

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

**ANGÉLICA XAVIER ONO KÖHN**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO VIGILANTES DO PESO:  
um estudo de caso**

**PORTO ALEGRE  
2011**

**ANGÉLICA XAVIER ONO KÖHN**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO VIGILANTES DO PESO:  
um estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial  
para a obtenção do Título de  
Bacharel em Biblioteconomia pela  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul.

Orientadora: Professora Mestra  
Maria do Rocio Fontoura Teixeira

**PORTO ALEGRE**

**2011**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

VICE-REITOR: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

DIRETOR: Ricardo Schneiders da Silva

VICE-DIRETORA: Regina Helena van der Lann

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO: Ana Maria Moura

CHEFE SUBSTITUTA: Sônia Elisa Caregnato

ASSESSORA DA UNIDADE: Maria Berenice Lopes

#### FICHA CATALOGRÁFICA

O58g Ono-Köhn, Angélica Xavier

A gestão do conhecimento aplicada no Vigilantes do  
Peso: um estudo de caso / Angélica Xavier Ono Köhn. –  
2011.

75 f. : il.

Monografia de Conclusão de Curso – Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia  
e Comunicação, Curso de Biblioteconomia, 2011.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. M<sup>º</sup>. Maria do Rocio Fontoura  
Teixeira.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Construção do  
Conhecimento. 3. Redes sociais. 4. Vigilantes do Peso. 5.  
Estudo de Caso. I. Título.

CDU 658

**Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - FABICO**

Rua Ramiro Barcelos, 2705 - Bairro Santana - Porto Alegre – RS - CEP 90035-007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão de curso intitulado “**A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO VIGILANTES DO PESO: um estudo de caso**” elaborada por Angélica Xavier Ono Köhn, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia:

---

Prof. Dra. Ana Maria Mielniczuk de Moura

---

Prof. Mestra Maria do Rocio Fontoura Teixeira

---

Prof. Dr. Rafael Port da Rocha

Banca realizada em: 01/12/2011

Conceito: A

## AGRADECIMENTOS

À Beatriz Margarida Backes, mulher de garra, lutadora, mãe de milhares... sem a qual, talvez, hoje, não estivesse escrevendo estas palavras, agradeço tê-la em minha vida, pela oportunidade de convívio, pelas lições, pela bolsa de estudos, pela faixa de “bixo” e, principalmente, pelo encorajamento de seguir adiante.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela possibilidade de ter podido estudar em uma Universidade pública, gratuita e de qualidade como diria a professora Wrana Panizzi.

À Marlise Maria Giovanaz pelo apoio e pelas palavras de força que me encorajaram no momento mais difícil que enfrentei durante esses últimos cinco anos a não desistir do curso de Biblioteconomia. Lembrando de suas palavras, posso parafrasear o poeminha do contra do maravilhoso Mário Quintana... “Elas passarão, eu passarinho!”

À Maria do Rocio, minha orientadora e professora, pelas lições, pelo conhecimento compartilhado e por ter sido o farol que me orientou no mar de informações que foi esse trabalho de conclusão de curso.

A minha mãe, Marilda Terezinha Xavier Ono, minha primeira professora, com quem tudo aprendi: amor, amizade, lealdade, proteção, sabedoria, fé... Filha de oxum. Sentimental! Lutou contra a morte, lutou pela vida e venceu! Agradeço-te pela dádiva da vida! Por poder ingressar nessa escola chamada Terra e pela oportunidade de poder ser testada em meus conhecimentos...

Ao meu saudoso pai, Armando Shigueaki Ono (*in memoriam*), pelo amor, pela proteção e amparo. Um de seus ensinamentos: “a verdadeira herança é o investimento em conhecimento porque esse, ninguém, jamais, poderá te tirar.” Foi o homem que me ensinou que vale a pena lutar pela vida, mas, principalmente, que vale a pena sonhar!

Ao meu leal marido, paciente e espirituoso, meu porto seguro, com quem eu compartilho minhas alegrias e divido minhas tristezas, agradeço por ter tido a paciência necessária para aguentar meu mau humor nas vésperas de provas e ser meu “calmante” nas longas esperas pelos resultados finais no portal do aluno.

À Dilma Goulart Mendes, minha madrinha, por ter cultivado em mim o amor pelos livros e a descoberta de outros mundos através da Literatura, por me

incentivar a estudar outros idiomas e culturas, por ter plantado em mim a sementinha do amor pelo teatro, cinema, música, museu, biblioteca...

A minha sábia avó, pelas novenas, pelo abrigo e proteção, por ter me ajudado a fazer os “temas” comigo, muito me orgulho, pois tendo a 4ª série primária formou (quase todos – porque ainda tem gente estudando) os netos e formará os bisnetos.

Às futuras colegas de profissão, Tânia Marisa Fraga, Jaqueline Insaurriaga, Ana Maria Mattos e Evelin Scotta, pelo carinho e pelas aulas práticas na Biblioteca que foram muito valiosas para mim.

A minha amada irmã, a filósofa, Andréa Xavier Ono, por revisar os conceitos filosóficos desta pesquisa.

A minha amiga Heloisa Helena, pela sua competência, inspirou-me a escrever esse tema de pesquisa.

Às colegas do Vigilantes do Peso: Valéria, Cristina, Maria Helena, Carmen, Heloísa, Eunice e Ana Cristina pelo seu tempo, pela contribuição nessa pesquisa, pela paciência.

A todos os professores, colegas, amigos e parentes que me acompanharam nessa caminhada...

Muito obrigada pelo amor de vocês.

*“Concluir um projeto profissional, receber um presente especial, ganhar uma promoção... muitas vezes podem ser exemplos de conquistas pessoais. No entanto, embora estas geralmente reflitam um reconhecimento ao seu empenho e sejam dignas de serem lembradas, uma reflexão importante, que pode ser feita, é em relação às nossas maiores vitórias, conectadas ao nosso crescimento enquanto indivíduos: ser capaz de mudar um hábito, desenvolver uma nova qualidade no caráter, perdoar alguém a partir do coração e viver em harmonia consigo e com os outros, estas são vitórias que não têm preço e que estão ao alcance de cada um.”*

*(Brahma Kumaris, 2011)*

*“Meu caro amigo, estou lhe enviando um pequeno trabalho do qual se poderia dizer, sem injustiça, que não é cabeça nem rabo, já que tudo nele é, ao contrário, uma cabeça e um rabo, alternada e reciprocamente. Suplico-lhe que leve em consideração a conveniência admirável que tal combinação oferece a todos nós – a você, a mim, ao leitor. Podemos abreviar – eu, meus devaneios; você, o texto; o leitor, sua leitura. Pois eu não atrelo interminavelmente a fatigada vontade de qualquer um deles a uma trama supérflua. Retire um anel, e as duas partes desta tortuosa fantasia voltarão a se unir sem dificuldade. Corte em pedacinhos e vai descobrir que cada um deles tem vida própria. Na expectativa de que alguma dessas fatias possa agradá-lo, ouso dedicar-lhe a cobra inteira.”*

*Charles Baudelaire (1821-1867)*

## RESUMO

Esta monografia apresenta uma análise do papel da gestão do conhecimento na rede social Vigilantes do Peso e identifica de que forma orientadoras e orientandos contribuem para a produção e a disseminação do conhecimento. Revisa os conceitos instrumentais sobre informação, conhecimento, construção e gestão do conhecimento, disseminação de informações e produção do conhecimento, através da colaboração e interatividade em rede. O objetivo geral de pesquisa foi analisar o processo de gestão do conhecimento dentro da organização Vigilantes do Peso. A metodologia utilizada foi o estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas, questionários, observações participantes e documentos. Verificou-se que as redes sociais têm um papel importantíssimo na sociedade, e que o Vigilantes do Peso é uma rede social com mais de um milhão de pessoas espalhadas pelo mundo, que se reúnem a intenção de compartilhar informações, conhecimentos e trocar experiências com o objetivo de emagrecer, fazer a manutenção desse emagrecimento e mudar hábitos e estilo de vida. Conclui-se que a organização pratica a gestão do conhecimento. Sugere-se que a organização aplique as ferramentas administrativas, já implantadas na matriz que tem sede em Nova York nos EUA, aqui no Brasil. Propõe-se, ainda, que o portal brasileiro da organização tenha as mesmas ferramentas de interatividade e colaboração que o portal americano.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Construção do Conhecimento. Redes sociais. Vigilantes do Peso. Estudo de Caso.



## ABSTRACT

This monograph presents an analysis of the role of knowledge management in the social network of Weight Watchers and identifies how and guiding mentorees contribute to the production and dissemination of knowledge. Reviews the instrumental concepts of knowledge building and knowledge management, information dissemination, and production of knowledge through collaboration and network interactivity. The general objective of the research was to analyze the level of knowledge management in the organization Weight Watchers. The methodology used was case study. Data were collected through interviews, questionnaires, participant observation and documents. There was found that social networks have an important role in society, and Weight Watchers is a social network with more than one million people around the world who meet with the specific purpose of sharing information, knowledge and exchange experiences in order to lose weight to maintain that weight loss and changing habits and lifestyle. It is concluded that the organization practices knowledge management. It is suggested that the organization applies the administrative tools, as implemented in the array, here in Brazil. It is proposed, also, that the Brazilian site of the organization apply the same tools of interactivity and collaboration that the organization's portal of the United States.

**Keywords:** Knowledge Management. Construction of Knowledge. Social Networks. Weight Watchers. Case Study.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	4 Elementos do Sucesso.....	17
Quadro 1	Cota Diária de Pontos Determinada pelo Peso Atual do Indivíduo.....	18
Quadro 2	Sugestão para Divisão das Cotas Diárias.....	19
Figura 2	Processos de Criação de Significado.....	28
Figura 3	Modelo Nonaka e Takeuchi da Espiral de Conversão do Conhecimento.....	30
Figura 4	Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional.....	33
Figura 5	Projeto criado por Paul Baran que descrevia a estrutura de um projeto de rede precursor da Internet.....	41
Quadro 3	Requisitos Mínimos de um Portal Corporativo: As 15 Regras de Eckerson.....	44
Figura 6	Estruturação dos Processos de Gestão do Conhecimento.....	51
Figura 7	Cálculo por Seção do DGG.....	52
Figura 8	Comparação de pontos.....	53
Figura 9	Pontuação Geral.....	53
Gráfico 1	Preocupação da Organização em Fazer Treinamentos para os Orientadores e Gerentes Locais.....	53
Gráfico 2	Fontes Utilizadas pelas Orientadoras.....	54
Gráfico 3	Ferramentas Utilizadas para Colaboração.....	54
Gráfico 4	Coleta de dados sobre o novo associado.....	55
Gráfico 5	Uso das informações colhidas dos associados .....	55
Gráfico 6	Pauta das reuniões com a gerência.....	56
Gráfico 7	Meios de Trocas de Informações.....	56
Gráfico 8	Características do Site da Organização.....	57
Quadro 4	Seção 1: Obtenha.....	58
Quadro 5	Cálculo do resultado da Seção 1.....	59
Quadro 6	Seção 2: Utilize.....	59
Quadro 7	Cálculo do resultado da Seção 2.....	59
Quadro 8	Seção 3: Aprenda.....	60
Quadro 9	Cálculo do resultado da Seção 3.....	60
Quadro 10	Seção 4: Contribua.....	60
Quadro 11	Cálculo do resultado da Seção 4.....	61
Quadro 12	Seção 5: Avalie.....	61
Quadro 13	Cálculo do resultado da Seção 5.....	62
Quadro 14	Seção 6: Construa.....	62
Quadro 15	Cálculo do resultado da Seção 6.....	63
Quadro 16	Seção 7: Despoje.....	63
Quadro 17	Cálculo do resultado da Seção 7.....	64
Quadro 18	Comparação de pontos.....	64
Quadro 19	Pontuação Geral do DGC.....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	PROBLEMÁTICA.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	13
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTO.....</b>	<b>15</b>
2.1	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO NO BRASIL.....	15
2.2	A ORGANIZAÇÃO EM NÚMEROS.....	16
2.3	O PROGRAMA DE EMAGRECIMENTO.....	17
<b>3</b>	<b>APONTAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>20</b>
3.1	INFORMAÇÃO.....	20
3.2	O CONCEITO FILOSÓFICO DE CONHECIMENTO ATRAVÉS DOS TEMPOS.....	21
3.3	CONHECIMENTO.....	24
<b>3.3.1</b>	<b>Conhecimento Tácito e Explícito.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.2</b>	<b>A Organização do Conhecimento.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Profissionais do Conhecimento.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Espiral de Conversão do Conhecimento e o Modelo Dinâmico de Criação do Conhecimento.....</b>	<b>30</b>
3.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	34
<b>3.4.1</b>	<b>Ferramentas para Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Técnicas para Conversão e para Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>39</b>
3.5	REDES.....	41
3.6	COLABORAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDES SOCIAIS.....	42
3.7	COLABORAÇÃO EM REDES VIRTUAIS.....	43
3.8	PORTAIS DO CONHECIMENTO.....	44
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
4.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	47
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	48
4.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	49
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	52
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos atualmente na Sociedade do Conhecimento, onde a produção de informação e o desenvolvimento da web e de seus conteúdos geram um volume imenso de informações construídas por autores conhecidos ou não, que consomem, produzem e publicam seus conteúdos sozinhos ou em rede.

Segundo Castells (2000), atualmente, as funções e os processos estão cada vez mais se organizando em redes, que constroem a morfologia de nossa sociedade. Essa divulgação altera substancialmente a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura.

Nesse contexto, podemos afirmar que vivemos numa sociedade em rede. Agrupamo-nos com afins e estabelecemos relações ordenadas por interesses, quais sejam: profissionais, amigadas, familiares, sociais, etc. Assim, vamos construindo nossas redes de relacionamentos conforme nossa inserção na vida social.

E é nessa “Era da Informação” que a “Sociedade em Rede” (CASTELS, 2000) está contextualizada. A “Sociedade Informacional” pode ser explicada como sendo uma sociedade medida através da capacidade de seus agentes produzirem e competirem no mercado global baseados em suas capacidades de gerirem, processarem e aplicarem, de forma eficiente e eficaz, a informação baseada em conhecimentos.

Inserido nesse contexto de “Sociedade em Rede” encontra-se o Vigilantes do Peso, uma organização mundial de controle de peso, que pode ser enquadrada como uma rede social com mais de um milhão de pessoas atuantes espalhadas pelo mundo, que se reúnem com o objetivo específico de compartilhar informações, conhecimentos e trocar experiências, fomentando a interação entre seus participantes, auxiliando no processo de criação coletiva, facilitando o compartilhamento de idéias, opiniões e soluções.

A informação é vista, atualmente, como principal recurso das organizações. Na sociedade atual, o conhecimento é o único ativo capaz de diferenciar as organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As organizações intensivas em conhecimento são aquelas que oferecem ao mercado o uso de conhecimento razoavelmente sofisticado ou produtos (bens ou serviços) baseados no conhecimento (ALVESSON, 2004).

