito	2
Discordo pouco	3
Concordo pouco	4
Concordo muito	5
Concordo total	6

Fonte: Elaborado a partir de Malhotra (2001)

Devido ao fato do questionário ter espaço para incluir respostas em algumas questões, estes dados qualitativos coletados serão apresentados no Capítulo 4 de análise e interpretação dos dados de pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA

Os resultados apresentados neste capítulo foram tabulados para preparação das respectivas análises pautadas nos objetivos propostos pela pesquisa. Os resultados são registrados por meio de tabelas, para as questões de múltipla escolha e por gráficos de barra para as questões em que as tabulações foram realizadas com base na escala de Likert. A análise será realizada considerando o resultado final da tabulação para as questões, registrando comentários para as divergências relevantes apresentadas nas respostas entre os proprietários e funcionários.

Na TAB. 3 está apresentada a identificação dos respondentes com relação a formação, sexo, faixa etária e área de atuação na empresa .

Há de se ressaltar que 75% dos proprietários registraram possuir pós-graduação. Em relação aos funcionários, 45,45% possui apenas o segundo grau e 40,91% registraram ter o curso técnico nível médio. Nota-se a predominância do sexo feminino nas empresas pesquisadas, com 92,31% dos respondentes. A faixa etária está concentrada na faixa de 21 a 30 anos com 61,54% e com 23,08% dos respondentes na faixa de 31 a 40 anos. Ressalta-se que a faixa etária dos proprietários está distribuída entre 31 a 60 anos. A área de atuação dos respondentes é bem distribuída, registrando 23,08% nas áreas de administração, produção, técnico e atendente.

O fato do elevado percentual de respondentes com o técnico nível médio sinaliza que a busca pelo conhecimento é percebida e vista como necessária para o desenvolvimento do capital humano nas organizações.

TABELA 3
Identificação dos respondentes

Identificação do respondente	Proprietário		Funcionário		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
1 - Formação do respondente	4,00	100,00	22,00	100,00	26,00	100,00
1 Grau						
2 Grau	1,00	25,00	10,00	45,45	11,00	42,31
Técnico Nível Médio			9,00	40,91	9,00	34,62
Nível Superior			3,00	13,64	3,00	11,54
Pós Graduação	3,00	75,00			3,00	11,54
2 - Sexo do respondente	4,00	100,00	22,00	100,00	26,00	100,00
Masculino	2,00	50,00			2,00	7,69
Feminino	2,00	50,00	22,00	100,00	24,00	92,31
3 - Faixa etária do respondente	4,00	100,00	22,00	100,00	26,00	100,00
Abaixo de 20 anos			1,00	4,55	1,00	3,85
De 21 a 30 anos			16,00	72,73	16,00	61,54
De 31 a 40 anos	1,00	25,00	5,00	22,73	6,00	23,08
De 41 a 50 anos	1,00	25,00			1,00	3,85
De 51 a 60 anos	2,00	50,00			2,00	7,69
Acima de 61 anos					0,00	0,00
5 - Qual a área de atuação dentro da empresa. Se atuar em mais de uma área, assinale a principal.	4,00	100,00	22,00	100,00	26,00	100,00
Administração	3,00	75,00	3,00	13,64	6,00	23,08
Financeiro			1,00	4,55	1,00	3,85
Gerente						
Pesquisa e desenvolvimento						
Produção			6,00	27,27	6,00	23,08
Técnico	1,00	25,00	5,00	22,73	6,00	23,08
Funcionário			6,00	27,27	6,00	23,08
Outras			1,00	4,55	1,00	3,85

FONTE: Pesquisa de campo

A identificação das empresas nas quais trabalham os participantes da pesquisa esta apresentada na TAB. 4, registrando o número de funcionários, tempo de atuação mercado, cargos existentes e o desempenho da empresa nos últimos três anos.

Com relação ao número de funcionários, foi detectado uma concentração de 96,15% de empresas com 06 a 10 funcionários e com média de atuação no mercado entre 05 e 10 anos. Este percentual de 88,46%, com até 10 anos de mercado justifica-se porque a partir década de noventa houve crescimento do setor de manipulação com oferta de produtos mais baratos e atendimento personalizado. Os cargos existentes no organograma são bem distribuídos entre diretoria, gerência de produção, vendas, administrativa e financeira.

TABELA 4
Identificação das empresas nas quais os respondentes trabalham

Identificação das empresas nas quais os respondentes trabalham	Proprietário		Funcionário		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
6-Números de funcionários na empresa em que trabalha ou é proprietário.	4,00	100,00	22,00	100,00	26,00	100,00
Até 5						
De 06 a 10	3,00	75,00	22,00	100,00	25,00	96,15
De 11 a 30	1,00	25,00			1,00	3,85
De 31 a 49						
Acima de 50						
7 - Há quantos anos a empresa está no mercado?	4,00	100,00	22,00	100,00	26,00	100,00
Menos de 5 anos						
Entre 05 e 10 anos	4,00	100,00	19,00	86,36	23,00	88,46
Mais de 10 anos			3,00	13,64	3,00	11,54
8 - Quais os cargos que existem no organograma de sua empresa.	11,00	100,00	44,00	100,00	55,00	100,00
Diretoria	2,00	18,18	12,00	27,27	14,00	25,45
Gerencia de Produção	4,00	36,36	7,00	15,91	11,00	20,00
Gerencia de Vendas	2,00	18,18	8,00	18,18	10,00	18,18
Gerencia Administrativa e financeira	3,00	27,27	15,00	34,09	18,00	32,73
Recepcionistas, entregador e serviços gerais			2,00	4,55	2,00	3,64
9 - Desempenho recente da empresa nos últimos 03 anos:	4,00	100,00	22,00	100,00	26,00	100,00
Vem ganhando mercado de forma significativa	2,00	50,00	6,00	27,27	8,00	30,77
Vem ganhando mercado	1,00	25,00	8,00	36,36	9,00	34,62
Vem mantendo mercado			8,00	36,36	8,00	30,77
Vem perdendo mercado	1,00	25,00			1,00	3,85
Vem perdendo mercado de forma significativa						

FONTE: Pesquisa de campo

Após apresentação dos dados relativos aos respondentes e das empresas nas quais eles atualmente trabalham, serão registrados os resultados da parte que constam dos objetivos da pesquisa.

4.1 Cultura da informação

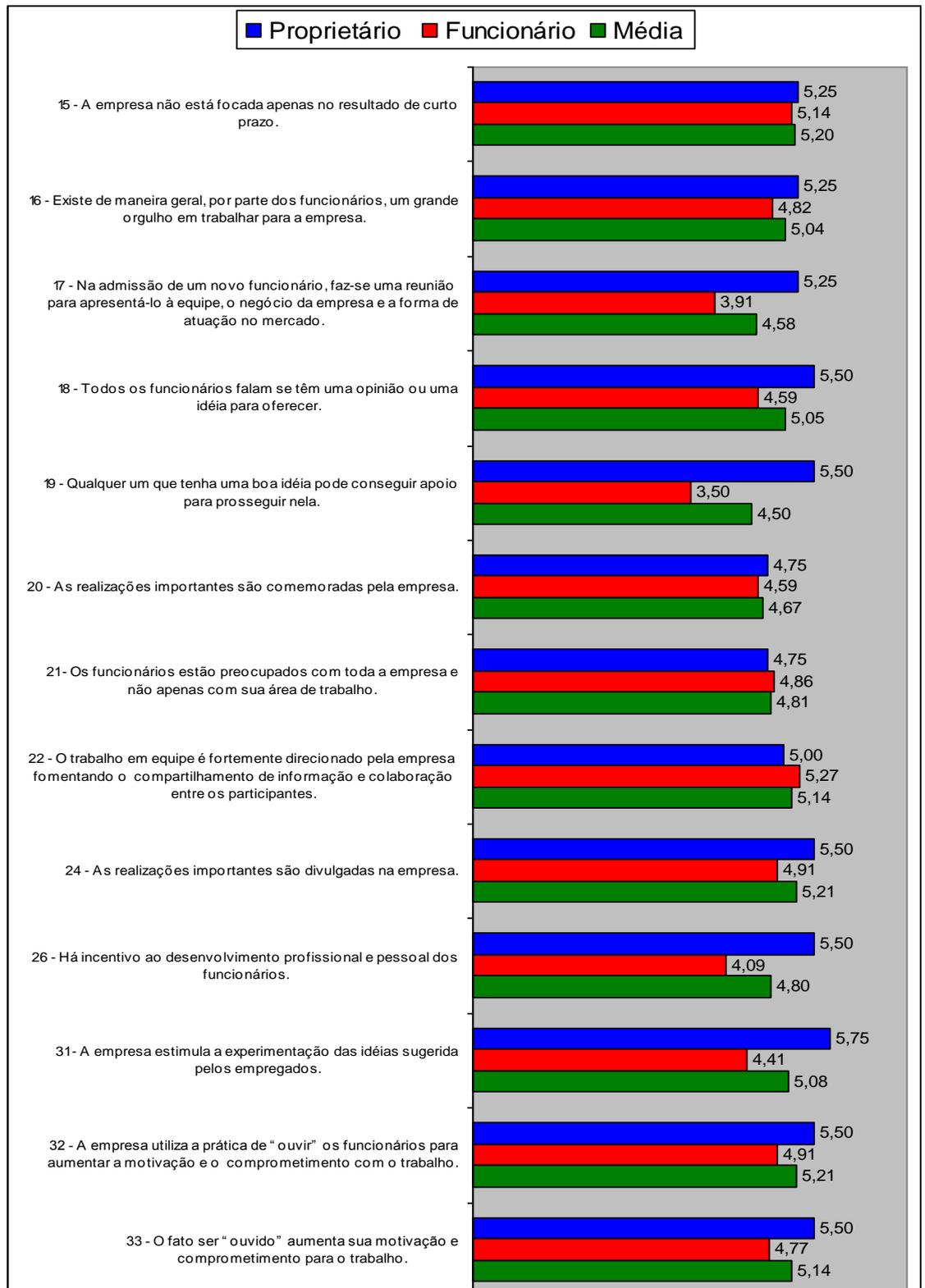
A análise de como é vista a cultura da informação na empresa, considerando a escala de Likert que pontua no máximo em 6,00, apenas 02 questões tiveram média inferior a 4,2 ou seja menor que 70% da pontuação máxima, o que denota que a cultura da informação está se desenvolvendo nas empresas. As questões que se enquadraram neste item são: 1) Os funcionários são responsáveis pela própria aprendizagem, com 3,33 2) A falta de tempo e um dos motivos que dificulta a obtenção de informação com 2,59