Conforme Sveiby (1998), o diferencial entre os valores de mercado e os oficiais de uma empresa está nos ativos intangíveis, que consistem em: competência do funcionário, estrutura interna (patentes, conceitos, modelos, etc...) e externa (relações com clientes e sua imagem no mercado). Tudo o que acontece dentro de uma empresa é o resultado de ações humanas, portanto “[...] para ‘enxergar’ a organização do conhecimento, os gerentes devem procurar ver suas organizações como se elas consistissem de estruturas de conhecimento e não de capital.” (SVEIBY, 1998, p. 21).

De acordo com Teixeira (2000), na atual economia, os tradicionais fatores de produção, capital e força de trabalho não são mais determinantes de poder. A inovação é a chave para o futuro. A autora ressalta, ainda, que os fatores críticos de sucesso são as ações voltadas para serviços e soluções embasadas em força intelectual, organização do trabalho em: processos, projetos e grupos como unidade básica de desempenho.

Pode-se dizer que é preciso mais que informação e conhecimento para enfrentar os desafios e a competitividade do mercado atual, é necessária mágica e arte na gestão, estimular a criação e a inovação, e mais do que gerir conhecimento, é necessário gerir o conhecimento que se encontra nas mentes das pessoas.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A informação é subsídio indispensável para a construção de conhecimento. Entretanto há outros fatores que contribuem com este processo, como a utilização de um conjunto de ferramentas de interação e profissionais que estejam envolvidos na causa para que, assim, possam contribuir para a construção daquele. Para tanto, necessário se faz identificar e estimular o compartilhamento, além de atualizar o conhecimento tácito dos indivíduos, promovendo o uso dessas ferramentas de modo que estimulem o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros da organização.

O papel da gestão do conhecimento é propiciar formas de transferir e armazenar esse conhecimento no tempo e no local adequado. Neste contexto, depara-se com o problema central dessa pesquisa que é:

- Como ocorre o processo de Gestão do conhecimento no programa de emagrecimento do Vigilantes do Peso?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O capital intelectual de uma organização é seu verdadeiro diferencial. Para Choo (2006), a organização baseada no conhecimento torna-se única por ser hábil em aprender e inovar constantemente. O essencial hoje é ser ímpar, imprescindível e ser capaz de inovar e se reinventar o tempo todo. Para Stewart (1998) o verdadeiro capital é o intelectual, o que gera vantagem competitiva, a soma de conhecimentos de todos em uma empresa, um conjunto de conhecimentos e informações que serão utilizados para gerar mais ativos para a organização.

Comprovar e verificar a real transmissão de informações e seu processo de gestão aplicado ao programa de emagrecimento do Vigilantes do Peso (VP) é o problema central deste estudo. Ao estudar como esse conhecimento local é gerado e transmitido deseja-se entender como funciona o processo de gestão do conhecimento dentro da organização.

Conhecer o fluxo informacional entre orientandos e orientados será determinante para avaliar o processo de gestão do conhecimento. Nesse caso em particular, entende-se por gestão do conhecimento, a forma tácita ou explícita de conhecimento e a forma como a organização administra seus ativos intangíveis. Determinando quais são as ferramentas utilizadas, como é o fluxo das informações nessa rede social e como é feito o registro das informações por parte da organização, pode-se descobrir formas de fazer com que todo esse conhecimento, tácito não se perca através do tempo.

## 1.3 OBJETIVOS

Com esta pesquisa, pretende-se alcançar os objetivos geral e específicos descritos nas seções 1.3.1 e 1.3.2.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de gestão do conhecimento dentro da organização Vigilantes do Peso.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) identificar como se constrói o conhecimento através das características do processo de gestão do conhecimento no programa do Vigilantes do Peso;
- b) verificar o fluxo das informações dentro do programa;
- c) identificar as principais fontes utilizadas pela organização para a disseminação do conhecimento;
- d) analisar o portal e verificar se há ferramentas que proporcionem a gestão do conhecimento.

## 2 CONTEXTO <sup>1</sup>

A organização, objeto deste estudo, é uma empresa especializada em perda de peso. Iniciou sua jornada nos anos 60, mais especificamente em 1963, em Nova York, nos Estados Unidos. A fundadora da organização recebia, em sua casa, algumas amigas para discutirem como perder peso. Todas haviam tentado diversas dietas, sem sucesso. Então, perceberam que não existia um método seguro, acessível e conveniente de se atingir e manter um peso saudável. Dessa necessidade e sob sua liderança, a fundadora formou o conceito e conduziu as primeiras reuniões da organização. Nas reuniões semanais, todos compartilhavam um mesmo objetivo e recebiam apoio e motivação.

Depois daquela primeira reunião em Queens, um bairro de Nova York, os grupos foram aumentando e a organização crescendo. Ao longo dos anos, essa ideia foi ampliada e cientificamente desenvolvida por médicos, psicólogos e nutricionistas. Evoluiu e se tornou referência mundial no controle do peso.

### 2.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO NO BRASIL

Em 1975, acontecem as primeiras reuniões da organização no Rio de Janeiro (RJ) onde fica a matriz, que desenvolve e oferece, no Brasil, o programa com a mesma tecnologia da organização.

A organização tem nome diferente no Brasil e é marca registrada, sendo parte integrante do grupo internacional. É uma organização mundial que participa ativamente do fórum científico global de disciplinas relacionadas ao controle do peso, como cardiologia e psicologia. Com este processo, testa, adapta e avalia constantemente os componentes do programa de emagrecimento, que é desenvolvido por cientistas altamente credenciados no ramo de controle do peso. Além disso, a organização tem a preocupação de consultar, regularmente, profissionais renomados, para assegurar-se de que o programa de emagrecimento reflete os conhecimentos científicos mais recentes.

O programa já foi comprovado e testado por milhões de pessoas em vários países. Todas as semanas, os associados frequentam as reuniões onde encontram

---

<sup>1</sup> Todas as informações dessa seção foram fornecidas pelo VP, através de informativos, do site da organização do Brasil e Estados Unidos.



o apoio que precisam, trocam experiências, recebem informações e desfrutam do conhecimento de outras pessoas mais experientes. Nas reuniões, adquirem habilidades pertinentes e aprendem a efetuar mudanças de comportamento relevantes no seu dia a dia. As reuniões são lideradas por orientadoras treinadas que aprenderam a emagrecer, dentro do programa, e mantiveram o seu peso até então. Elas dominam o programa e apoiam os associados, contando sua história, recontando as experiências de outros, trazendo casos e apresentando estratégias e técnicas para o sucesso no controle de peso.

O grupo acredita que o plano alimentar é apenas uma parte de todo o processo de emagrecimento, visando à manutenção do peso saudável, desejando que os resultados alcançados sejam mantidos ao longo da vida, através do aprendizado contínuo e com a mudança de paradigmas, fornecendo informações e a motivação que auxiliam os seus associados a tomarem as decisões corretas.

A organização é uma parceria que combina informação com conhecimento, auxiliando seus associados a tomarem decisões e agirem de forma a direcionarem seus esforços de maneira mais eficaz e eficiente:

- a) incentivando mudanças positivas necessárias ao emagrecimento;
- b) fornecendo os direcionamentos para a modificação dos seus hábitos e estilo de vida;
- c) mostrando que as metas são possíveis de serem alcançadas;
- d) oferecendo motivação em todas as etapas do caminho.

“A missão da organização é ajudar as pessoas a perderem peso de forma sustentável, ajudando-os a adaptar um estilo de vida saudável e uma relação mais saudável com alimentos e atividade física.” (KIRCHHOFF, 2011, p.1)

## 2.2 A ORGANIZAÇÃO EM NÚMEROS

Hoje, aquele grupo de amigas, que se reuniu inicialmente no bairro Queens, estende-se a mais de 25 milhões de pessoas em todo o mundo. Estima-se que um milhão de pessoas, do Brasil à Nova Zelândia, encontrem-se, semanalmente, nas reuniões da organização para atingirem seus objetivos de emagrecimento.

A empresa disponibiliza mais de 4000 reuniões semanais em 15 estados do Brasil, e ao longo desse tempo se tornou um símbolo de emagrecimento no país.

O programa já foi comprovado e testado por milhões de pessoas em mais de 30 países. Todas as semanas, os associados frequentam as mais de 50.000 reuniões em todo o mundo.

### 2.3 O PROGRAMA DE EMAGRECIMENTO

O programa é composto de 12 semanas de emagrecimento mais 6 semanas de manutenção. A cada reunião, o associado recebe um novo manual para seguir a semana, que contém dicas, cardápios e as sugestões que vão sendo modificadas conforme o tempo vai passando.

Na primeira semana, pede-se ao orientando que siga todas as instruções contidas no programa e solicita-se a este que não consuma nenhum outro alimento que não esteja no cardápio. A cada nova semana vão sendo liberados alimentos diferentes.

Na segunda semana de programa é liberada uma tabela com pontuação de alimentos que podem ser consumidos em restaurantes e *fast-foods*; na terceira semana, é liberada uma tabela que contém a pontuação de vários alimentos para serem preparados em casa; e na quarta semana, é liberada a tabela completa com os alimentos-base para a cozinha consciente. Nas semanas seguintes, os orientandos vão recebendo, nos seus manuais, novas informações sobre alimentação saudável, exercícios físicos, notícias mundiais sobre emagrecimento e mensagens de encorajamento para seguir o programa até o fim.

O programa é baseado em quatro premissas básicas conforme a figura abaixo:

Figura 1 — 4 Elementos do Sucesso



Fonte: WW, 2008, p. 32

Os associados devem freqüentar uma reunião semanal após a adesão ao programa. O programa de emagrecimento é baseado numa pontuação de acordo com o peso e a altura do indivíduo, que será calculado baseado no seu índice de massa corporal (IMC), essa pontuação pode variar de 20 a 34 pontos conforme a faixa que o indivíduo se encontre no quadro:

Quadro 1 — Cota Diária de Pontos Determinada pelo Peso Atual do Indivíduo

Peso Atual	Cota Diária de Pontos
Até 68 quilos	20
De 68 a 79 quilos	22
De 79 a 90 quilos	24
De 90 a 100 quilos	28
De 100 a 113 quilos	28
De 113 a 124 quilos	30
De 124 a 136 quilos	31
De 136 a 148 quilos	32
De 148 a 158 quilos	33
Acima de 158 quilos	34

Fonte: Adaptado do Programa WW, 2008, p.7

Um indivíduo adulto nunca poderá ingerir menos que 20 pontos em sua alimentação diária. Todos devem consumir seus pontos diários e terão o auxílio de 35 pontos, denominados “pontos *flex*” para “excessos” praticados na alimentação, que podem ser consumidos diluídos nos pontos diários ou nos finais de semana e não serão acumuláveis, caso não sejam utilizados, na próxima semana.

O valor dos pontos de cada alimento é calculado por uma fórmula patenteada pela organização e considera a quantidade de fibras, calorias e gorduras totais contidas em uma “porção ideal”<sup>2</sup> de alimento, ou na porção indicada nas informações nutricionais das embalagens dos produtos industrializados.

Tudo que for consumido deve ser anotado no “jornal pessoal” que é o termo utilizado pelo VP para designar o diário que os associados fazem durante a semana,

<sup>2</sup> Porção ideal é o termo utilizado pelo VP para designar o tamanho de uma porção de alimento para que se possa mensurar a respectiva pontuação. E as medidas são: colher de sopa (15 ml), colher de chá (5 ml), meia xícara (120 ml), uma xícara (240 ml ou 16 colheres de sopa), fatia (fina – a que se obtém no balcão de frios do supermercado, média – ½ cm cortada em casa, grossa – 1 cm cortada em casa)

é um diário onde constará: a ingesta alimentar e sua respectiva pontuação, os exercícios que foram feitos para que se transforme em bônus alimentar, gerando assim, mais pontos extras, além dos 35 concedidos para serem utilizados durante a semana, e os sentimentos que se tem no momento da alimentação. O programa faz a sugestão da divisão das cotas diárias dos pontos conforme o quadro abaixo:

Quadro 2 — Sugestão para Divisão das Cotas Diárias

	20 PONTOS	22 PONTOS	24 PONTOS
Café-da-manhã	4	5	6
Refeição Principal	8	8	9
Refeição Leve	6	7	7
Lanche	2	2	2

Fonte: Adaptado do Programa WW, 2008, p.9

O programa deixa o orientando livre para organizar o seu cardápio da melhor maneira que lhe convier, mas deve seguir algumas regras diárias, como consumir: duas porções de frutas, três porções de legumes, duas porções de leite; duas porções de gordura, e uma coisa muito importante para o programa, desenvolver o hábito de beber seis copos de água por dia. Para auxílio na hora da fome, o programa ainda prevê o consumo de até cinco alimentos que tenham os chamados “pontos zero”.

Ao término do seu emagrecimento monitorado por 12 semanas, o orientando entra no período que se chama de manutenção de peso, e é esperado que ele fique no peso, que pode oscilar um quilo para cima ou um quilo para baixo, durante 6 semanas. Após esse período o associado vira sócio vitalício e alguns contam suas histórias que saem publicadas no site ou em informativos que são distribuídos pela Organização.

### 3 APONTAMENTOS TEÓRICOS

Para fundamentar este estudo e auxiliar na análise a ser realizada posteriormente, apresenta-se nesta seção, os conceitos de informação, conhecimento; os tipos de conhecimento: tácito e explícito; conceitua-se a organização do conhecimento e seus profissionais; explica-se como funciona a espiral do conhecimento e o modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi; explana-se sobre gestão do conhecimento, suas ferramentas e fontes. Enfim, serão expostas as considerações teóricas que embasarão este estudo.

#### 3.1 INFORMAÇÃO

Quanto mais conhecemos mais precisamos de informação para conhecermos mais e mais e mais... . A “Sociedade Contemporânea” da chamada “Era da Informação” tem sede de conhecimento. Somos bombardeados por informação a todo momento e por todos os lados.

Mas, afinal, o que é informação?

O vocábulo tem origem no latim, *informatio*, *informationis*, vem do verbo *informare* traduzindo para o português “colocar em forma”, abstraindo seu significado, representar uma ideia.

De acordo com Le Coadic (2004), a informação comporta um elemento de sentido, conforme Drucker (2000, p.13): “Informação é dado investido de relevância e propósito.” Para Morin (1991, p.30), a informação é o ponto central para se construir um conhecimento quando diz que : "A informação é uma noção nuclear [...]". “Na linguagem comum, o conceito de informação está sempre ligado ao significado e é usado como sinônimo de mensagem, notícia, fatos e idéias que são adquiridos e passados adiante como conhecimento.” (MACHADO, 2003, p.15).

Portanto, o conceito de informação que se tem mais próximo do senso comum é meio ou material que transmita sentido e que possa representar alguma ideia ou significado, do qual se possa construir conhecimento.

### 3.2 O CONCEITO FILOSÓFICO DE CONHECIMENTO ATRAVÉS DOS TEMPOS<sup>3</sup>

Na Antigüidade, os filósofos começaram a construir a Teoria do conhecimento com os pré-socráticos, que diziam que o conhecimento se estabelece por identificação, conhece-se um objeto porque há semelhança entre os elementos do conhecimento e os elementos dos objetos. Os pré-socráticos mais famosos foram: Empédocles, Heráclito, Parmênides, e o opositor dos anteriores e desenvolvedor da teoria atomística, Demócrito.

No período Socrático, Sócrates dizia que não se podia conhecer a realidade, o que se podia ter eram opiniões subjetivas sobre ela, porque havia muita pluralidade e antagonismos quanto à realidade. Para Sócrates, a verdade só podia ser conhecida afastando as ilusões dos sentidos e as ilusões das palavras ou das opiniões para se alcançar a verdade apenas pelo pensamento. Para ele, conhecer é passar da aparência à essência, da opinião ao conceito, do ponto de vista individual à idéia universal.

“Conhecer é estabelecer uma relação de identidade como o objeto em cada caso, ou uma relação que se aproxime o máximo possível da identidade.” (FONSECA, 2011, p.1). Platão estabeleceu a diferença entre: conhecimento sensível e intelectual. O conhecimento sensível é aquele obtido através dos nossos sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar), que pode ser adquirido através de uma *emperia* (experiência) de um indivíduo com um objeto ou num diálogo entre dois indivíduos. Já o conhecimento inteligível é o conhecimento obtido através do intelecto (pensamento, intuição intelectual). Este tipo de conhecimento é objetivo e é comum a qualquer pessoa.

Aristóteles diverge de Platão, pois Platão vê o mundo dividido em mundo concreto (em eterna mutação) e o mundo das ideias (acessível pelo intelecto). De acordo com Aristóteles, só existe um mundo: o que vivemos; e a intuição intelectual é a única que possibilita o conhecimento do “Ser enquanto Ser”. Para ele, existem seis formas de conhecimento: sensação, percepção, imaginação, memória, raciocínio e intuição. Conforme Zilles (2006, p. 85), “Para Aristóteles, o

---

<sup>3</sup> Nessa seção utilizou-se alguns dados para embasar o texto retirados de: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Filosofia>; <http://www.mundodosfilosofos.com.br/vanderlei22.htm>; [www.cfh.ufsc.br/~wfil/moderna.htm](http://www.cfh.ufsc.br/~wfil/moderna.htm); <http://professordefilo.blogspot.com/>

conhecimento não se identifica por sensação. Ciência é conhecimento por conceitos, mas esses são inatos no homem como pensava Platão.”.

No período helenístico (Fim do séc. IV a. C. ao fim do séc. I d.C.), a filosofia corresponde a um desenvolvimento natural do movimento intelectual que a precedeu e torna a defrontar-se muitas vezes com temas pré-socráticos; porém, sobretudo ela é profundamente marcada pelo espírito socrático. Suas principais escolas foram: Estoicista, Epicurista, Ceticista e Cínica, que procuravam estabelecer um conjunto de preceitos racionais para dirigir a vida, através da ausência do sofrimento, chegar à felicidade e ao bem-estar.

No período da Idade Média, a filosofia se voltou para as crenças religiosas. Suas principais escolas foram: Patrística, de Santo Agostinho e a Escolástica, com São Tomás de Aquino. A intenção era a de fornecer argumentos “racionais”, embasados nas contribuições dos filósofos gregos, para justificar as “verdades” das religiões, principalmente da Igreja Cristã, tais como: a da existência de Deus, a imortalidade da alma, providência, criação, etc...

Na Idade Moderna há a primeira Revolução Científica, onde o homem entra em crise quando Copérnico descobre que a terra gira em torno do sol e não o contrário. Surgem, então, mudanças de pensamento, dentre as quais podemos citar a mudança da visão teocentrista (Deus é o centro do conhecimento), para visão antropocentrista (o homem é o centro do conhecimento).

Os pensamentos e pensadores da Idade Moderna são:

- a) o racionalismo de Descartes com a máxima do cartesianismo "Cogito ergo sum", considera o **método** como o único conhecimento válido que é aquele que não provem dos sentidos, mas que se encontra inato na alma;
- b) o empirismo de Lock (a experiência) que rejeitava a doutrina das ideias inatas e afirmava que todas as nossas ideias tinham origem no que era percebido pelos sentidos;
- c) a teoria do conhecimento de Hume que parte de uma classificação de tudo que se dá a conhecer como sendo de dois tipos: impressões e ideias,
  - as impressões são os dados fornecidos pelos sentidos;
  - as ideias são representações da memória e da imaginação e resultam das impressões como suas cópias modificadas;

- d) o criticismo de Kant, onde o conhecimento é subjetivo, que define a palavra esclarecimento como a saída do homem de sua menoridade, que é a incapacidade do homem de fazer uso do seu próprio entendimento e conhecimento, toma como ponto de partida a indagação do papel do sujeito no processo do conhecimento e de pensar. Para Kant “Se o homem existe, logo Deus Existe”; e
- e) a herança iluminista, que foi um movimento cultural, apoiado pelas elites de intelectuais do século XVIII na Europa, que procurou mobilizar o poder da razão, a fim de reformar a sociedade e o conhecimento prévio. Seus maiores expoentes foram: Isaac Newton, Denis Diderot, Voltaire, Montesquieu, entre outros. As ideias iluministas atravessaram o Atlântico e influenciaram Benjamin Franklin e Thomas Jefferson.

Na Idade contemporânea, idéias fundamentais dessa fase são: a Evolução, como postulado por Goethe, Erasmus Darwin e Charles Darwin; o princípio da utilidade de Jeremy Bentham e John Stuart Mill. As pressões para igualitarismo com Marx e Engels; o positivismo de Comte; o pragmatismo de Charles Peirce e William James; e o idealismo britânico de Hegel.

De acordo com Silva (2004), Hegel procura definir o que significa conhecer e, ainda, a sua função em relação ao absoluto, isto é, de controle ou de seu acesso.

Edmund Husserl influenciou o pensamento do século XX. De acordo com Zilles (2004, p. 173), “A fenomenologia husserliana busca a descrição dos atos intencionais da consciência e dos objetos por ela visados.” Nessa época, alguns conceitos provenientes do pensamento clássico são confrontados e refutados, desenvolvem-se pensamentos de filósofos contrários no tocante a validade do conhecimento através de conceitos e abstrações absolutas, isto é, afirmações universais ou leis gerais. Alguns pensadores desse período são:

- a) Martin Heidegger procurou compreender a hermenêutica não somente como um instrumento à disposição do homem, e sim como uma estrutura intrínseca do homem. Para ele, o conhecimento cresce sobre si mesmo, seu processo se dá através de exigências,

Heidegger tornou-se o pai do “existencialismo”, a escola filosófica que sublinha que os indivíduos não são meros membros de uma espécie e não são determinados por leis universais. Aquilo que sou essencialmente é



aquilo que, livremente, escolho ser. A falta de fundamento desta escolha é alarmante, e posso perfeitamente refugiar-me numa conformidade não pensante. Contudo, enveredar por esta escolha é uma decisão inautêntica — é trair o meu Dasein. Para ser autêntico, tenho de viver a minha vida completamente ciente de que não há fundamento, nem na natureza humana nem na prescrição divina, para as escolhas que faço, e que nenhuma escolha trará qualquer espécie de sentido transcendental à minha vida. (KENNY, 2011, p.1).

- b) Jean-Paul Sartre foi inspirado na fenomenologia de Husserl e em 'Ser e Tempo' de Heidegger, o existencialismo sartriano tenta explicar todos os aspectos da experiência humana “Em-si” “Para-si” de Heidegger, "a existência precede e governa a essência". Seus dois grandes livros filosóficos: O ser e o nada e Crítica da razão dialética;
- c) Michel Foucault centra-se na "vida" e nos diferentes processos de subjetivação. Fica famoso pelas críticas às instituições sociais. Pode-se citar: psiquiatria, medicina, prisões, escolas, por suas ideias sobre a evolução da história da sexualidade, as suas teorias gerais relativas à energia e à complexa relação entre poder e conhecimento.

Na Idade Contemporânea surge a “Crise da Razão” que faz a crítica dos limites, estabelece princípios éticos e vincula a construção do conhecimento com as raízes sociais.

### 3.3 CONHECIMENTO

“Todos os homens têm, por natureza, desejo de conhecer” (ARISTÓTELES)

E o que é conhecimento? Muitos estudiosos e filósofos vêm tentando definir conhecimento há muito tempo, como foi visto no capítulo anterior, mas ainda não se chegou a um consenso.

Até o final do século XX, a maioria dos filósofos acreditavam que essa definição era simples e óbvia, mas foi somente após um texto de Gettier (1963) intitulado “É uma crença verdadeira justificada conhecimento?”, onde ele forneceu um conjunto de contraexemplos que provaram que podemos ter uma crença verdadeira justificada, sem que essa crença seja conhecimento. A crença verdadeira justificada não é suficiente para provar que aquilo é realmente um conhecimento.

Foi, então, que os filósofos se deram conta de que essa não era uma tarefa tão fácil assim:

Os filósofos começaram a trabalhar e produziram muitas definições possíveis de conhecimento, que se provaram vulneráveis a contraexemplos cada vez mais complicados e sutis. Mas, em vez de desistir ou tentar mudar de rumo, numerosos filósofos continuam refinando suas definições e gerando mais contraexemplos (PAPINEAU, 2009, p. 75).

Conforme Edgar Morin (2005), a noção que temos de conhecimento pode até parecer clara, mas quando a questionamos ela se fragmenta em inúmeras noções, que geram inúmeras outras interrogações e, a cada aprofundamento, essa noção torna-se mais enigmática, traduzindo as noções que já haviam sido formuladas em outras indagações:

Ela é um reflexo das coisas? Construção do espírito? Desvelamento? Tradução? Que tradução? Qual é a natureza do que traduzimos em representações, noções, teorias? Captamos o real ou apenas a sua sombra? (MORIN, 2005, p.16-17).

Se a noção de conhecimento diversifica-se e multiplica-se quando a consideramos, podemos legitimamente supor que comporta diversidade e multiplicidade. Desde então, o conhecimento não seria mais passível de redução a uma única noção, como informação, ou percepção, ou descrição, ou ideia, ou teoria; deve-se antes concebê-lo com vários modos ou níveis, aos quais correspondem cada um desses termos. Por outro lado, todo conhecimento comporta necessariamente: a) uma competência (aptidão para produzir conhecimentos); b) uma atividade cognitiva (cognição) realizando-se em função de competência; c) um saber (resultante dessas atividades) (MORIN, 2005, p.18).

Para Kon (2007) o conhecimento é o resultado da abstração de informações, e implica que o sujeito receptor possua uma bagagem que lhe permita decodificar esses signos:

O conhecimento é produzido quando a informação recebida passa por uma reflexão a respeito de sua função, do questionamento de seu sentido e de sua efetiva aplicação para a busca de um objetivo. Portanto, o conhecimento implica que o receptor da informação tenha uma base de referência que lhe permita decodificá-la para utilizá-la (KON, 2007, p.93).

O conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, e julgar a si mesmo, e aprimorar em resposta as novas situações e informações. O conhecimento cresce e interage com o meio ambiente. É dizer que todo problema que parece um prego para a pessoa que tem um único martelo conceitual em sua caixa de ferramentas. (TEIXEIRA, 2000, p. 5).

Nesse contexto, depreende-se que o conhecimento é a tradução de signos, notícias, fatos, ideias, conceitos, etc... é a construção dos princípios daquilo que foi traduzido, é a abstração que se faz, do conhecimento explícito e/ou tácito. É o *insight*, é a transmutação do dado em informação e da informação em conhecimento através da tradução e da construção e da reconstrução das experiências individuais em outra realidade.

### 3.3.1 Conhecimento Tácito e Explícito

O conhecimento tácito é aquele conhecimento que está introjetado no indivíduo. É o conhecimento adquirido através de suas experimentações, perspectivas, modelos mentais, crenças, etc... e por ser subjetivo é muito difícil de explicar, pois reflete as habilidades inerentes de cada pessoa.

A palavra “tácito” vem do latim *tacitus* que deriva do verbo *tacere* e significa ficar em silêncio, logo é algo que é subentendido ou implícito.

Michel Polanyi (1966) contribuiu com a ciência no aprofundamento dos estudos do saber tácito para que houvesse uma nova compreensão social a respeito desse tema. Em seu livro “The tacit dimension” ele diz que o conhecimento tácito é aquele que é espontâneo, intuitivo e experimental, difícil de formalizar e comunicar.

O conhecimento tácito é aquele que “simplesmente sabemos”, não há como explicá-lo. Polanyi parte do princípio de que: “[...] nós podemos saber mais do que podemos dizer. Este fato pode até parecer óbvio, mas isso não é assim tão fácil quanto parece.” (POLANYI, 1966, p. 4, tradução nossa). Para ele o conhecimento tácito é composto de dois tipos de informações, que podem ser a combinação de aspectos funcionais e fenomenais em relação a um determinado acontecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) interpretam o conhecimento tácito como sendo composto pela soma de duas dimensões: a técnica e a cognitiva, a primeira abrange um tipo de capacidade informal, pelas habilidades do indivíduo que poderiam ser traduzidas pelo termo inglês *know-how*; a segunda consistiria em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que tomamos por certas, seria o reflexo da imagem da realidade conectada a nossa visão de futuro.

O conhecimento explícito é o conhecimento formal. É o conhecimento adquirido, também na academia, pode ser apresentado em textos, é de fácil comunicação e geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos.

A palavra “explícito” vem do latim *explicitus* que significa desenrolar, expor, narrar, explicar, esclarecer, declarar. Logo, o conhecimento explícito é aquele que independe do indivíduo e de suas experiências, é o conhecimento codificado e transmissível em linguagem formal.

Para Nonaka e Takeuchi (1997): “o conhecimento tácito e o explícito não são entidades totalmente separadas, e sim, mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.”

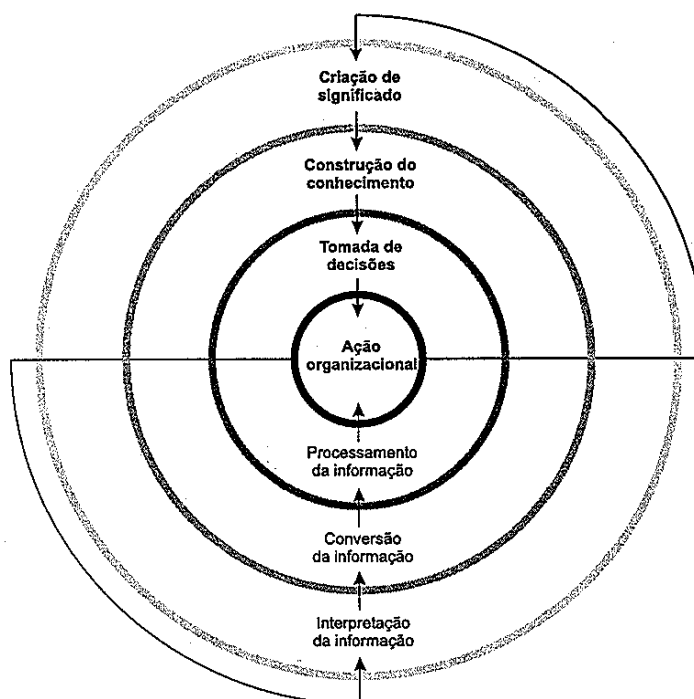
### **3.3.2 A Organização do Conhecimento**

O conhecimento, hoje, é o ativo mais importante de uma organização. De acordo com Drucker (2000), ele é o ativo que torna singular a nova sociedade, o conhecimento não é mais um ativo, dentre os tradicionais (trabalho, capital e terra), ele é “o” recurso, o único significativo atualmente. Para Toffler (1994), o conhecimento é a chave para a “mudança de poder”. Na sociedade do conhecimento, o “trabalhador do conhecimento” é o seu maior ativo. A “organização do futuro” irá além da estrutura convencional, será necessário autodisciplina, responsabilidade individual, melhoria e inovação contínua dos trabalhadores do conhecimento, essa organização do futuro valorizará os relacionamentos e as comunicações. “Para se manterem competitivas — e até mesmo para sobreviver — as empresas deverão converter-se em organizações de especialistas perspicazes e bem-informados.” (DRUCKER, 2000, p. 19).