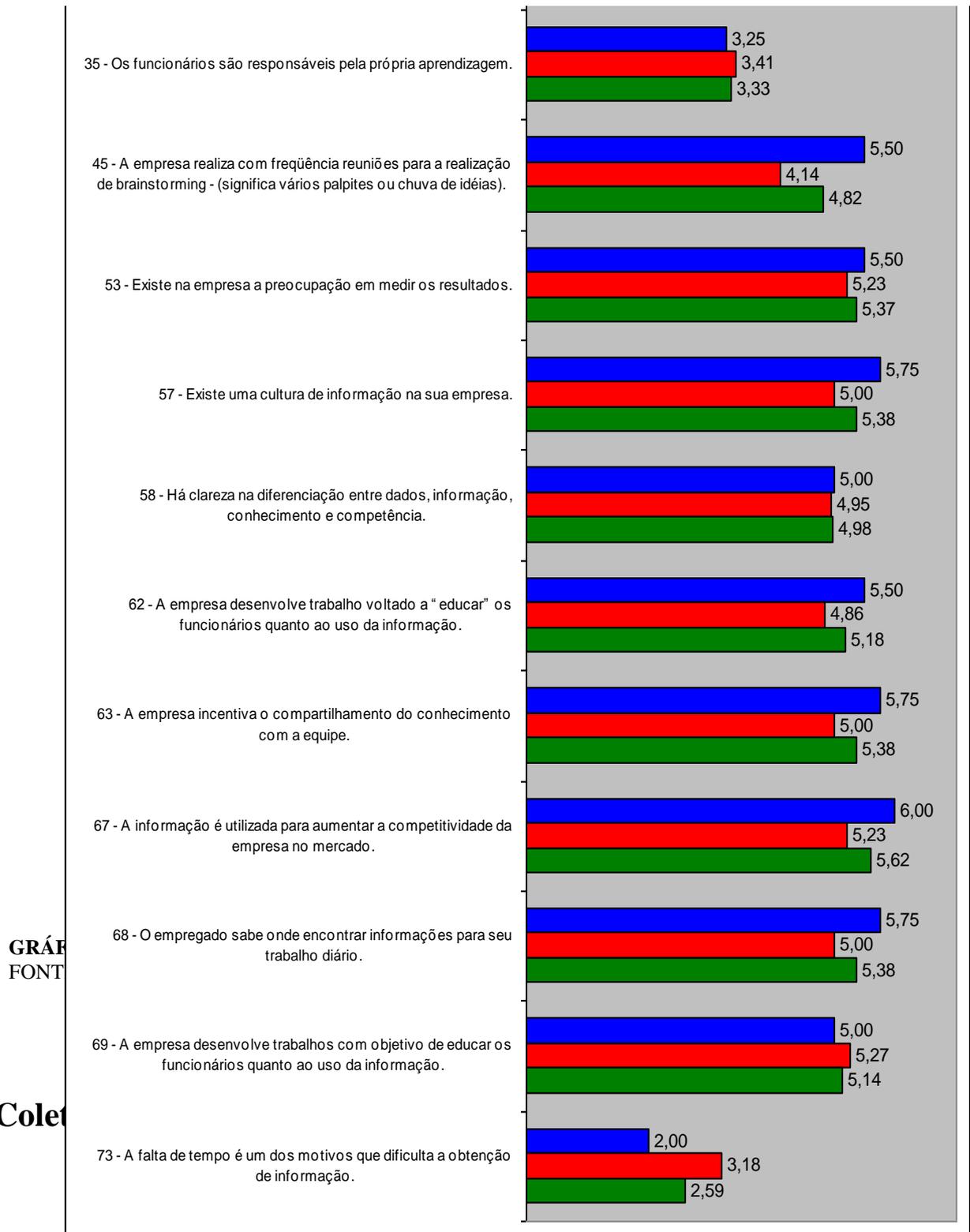
Como pode ser observado no GRAF. 1, outras questões ficaram com pontuação entre 4 e 5 pontos, significando que a cultura da informação ainda está se desenvolvendo em algumas questões, como por exemplo:

1. Na admissão de um novo funcionário, faz-se uma reunião para apresentá-lo à equipe, o negócio da empresa e a forma de atuação no mercado – a média ficou em 4,58, visto que os funcionários terem puxado a média para baixo com 3,91;
2. Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela – média de 4,5, visto que os funcionários puxaram a média para baixo, registrando apenas 3,50;
3. As realizações importantes são comemoradas pela empresa - media ficou em 4,67;
4. Os funcionários estão preocupados com toda a empresa e não apenas com sua área de trabalho – média de 4,81;
5. Há incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários – média de 4,80, visto que os empregados registraram de 4,09 ;
6. A empresa realiza com freqüência reuniões para a realização de brainstorming - (significa vários palpites ou chuva de idéias) – média 4,82, sendo registrado pelos empregados a pontuação de apenas 4,14, o que contribui para a media ficar mais baixa.
7. Há clareza na diferenciação entre dados, informação, conhecimento e competência – média de 4,98.

Houve uma concentração de respostas com relação à questão, se existe uma cultura da informação nas empresas com 5,38, distribuído entre funcionários(5,0) e proprietários(5,75) evidenciando uma clara percepção dos conceitos com relação a dado, informação, conhecimento e competência, o que pode ser considerado um excelente passo para a efetivação da cultura do conhecimento nestas empresas.

Destaca-se também que os respondentes registraram que a informação é utilizada para aumentar a competitividade da empresa no mercado, com uma média 5,62, sendo o item de maior pontuação, validando desta forma a literatura.





4.2 Coleta

Quanto à coleta de informações, as questões tabuladas pela escala de Likert, conforme GRAF. 2, nota-se que a maioria das respostas está situada bem acima da média da escala, registrando 81,47% com 4,88 na média da escala. Esta média demonstra que a empresa tem adotado procedimentos para o processo de coleta de informações, apresentando

a possibilidade de um rendimento melhor, visto que as informações antecipadas estão sendo buscadas podendo melhorar os processos da empresa.

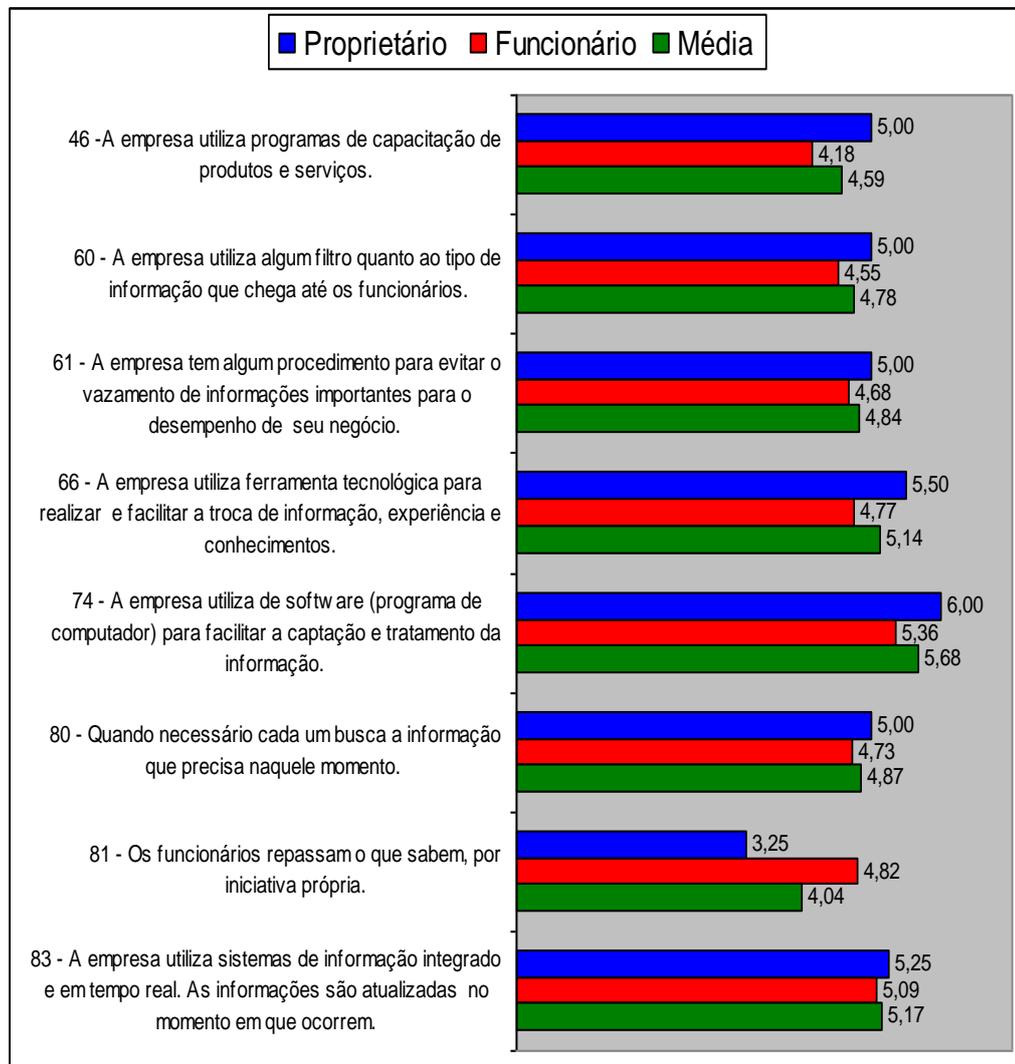


GRÁFICO 2: Resultados da pesquisa com relação à coleta de informações

FONTE: Pesquisa em campo

Importante destacar que a utilização de software para facilitar a captação e tratamento da informação, foi a maior média dos respondentes, registrando 5,68. Na entrada de informações na empresa, registrou-se a média de 4,78 das respostas, constatando-se que existe uma filtragem do que chega de informações e 4,84 para procedimentos que evita o vazamento de informações, demonstrando uma preocupação em relação ao sigilo de informações importantes para desempenho de seu negocio. Percebe-se ainda que existe por partes dessas empresas uma cultura pelo compartilhamento da informação de forma segura, e que a utilização de tecnologia da informação como o software sinaliza a estratégia na valorização da comunicação de forma rápida e conectada, que influencia na tomada de decisão.

Foi pontuado pelos proprietários com apenas 3,2 que os funcionários repassam o que sabem por iniciativa própria, não sendo esta a visão dos funcionários que registraram 4,82. Interessante ressaltar a divergência de percepção pelos dois tipos de categoria de respondentes.

Em relação aos tipos de fontes externas, a TAB. 5 apresenta as mais assinaladas: fornecedores de matérias-primas/insumos com 22,99% , assistência técnica com 20,69% e publicações técnicas com 14,94%, totalizando 58,62% das respostas.

No que diz respeito às fontes externas de informações, dentre as 13 alternativas listadas, as informações mais buscadas foram as tradicionalmente conhecidas: a) cursos; b) sites e páginas WEB; c) consultorias; d) palestras e) congressos e seminários. Outras questões foram assinaladas em menor escala como visita a laboratórios, jornais, catálogos, folder e folhetos. Percebe-se por parte dos proprietários a busca do conhecimento organizacional pelo trabalho interativo com outras pessoas como, por exemplo, palestras, encontros profissionais, congressos e seminários, feiras e exposições, reforçando a presença da cultura do conhecimento nas empresas pesquisadas.

Na questão dos meios utilizados pelas empresas para acessar informações externas registra-se a preferência pela internet com 23,08%, seguido pelo contato pessoal (visitas) e telefone com 21,98% cada um respectivamente.