“Conjugar e harmonizar os complexos aspectos de gestão, de organização, de inovação tecnológica e de preparação e formação de novos perfis profissionais são grandes desafios colocados para as organizações que queiram manter-se ativas e modernas no contexto da globalização da economia.”(BRASIL, 2003, p. 27).

“A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, 2006, p.30)

Figura 2 — Processos de Criação de Significado



Fonte: Choo, 2006

Na opinião de Nonaka, a organização do futuro deve ter uma visão mais holística, entendendo, desta forma, os fenômenos que a cercam:

A empresa não é uma máquina mas um organismo vivo. Da mesma maneira como as pessoas, a organização é capaz de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental coletivos. São os equivalentes organizacionais do autoconhecimento — a compreensão compartilhada do significado da empresa, de seu destino, do tipo de mundo em que pretende viver e, mais importante, de como transformar esse mundo ideal em realidade. (NONAKA, 2000, p. 29-30).

A organização do futuro é aquela que aprende o tempo todo. Para Senge (1993), a “organização que aprende” é aquela que tem capacidade de aprendizado: gerativo e adaptativo utilizando-os como recurso para competição. Ele propõem um modelo prático que abarca cinco disciplinas básicas:

- a) o estímulo do “domínio pessoal”;
- b) modificar “modelos mentais” pré-existent;
- c) desenvolver uma “visão compartilhada” para um comprometimento em lugar da aceitação;
- d) “aprendizagem em equipe” através do diálogo;

e) adotar um “raciocínio sistêmico” que integre as demais “disciplinas”.

No âmago de uma organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade — se antes víamos como separados do mundo, hoje nos vemos ligados ao mundo, se víamos os problemas como sendo causados por alguém ou como algo “externo”, hoje vemos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la. (SENGE, 1993, p. 12-13).

As organizações do conhecimento são “[...] capazes aprender, evoluir, cooperar e competir. são arquiteturas que trocam, captando do meio, transformando e devolvendo, de preferência com seu toque pessoal. com sua essência e a partir de seus valores” (E-CONSULTING CORP., 2004, p.54 ).

### 3.3.3 Profissionais do Conhecimento

Drucker os chama de “trabalhadores do conhecimento” (2005, p.22); Nonaka e Takeuchi, de “profissionais do conhecimento” (1997, p.175). Mas quem são eles? O que fazem? Em que área atuam?

Trabalhadores do conhecimento podem ser encontrados em diversas áreas, não só nas áreas de tecnologias de informação, mas também entre: advogados, arquitetos, médicos, enfermeiros, engenheiros, cientistas, etc. Também entre profissionais da área da educação como os professores e palestrantes, na área de gestão da informação como os arquivistas, bibliotecários, *ciberotecários* (bibliotecários especialistas em informação na *web*).

Nonaka e Takeuchi (1997) nomeiam os “profissionais do conhecimento”, dentro de uma organização, como aqueles que fazem parte de uma “equipe de criação do conhecimento” e, que poderiam ser dispostos nas seguintes categorias: operadores e especialistas do conhecimento. Os primeiros acumulam e geram conhecimento tácito, através de habilidades incorporadas pela experiência, e normalmente utilizam a cabeça e as mãos. Os especialistas acumulam, geram e atualizam o conhecimento explícito, sob a forma de dados técnicos e científicos, ou qualquer outro tipo de conhecimento armazenável.

Portanto, os trabalhadores do conhecimento são aqueles profissionais que são valorizados pelas suas *expertises* e talentos, são aqueles que têm capacidade de ação e comunicação dentro de uma área específica. Vislumbram alternativas e

soluções para determinados problemas, influenciando as decisões e estratégias dentro da organização.

### 3.3.4 Espiral de Conversão do Conhecimento e o Modelo Dinâmico de Criação do Conhecimento

O Modelo dinâmico da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) está baseado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido, através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é chamada de conversão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) entendem por criação do conhecimento organizacional: “[...] a capacidade da empresa de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.” Ainda para os autores a criação do conhecimento envolve tanto ideais quanto ideias:

É o que serve de combustível para a inovação. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Criar novos conhecimentos, significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 10).

Figura 3 — Modelo Nonaka e Takeuchi da Espiral de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou **histórias orais** (grifo nosso). A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (ou seja, "reexperimentá-las"). (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78).

Explicando a espiral, podemos dizer que o processo se inicia com a socialização do conhecimento, que tem como objetivo principal compartilhar o conhecimento tácito através de ferramentas de interação para o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Desse compartilhamento pode surgir a interação entre o conhecimento tácito e o explícito, de onde pode vir a inovação.

O modo de externalização é provocado pelo **diálogo** ou pela **reflexão coletiva**, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Esta externalização normalmente é a chave para a criação do conhecimento, pois é, neste momento, que se criam conceitos novos e explícitos, a partir dos conhecimentos tácitos dos participantes (outras ferramentas que podem ser utilizadas são a **dedução** e a **indução**).

O modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente, proveniente de outras seções da organização em uma "rede", cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. **Redes** e **bancos de dados** são ferramentas facilitadoras para essa fase da conversão do conhecimento.

A última fase é a internalização. Para que isso aconteça, é necessário que a organização socialize todo esse conhecimento produzido. O aprender fazendo provoca a internalização.

Conforme os autores *supra*, existem cinco condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional:

- a) **intenção** é o desejo, a vontade, a aspiração da organização às metas; os esforços despendidos para alcançar a intenção tomam a forma estratégica no ambiente de negócios, e a sua essência está calcada na capacidade que a organização tem de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento;



- a) **autonomia** é a independência que o indivíduo tem que ter, conforme as circunstâncias, para se expressar. O indivíduo autônomo é mais criativo, é mais inventivo, é mais engenhoso. Com liberdade, cria-se um ambiente facilitador para que colaboradores tenham ideias mais originais;
- b) **flutuação e caos criativo** são as condições que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo, a flutuação é a “ordem sem recursividade”, poderia ser traduzido como “saída da zona de conforto”.

Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podem explorar a ambiguidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Winograd e Flores (1986) enfatizam a importância desses colapsos periódicos no desenvolvimento na percepção humana. Um colapso, refere-se a uma interrupção de nosso estado de ser habitual e confortável, quando enfrentamos um colapso temos a oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais. Em outras palavras, começamos a questionar a variedade de nossas atitudes básicas em relação ao mundo. Esse processo exige um compromisso pessoal profundo por parte do indivíduo. Um colapso demanda que voltemos nossa atenção para o diálogo como meio de interação social, ajudando-nos, pois, a criar novos conceitos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.89).

“Em suma, a flutuação na organização pode precipitar o caos criativo, que induz e fortalece o compromisso subjetivo dos indivíduos.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.91).

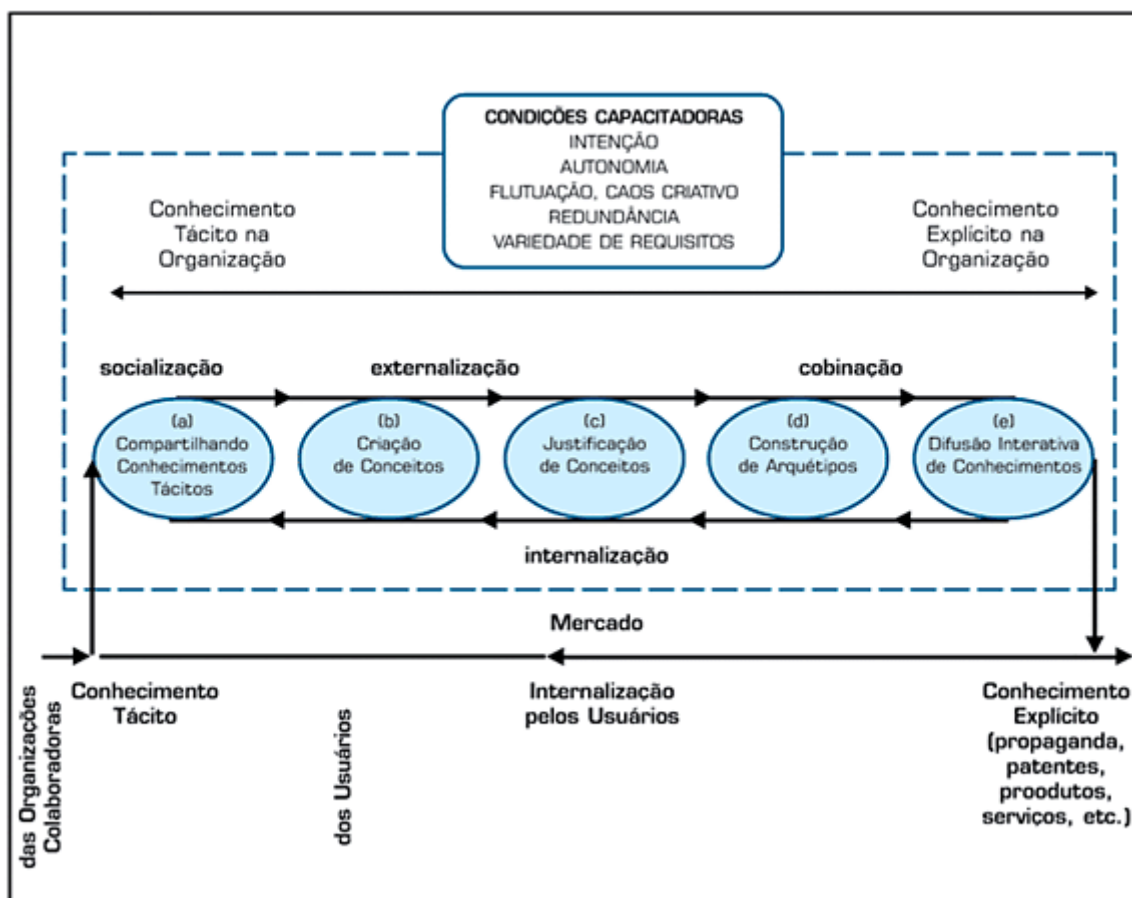
- c) **redundância** é a superposição intencional de informações sobre atividades da empresa, sobre as responsabilidades administrativas da gerência e da organização como um todo;
- d) **variedade de requisitos** é a condição ligada diretamente aos membros da organização, ela deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente em que a organização está inserida permitindo que se enfrente os desafios que lhe serão impostos pelo ambiente.

Para os autores supra existem cinco etapas que promovem a criação do conhecimento organizacional:

- a) compartilhamento do conhecimento tácito;
- b) criação dos conceitos;
- c) justificação dos conceitos;
- d) construção de um arquétipo;
- e) nivelação do conhecimento.

A seguir é feita a descrição destas cinco etapas.

Figura 4 — Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

O processo de **criação do conhecimento organizacional** assemelha-se à espiral da conversão do conhecimento que se inicia com o **compartilhamento do conhecimento tácito**, a socialização do conhecimento individual dos membros e tem por finalidade ampliar as informações e os conhecimentos que os indivíduos têm. A segunda fase é a fase do diálogo, facilitado pelo uso de métodos de raciocínio como dedução, indução e abdução. É a fase em que o conhecimento tácito é verbalizado, compartilhado e convertido em conhecimento explícito e

cristalizado, criando, assim, um novo **conceito**. O novo conceito passa, então, pela fase da **justificação**, é o momento em que a organização avalia se esse conceito tem realmente valor para a organização ou para a sociedade. Recebendo a mensagem de continuidade, os conceitos são convertidos na quarta fase com a **construção de um arquétipo**, podendo assumir a forma de um protótipo no caso de um produto “concreto”, ou em um mecanismo operacional, no caso de uma inovação “abstrata” assim como um valor organizacional, uma forma de gestão inovadora, ou uma nova estrutura para a corporação. Na quinta fase, o conhecimento que fora criado e justificado é transformado em modelo. Uma nova espiral ocorre na dimensão ontológica quando o conhecimento desenvolvido, num nível de equipe de projeto, passará por um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível diferente onde será recriado e transformado, outras espirais do conhecimento ocorrem em outras divisões ou departamentos da empresa, e na organização como um todo, ou mesmo entre organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### 3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A gestão do conhecimento é um conjunto de ferramentas que auxiliam as organizações a administrarem seus ativos intangíveis, auxiliando as empresas com a solução de problemas. Também é utilizada para organizar e sistematizar procedimentos. Favorece a captação, análise, modelagem e disseminação da informação, tanto interna como externamente fazendo com que toda informação e conhecimento socializado seja transformado em conhecimento internalizado, que se torna, então, um ativo da organização e não apenas um suporte para a tomada de decisão. Outra função da gestão do conhecimento está diretamente ligada à memória organizacional, porque não basta gerenciar o conhecimento, é preciso armazená-lo de forma adequada. De acordo com Terra (2005) a gestão do conhecimento nas organizações compreende as características e demandas do ambiente competitivo e, ainda, é necessário um entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação do conhecimento e aprendizado.

A gestão do conhecimento é uma disciplina que objetiva democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, seja qual for o meio escolhido pelo gestor, organizando, classificando e criando dispositivos para

sua disseminação conforme o interesse e propósito de um grupo. (MELO, 2003, p. 36).

“A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.17). Acredita-se que as organizações que adotam essa prática saem vencedoras, porque a riqueza acontece quando as organizações aplicam seus conhecimentos para gerarem processos mais eficientes e eficazes.

A gestão do conhecimento deve ser apoiada pela área da tecnologia da informação, que tem como objetivo principal desenvolver ferramentas de tecnologia e sistemas que auxiliem as organizações no intercambio de informação, favoreçam as comunicações entre os setores proporcionando as trocas de ideias, unindo o grupo e incentivando as pessoas a trocarem informações em redes informais.

### 3.4.1 Ferramentas para Gestão do Conhecimento

A implementação dos processos de gestão do conhecimento dependem diretamente da utilização de ferramentas que podem pertencer a um conjunto ligado à **tecnologia da informação**, às **redes sociais** e a **técnicas diversas**, dentre suas funções podemos citar:

- a) auxílio no processo de coleta de dados e informação, da organização, de seus colaboradores e de seus concorrentes;
- b) conversão do conhecimento;
- c) estruturação do conhecimento de grupos e de indivíduos;
- d) comparação de processos, produtos e serviços;
- e) orientação e apoio ao diálogo e seu acompanhamento;
- f) estímulo à motivação e ao comprometimento dos colaboradores;
- g) promoção da troca de experiências.

Algumas de suas ferramentas são

- a) banco de competências – é um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas, geralmente, limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal

- e/ou eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição<sup>4</sup>;
- b) banco de conhecimentos - repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização e principalmente fontes de consulta e equipes/pessoas detentoras de determinado conhecimento<sup>5</sup>;
  - c) banco de dados - qualquer coleção de informações de tal forma que seja possível localizar itens escolhidos. Os bancos de dados tradicionais organizam-se em campos, registros e arquivos<sup>6</sup>;
  - d) *benchmarking* - busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização<sup>7</sup>;
  - e) *coaching* - processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento; que oferece feedback, alinhado às diretrizes e à visão de futuro da organização. Dentre os benefícios deste processo, destaca-se o estímulo, a motivação e o comprometimento dos colaboradores<sup>8</sup>;
  - f) *content management* ou gestão de conteúdo é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração do conhecimento explícito. Tipicamente envolve ativa e continuada pesquisa dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc.<sup>9</sup>;
  - g) *data mining* ou mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos<sup>10</sup>;
  - h) *data warehouse* - tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo grande versatilidade na manipulação de grandes massas de dados<sup>11</sup>;

---

<sup>4</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Cem palavras para gestão do conhecimento. Brasília, DF: MS, 2003. Disponível em: <bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cem\_palavras.pdf>. Acesso em:30 jun. 2011.

<sup>5</sup> *ibid.*

<sup>6</sup> *ibid.*

<sup>7</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Cem palavras para gestão do conhecimento. Brasília, DF: MS, 2003. Disponível em: <bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cem\_palavras.pdf>. Acesso em:30 jun. 2011.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> *Ibid.*

- i) educação corporativa - processos de educação continuada estabelecidos inicialmente pelas grandes corporações com vistas à atualização de seu pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização<sup>12</sup>;
- j) *expert system* é o braço da inteligência artificial que desenvolve programas de computador para simular em alguns sentidos a decisão humana<sup>13</sup>;
- k) *e-group* é grupo de pessoas virtual que discutem (conversam) sobre o mesmo assunto por e-mail<sup>14</sup>;
- l) *KM measurement* ou mensuração da gestão do conhecimento é uma importante fase do ciclo vital da gestão do conhecimento, visa fixar, em determinado contexto, alternativas para ajudar a organização a medir o valor agregado pelas estratégias, programas e projetos de gestão do conhecimento. É possível medir o retorno de investimento utilizando-se métodos quantitativos e qualitativos<sup>15</sup>;
- m) *knowledge audit* ou auditoria do conhecimento – pesquisa baseada em questionários, entrevistas ou narrativas técnicas sobre o conhecimento da organização, inclui a elaboração de mapas de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a Organização como um todo<sup>16</sup>;
- n) *mass personalization* ou personalização maciça busca personalizar produtos, em linha com o crescente nível de exigência dos consumidores<sup>17</sup>;
- o) memória organizacional é o acervo administrativo e cultural depurado ao longo do tempo de existência da organização<sup>18</sup> ;
- p) memória técnica é o acervo constituído de “dossiês” técnicos sobre decisões, soluções adotadas e lições aprendidas pela organização;

---

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Cem palavras para gestão do conhecimento. Brasília, DF: MS, 2003. Disponível em: <bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cem\_palavras.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2011.

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> *Ibid.*

- q) portal é o espaço de articulação e comunicação que aglutina oportunidades de acesso ao acervo técnico, administrativo e/ou cultural relacionado à instituição, tema ou setor econômico<sup>19</sup>;
- r) portal corporativo é o espaço de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados corporativos. Além de uma plataforma mais confortável, o portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a Organização e seus colaboradores<sup>20</sup>;
- s) portal móvel é o portal acessado com recursos da telefonia móvel, de uso ainda restrito em face dos custos operacionais<sup>21</sup>;
- t) portal vertical mais conhecido como Vortal é um conceito inicialmente desenvolvido nos Estados Unidos, com o objetivo de se criar comunidades de usuários de internet com interesses comuns<sup>22</sup>;
- u) protocolo de comunicação é um Instrumento lógico para o tratamento das informações embutidas em uma mensagem enviada ou recebida pela rede de comunicação. Permite interligar programas e sistemas desenvolvidos em diferentes plataformas<sup>23</sup>;
- v) repositório de conhecimentos é um modelo que especifica como o conhecimento explícito deve ser armazenado. O repositório armazena conhecimentos de três tipos básicos: registros, sentenças e modelos. Os registros são todo e qualquer documento gerado durante o processo de desenvolvimento de um produto. As sentenças são um tipo específico de conhecimento dito estruturado, pois apresenta um formato padrão, contendo um sujeito e um verbo. Por fim, os modelos são representações do processo de desenvolvimento de um produto e geralmente ocupam a camada superior do repositório, indicando que trazem em si uma visão sistêmica que auxilia na contextualização dos conhecimentos armazenados abaixo dele<sup>24</sup>;

---

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Cem palavras para gestão do conhecimento. Brasília, DF: MS, 2003. Disponível em: <bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cem\_palavras.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2011.

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> *Ibid.*

- w) workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, ou seja, é a automação implantada para simplificar e agilizar o negócio atual. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de empregado, etc.<sup>25</sup>;

### 3.4.2 Técnicas para Conversão e para Gestão do Conhecimento

Há várias técnicas, suportadas pelas ferramentas já conceituadas anteriormente, que são utilizadas para a conversão do conhecimento e sua gestão dentro de uma organização, das quais podemos citar:

- a) as sessões de *brainstorming* (criatividade) são reuniões formais para discussão detalhada destinadas a resolver problemas nos projetos de desenvolvimento;
- b) as sessões de observação, imitação e prática;
- c) a narrativa é uma técnica utilizada em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. Podem envolver tradição oral ou relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos<sup>26</sup>;
- d) as comunidades de prática, que partem do pressuposto que as pessoas aprendem com a participação, são locais onde os membros aprendem conhecimentos pré-existentes no ambiente específico;
- e) a *cross-functional* poderia ser traduzida pela teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi;
- f) as metáforas – uma parte considerável do que Polanyi chama de conhecimento tácito pode, tranquilamente, ser expresso por metáfora que é uma forma de entender ou perceber intuitivamente uma coisa imaginando outra simbolicamente, é a técnica que ajuda a criar um novo conceito;

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Cem palavras para gestão do conhecimento. Brasília, DF: MS, 2003. Disponível em: <bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cem\_palavras.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2011.



- g) as entrevistas de conhecimento, são entrevistas estruturadas com o objetivo de capturar o conhecimento tácito dos colaboradores;
- h) *networks* – redes de trabalho – é uma rede social de profissionais que tem interesses afins, onde eles podem trocar informações, conhecimentos e experiências.

Uma pesquisa elaborada pela E-consulting Corp. (2004), publicada pela HSM Management, contou com uma amostra de entrevistados composta por executivos de 200 empresas de grande porte sediadas no Brasil, nacionais e multinacionais, de diversos setores da economia. Esta pesquisa mostrou que o banco de dados é uma das ferramentas mais utilizadas para gerenciar informações nas organizações, onde se identifica, classifica em categorias, armazena, dissemina e utiliza a informação. A internet é uma fonte de pesquisa e uma ferramenta indispensável segundo os entrevistados, outras fontes de conhecimento citadas foram: fornecedores, consultorias, relatórios financeiros de concorrentes, pesquisas de universidades, etc... . Isso demonstra que as fontes devem ser diversas e que as empresas não podem e não devem contar apenas com o que é proveniente de uma única origem.

O e-mail foi apontado como ferramenta mais utilizada para disseminação do conhecimento nas organizações, indicado por 84,2% dos entrevistados. Seguido: da internet (64,2%), fóruns (46,3%) e as listas de discussão (29%), *Chats* (22,5%), MSN (19,8%), multiplicadores do conhecimento (16,4%) e outras (14,5%) foram destacadas como ferramentas essenciais para a prática de gestão do conhecimento, que juntamente com o e-mail, são as responsáveis pela disseminação do conhecimento tácito na forma de *know-how* (habilidades, capacidades, padrões, etc...).

Ficou evidenciado pela maioria dos entrevistados que a principal fonte de conhecimento é a própria organização, logo, conclui-se que conhecimento encontra-se nas mentes de seus profissionais, configurando-se como tácito.

A pesquisa também mostrou que para que o conhecimento tácito se torne explícito é imprescindível que se invista em ferramentas de gestão do conhecimento, que possibilitem a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, para que o compartilhamento desse conhecimento tácito possa ser revertido em explícito, e para que seja possível gerar mais conhecimento e incorporar esses valores intangíveis.

### 3.5 REDES

A etimologia da palavra rede é proveniente do latim *retis* e significa entrelaçamento de fios, com aberturas regulares, que formam uma espécie de tecido, que era utilizada para caçar ou pescar. “Por transposição, a rede é assim um instrumento de captura de informações. Esta referência à malha é mais evidente em inglês, pois rede é *network*, literalmente uma "rede que trabalha". (FANCHINELLI; MARCON; MOINET, 2004).

As redes têm como características principais a abertura e porosidade, o que possibilita relacionamentos, entre os usuários, horizontais e não hierarquizados.

Figura 5 — Projeto criado por Paul Baran que descrevia a estrutura de um projeto de rede precursor da Internet.



Rede Centralizada Rede Descentralizada Rede Distribuída  
Fonte: Baran apud Pinet (2007, p.1)

"Redes não são, portanto, apenas uma outra forma de estrutura, mas quase uma não estrutura, no sentido de que parte de sua força está na habilidade de se fazer e desfazer rapidamente." (DUARTE; KLAUS, 2008, p. 156)

Redes são estruturas abertas, capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico, suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio (CASTELLS, 2000, p. 498).

As redes sociais são redes constituídas com uma estrutura social composta por pessoas ou organizações conectadas por diversos tipos de relações, com estratégias específicas utilizadas pela sociedade para compartilhar valores, informação, conhecimento e objetivos comuns, mediante as inter-relações entre os atores que as integram.

A organização objeto desse estudo enquadra-se no conceito de rede social, porque é uma estrutura composta por pessoas que se reúnem com o objetivo específico de compartilhar informações, conhecimentos e trocar experiências.

As profundas transformações que estão ocorrendo no mundo moderno estão, de algum modo, ligadas ao conceito das Redes Sociais (UGARTE, 2009).

Para Franco as redes sociais não são redes digitais, há uma confusão com relação a esse assunto.

Hoje, quando as pessoas ouvem falar de redes sociais, pensam logo em sites de relacionamento ou assemelhados, que permitem interatividade e compartilhamento de conteúdos ou ensejam a experimentação de algum grau de identidade coletiva, como Bebo, hi5 e Orkut, para citar apenas três exemplos diversificados de ambientes de troca pessoal ou de prestação de serviços personalizados que permitem, de alguma forma, a publicação de conteúdos no mesmo endereço e a conexão virtual de pessoas com pessoas por meios digitais. Todavia, as redes sociais não estão propriamente no mundo digital, naquele sistema de redes interconectadas que foi chamado de Internet (interconnected network). Como o nome está dizendo, elas estão no mundo social. É um equívoco confundir “redes digitais” com “redes sociais”, pois a conexão não tem a ver com o acesso ao computador e, nem mesmo, com a capacidade de ler e escrever. Redes são sistemas de conexões. Se quisermos uma boa (e precisa) definição: “redes são múltiplos caminhos”. Ora, há redes sociais desde que a sociedade humana existe: o que varia é a topologia, ou seja, o grau de distribuição dessas redes. E o fenômeno contemporâneo mais significativo, da possibilidade de conexão em tempo real (ou sem distância) que acelerou a emergência de uma nova fenomenologia social, atípica e inédita, pode ser viabilizado pelo e-mail, pelos sites de relacionamento, pela blogosfera, pela telefonia (sobretudo a celular) e pelo contato pessoal em localidades (quer dizer, em clusters socioterritoriais de proximidade). (FRANCO, 2008, p.120).

As Redes Sociais operam em vários níveis, tais como redes de relacionamentos, profissionais, comunitárias (redes sociais em bairros ou cidades), políticas, e etc..., e possibilitam a análise de como essas redes atuam, e de como os agentes alcançam as suas metas e interagem. Especialmente nas organizações, o conceito de redes sociais vem ocupando espaço nas análises da gestão do conhecimento. Pode-se até avaliar o capital social de uma organização mensurando o valor que cada indivíduo obtém nessa rede social.

### 3.6 COLABORAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDES SOCIAIS

Colaboração e conhecimento estão sempre interligados. A organização objeto desse estudo é uma rede social com mais de 25 milhões de pessoas espalhadas

pelo mundo. Colaboração é a chave para criar conhecimento. Aqueles que creem que a humanidade evoluiu cientificamente, através das ideias e descobertas de gênios que trabalhavam sozinhos em seus laboratórios, estão enganados. Os maiores gênios do mundo, os vencedores dos Prêmios Nobeis sempre trabalharam em equipe.

O conhecimento cresce, quando usado e desvaloriza, quando não usado em uma rede de valor. Mas o que é uma Rede de Valor? É uma interação entre pessoas com diferentes papéis e relacionamentos que criam tanto valores intangíveis (conhecimento, idéias, *feedback*, etc...) quanto tangíveis (máquinas, equipamentos, marcas, patentes, etc...). Uma Rede de Valor cresce, cada vez que ocorre uma transferência de conhecimento, porque fisicamente não esvazia a sua origem como consequência de uma transferência, ela coexiste na origem e no destino. Logo, do ponto de vista organizacional conhecimento compartilhado é conhecimento dobrado

A transferência de conhecimento entre dois nodos de uma rede tem que ser uma via de duas mãos revelando um processo bi-direcional, o que tende a melhorar a competência de ambos no trabalho em equipe, tornando-se uma cocriação do conhecimento. Essa transferência de competências depende da conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa alimentando a espiral sem fim de Nonaka e Takeuchi para que emergjam novas idéias e conceitos.

Para Sveiby (1998), a construção do conhecimento no contexto organizacional se dá a partir também das redes sociais, que se referem às relações firmadas pelos indivíduos dentro da organização.

### 3.7 COLABORAÇÃO EM REDES VIRTUAIS

A intenção ao se utilizar redes virtuais para colaboração é essencialmente econômica. A internet é um meio de comunicação fácil, ágil, flexível e de baixo custo.

Nas organizações, possibilitou a troca de informações com mais agilidade, a respeito de melhores práticas em processos, acesso a informações pontuais, e propiciou o compartilhamento de soluções para problemas usuais.

A colaboração em redes virtuais através da gestão do conhecimento tem o objetivo de compartilhar conhecimentos, captando, retendo e guardando a memória

organizacional reduzindo custos, utilizando o tempo de uma forma mais eficiente e melhorando o fluxo de informações na organização.

### 3.8 PORTAIS DO CONHECIMENTO

Com o excesso de informações, e com o aumento das necessidades informacionais por parte das pessoas, foi necessária a criação por parte das empresas, de portais corporativos que facilitassem o uso e o acesso a informação. Esses poderiam ser classificados quanto ao contexto: portal público e portal corporativo. E quanto à função os portais podem ser:

- a) portais de informação e conteúdo;
- b) portais de negócios;
- c) portais de suporte à decisão;
- d) portais com ênfase em processamento cooperativo;
- e) portais de especialistas;
- f) portais de conhecimento;
- g) portais de informações empresariais.

Para Reynolds e Koulopoulos (1999) os portais corporativos são sistemas de informações que estão centrados no usuário, com a intenção de integrar e divulgar conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes, voltados a atender aos padrões de instituições baseadas no conhecimento.