Quanto à forma que as informações internas são obtidas, percebe-se a preferência pelas informações por escrito e da chefia, registrando cada item o percentual de 19,28%. Além desses, destaca-se o percentual de 16,87 obtida pessoalmente do colega de trabalho. Internamente, um dos meios ainda pouco utilizados é a intranet, citado por apenas 3,61%. Sendo esta uma excelente forma para divulgação de informações, promover a interatividade entre os membros da empresa, o que fortaleceria a gestão do conhecimento.

As informações tecnológicas são mais buscadas nas empresas de consultorias registrando 58,06%. Outras formas foram citadas em menor escala como empresas de pesquisa tecnológica com 19,35 e universidades com 12,90%.

TABELA 5
Resultado da pesquisa com relação a coleta de informações

Como são Coletadas as Informações	Proprietário		Funcionário		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
84 - Quais os tipos de informações são buscados externamente com mais frequência pela empresa?	21,00	100,00	66,00	100,00	43,50	100,00
Fontes de financiamento	1,00	4,76	1,00	1,52	1,00	2,30
Fornecedores de matérias-primas/insumos	4,00	19,05	16,00	24,24	10,00	22,99
Fornecedores de máquinas e equipamentos	2,00	9,52	5,00	7,58	3,50	8,05

Assistência técnica	3,00	14,29	15,00	22,73	9,00	20,69
Treinamento de recursos humanos	2,00	9,52	6,00	9,09	4,00	9,20
Mercado de atuação e oportunidades de negócios	2,00	9,52	5,00	7,58	3,50	8,05
Indicadores econômicos	1,00	4,76	2,00	3,03	1,50	3,45
Sobre os concorrentes	2,00	9,52	7,00	10,61	4,50	10,34
Publicações técnicas	4,00	19,05	9,00	13,64	6,50	14,94
85 - Quais as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informação da empresa?	41,00	100,00	125,00	100,00	83,00	100,00
Sites e páginas WEB	4,00	9,76	14,00	11,20	9,00	10,84
Palestras	4,00	9,76	11,00	8,80	7,50	9,04
Encontros profissionais	4,00	9,76	6,00	4,80	5,00	6,02
Congressos e seminários	4,00	9,76	10,00	8,00	7,00	8,43
Fornecedores	3,00	7,32	8,00	6,40	5,50	6,63
Jornais	3,00	7,32	6,00	4,80	4,50	5,42
Revistas especializadas	3,00	7,32	10,00	8,00	6,50	7,83
Clientes	2,00	4,88	11,00	8,80	6,50	7,83
Consultorias	4,00	9,76	12,00	9,60	8,00	9,64
Visita a laboratórios	1,00	2,44	5,00	4,00	3,00	3,61
Feiras e Exposições	4,00	9,76	8,00	6,40	6,00	7,23
Catálogos, folder e folhetos	1,00	2,44	9,00	7,20	5,00	6,02
Cursos	4,00	9,76	15,00	12,00	9,50	11,45
86 - As informações internas na empresa são normalmente obtidas através de:	15,00	100,00	68,00	100,00	41,50	100,00
Telefone	1,00	6,67	9,00	13,24	5,00	12,05
E-mail	2,00	13,33	10,00	14,71	6,00	14,46
Quadro de aviso	2,00	13,33	10,00	14,71	6,00	14,46
Por escrito	4,00	26,67	12,00	17,65	8,00	19,28
Intranet - internet interna	1,00	6,67	2,00	2,94	1,50	3,61
Da chefia	3,00	20,00	13,00	19,12	8,00	19,28
Pessoalmente do colega de trabalho	2,00	13,33	12,00	17,65	7,00	16,87
87 - Quais os meios utilizados pela empresa para acesso às informações externas?	15,00	100,00	76,00	142,40	45,50	100,00
Internet	3,00	20,00	18,00	23,68	10,50	23,08
Telefone	4,00	26,67	16,00	21,05	10,00	21,98
FAX	2,00	13,33	15,00	19,74	8,50	18,68
Contato pessoal - visitas	3,00	20,00	17,00	22,37	10,00	21,98
Correspondência	3,00	20,00	10,00	55,56	6,50	14,29
Continua						
88 - Quais instituições externas têm sido consultadas para atender à demanda por informação tecnológica?	8,00	100,00	23,00	100,00	15,50	100,00
SEBRAE	1,00	12,50	2,00	8,70	1,50	9,68
Universidades	3,00	37,50	1,00	4,35	2,00	12,90
Empresa de pesquisa tecnológica	1,00	12,50	5,00	21,74	3,00	19,35
Empresas de consultorias	3,00	37,50	15,00	65,22	9,00	58,06

FONTE: Pesquisa em campo

Concluindo esse item, nota-se que os cursos, palestras, congressos e seminários, fontes externas praticadas por essas empresas são importantes para o desenvolvimento da cultura do conhecimento, pois nesses casos pode realmente haver uma troca mais ampla de conhecimento.

4.3 Fluxo de informações

Quanto ao fluxo de informações nas empresas, conforme TAB. 6, o treinamento foi assinalado por 54,35% dos respondentes como sendo a forma mais eficaz para se assegurar um adequado fluxo de informações. Além de treinamento, o desenvolvimento de sistemas para não perder informações também foi citado por 23,91%, o que demonstra a consciência da necessidade de implantação da gestão do conhecimento.

Em relação à identificação de uma informação útil, com 75% os procedimentos mais citados foram o de informar ao superior imediatamente.

Os meios mais utilizados pelos funcionários após participarem de palestras, cursos, feiras etc., foi verificado pelas alternativas citadas: reuniões específicas com 32,50%, conversas informais com os colegas com 30,00%, reuniões abertas para quem quiser participar com 17,50%. Um dado que chama a atenção, apesar de baixo, é o fato de 7,50% dos respondentes terem assinalado que não é cobrado do funcionário a transferência do conhecimento, demonstrando que deixa de contribuir para a cultura do conhecimento na empresa.

Os meios mais utilizados nas empresas para a disseminação da informação, pela seqüência, mais citados foram: reuniões com 44,90%, quadro de avisos com 22,45%, seguido de pessoalmente pelo colega e telefone com 14,29%. Ressalta-se a baixa indicação da intranet com apenas 4,06%, demonstrando que as empresas ainda não estão nesse estágio de comunicação.

Em relação à forma que o conhecimento é disseminado, 26,32% citarem a transferência do conhecimento pela prática, o que sinaliza a presença do conhecimento organizacional tácito, que ocorre passando de pessoa para pessoa, não sendo registrado em manuais ou outros meios. O treinamento foi assinalado por 57,89% dos respondentes. Em nível de empregados, 65,52% dos respondentes citaram o treinamento como forma de transmissão do conhecimento, o que denota a cultura das empresas na valorização do conhecimento.

TABELA 6
Resultado da pesquisa em relação ao fluxo de informações

Fluxos de Informação	Proprietário		Funcionário		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
89 - Como ocorre o fluxo contínuo das informações úteis na empresa:	11,00	100,00	35,00	100,00	23,00	100,00
Treinando as pessoas	4,00	36,36	21,00	60,00	12,50	54,35
Desenvolvendo o comportamento e cultura de informação	4,00	36,36	1,00	2,86	2,50	10,87
Desenvolvendo sistemas para não perder informações	2,00	18,18	9,00	25,71	5,50	23,91
Criando sistemas para distribuir eletronicamente as informações		0,00	2,00	5,71	1,00	4,35
Criando um sistema gerencial de informações.	1,00	9,09	2,00	5,71	1,50	6,52
90 - Quando alguma informação e/ou conhecimento importante é identificado por algum funcionário, qual o procedimento que ele adota:	5,00	100,00	27,00	100,00	16,00	100,00
Informa ao superior imediatamente	4,00	80,00	20,00	74,07	12,00	75,00
Divulgam a todos para que façam uso	1,00	20,00	7,00	25,93	4,00	25,00
91 - Quando o funcionário participa de palestras, cursos, feiras etc., como acontece a troca ou transferência do conhecimento?	7,00	100,00	33,00	100,00	20,00	100,00
Não é cobrado do funcionário	1,00	14,29	2,00	6,06	1,50	7,50
Reuniões abertas para quem quiser participar	1,00	14,29	6,00	18,18	3,50	17,50
Reuniões específicas com os envolvidos no assunto	3,00	42,86	10,00	30,30	6,50	32,50
Conversas informais com os colegas	2,00	28,57	10,00	30,30	6,00	30,00
Através de comunicação escrita do que foi transmitido			5,00	15,15	2,50	12,50
92 - Quais os meios que a empresa utiliza para a disseminação (divulgação) de informação?	8,00	100,00	41,00	100,00	24,50	100,00
Telefone	1,00	12,50	6,00	14,63	3,50	14,29
Pessoalmente pelo colega de trabalho	1,00	12,50	6,00	14,63	3,50	14,29
Reuniões	4,00	50,00	18,00	43,90	11,00	44,90
Quadro de avisos	1,00	12,50	10,00	24,39	5,50	22,45
Intranet - Internet interna	1,00	12,50	1,00	2,44	1,00	4,08

Continua

94 - Como o conhecimento é transmitido para os funcionários da empresa?	9,00	100,00	29,00	100,00	19,00	100,00
Por manuais	3,00	33,33	2,00	6,90	2,50	13,16
Escrito e treinamento com teste	1,00	11,11		0,00	0,50	2,63
Ensinando na prática como se faz	2,00	22,22	8,00	27,59	5,00	26,32
Treinamento	3,00	33,33	19,00	65,52	11,00	57,89

FONTE: Pesquisa de campo

No grupo das questões tabuladas pela escala de Likert conforme GRAF. 3, nota-se que a maioria das respostas está acima de 4,00 ficando acima da média da escala que é 3,00, mostrando que a comunicação está voltada para a Era do Conhecimento.

Questões importantes como informação do objetivo estratégico da empresa com média 4,59 a informação que vem dos superiores são completas e suficientes para que todos saibam o que a direção deseja com 5,23 na média e 4,95 citado pelos empregados, os resultados são amplamente divulgados internamente com 4,87 de média e 4,73 pontuado pelos empregados, demonstra que as pessoas estão informadas da macro-estratégia e sabem onde a empresa quer chegar além de terem conhecimento dos resultados pois são amplamente divulgados.

Vale ressaltar quanto à comunicação é que os resultados são amplamente divulgados com 4,87, mas foi citado com média de 3,79 que a empresa emite informação para repassar o desempenho individual dos empregados. Essa avaliação mostra que não é registrado o desempenho individual dos funcionários demonstrando que a empresa não reconhece os talentos individuais, passo importante para a Era Conhecimento, pois neste as pessoas são os fatores de sucesso.

O que chama a atenção quanto à comunicação é a média da pesquisa no item a falta de interesse pela obtenção de informação por parte dos empregados é um dos motivos que dificulta a obtenção de informação, com média 2,38, demonstrando que os empregados têm interesse no processo de aprendizagem. Essa avaliação mostra a busca do novo paradigma da sociedade do conhecimento, o capital intelectual.

Fechando este tópico, pode-se dizer que as atitudes em relação às práticas diárias demonstram que as pessoas sabem da importância da comunicação na era do conhecimento, tanto que a transferência do conhecimento está fundamentada no treinamento e as médias do fluxo de informação e compartilhamento estão acima da média 3,0, características de empresas com foco para o conhecimento.

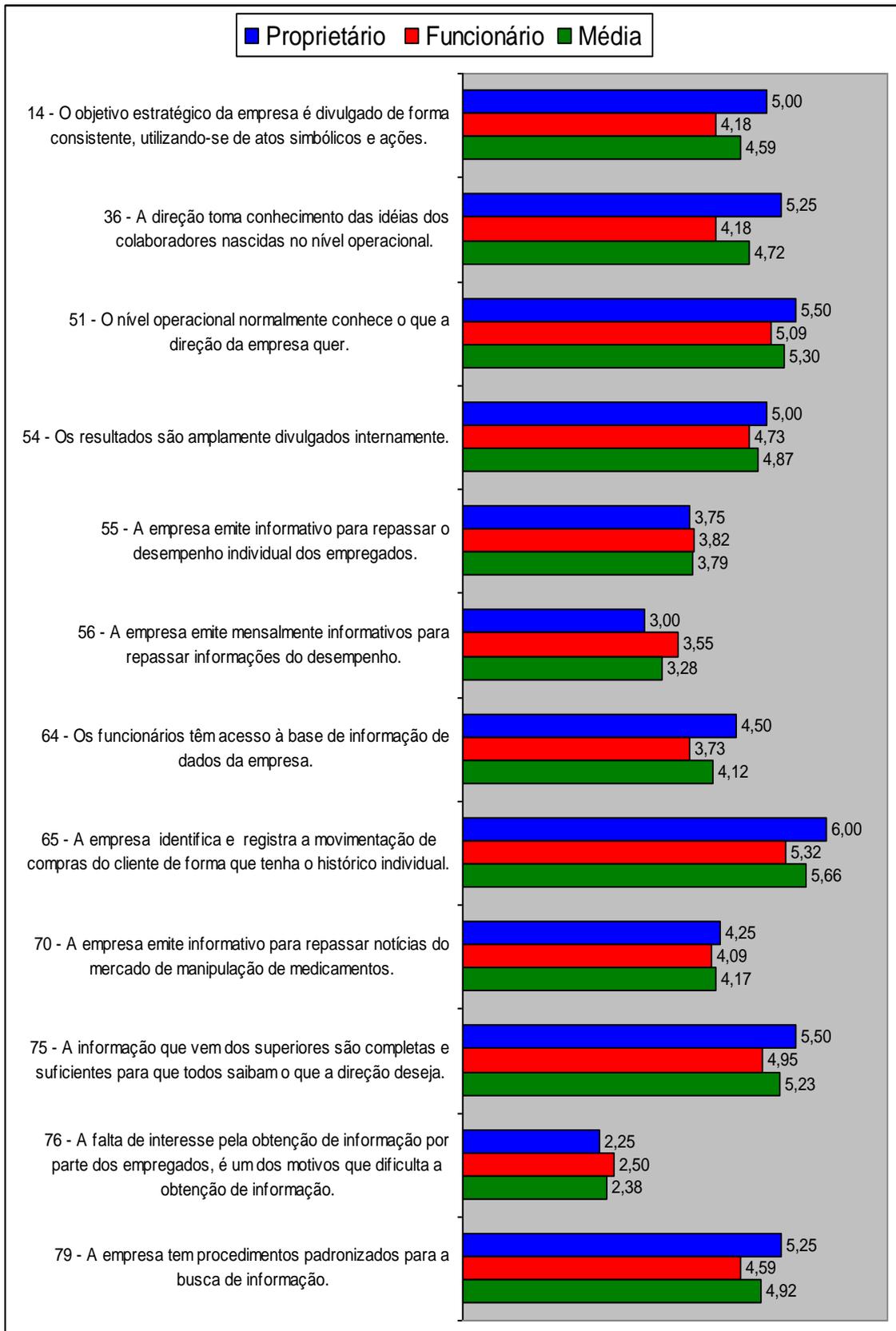


GRÁFICO 3: Resultado da pesquisa em relação ao fluxo de informações

FONTE: Pesquisa de campo

4.4 Processo de gestão do conhecimento

No gerenciamento do conhecimento na empresa, conforme TAB. 7, a pesquisa mostra que 53,13% é a gerência que cuida das informações e 24,05 citou que os jornais internos são utilizados para divulgação de informação de interesse de todos. Porém, biblioteca e registro documentado da ocorrência interna, reuniões, palestras e treinamentos foram poucos citados nos questionários. Nessas empresas, 32,35% declararam que as informações são registradas, analisadas e depois divulgadas e 35,29% citaram que as informações depois de tratadas são divulgadas por toda a empresa.

TABELA 7
Processo de gestão do conhecimento

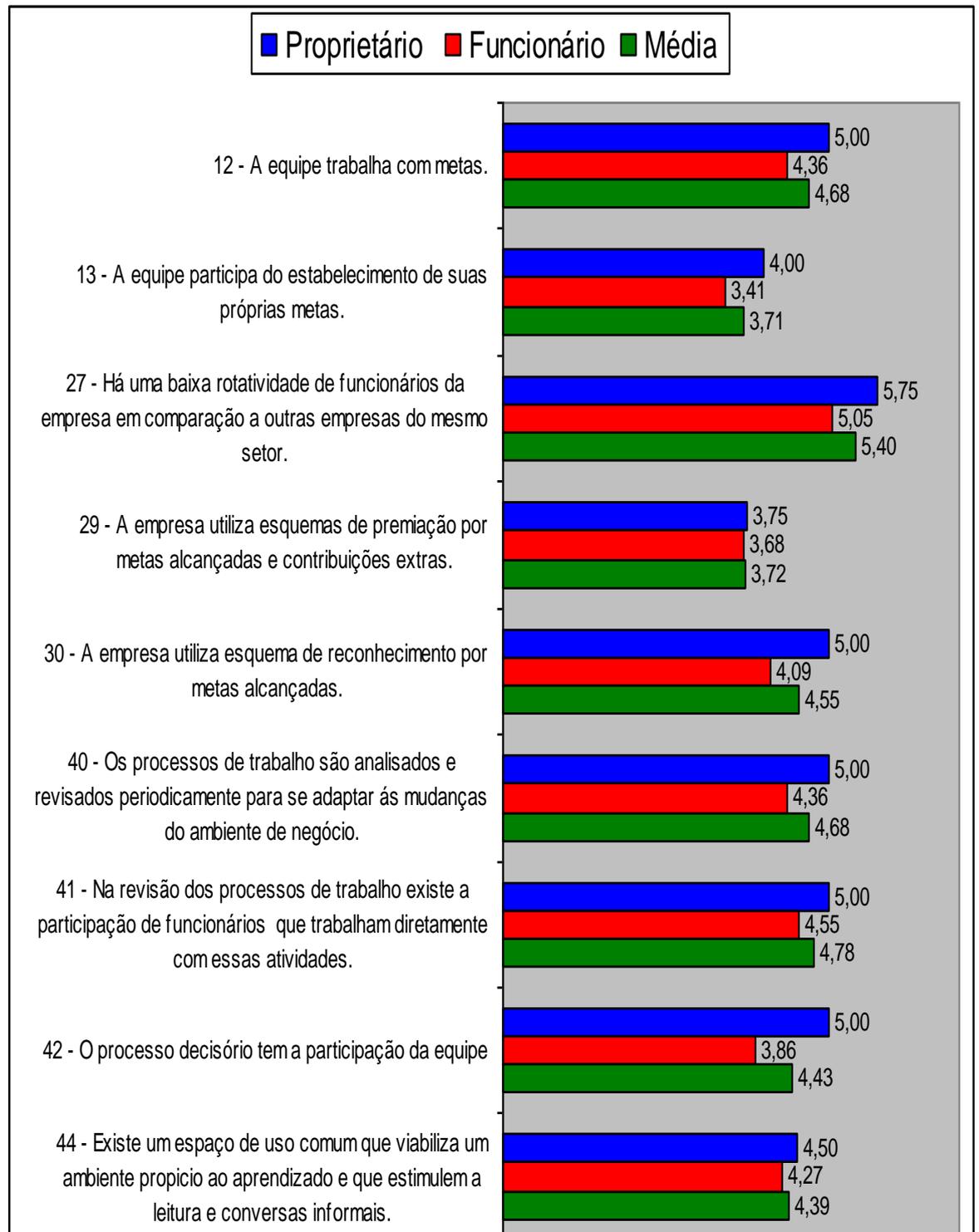
Processo de Gestão do conhecimento	Proprietário		Funcionário		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
93 - No sistema de informações da empresa existe:	7,00	100,00	25,00	100,00	16,00	100,00
Biblioteca	2,00	28,57	2,00	8,00	2,00	12,50
Gerente que cuida das informações	2,00	28,57	15,00	60,00	8,50	53,13
Jornais internos para divulgação de informação de interesse de todos			8,00	32,00	4,00	25,00
Registro documentado da ocorrência interna, reuniões, palestras e treinamentos	3,00	42,86			1,50	9,38
95 - Existe na empresa alguma forma sistematizada de captação, tratamento, análise e divulgação de informações?	7,00	100,00	27,00	100,00	17,00	100,00
As informações e os dados ficam na informalidade	1,00	14,29	4,00	14,81	2,50	14,71
Existe na empresa um procedimento formalizado de busca de informações	1,00	14,29	5,00	18,52	3,00	17,65
As informações são registradas, analisadas e depois divulgadas	2,00	28,57	9,00	33,33	5,50	32,35
As informações depois de tratadas são divulgadas por toda a empresa	3,00	42,86	9,00	33,33	6,00	35,29