Com a intenção de agregar várias funcionalidades em um portal corporativo, várias empresas de assessoria como Eckerson, White, Data Base Associates, entre outros têm publicado artigos com requisitos mínimos para a elaboração de portais corporativos. De acordo com as 15 regras de Eckerson (1999):

Quadro 3 — Requisitos Mínimos de um Portal Corporativo: As 15 Regras de Eckerson

Requisito	Descrição
Fácil para usuários eventuais	Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de treinamento, não importando o local de armazenamento dessa informação.
Classificação e pesquisa intuitiva	O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da empresa. Seu mecanismo de busca deve refinar e filtrar as informações,

	suportar palavras-chave e operadores booleanos, e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão. Tanto usando um mecanismo de busca ou navegando em uma estrutura de classificação, os usuários devem poder visualizar descrições coerentes de objetos antes de recuperá-los.
Compartilhamento colaborativo	O portal deve permitir aos usuários publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários. O portal deve prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização. Na publicação, o usuário deve poder especificar quais usuários e grupos terão acesso a seus documentos/objetos.
Conectividade universal aos recursos informacionais	O portal deve prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos, tais como correio eletrônico, bancos de dados relacionais e multidimensionais, sistemas de gestão de documentos, servidores Web, groupware, sistemas de áudio, vídeo etc. Para isso, deve ser capaz de gerenciar vários formatos de dados estruturados e não estruturados.
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas. O portal deve prover também acesso dinâmico a objetos criados por fornecedores de ferramentas de administração de documentos e <i>business intelligence</i> . Este acesso requer o desenvolvimento de interfaces de integração.
Roteamento inteligente	O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados como parte de um processo bem definido de fluxo de informações.
Ferramenta de business intelligence integrada	Para atender às necessidades de informação dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de <i>business intelligence</i> .
Arquitetura baseada em servidor	Para suportar um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes, o portal deve basear-se em uma arquitetura cliente-servidor.
Serviços distribuídos	Para melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores. Preferencialmente, os intra e inter processos de comunicação devem ser gerenciados por protocolos padrões (TCIP/IP, CORBA, DCOM etc.)

	e em produtos baseado nesses serviços.
Flexibilidade na definição das permissões de acesso	O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa, por meio dos perfis de usuário. Estas permissões definem os tópicos ou categorias que os usuários têm acesso, canais que podem subescrever, funções que podem usar os dados que podem ver e nível de interatividade com relatórios.
Interfaces externas	O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas, sendo possível ler e sincronizar outros serviços de diretório e interagir com os demais repositórios de informação.
Interfaces programáveis	O portal também deve ser capaz de ser "chamado" por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável (API - Application-Programming Interface).
Segurança	Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança, como criptografia, autenticação, firewalls etc. Deve também possibilitar auditoria dos acessos a informações, das alterações de configuração, etc...
Fácil administração	Deve ser de fácil administração e manutenção. Deve ainda prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal de forma centralizada e dinâmica.
Customização e personalização	O administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários devem ser capazes de personalizar sua interface para facilitar e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes.

Fonte: Elaborada pela autora baseada nas 15 Regras de Eckerson (1999)

## 4 METODOLOGIA

Existe uma enorme diferença que separa a filosofia, a metodologia e a técnica de acordo com Flood e Carson (1988). Para eles, a filosofia é o traçado para a ação; a metodologia, a direção para a ação e a técnica a aplicação de um esquema específico para executar uma ação. Para Kaplan (1972), a metodologia tem o objetivo de ajudar o pesquisador a compreender os fatos, em sua amplitude, desvendando, com isso, todo o processo:

O objetivo da metodologia é o de descrever e analisar esses métodos lançando luz sobre suas limitações, realçando sua utilidade, esclarecendo em que se baseiam e as consequências que acarretam, indicando suas potencialidades nas nebulosas áreas da fronteira do conhecimento. O objetivo da metodologia é o de lançar generalizações baseadas no sucesso de técnicas particulares, sugerir novas aplicações para as técnicas, desvelar a importância que os princípios lógicos e metafísicos podem ter para as questões. Em resumo, o objetivo da metodologia é o de ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não o produto da pesquisa, mas o próprio processo. (KAPLAN 1972, p. 25)

A metodologia deste estudo compõem-se dos objetivos geral e específicos, pelo método de pesquisa e pelas etapas detalhadas abaixo.

### 4.1 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com a natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, porque tem a intenção de gerar conhecimento para a aplicação voltada à solução de problemas específicos. Sendo investigativa, os resultados podem desenvolver novos conhecimentos que podem ser utilizados para melhorar produtos, processos ou serviços.

Quanto aos objetivos, pode-se dizer que essa é uma pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gil (1999, p.43) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A pesquisa exploratória também pode ser realizada com o auxílio da técnica de observação participante onde busca-se captar as relações internas existentes. De acordo com Anguera (1985) a observação participante é uma técnica de



investigação social onde aquele que observa, partilha circunstâncias, atividades, ocasiões, interesses e afetos de um determinado grupo de pessoas ou de uma comunidade.

Numa pesquisa, é possível coletar dados qualitativos e quantitativos. A abordagem qualitativa nessa pesquisa permitiu analisar um dos objetivos específicos que era descobrir o conceito que a organização possuía de Gestão do Conhecimento. A abordagem quantitativa permitiu descobrir se havia Gestão do Conhecimento na organização em termos de procedimentos, ações, mecanismos administrativos, estruturais e tecnológicos, através da análise que foi feita através dos dados coletados no questionário.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esse trabalho é um estudo de caso. É uma modalidade de pesquisa, conforme Gil (2008) que consiste em um estudo profundo e detalhado de um caso específico, que permite o conhecimento detalhado de dados que ajudarão na coleta de informações e que poderão fornecer soluções ou propor hipóteses e ações. De acordo com Yin (2005, p.21), normalmente os estudos de caso são escolhidos pelos autores como estratégia preferida de metodologia quando é necessário responder a perguntas do tipo: Como? E porquê? Conforme Chizzotti:

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora (CHIZZOTTI, 2000, p. 102).

## 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo (SILVA; MENEZES, 2001, p. 32).

Nesse contexto, a amostra desta pesquisa foi a população, uma vez que foram entrevistadas as 8 (oito) orientadoras do Estado do Rio Grande do Sul da organização Vigilantes do Peso objeto deste estudo.

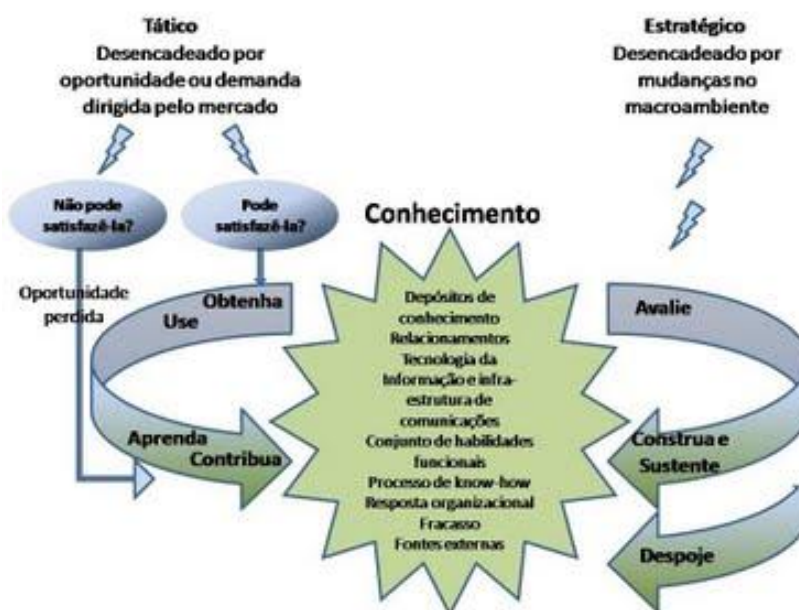
### 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foram escolhidas quatro formas de coleta de dados: o questionário, a observação das palestras, a observação das reuniões com a gestora e a análise do portal da organização.

O questionário, elaborado com uma linguagem simplificada, foi aplicado à população local da organização estudada. Esse instrumento de coleta de informações foi embasado no Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) desenvolvido pelas autoras Bukowitz e Williams (2002).

Na segunda fase utilizou-se os dados coletados no questionário aplicando-os no Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) desenvolvido pelas autoras Bukowitz e Williams (2002).

Figura 6 — Estruturação do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p.24)

O DGC é dividido em dois processos: tático e estratégico. O processo tático compreende as seções: obtenha, utilize, aprenda e contribua; o estratégico, as seções: avalie, construa/mantenha, e descarte.

As seções "obtenha" e "utilize" são as mais familiares à organização, pois, nessas etapas, a organização demonstra como obtiveram as informações e como elas foram utilizadas para resolver problemas, tomar decisões e criar novos produtos

e serviços, nessa seção, ainda, é possível descobrir se a organização fornece dispositivos para o acesso, gestão e armazenagem da informação. A aplicação das seções “aprenda” e “contribua” são relativamente novas às organizações, uma vez que é nessas fases que a organização tem o desafio de “[...] encontrar maneiras de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham.” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 26). Outro desafio dessa fase é que a mentalidade das pessoas é de achar que contribuir com conhecimento é gerar valor somente para quem recebe.

Para as autoras supra citadas (2002), no processo estratégico, a avaliação do capital intelectual em comparação com as necessidades futuras da organização precisam ser continuamente avaliadas e a rede de relacionamentos através de empregados, fornecedores, clientes, comunidades que operam e até mesmo os concorrentes devem alimentar a construção desse capital intelectual.

O diagnóstico tem a possibilidade de 3 respostas: Forte (F), Moderado(M) e Fraco (Fr). A pontuação é feita por seção da seguinte forma:

Figura 7 — Cálculo por Seção do DGG

Número de respostas “Forte”	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	x 3 =	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	
Número de respostas “Moderado”	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	x 2 =	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	
Número de respostas “Fraco”	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	x 1 =	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	
<b>A sua pontuação</b>			<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	
<b>Pontuação possível</b>			<b>30</b>	
<b>A sua pontuação percentual</b>			<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<b>% para a seção “x”</b>
(A sua pontuação dividida por 30)				

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 46).

Após o levantamento da pontuação de cada seção, transfere-se a pontuação percentual para o quadro abaixo:

Figura 8 — Comparação de pontos

Seção	Pontos Percentuais	Corresponde a...
1	<input type="text"/> %	Obtenha
2	<input type="text"/> %	Utilize
3	<input type="text"/> %	Aprenda
4	<input type="text"/> %	Contribua
5	<input type="text"/> %	Avalie
6	<input type="text"/> %	Construa
7	<input type="text"/> %	Despoje

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

Na próxima fase, compara-se as pontuações para chegar-se ao cálculo final. Conforme figura abaixo:

Figura 9 — Pontuação Geral

Seção	Pontuação
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
Total	
Total Possível	210
Pontuação Percentual Geral (Total dividido por 210)	% para GC

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

“As pontuações para as organizações que testaram em campo o DGC foram de 30% a 70% para cada seção. [...]. As organizações que testaram o instrumento obtiveram a média de 55%.” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 47).

As perguntas foram elaboradas de acordo com os objetivos geral e específicos do projeto. O instrumento aplicado com as 9 orientadoras continha 15 questões fechadas. As questões foram elaboradas, adaptadas do DGC, com respostas em múltipla escolha, de maneira clara e objetiva, para que o entrevistado não levasse muito tempo para responder.

Na elaboração do questionário é importante determinar quais são as questões mais relevantes a serem propostas, relacionando cada item à pesquisa que está sendo feita e à hipótese que se quer demonstrar/provar/verificar. (PÁDUA, 2000, p. 69).

Foram realizadas cinco observações participantes em palestras com a intenção de verificar a interação de orientadoras e orientandos e, se havia a construção do conhecimento segundo os critérios de Nonaka, Takeuchi e Choo.

Também observou-se uma reunião mensal, entre a gerência local e as orientadoras com a intenção de verificar:

- a) características de GC;
- b) se havia troca de informações entre a gerência e as orientadoras;
- c) se havia a proposição por parte da gerência de algum tipo de problema;
- d) se esse problema seria resolvido em equipe;
- e) se a gerente passava informações às orientadoras; e
- f) como era o fluxo de informações.

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados obtidos nos questionários foram formatados em computador com a utilização do programa Excel. Os resultados foram organizados em tabelas que originaram gráficos, permitindo uma melhor análise dos resultados. “É importante lembrar que a função de um relatório não é aliciar o leitor, mas demonstrar as evidências a que se chegou através da pesquisa.” (LAKATOS, 1992, p. 132).

Segundo Pádua (2000), o tratamento dos dados não deve ser elaborado automaticamente, prevendo criatividade e o estabelecimento das relações relevantes, somente assim o estudo terá condições de evidenciar o que se deseja.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta as análises: das observações feitas nas palestras, na reunião mensal da gerência com as orientadoras e dos dados coletados pelo questionário aplicado à população do Vigilantes do Peso, localizada na cidade de Porto Alegre - RS. Os dados foram transformados em gráficos, como forma de promover uma melhor e mais rápida visualização das informações coletadas.

Todos os orientadores são do sexo feminino, tem idade entre quarenta e cinquenta e cinco anos e são nascidas no Estado do Rio Grande do Sul. Somente 33% tem curso superior e o restante tem escolaridade média.

As atividades de uma orientadora são: preparar as reuniões semanais; fazer palestras para seus orientandos; ler os informativos da empresa; participar das reuniões mensais que a gerência convoca; vender livros; incentivar pessoas; atingir as metas da gerência; coletar dados dos orientandos; pesar os associados; fazer propaganda de suas reuniões; registrar novas reuniões; enviar os formulários com novos associados para a gerência; enviar os formulários dos associados vitalícios para a gerência encaminhar para a central; conquistar novas adesões de associados; auxiliar os associados no controle dos jornais pessoais<sup>27</sup>.

62,5 % dos entrevistados da amostra sinalizam que a organização tem a preocupação de estar sempre fazendo treinamentos e workshops para os orientadores e gerentes locais.