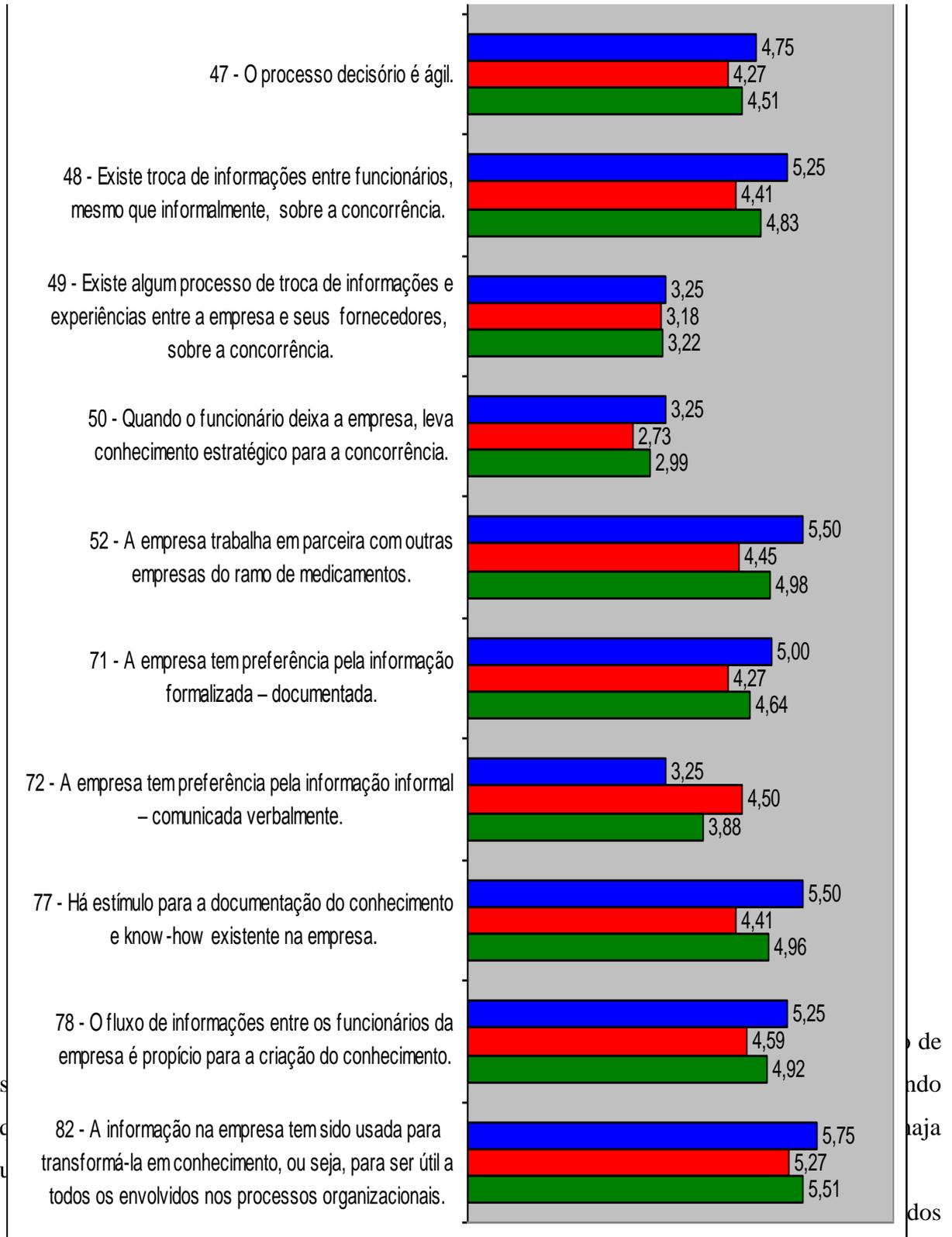
Fonte: Pesquisa de campo

Ressalta-se que foi dada uma pontuação pequena em relação às informações e dos dados que ficam na informalidade, com média de apenas 14,71%. Esta avaliação sinaliza que essas empresas estão num processo de gestão do conhecimento.

Nas questões tabuladas pela escala de Likert, conforme GRAF. 4, nota-se que existe em ambiente favorável à gestão do conhecimento: 5,51 citaram que a informação na empresa tem sido usada para transformá-la em conhecimento, ou seja, para ser útil a todos os envolvidos, 4,64 citaram que a empresa tem preferência pela informação documentada, 4,92 que o fluxo de informação entre os funcionários da empresa é propício para a criação do

conhecimento, 4,96 que há estímulo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa e 5,51 registraram que a informação na empresa tem sido usada para transformá-la em conhecimento, ou seja, para ser útil a todos os envolvidos nos processos organizacionais.





funcionários que trabalham diretamente com essas atividades foi pontuado pelos empregados com 4,55 e com 4,36 os processos de trabalho são analisados e revisados periodicamente para se adaptar as mudanças do ambiente de negócio. Estas questões necessitam ser revistas e as empresas evoluírem quanto a participação do funcionário nos processos que precisam de velocidade e flexibilidade para responder eficazmente às exigências impostas pelo mercado.

A opinião dos funcionários e proprietários diverge em alguns pontos: que a empresa utiliza esquema de reconhecimento por metas alcançadas, que a empresa trabalha em parceria com outras empresas do ramo de medicamentos, há estímulo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa, que o processo decisório tem a participação da equipe. O grau de concordância dos funcionários é bem menor, o que demonstra que o pensamento dos proprietários não compartilhado ou executado pelos empregados.

Analisando os gráficos pode-se concluir que a gestão das empresas está caminhando para a gestão do conhecimento, pois está centrada em ações de longo prazo, recebendo pontuação nos itens de processo de gestão acima da média de 3,00.

4.5 Criação do conhecimento

Este grupo de questões, em complemento aos anteriores, abordou se os atuais procedimentos propiciam uma ambiente favorável nas empresas para a implantação da gestão do conhecimento, conforme apresentado no GRAF. 5 com escala de Likert.

Nas questões se é de conhecimento dos empregados quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em termos habilidades e competências, no mercado em que atua, foi registrado pelos respondentes a média 5,32 e 5,10 respectivamente, demonstrando que funcionários e proprietários têm o mesmo grau de concordância.

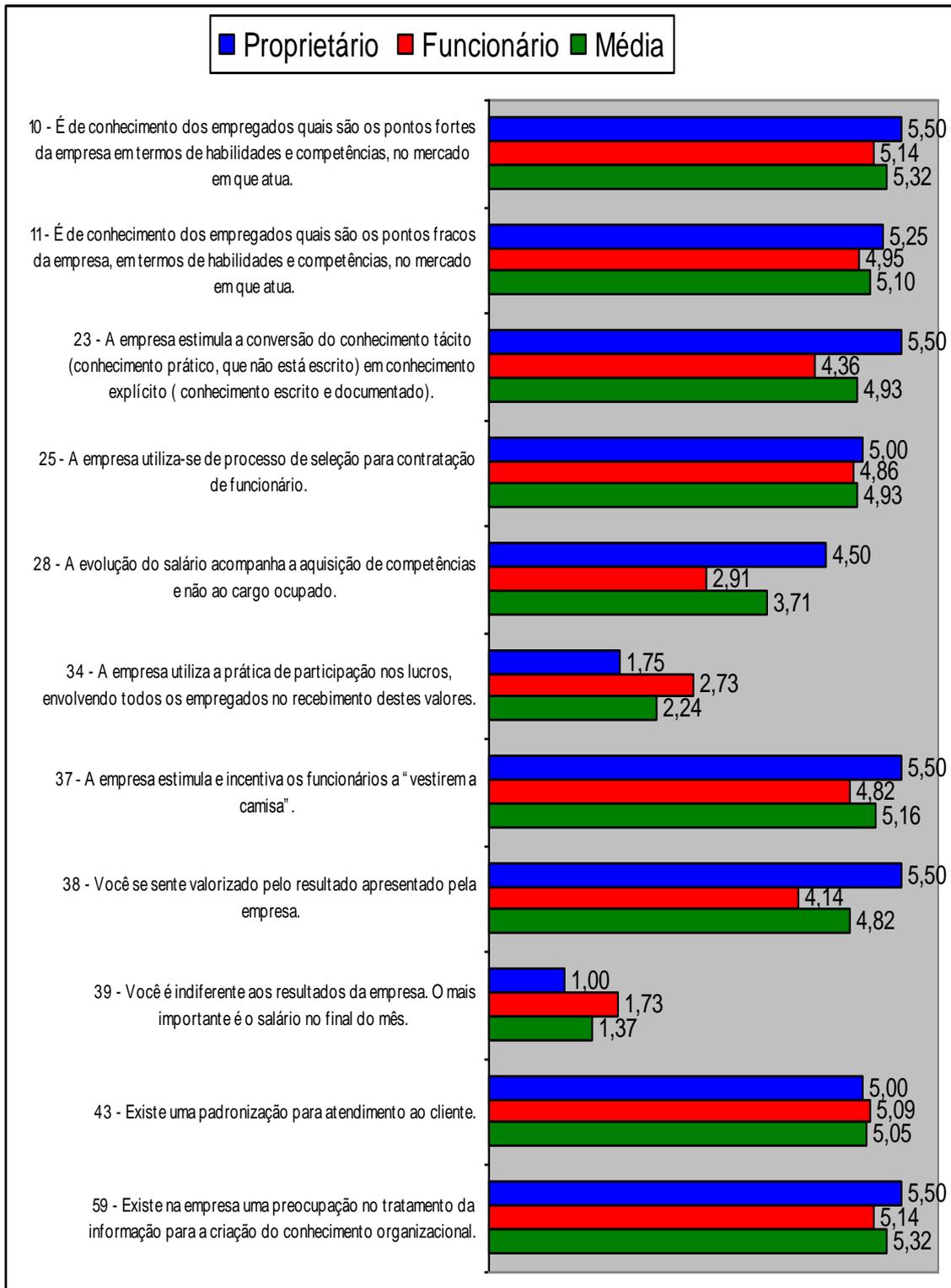


GRÁFICO 5: Resultado da pesquisa com relação ao ambiente para implantação da gestão do conhecimento

FONTE: Pesquisa de campo

Com relação ao processo de seleção para contratação de funcionário, foi citado pelos respondentes com 4,93 e a padronização do atendimento com 5,05. Isto sinaliza pontos positivos ao processo de gestão do conhecimento.

Na questão da remuneração, há divergência acentuada nas respostas, visto que a opinião dos funcionários no item que a evolução do salário acompanha a aquisição de competências e não ao cargo ocupado foi registrado com apenas 2,91. Em contrapartida, os proprietários citaram 4,50, sendo a maior divergência entre os respondentes neste grupo de questões. Apesar disto, foi registrado pelos respondentes com 5,16 que a empresa estimula e incentiva os funcionários a vestirem a camisa e que o mais importante não é o salário no final do mês.

Nas questões 23 e 38 do GRAF. 5, os respondentes divergem em seus registros, onde os proprietários citam com 5,50 que a empresa estimula a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e que você se sente valorizado pelo resultado apresentado pela empresa. No entanto os funcionários não têm o mesmo grau de concordância, ficando a pontuação bem inferior à dos proprietários.

Apesar desta discordância, foi citado pelos respondentes que existe na empresa uma preocupação no tratamento da informação para a criação do conhecimento organizacional com 5,32.

Na TAB. 8 é apresentado o registro das melhores práticas com 48,65% dos casos e dos erros e fracassos por 45,95% da população pesquisada.

TABELA 8
Resultados da pesquisa com relação ao ambiente para gestão do conhecimento

Propicia Ambiente Favorável ao Desenvolvimento do Processo de Gestão do Conhecimento	Proprietário		Funcionário		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
96 - Quais os itens que são registrados na empresa, para posterior estudo e análise na empresa.	7,00	100,00	30,00	100,00	18,50	100,00
Melhores práticas (o que deu certo)	4,00	57,14	14,00	46,67	9,00	48,65
Erros e fracassos	3,00	42,86	14,00	46,67	8,50	45,95
Nenhum deles	0,00	0,00	2,00	6,67	1,00	5,41

FONTE: Pesquisa de campo

Em relação a esse item, pode-se concluir que está em construção o ambiente para a criação do conhecimento na empresa, visto que em varias questões a opinião dos proprietários e funcionários é divergente.

Concluindo este capítulo, no qual foi apresentada a descrição e a interpretação dos resultados da pesquisa de campo, pode-se dizer que de acordo com os respondentes da

pesquisa, a gestão das empresas de manipulação de medicamentos, dos municípios de Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco está direcionada para a construção de uma Gestão do Conhecimento.

As conclusões finais do trabalho serão apresentadas no próximo capítulo.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar como está se desenvolvendo o processo de Gestão do Conhecimento nas farmácias de manipulação dos municípios de Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco, segundo a percepção dos funcionários e proprietários, que representam os níveis operacional, gerencial e estratégico.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada revisão bibliográfica baseada nas obras mais recentes que abordam a gestão do conhecimento. Assim, para melhor compreensão do assunto, foram apresentados os conceitos e a diferença entre dado, informação, conhecimento e competência.

Atualmente, na Era do Conhecimento, o capital mais importante das empresas não é mais representado por máquinas e equipamentos, pois estes foram substituídos pelo capital intelectual representado pelo homem que é a peça central e mais importante nesse processo de mudança de paradigma das organizações. Essa mudança cultural ocorre de forma gradativa à medida que as empresas percebem que o diferencial competitivo está nas pessoas e não mais no acúmulo de riquezas materiais.

Desta forma, acontece a valorização das pessoas que são muito mais importantes que os sistemas e tecnologias de informação isoladamente, pois são elas as responsáveis pela comunicação, que é a peça central no processo de aprendizagem organizacional.

Para que o processo de gestão do conhecimento aconteça e seja bem sucedido é essencial que alta administração compartilhe e permita que seja desenvolvida uma cultura de inovação, com visão de longo prazo e envolvimento de todas as áreas da organização.

A implantação do processo de gestão do conhecimento deve acontecer de forma gradual, mas com ações efetivas que agreguem valor ao processo e que este valor seja facilmente percebido pela equipe. A partir da efetivação de alguns resultados, os demais

componentes da equipe passarão a aderir ao sistema, pois perceberão que a partir do compartilhamento da informação ela se multiplica e aumenta o conhecimento das pessoas que participam desse processo.

A pesquisa de campo, fundamentada na revisão bibliográfica foi realizada por meio de questionários aplicados nas empresas de farmácias de manipulação nos municípios de Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco. Nessa pesquisa foram coletados 26 questionários, distribuídos entre os funcionários e proprietários dessas empresas, que após a tabulação e análise apresentado no capítulo anterior, apresenta-se as conclusões relacionadas com os objetivos propostos na pesquisa.

Com relação à cultura de informação nas empresas, houve uma concentração de respostas que a mesma está se desenvolvendo nas empresas, registrando uma média 5,38 para um valor máximo de 6,00. Isto evidencia uma clareza quanto aos conceitos relacionados à gestão do conhecimento, o que pode ser considerado que existe um ambiente aberto que propicia a troca de informação.

Foram registrados varias questões importantes e positivas para a implantação da gestão conhecimento como, por exemplo, o fato de ser ouvido aumenta a motivação e o compromisso com o trabalho, que o trabalho em equipe é fortemente direcionado pela empresa fomentando o compartilhamento de informação, que existe na empresa uma preocupação em medir os resultados. Destaca-se também que foi registrado pelos respondentes que a informação é utilizada para aumentar a competitividade da empresa no mercado. Conclui-se que essas empresas estão voltadas para a cultura de informação, pois os conceitos estão claros, é estimulada a busca de novos conhecimentos e as ações diárias estão voltadas para médio e longo prazo.

Quanto à coleta e busca de informações, a pesquisa demonstra que a empresa tem adotado procedimentos para o processo de coleta de informações, visto que as informações antecipadas estão sendo buscadas para melhorar os processos da empresa. Importante destacar a utilização de software para facilitar a captação e tratamento da informação, foi a maior média dos respondentes. Existe uma filtragem das informações que chega aos funcionários e procedimentos que evita o vazamento de informações, demonstrando uma preocupação em relação ao sigilo de informações importantes para o desempenho do negócio empresarial.

Percebe-se ainda que existe por partes dessas empresas uma cultura pelo compartilhamento da informação de forma segura, e que a utilização de tecnologia da informação como o software sinaliza a estratégia na valorização da comunicação de forma rápida e conectada, que influencia na tomada de decisão. Notou-se que os tipos de fontes

externas está voltada para informações tradicionais como assistência técnica e fornecedores de matérias-primas.

Ressalta-se que se utiliza pouco das redes de comunicação, prevalecendo quadro de aviso, telefone, internet e contato pessoal. Quanto a fontes externas, ou seja, os processos interativos de busca de informação, os mais citados foram os tradicionalmente conhecidos como cursos, site e páginas WEB, consultorias, palestras, congressos e seminários. Quanto à forma que as informações internas são obtidas nota-se a preferência pelas informações por escrito e da chefia, seguido da preferência pela informação obtida pessoalmente do colega de trabalho. Internamente, um dos meios ainda pouco utilizados é a intranet, sendo esta uma excelente forma para divulgação de informações e, promover a interatividade entre os membros da empresa, o que fortaleceria a gestão do conhecimento.

Conclui-se que existe nas empresas a coleta de informações de forma sistematizada, entretanto grande parte das informações está voltada para as demandas do dia a dia, porém é necessário buscar novos conhecimentos por meio da participação em ambientes interativos, como intranet e redes de comunicações externas, para coleta e registro das informações, aumentando desta forma o conhecimento organizacional.

Em relação a troca de informações, notou-se que o treinamento é o meio utilizado normalmente por essas empresas, seguido pelo desenvolvimento de sistemas para não perder informações, o que é positivo na implantação da gestão do conhecimento. Quanto aos meios utilizados para disseminação da informação os mais citados foram reuniões, quadro de avisos, pessoalmente pelo colega e telefone.

Pelos dados da pesquisa pode se concluir que o ambiente do fluxo de informação está num estágio pouco propício à criação do conhecimento. A baixa indicação da intranet pelos respondentes e a transferência do conhecimento pela prática sinaliza que os processos de comunicação e o compartilhamento de informações precisam ser revistos, visto que parte do conhecimento transferido utiliza-se o ensinamento na prática, que é e gera o conhecimento tácito, que passa de pessoa para pessoa não tendo registro em manuais ou outros meios.

Voltando-se nas questões tabuladas pela escala de Likert referente à gestão do conhecimento, nota-se que existe um ambiente favorável, pois foram citados com pontuação bem acima da média: que a informação na empresa tem sido usada para transformá-la em conhecimento, ou seja, para ser útil a todos os envolvidos, citaram que a empresa tem preferência pela informação documentada, que o fluxo de informação entre os funcionários da empresa é propício para a criação do conhecimento, que há estímulo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa, registraram também que a informação na

empresa tem sido usada para transformá-la em conhecimento, ou seja, para ser útil a todos os envolvidos nos processos organizacionais.

Com relação à participação da equipe no processo decisório e no estabelecimento de suas próprias metas, os empregados demonstraram que as empresas precisam evoluir nos processos de descentralização de poder para que haja um ambiente de aprendizagem favorável à construção do conhecimento organizacional. Além disso, questões importantes como a revisão dos processos de trabalho com participação dos funcionários precisam de velocidade e flexibilidade para responder eficazmente às exigências impostas pelo mercado.

Outro ponto negativo é a divergência de opinião entre funcionários e proprietários em algumas questões: que a empresa utiliza esquema de reconhecimento por metas alcançadas, que a empresa trabalha em parceria com outras empresas do ramo de medicamentos, há estímulo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa, que o processo decisório tem a participação da equipe. O grau de concordância dos funcionários é bem menor, o que demonstra que o pensamento dos proprietários não é compartilhado ou executado pelos empregados.

Assim, pode-se concluir por este aspecto que a gestão dessas empresas tem trabalhado questões importantes para construção da gestão do conhecimento, estando vulnerável em alguns pontos fundamentais como descentralização de poder, registro do conhecimento e valorização do ser humano.

Quanto à criação do conhecimento, observou-se que há uma convergência nas respostas em relação aos pontos fortes e pontos fracos da empresa em termos de habilidades e competências, no mercado em que atua, com pontuação acima de 5,00 na escala de Likert. Na questão da remuneração, há uma divergência acentuada entre os respondentes, visto que a opinião dos funcionários no item que a evolução do salário acompanha a aquisição de competências e não ao cargo ocupado foi registrado com apenas 2,91. Em contrapartida, os proprietários citaram 4,50, sendo a maior divergência entre os respondentes neste grupo de questões. Apesar disto, foi registrado pelos respondentes com 5,16 que a empresa estimula e incentiva os funcionários a vestirem a camisa e que o mais importante não é o salário no final do mês.

Os respondentes divergem também no item em que proprietários citam com 5,50 que a empresa estimula a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e que você se sente valorizado pelo resultado apresentado pela empresa. No entanto os funcionários não têm o mesmo grau de concordância, ficando a pontuação bem inferior à dos proprietários.

Apesar desta discordância, foi citado pelos respondentes que existe na empresa uma preocupação no tratamento da informação para a criação do conhecimento organizacional.

Quanto aos procedimentos atuais, de uma forma geral, as empresas têm alguns pontos positivos para a implantação do processo de gestão do conhecimento, mas nota-se que o ambiente ainda não é favorável, visto que várias ações estão voltadas para a cultura industrial, como por exemplo, a política de remuneração voltada para o cargo que se tem, funcionários com pouca autonomia nos processos e na tomada de decisão em suas atividades, não existe também registro do desempenho individual ou mesmo política de premiação individual ou coletiva. Num ambiente que propicia o desenvolvimento e implantação da Gestão do Conhecimento, existe remuneração individual ou coletiva pelos resultados alcançados, evolução do salário acompanha a aquisição de competências, o processo decisório é ágil e os funcionários têm mais autonomia nos processos de trabalho.

Os objetivos propostos na pesquisa foram atingidos, conforme relatado neste capítulo de conclusão, sendo apresentada a situação atual em que se encontra a gestão do conhecimento nessas empresas pesquisadas e apontadas as deficiências em termos de gerenciamento. Diante da situação apresentada, sugere-se buscar conhecer o processo de implantação da gestão do conhecimento, que é um processo que se inicia com a mudança cultural de toda a equipe.

Para concluir, podemos usar os dados registrados pelos respondentes que a cultura da informação está se desenvolvendo nas farmácias de manipulação dos municípios de Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco. Nas questões analisadas pela escala de Likert, a pontuação ficou na maioria das vezes acima da média da escala, demonstrando que as equipes estão afinadas, mesmo que os procedimentos atuais não propiciam um ambiente favorável ao desenvolvimento e implantação da Gestão do Conhecimento.

Espera-se que esse trabalho tenha contribuído para despertar nas pequenas empresas o interesse pela gestão do conhecimento, assim como em outros pesquisadores o interesse para novas pesquisas relacionadas ao assunto.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.G. M; HAJJ, Z.S. Mensuração e avaliação do ativo: uma revisão conceitual e uma abordagem do goodwill e do ativo intelectual. **Caderno de Estudos, São Paulo**, FIPECAFI, v.9, n.16, Jul./Dez. de 1997.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BORGES, MONICA E. N. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento** (2007). Disponível em: <http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php? ?id=961&article=599&mode=pdf>. Acesso em 03 de fevereiro de 2008.

CANDIDO, G. A.; ARAUJO, N.M. **As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. Ciência da Informação** (2004). Disponível em: <http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=40>>. Acesso em: 10 fevereiro de 2007.