Gráfico 1 — Preocupação da Organização com Treinamentos para os Orientadores e Gerentes

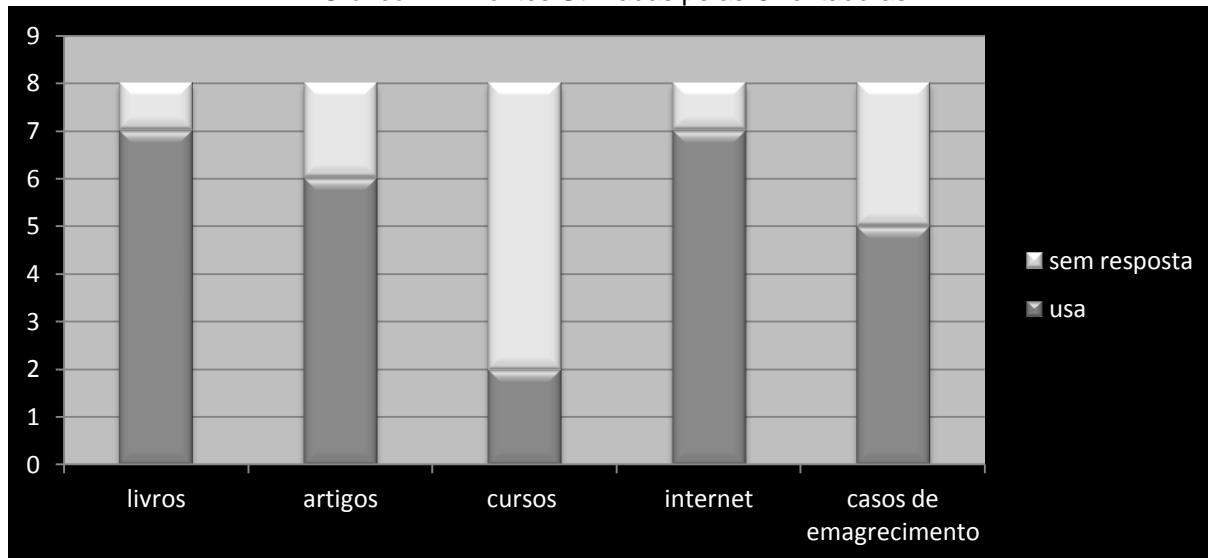


Fonte: Elaborado pela autora

<sup>27</sup> Jornal pessoal é nome que o VP tem para os diários que cada associado tem que fazer para o controle de seus pontos.

Somente 12,5% da amostra utiliza exclusivamente materiais disponibilizados pela organização para preparar suas palestras. Os 87,5% restantes, utilizam outros tipos de fontes, conforme o gráfico abaixo:

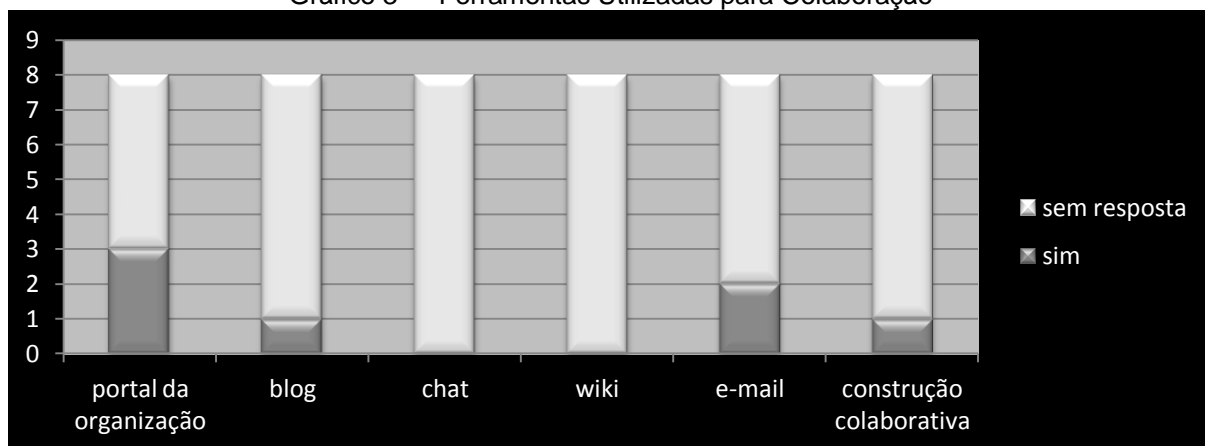
Gráfico 2 — Fontes Utilizadas pelas Orientadoras



Fonte: Elaborado pela autora

A metade dos respondentes acredita que a organização incentiva os orientadores a repassarem, trocarem ou interagirem seus conhecimentos adquiridos na organização Vigilantes do Peso, ou mesmo seu próprio conhecimento, com outros membros. Quando inquiridas sobre os meios que utilizavam para essa interação, somente 4 respondentes marcaram os meios, conforme podem ser visualizados no gráfico:

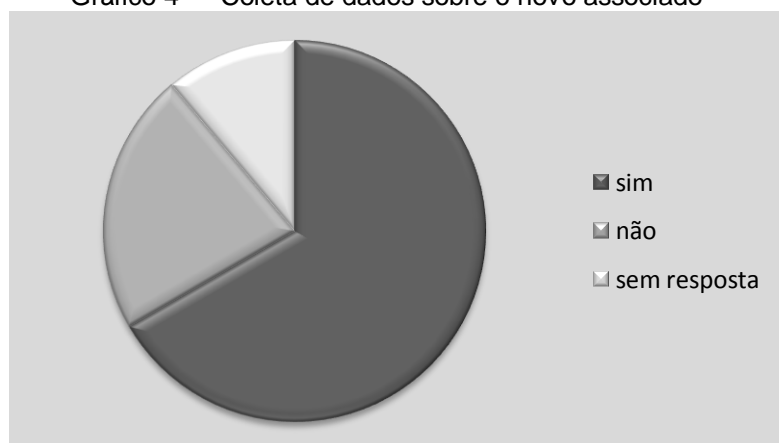
Gráfico 3 — Ferramentas Utilizadas para Colaboração



Fonte: elaborado pela autora

Quando um novo associado entra no programa, é feita uma coleta de dados sobre o indivíduo conforme o gráfico que segue:

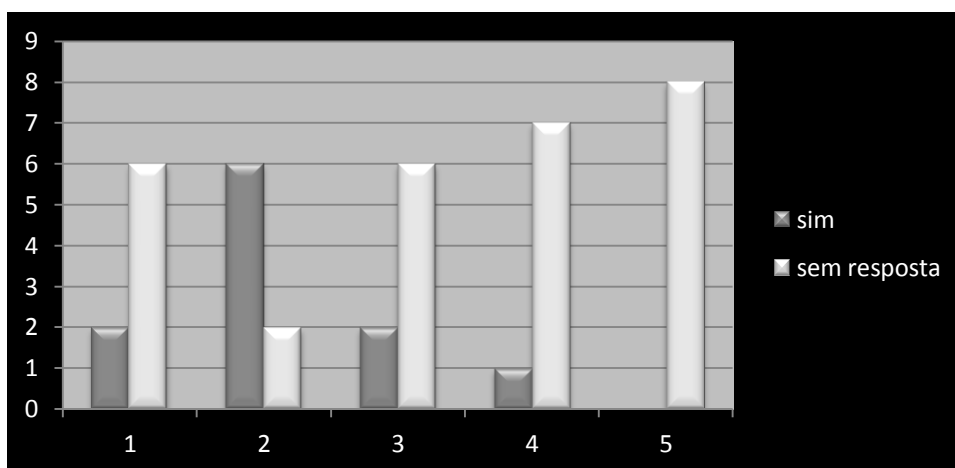
Gráfico 4 — Coleta de dados sobre o novo associado



Fonte: elaborado pela autora

Os respondentes sinalizaram que quando o associado entra no peso ideal e vira sócio vitalício, as informações colhidas ao longo do tempo que ele(a) passou pelo programa de emagrecimento são enviadas à gerência local, que encaminha para a gerência central da organização, que alimenta um banco de dados e arquiva esses documentos.

Gráfico 5 — Uso das informações colhidas dos associados



Fonte: elaborado pela autora

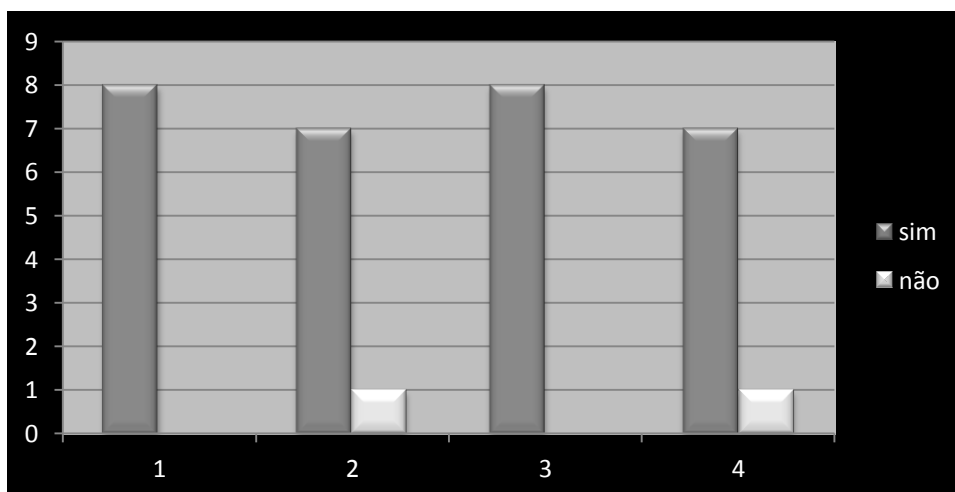
**Legenda:**

- 1 - são enviadas à gerência local para serem encaminhadas para a gerência central da organização;
- 2 - são enviadas à gerência local para serem encaminhadas para a gerência central da organização que alimenta um banco de dados;
- 3 - são enviadas à gerência local onde ficam armazenadas;
- 4 - são enviadas à gerência local que alimenta um banco de dados;
- 5 - não são enviadas.



100% dos respondentes sinalizam que a gerência local faz reuniões mensais, disso contata-se que 87,5% relatam que se resolvem problemas, 100% que trocam informações e experiências; 87,5% dos respondentes acreditam que as informações ou conhecimentos gerados nas reuniões com a gerência são repassados para a gerência central conforme gráfico:

Gráfico 6 — Pauta das reuniões com a gerência

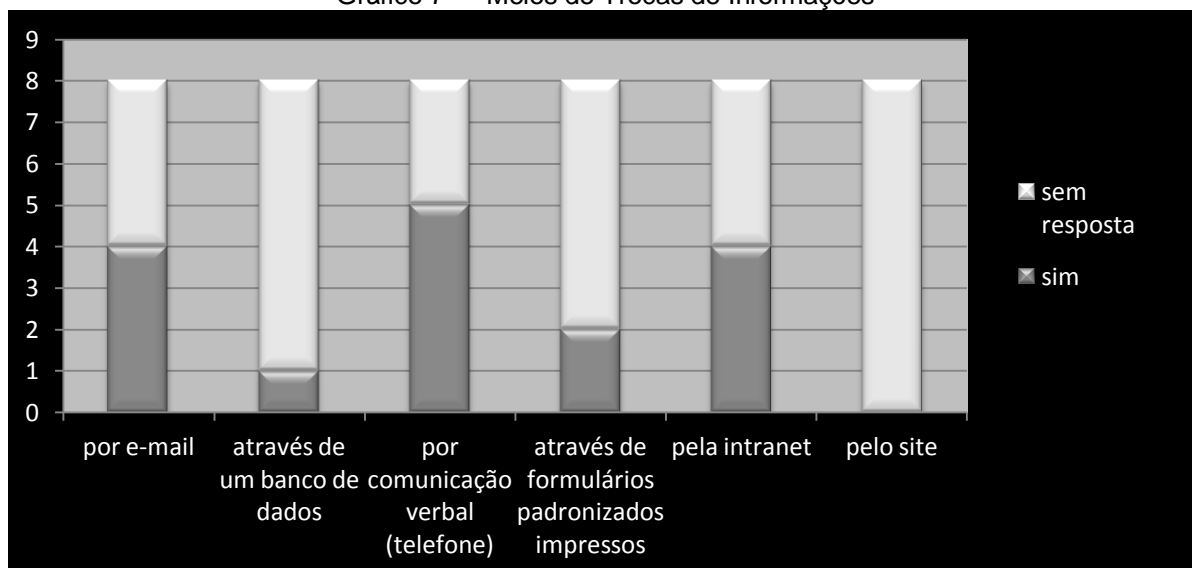


Fonte: elaborado pela autora

Legenda:

- 1 - A gerente local faz reuniões periódicas?
- 2 - Resolvem-se problemas nas reuniões?
- 3 - Trocam-se experiências nas reuniões?
- 4 - As informações ou conhecimentos gerados nas reuniões com a gerência são repassadas para gerência central?

Gráfico 7 — Meios de Trocas de Informações



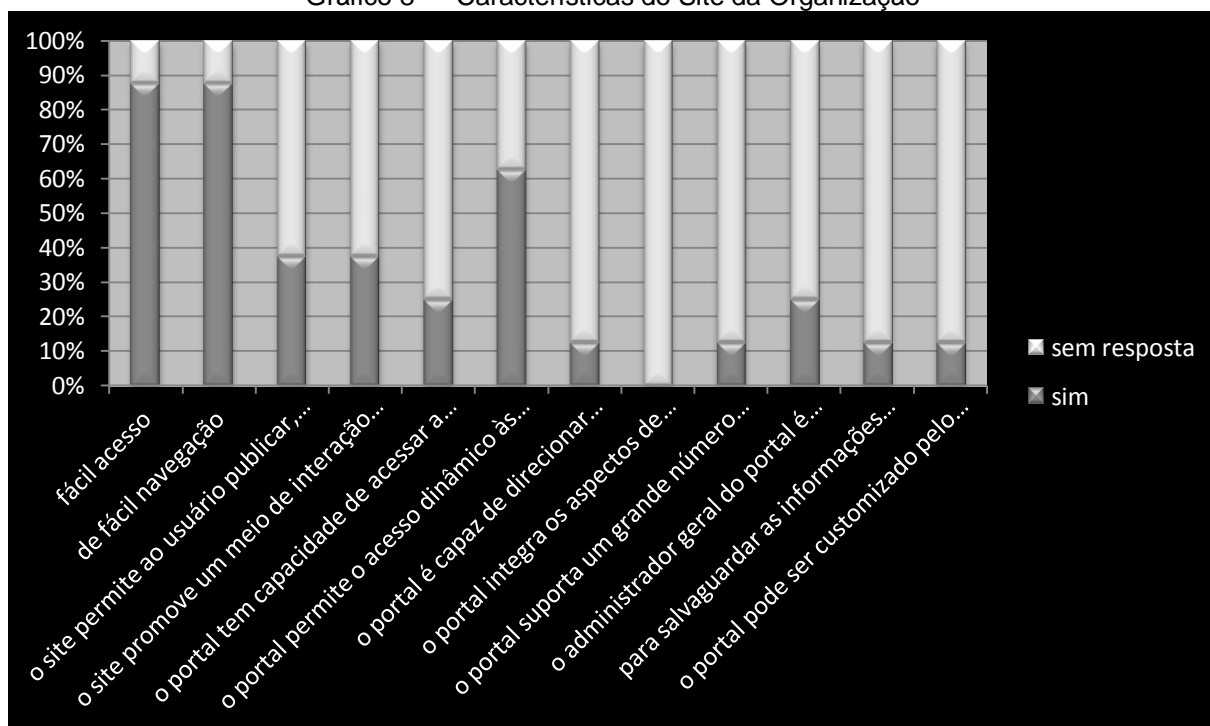
Fonte: Elaborado pela autora

Após a observação participativa realizada, verificou-se que há uma relativa interação entre os orientadores e a gerência local que em conjunto tentam encontrar soluções para os problemas, dos quais pode-se citar:

- a) reclamações feitas por e-mail de associados descontentes (2 associados descontentes em 854, o que representa o percentual de 0,24%);
- b) problemas com as locações onde são feitas as reuniões;
- c) substituições de orientadores em detrimento de feriados;
- d) novas normas a serem seguidas, onde são sugeridas algumas soluções pelas orientadoras e acatadas pela gerência local.