CARVALHO, F.C.A. **Gestão do Conhecimento: o caso de uma Empresa de Alta Tecnologia**. [Dissertação de Mestrado]. Engenharia da Produção da UFSC Santa Catarina, 2000. Disponível em: <http://www.teses.eps.ufsc.br/result.asp?Form=3&Ori=106&Regs=100-74k>>. Acesso em 20 de dezembro de 2006.

CERVI, Roberto. **Centralização de compras como estratégia logística. O caso das farmácias magistrais**. [Dissertação de Mestrado]. Engenharia de Produção – Faculdade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/resumo.asp?3543>>. Acesso em 21 de outubro de 2006.

CHAVES, Eduardo O.C.; FALSARELLA, Orandi M. Sistemas de Informação e Sistemas de Apoio à Decisão. **Revista do Instituto de Informática PUCCAMP**. Campinas, SP. v. 3, n. 1, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOEN, Max F. **Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação**. **Rev.Ci. Inf., Brasília**, v. 31, n.3, p.26-36., set/dez 2002.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Dados estatísticos de farmácias de manipulação**. Disponível em: < [http:// www.cff.org.br/](http://www.cff.org.br/) >. Acesso em 08 de julho de 2006.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da Indústria Brasileira**. 2.ed. São Paulo: Papirus/Unicamp, 1994.

CRAWFORD, Richard **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. São Paulo: Campos, 1998.

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

DRUCHER, P. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro:Zahar, 1970.

DRUCKER, P. **A organização fundamentada na informação na informação**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

DUFFY, D. Uma idéia Capital. **HSM Management**, São Paulo, n.22, set./out.2000.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual: Descobrendo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FARMACOPÉIA BRASILEIRA. Suplemento informativo. **A importância da Farmácia Magistral**. a. 1, n. 2. São Paulo: Atheneu, 2001.

FARMAG. Farmácia Magistral e números do mercado. Disponível em: <<http://www.farmag.com.br/conteudos.php?codcategoria=4>>. Acesso em 20 de outubro de 2006.

FILHO, CID G.; GONÇALVES, Carlos A. **Gerência do conhecimento: desafios e oportunidades para as organizações**. Disponível em < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art05.pdf>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2007.

FLEURY, A.; FLEURY M. **Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional: Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria T.L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.27, n. 3, p.92-102, jul./set.1992.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Publifolha, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMPTON, David B. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 2.ed. São Paulo: MCGraw-Hill do Brasil, 1983.

INTERNATIONAL JOURNAL OF PHARMACEUTICAL COMPOUNDING. Edição Brasileira. v.3, n. 1, Jan/Fev, 2001.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 148-171.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais, 1996.

LASTRES, Helena M.M., ALBAGLI, Sarita. **Informação e Globalização na era do conhecimento.** Disponível em <<http://www.uff.br/ppgci/editais/saritalivro.pdf>>. Acesso em: 07 de janeiro de 2007.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a Competência dos profissionais.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LIMA, Súsi M B.; ALBANO, Adriano G.B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002

LINKE, J. Carlos. **Gestão do Conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da Indústria Moveleira da região de São Bento do Sul – SC.** [Dissertação de Mestrado]. Engenharia da Produção UFSC. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/declaracaodefesas2.ASP?Ori=108&Nivel=M> - 34k>. Acesso em 03 de fevereiro de 2007.

LOPES DE SÁ, A. Ativo Intangível e Potencialidades dos Capitais. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, São Paulo, n.13, set.2000.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMEDE, A.C. **A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Mudança.** Disponível em <<http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/NT00090F7A.pdf>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2007.

MAÑAS, A.V. **A gestão de tecnologia e inovação.** São Paulo: Érica, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MASSUDA, Yoneji. **A Sociedade da Informação como Sociedade Pós-Industrial**. Rio de Janeiro: Rio, 1982.

MATURANA, Humberto; VERDEN-ZÖELLER, Gerda **Amar e brincar**; Fundamentos esquecidos do humano do patriarcado à democracia. São Paulo: Palas Athena, 2004.

MONTI, R. Planejamento estratégico de marketing. **Revista Racine** n. 51, julho/agosto, 1999.

MORESI, Eduardo A.D. **Inteligência Organizacional: um referencial integrado**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2007.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial**. n. 36,2000.

NISEMBAUM, H. **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

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

O'DELL, C; GRAYSON JR. C.J. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora**: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr.; Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

OLIVEIRA, Marcos A. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

PEREIRA, R.O. **Gestão do Conhecimento na Indústria: Uma proposta de avaliação da Gestão do Conhecimento para Indústria do Setor Moveleiro da região Metropolitana de Curitiba**. [Dissertação de Mestrado] Engenharia da Produção da Universidade de Santa Catarina, 2000. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4497.pdf>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2007.

PINTO, Luiz A.B. *et al.* **Iniciação à gestão do conhecimento.** Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/61.pdf>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2007.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F.A.P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.89-102, jan./jun. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2007.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro, Campus, 1995.

PROBST, Gilbert. [*et al*] **Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo: Bookman, 2002.

SACKMANN, S. A. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 140-161, 1992.

SANTANA, M. A.; RAMALHO Jose. **Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social.** São Paulo: Boitempo, 2003.

SANTOS, Magali da S; Por que o farmacêutico se afastou das drogarias? **Revista Infarma**. v. 17, n. 5, p. 78-82, 2005.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial informacional: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.33, n.3, p. 106-124, Mai/jun 1993.

SCHAFF, Adam. **A Sociedade Informática.** 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SCHAIMBERG E. **Criação e desenvolvimento do conhecimento organizacional com o auxílio da tecnologia de informação.** [Dissertação de Mestrado]. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_dissertacoes.asp?cd_cur=3&cl_status=D>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2007.

SEBRAE. **Número de empresas formais.** Elaborado com base em pesquisa realizada pelo IBGE em 2002. Brasília. 2005. Disponível em: http://sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empresas_estudos.asp> Acesso em: 20 julho 2006.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora 2000.

TERRA, Jose Cláudio C, KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TERRA, Jose Cláudio C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** [Dissertação Doutorado]. Engenharia de Produção. Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TERRA, Jose Cláudio C. Terra. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

THEVENET, Maurice. **Cultura de empresa: auditoria e mudança.** Lisboa: Monitor, 1989.

THURROW, Lester C. **O Futuro do Capitalismo.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TOFFLER, A. **As mudanças de poder.** Trad: Luiz Carlos do Nascimento Silva. 2. ed. São Paulo: Editora Record, 1990

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

TYSON, Kirk W.M. **The Complete Guide to Competitive Intelligence** Illinois: Kirk Tyson International Ltd., 1998.

VALENTIM, M.L.P. *et al* O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **Revista de Ciência da Informação**, v.4 n.3 jun./03.

WERNKE, Rodney. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. **Rev. FAE, Curitiba**, v.6, n.1, p.15-26, jan./abr. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/02_rodney.pdf > Acesso em: 03 de fevereiro de 2007.

7 APÊNDICES

Questionário sobre a Gestão do Conhecimento

Este questionário faz parte da Dissertação de Mestrado da mestranda LÍlian Maria Barros Silva, em Mestrado de Administração com ênfase em Gestão das Pequenas e Médias Empresas, da Universidade Presidente Antônio Carlos – Barbacena – MG.

Tema da Dissertação

A gestão do conhecimento como ferramenta para o desenvolvimento das farmácias de manipulação

Importante: Questionário para uso confidencial pela mestranda para realização do trabalho de conclusão do curso de mestrado. Na divulgação serão utilizados somente os dados conjuntos das empresas, sem identificações específicas.

Parte I – Identificação do respondente e da empresa em que trabalha ou é proprietário.

1. Formação do respondente:
 1º grau 2º grau Técnico nível médio
 Superior Pós Graduação
2. Sexo do respondente:
 Masculino Feminino
3. Faixa etária do respondente:
 abaixo de 20 anos 21 – 30 anos 31 – 40 anos
 41 – 50 anos 51 - 60 anos acima de 61 anos
4. Qual o cargo que ocupa na empresa?
 Diretor/proprietário Diretor/contratado Gerente Funcionário
5. Qual a sua área de atuação dentro da empresa. Se atuar em mais de uma área, assinale a principal.
 Administração Financeiro Gerente Pesquisa e desenvolvimento
 Produção Técnico Atendente
6. Números de funcionários na empresa em que trabalha ou é proprietário.
 até 05 06 - 10 11- 30 31 – 49 acima de 50
7. Há quantos anos a empresa está no mercado?
 menos de 05 anos entre 05 e 10 anos mais de 10 anos
8. Quais os cargos que existem no organograma de sua empresa.
 Diretoria Gerencia de produção Gerencia de vendas

() Gerencia administrativa e financeira () Outros. Quais: _____

8. No mercado em que atua, a empresa é:
 () Líder () Segunda posição () Terceiro ou inferior
9. Desempenho recente da empresa nos últimos 03 anos:
 () Vem ganhando mercado de forma significativa
 () Vem ganhando mercado
 () Vem mantendo mercado
 () Vem perdendo mercado
 () Vem perdendo mercado de forma significativa

Parte II - Busca identificar : a cultura de informação na empresa; como ocorre o fluxo de informação e se os atuais procedimentos adotados pela empresa propiciam um ambiente favorável para a gestão do conhecimento.

As questões a seguir estão divididas nas dimensões: Estratégia e Administração da empresa; Cultura Organizacional; Políticas e Práticas para Administração com Pessoas; Organização e Processos de Trabalho, Mensuração de Resultados e Sistema de Informação.

O respondente deverá discordar ou concordar com a afirmativa, em uma escala de 1 a 6, sendo 1 para discordância total e 6 para concordância total e os demais para intensidade intermediária.

Estratégia e administração da empresa: Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e adoção de ações e recursos adequados para atingir esses objetivos.

ITENS DE ESCALA	Discordo		Concordo			
	1	2	3	4	5	6
	total	muito	pouco	pouco	muito	total
10. É de conhecimento dos empregados quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências, no mercado em que atua.						
11. É de conhecimento dos empregados quais são os pontos fracos da empresa, em termos de habilidades e competências, no mercado em que atua.						
12. A equipe trabalha com metas.						
13. A equipe participa do estabelecimento de suas próprias metas.						

Cultura Organizacional: É a representação das regras, normas formais, informais e não-escritas, atitudes, crenças, que orientam no dia a dia o comportamento dos membros de uma organização e direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

ITENS DE ESCALA	Discordo		Concordo			
	1	2	3	4	5	6
	total	muito	pouco	pouco	muito	total
14. O objetivo estratégico da empresa é divulgado de forma consistente, utilizando-se de atos simbólicos e ações.						
15. A empresa não está focada apenas no resultado de curto prazo.						
16. Existe de maneira geral, por parte dos funcionários, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.						
17. Na admissão de um novo funcionário, faz-se uma reunião para apresentá-lo à equipe, o negócio da empresa e a forma de atuação no mercado.						
18. Todos os funcionários falam se têm uma opinião ou uma idéia para oferecer.						
19. Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para prosseguir nela.						
20. As realizações importantes são comemoradas pela empresa.						
21. Os funcionários estão preocupados com toda a empresa e não apenas com sua área de trabalho.						
22. O trabalho em equipe é fortemente direcionado pela empresa fomentando o compartilhamento de informação e colaboração entre os participantes.						

23. A empresa estimula a conversão do conhecimento tácito (conhecimento prático, que não está escrito) em conhecimento explícito (conhecimento escrito e documentado).						
24. As realizações importantes são divulgadas na empresa.						

As Políticas e práticas para administração com pessoas: As políticas de RH de uma organização são orientadas por seu objetivo estratégico, buscando integrar em seus quadros pessoas que tenham conhecimentos, habilidades e atitudes. Existem alguns princípios básicos que norteiam as várias políticas e práticas visando melhorar a capacidades das organizações de atrair e manter pessoas com competências. (recrutamento e seleção de pessoal, planos de carreiras, treinamentos e remuneração).

ITENS DE ESCALA	Discordo			Concordo		
	1	2	3	4	5	6
	total	muito	pouco	pouco	muito	total
25. A empresa utiliza-se de processo de seleção para contratação de funcionário.						
26. Há incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.						
27. Há uma baixa rotatividade de funcionários da empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.						
28. A evolução do salário acompanha a aquisição de competências e não ao cargo ocupado.						
29. A empresa utiliza esquemas de premiação por metas alcançadas e contribuições extras.						
30. A empresa utiliza esquema de reconhecimento por metas alcançadas.						
31. A empresa estimula a experimentação das idéias sugerida pelos empregados.						
32. A empresa utiliza a prática de “ouvir” os funcionários para aumentar a motivação e o comprometimento com o trabalho.						
33. O fato ser “ouvido” aumenta sua motivação e comprometimento para o trabalho.						
34. A empresa utiliza a prática de participação nos lucros, envolvendo todos os empregados no recebimento destes valores.						
35. Os funcionários são responsáveis pela própria aprendizagem.						
36. A direção toma conhecimento das idéias dos colaboradores nascidas no nível operacional.						
37. A empresa estimula e incentiva os funcionários a “vestirem a camisa”.						
38. Você se sente valorizado pelo resultado apresentado pela empresa.						
39. Você é indiferente aos resultados da empresa. O mais importante é o salário no final do mês.						

Organização e processos de trabalho: As empresas precisam identificar os processos que definem sua vantagem competitiva. Ao estruturar os processos e fluxos de trabalho as organizações atingem padrões de qualidade, descentralizam o poder e criam um ambiente apropriado para o aprendizado e a melhoria contínua.

ITENS DE ESCALA	Discordo			Concordo		
	1	2	3	4	5	6
	total	muito	pouco	pouco	muito	total
40. Os processos de trabalho são analisados e revisados periodicamente para se adaptar às mudanças do ambiente de negócio.						
41. Na revisão dos processos de trabalho existe a participação de funcionários que trabalham diretamente com essas atividades.						
42. O processo decisório tem a participação da equipe						
43. Existe uma padronização para atendimento ao cliente.						
44. Existe um espaço de uso comum que viabiliza um ambiente propicio ao aprendizado e que estimulem a leitura e conversas informais.						

45. A empresa realiza com frequência reuniões para a realização de <i>brainstorming</i> - (significa vários palpites ou chuva de idéias).						
46. A empresa utiliza programas de capacitação de produtos e serviços.						
47. O processo decisório é ágil.						
48. Existe troca de informações entre funcionários, mesmo que informalmente, sobre a concorrência.						
49. Existe algum processo de troca de informações e experiências entre a empresa e seus fornecedores, sobre a concorrência.						
50. Quando o funcionário deixa a empresa, leva conhecimento estratégico para a concorrência.						
51. O nível operacional normalmente conhece o que a direção da empresa quer.						
52. A empresa trabalha em parceria com outras empresas do ramo de medicamentos.						

Mensuração de resultados: São subsídios fundamentais para conhecer e controlar a organização além de contribuir para a tomada de decisão, que deixa de ser empírica e passa a ser baseada em números da empresa.

ITENS DE ESCALA	Discordo		Concordo			
	1	2	3	4	5	6
	total	muito	pouco	pouco	muito	total
53. Existe na empresa a preocupação em medir os resultados.						
54. Os resultados são amplamente divulgados internamente.						
55. A empresa emite informativo para repassar o desempenho individual dos empregados.						
56. A empresa emite mensalmente informativos para repassar informações do desempenho.						

Sistema de informação: O conhecimento da empresa está em seu sistema de informação e seu compartilhamento transforma o que anteriormente era uma grande quantidade de dados e informações em conhecimento.

ITENS DE ESCALA	Discordo		Concordo			
	1	2	3	4	5	6
	total	muito	pouco	pouco	muito	total
Dado é um registro isolado, que sozinho não tem valor. Dado torna-se informação quando gera significado. Informação é um dado que acrescenta e que faz toda a diferença. Conhecimento é um conjunto de experiências e informações que aplicado nos processos gera resultado. Competência é a capacidade de tomar decisões frente a situações de problemas e desafios.						
57. Considerando essas afirmativas, existe uma cultura de informação na sua empresa.						
58. Há clareza na diferenciação entre dados, informação, conhecimento e competência.						
59. Existe na empresa uma preocupação no tratamento da informação para a criação do conhecimento organizacional.						
60. A empresa utiliza algum filtro quanto ao tipo de informação que chega até os funcionários.						
61. A empresa tem algum procedimento para evitar o vazamento de informações importantes para o desempenho de seu negócio.						
62. A empresa desenvolve trabalho voltado a “educar” os funcionários quanto ao uso da informação.						
63. A empresa incentiva o compartilhamento do conhecimento com a equipe.						
64. Os funcionários têm acesso à base de informação de dados da empresa.						
65. A empresa identifica e registra a movimentação de compras do cliente de forma que tenha o histórico individual.						

66. A empresa utiliza ferramenta tecnológica para realizar e facilitar a troca de informação, experiência e conhecimentos.					
67. A informação é utilizada para aumentar a competitividade da empresa no mercado.					
68. O empregado sabe onde encontrar informações para seu trabalho diário.					
69. A empresa desenvolve trabalhos com objetivo de educar os funcionários quanto ao uso da informação.					
70. A empresa emite informativo para repassar notícias do mercado de manipulação de medicamentos.					
71. A empresa tem preferência pela informação formalizada – documentada.					
72. A empresa tem preferência pela informação informal – comunicada verbalmente.					
73. A falta de tempo é um dos motivos que dificulta a obtenção de informação.					
74. A empresa utiliza de software (programa de computador) para facilitar a captação e tratamento da informação.					
75. A informação que vem dos superiores são completas e suficientes para que todos saibam o que a direção deseja.					
76. A falta de interesse pela obtenção de informação por parte dos empregados, é um dos motivos que dificulta a obtenção de informação.					
77. Há estímulo para a documentação do conhecimento e <i>know-how</i> existente na empresa.					
78. O fluxo de informações entre os funcionários da empresa é propício para a criação do conhecimento.					
79. A empresa tem procedimentos padronizados para a busca de informação.					
80. Quando necessário cada um busca a informação que precisa naquele momento.					
81. Os funcionários repassam o que sabem, por iniciativa própria.					
82. A informação na empresa tem sido usada para transformá-la em conhecimento, ou seja, para ser útil a todos os envolvidos nos processos organizacionais.					
83. A empresa utiliza sistemas de informação integrado e em tempo real.. As informações são atualizadas no momento em que ocorrem.					

Se julgar necessário, marque mais de uma alternativa nas questões abaixo.

84. Quais os tipos de informações são buscados externamente com mais frequência pela empresa?
- () Fontes de financiamento
 () Fornecedores de matérias-primas/insumos
 () Fornecedores de máquinas e equipamentos
 () Assistência técnica
 () Treinamento de recursos humanos
 () Mercado de atuação e oportunidades de negócios
 () Indicadores econômicos
 () Sobre os concorrentes
 () Publicações técnicas
 () Outras informações. Quais _____
85. Quais as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informação da empresa?
- () Sites e páginas WEB () Jornais () Revistas especializadas
 () Palestras () Clientes () Consultorias
 () Encontros profissionais () Visita a laboratórios () Feiras e exposições
 () Congressos e seminários () Catálogos, folder e folhetos () Ex-funcionários dos concorrentes
 () Fornecedores () Cursos () Outros. Quais _____
86. As informações internas na empresa são normalmente obtidas através de:
- () Telefone () Quadro de aviso () Por escrito () Intranet – internet interna
 () E-mail () Da chefia () Pessoalmente do colega de trabalho
87. Quais os meios utilizados pela empresa para acesso às informações externas?
- () Internet () FAX () Contato pessoal - visitas
 () Telefone () Correspondência () Outros. Quais: _____

88. Quais instituições externas têm sido consultadas para atender à demanda por informação tecnológica?
 SEBRAE Empresas de pesquisa tecnológica Agência de financiamento
 SENAI Empresas de consultoria
 Universidades Outros. Quais: _____
89. Como ocorre o fluxo contínuo das informações úteis na empresa:
 Treinando as pessoas
 Desenvolvendo o comportamento e cultura de informação
 Desenvolvendo sistemas para não perder informações
 Criando sistemas para distribuir eletronicamente as informações
 Criando um sistema gerencial de informações.
90. Quando alguma informação e/ou conhecimento importante é identificado por algum funcionário, qual o procedimento que ele adota:
 Informa ao superior imediatamente
 Usa em sua atividade sem que outros percebam
 Divulgam a todos para que façam uso
 Guarda até alguém perguntar por ela
 Outras. Quais: _____
91. Quando o funcionário participa de palestras, cursos, feiras etc., como acontece a troca ou transferência do conhecimento?
 Não é cobrado do funcionário
 Reuniões abertas para quem quiser participar
 Reuniões específicas com os envolvidos no assunto
 Conversas informais com os colegas
 Através de comunicação escrita do que foi transmitido
92. Quais os meios que a empresa utiliza para a disseminação (divulgação) de informação?
 Telefone Reuniões Quadro de avisos Intranet – internet interna
 Pessoalmente pelo colega de trabalho Outros. Quais: _____
93. No sistema de informações da empresa existe:
 Biblioteca Jornais internos para divulgação de informação de interesse de todos
 Gerente que cuida das informações Outras formas. Quais: _____
94. Como o conhecimento é transmitido para os funcionários da empresa?
 Por manuais Ensinando na prática como se faz Treinamento
 Outras formas. Quais: _____
95. Existe na empresa alguma forma sistematizada de captação, tratamento, análise e divulgação de informações?
 As informações e os dados ficam na informalidade
 Existe na empresa um procedimento formalizado de busca de informações
 As informações são registradas, analisadas e depois divulgadas
 As informações depois de tratadas são divulgadas por toda a empresa.
96. Quais os itens que são registrados na empresa, para posterior estudo e análise na empresa.
 Melhores práticas (o que deu certo) Erros e fracassos Nenhum deles

Obrigada por dedicar um pouco de seu tempo no preenchimento deste questionário. Você contribuiu efetivamente para a realização desta pesquisa científica.

Atenciosamente,

Lílian Maria Barros Silva
Mestranda