Ao analisar o portal da organização, utilizou-se como base da análise os 15 requisitos mínimos de Eckerson (1999), e para tanto se elaborou uma questão que foi colocada no questionário onde as respondentes avaliaram da seguinte forma:

Gráfico 8 — Características do Site da Organização



Fonte: elaborado pela autora

Legenda:

fácil acesso

de fácil navegação

o site permite ao usuário publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários

o site promove um meio de interação entre pessoas e grupos na organização

o portal tem capacidade de acessar a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos, tais como: correio eletrônico, chat, banco de dados, sistemas de gestão de documentos, servidores web, sistemas de áudio, vídeo, etc...

o portal permite o acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas

o portal é capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados

o portal integra os aspectos de pesquisa, relatório e análise de negócios

o portal suporta um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes

o administrador geral do portal é capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa, por meio dos perfis de usuário

para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal possui protocolos de segurança, como criptografia, autenticação, firewalls, etc...

o portal pode ser customizado pelo gerente de acordo com as políticas e expectativas locais da organização

Para elas, em sua maioria o portal é de fácil acesso, navegação e permite o acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas.

Após o levantamento dos questionários aplicados às orientadoras do VP, e dos dados obtidos na entrevista realizada com a gerente e mais uma orientadora, transportou-se esses dados ao Diagnóstico embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002) e detectou-se os seguintes resultados:

Quadro 4 — Seção 1: Obtenha

Obtenha	Forte	Moderado	Fraco
A organização fornece material informativo para embasar as palestras dos orientadores.	<b>F</b>	M	Fr
Os orientadores documentam e compartilham informações sobre suas especialidades.	<b>F</b>	M	Fr
Há meios físicos ou eletrônicos que a organização forneça para armazenar o conhecimento dos orientadores.	F	M	<b>Fr</b>
Há meios físicos ou eletrônicos que a organização forneça para armazenar o conhecimento provindo dos associados	F	<b>M</b>	Fr
Os orientadores utilizam meios eletrônicos (chats, fóruns, e-mail, intranet, wikis, etc...) para se comunicarem uns com os outros.	F	<b>M</b>	Fr
Quando precisam pesquisar informação, são capazes de realizá-la em uma ampla variedade de fontes.	<b>F</b>	M	Fr
A organização ajuda aos orientadores a utilizarem instrumentos on-line, incluindo a internet.	F	<b>M</b>	Fr
Os orientadores estabelecem maneiras para as pessoas documentarem e compartilharem informação.	F	M	<b>Fr</b>
A organização fornece material informativo para embasar as palestras dos orientadores.	<b>F</b>	M	Fr
A organização disponibiliza acesso a bases de dados de revistas científicas	F	M	<b>Fr</b>

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 5 — Cálculo do resultado da Seção 1

Número de respostas “Forte”	4 x 3 = 12
Número de respostas “Moderado”	3 x 2 = 6
Número de respostas “Fraco”	3 x 1 = 3
<b>A sua pontuação</b>	<b>21</b>
<b>Pontuação possível</b>	<b>30</b>
<b>A pontuação percentual % para a seção 1 é 70%</b>	

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 6 — Seção 2: Utilize

Utilize	Forte	Moderado	Fraco
Os relacionamentos hierárquicos não interferem com a busca de informação que as pessoas necessitam.	F	<b>M</b>	Fr
Todos falam se tem uma opinião ou uma ideia para oferecer.	<b>F</b>	M	Fr
Fazemos questão de não estruturar algumas de nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar criativamente sobre a resolução de problemas.	<b>F</b>	M	Fr
Envolver nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida na nossa organização.	F	M	<b>Fr</b>
O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.	<b>F</b>	M	Fr
As pessoas descreveriam a organização como flexível ao invés de rígida.	<b>F</b>	M	Fr
Temos o nível correto de protocolos de segurança para a informação confidencial.	<b>F</b>	M	Fr
Com frequência, fazemos parcerias para favorecer o cliente.	<b>F</b>	M	Fr
Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho.	<b>F</b>	M	Fr
Utilizamos abordagens que as pessoas chamariam de lúdicas, como do programa de emagrecimento.	<b>F</b>	M	Fr

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 7 — Cálculo do resultado da Seção 2

Número de respostas “Forte”	8 x 3 = 24
Número de respostas “Moderado”	1 x 2 = 2
Número de respostas “Fraco”	1 x 1 = 1
<b>A sua pontuação</b>	<b>27</b>
<b>Pontuação possível</b>	<b>30</b>
<b>A pontuação percentual % para a seção 1 é 90%</b>	

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 8 — Seção 3: Aprenda

Aprenda	Forte	Moderado	Fraco
Construímos modelos, para tomar decisões, para entender melhor porque os fatos ocorreram daquela maneira.	<b>F</b>	M	Fr
As orientadoras engajam-se em experiências de aprendizagem fora do local de trabalho para encontrar maneiras melhores de trabalharem juntas.	<b>F</b>	M	Fr
Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na nossa organização.	<b>F</b>	M	Fr
Com frequência, nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes.	<b>F</b>	M	Fr
As pessoas aplicam as ideias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	<b>F</b>	M	Fr
Na nossa organização o fracasso é encarado como uma forma de aprendizado.	<b>F</b>	M	Fr
As pessoas aplicam o que aprenderam fora da organização ao seu trabalho.	F	<b>M</b>	Fr
Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	<b>F</b>	M	Fr
O nosso processo de planejamento inclui olhar para uma série de cenários, de modo que possamos pensar em como responder em situações diferentes.	<b>F</b>	M	Fr
Tratamos as discordâncias como oportunidades de aprender com os outros.	<b>F</b>	M	Fr

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 9 — Cálculo do resultado da Seção 3

Número de respostas “Forte”	9 x 3 = 27
Número de respostas “Moderado”	1 x 2 = 2
Número de respostas “Fraco”	0 x 1 = 0
<b>A sua pontuação</b>	<b>29</b>
<b>Pontuação possível</b>	<b>30</b>
<b>A pontuação percentual % para a seção 1 é</b>	<b>97%</b>

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 10 — Seção 4: Contribua

Contribua	Forte	Moderado	Fraco
Reconhecemos a contribuição individual para a nossa organização.	<b>F</b>	M	Fr
As interações físicas (reuniões) são utilizadas para reforçar as comunicações eletrônicas.	F	<b>M</b>	Fr
As pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização.	<b>F</b>	M	Fr
Os espaços eletrônicos e físico onde armazenamos o nosso conhecimento têm uma estrutura que ajuda as	F	M	<b>Fr</b>

peças a direcionar as contribuições.			
O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho	F	M	Fr
As interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento implícito, que é difícil de articular.	F	M	Fr
O compartilhamento do conhecimento é reconhecido publicamente.	F	M	Fr
A nossa organização procura maneiras de remover barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	F	M	Fr
As pessoas focalizam as suas atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes para a missão.	F	M	Fr
As pessoas têm a liberdade de identificar outras pessoas da organização que poderiam se beneficiar com o seu conhecimento.	F	M	Fr

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 11 — Cálculo do resultado da Seção 4

Número de respostas “Forte”	6 x 3 = 18
Número de respostas “Moderado”	1 x 2 = 2
Número de respostas “Fraco”	3 x 1 = 3
<b>A sua pontuação</b>	<b>23</b>
<b>Pontuação possível</b>	<b>30</b>
<b>A pontuação percentual % para a seção 1 é 76%</b>	

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 12 — Seção 5: Avalie

Avalie	Forte	Moderado	Fraco
Reconhecemos que o conhecimento é o recurso base e com o qual a nossa organização gera valor.	F	M	Fr
O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é e o que estamos tentando gerenciar.	F	M	Fr
Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	F	M	Fr
Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos nosso conhecimento.	F	M	Fr
Disponemos de um manual que descreve como as diferentes formas de conhecimento interagem umas com as outras para gerar valor.	F	M	Fr
A avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho da organização.	F	M	Fr
Há algum tempo temos praticado gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.	F	M	Fr

A gerência avalia qual o conhecimento necessita ser desenvolvido.	<b>F</b>	M	Fr
Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	F	M	<b>Fr</b>
Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento à resultados mensuráveis.	F	M	<b>Fr</b>

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 13 — Cálculo do resultado da Seção 5

Número de respostas “Forte”	3 x 3 = 9
Número de respostas “Moderado”	0 x 2 = 0
Número de respostas “Fraco”	7 x 1 = 7
<b>A sua pontuação</b>	<b>15</b>
<b>Pontuação possível</b>	<b>30</b>
<b>A pontuação percentual % para a seção 1 é 50%</b>	

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 14 — Seção 6: Construa

Construa	Forte	Moderado	Fraco
Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	F	M	<b>Fr</b>
Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	F	M	<b>Fr</b>
Os nossos sistemas de Tecnologia de Informação conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer nosso trabalho.	F	M	<b>Fr</b>
Os nossos sistemas de Tecnologia de Informação promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	F	M	<b>Fr</b>
O nosso processo de desenvolvimento de produto inclui os nossos clientes explicitamente.	<b>F</b>	M	Fr
A nossa organização trata as pessoas como parte de sua riqueza ao invés de custo.	<b>F</b>	M	Fr
Geralmente, as pessoas confiam nas informações que encontram nos nossos sistemas.	<b>F</b>	M	Fr
Empenhamo-nos em manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão da organização.	<b>F</b>	M	Fr
As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.	<b>F</b>	M	Fr
Vemos a tecnologia da informação como instrumento para ajudar-nos a fazer nosso trabalho.	<b>F</b>	M	Fr

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 15 — Cálculo do resultado da Seção 6

Número de respostas “Forte”	6 x 3 = 18
Número de respostas “Moderado”	0 x 2 = 0
Número de respostas “Fraco”	4 x 1 = 4
<b>A sua pontuação</b>	<b>22</b>
<b>Pontuação possível</b>	<b>30</b>
<b>A pontuação percentual % para a seção 1 é 73%</b>	

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Quadro 16 — Seção 7: Despoje

Despoje	Forte	Moderado	Fraco
A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseada em quanto podemos alavancá-lo	<b>F</b>	M	Fr
Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica no capital intelectual e nas projeções financeiras	<b>F</b>	M	Fr
Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas	<b>F</b>	M	Fr
Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante	<b>F</b>	M	Fr
Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se precisamos adquirir novos especialistas.	F	M	<b>Fr</b>
Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades	F	<b>M</b>	Fr
Terceirizamos habilidades e contratamos especialistas que não sustentam nossas competências essenciais.	<b>F</b>	M	Fr
Antes de demitir pessoas , tentamos determinar se as suas habilidades podem ser utilizadas em outro setor.	<b>F</b>	M	Fr
Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma ideia de negócios nova.	<b>F</b>	M	Fr
Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área para manter nossa base de conhecimento atualizada.	<b>F</b>	M	Fr

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)



Quadro 17 — Cálculo do resultado da Seção 7

Número de respostas “Forte”	$8 \times 3 = 24$
Número de respostas “Moderado”	$1 \times 2 = 2$
Número de respostas “Fraco”	$1 \times 1 = 1$
<b>A sua pontuação</b>	<b>27</b>
<b>Pontuação possível</b>	<b>30</b>
<b>A pontuação percentual % para a seção 1 é 90%</b>	

Fonte: Embasado no DGC de Bukowitz e Williams (2002)

Calculando todos os pontos do Diagnóstico obtem-se:

Quadro 18 — Comparação de pontos

Seção	Pontos Percentuais	Corresponde a...
1	70%	Obtenha
2	90%	Utilize
3	97%	Aprenda
4	76%	Contribua
5	50%	Avalie
6	73%	Construa
7	90%	Despoje

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

Na próxima fase, compara-se as pontuações para chegar-se ao cálculo final. Conforme figura abaixo:

Quadro 19 — Pontuação Geral do DGC

Seção	Pontuação
1	21
2	27
3	29
4	23
5	15
6	22
7	27
Total	164

Total Possível	210	
Pontuação Percentual Geral (Total dividido por 210)	78	% para GC

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002, p. 47).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o conhecimento mostra-se como um fator importantíssimo de transformação social, sendo considerado, por muitos autores, como o principal ativo e gerador de valor de uma empresa.

A organização objeto deste estudo tem 36 anos de atividade no Brasil e é uma rede social com um milhão de pessoas em todo o mundo. No Estado do Rio Grande do Sul, 890 pessoas frequentam, semanalmente, as reuniões. É uma rede social baseada em informação e conhecimento, que tem como objetivo comum o emagrecimento, a manutenção do emagrecimento e a aquisição de hábitos saudáveis de vida.

Os “profissionais do conhecimento” da organização são as orientadoras que Nonaka e Takeuchi (1997) categorizariam como “operadoras do conhecimento”, pois “[...] acumulam e geram conhecimento tácito através de habilidades incorporadas pela experiência [...]”, são os talentos da organização e são seu principal ativo.

O objetivo geral desse estudo consistiu em analisar o processo de criação e de gestão do conhecimento dentro da organização Vigilantes do Peso, e para tanto embasou-se nos objetivos específicos desta pesquisa. As características no processo de gestão do conhecimento aplicadas ao programa de emagrecimento foram identificadas e serão expostas a seguir.

Foi identificada a conversão do conhecimento nas palestras, através da identificação das etapas da espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) onde há a verbalização do conhecimento das orientadoras, a externalização é provocada: pelo diálogo, pela reflexão coletiva, pela indução e pela dedução. Há a troca de informações com as orientandas, combinando conhecimentos. E por fim, a internalização, onde se socializa todo o conhecimento produzido.

Analisou-se o fluxo de informações, dentro do programa, através das observações e de algumas perguntas do questionário. Verificou-se que há coleta de informações dos associados, quando estes entram para o programa, durante o processo e quando estes chegam ao peso ideal, estas informações são passadas a gerência local do Rio Grande do Sul, que encaminha à gerência geral do Brasil, onde esses dados são armazenados em um banco de dados.

As fontes utilizadas pela organização para a disseminação do conhecimento são as orientadoras, os manuais do programa, os livros, a coleção de livros de receitas *Vida Light*, os informativos semanais e o portal da organização.

Baseado nas 15 regras de Eckerson que instituem requisitos mínimos para a elaboração de um portal corporativo e das respostas aplicadas nos questionários, pode-se dizer que o portal da organização é de fácil acesso e navegação, suporta conexão com sistemas heterogêneos, como *e-mail*; servidores de *web*; *sites* seguros de pagamento e está integrado às redes sociais. O portal permite acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas. Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal suporta serviços de segurança.

Não foi detectado o uso de *feeds* em RSS, mas como recurso de informação do site aos seus inscritos há a opção do *newsletter*.

Também não foram detectados: o credenciamento de usuários com *logins* e espaços próprios; compartilhamento de informações, documentos e relatórios; *business intelligence*; *intranet*, ferramentas de interatividade e *folksonomia*.

Após a análise do portal, identificou-se uma ferramenta importante de gestão do conhecimento que é a de história oral, a organização utiliza-se das narrativas e incentiva os associados, (inclusive as orientadoras, visto que estas já passaram pelo programa) que atingiram o peso ideal, proporcionando a estes um espaço no portal da organização para a contação das suas histórias de vida, como chegaram no programa, e de que maneira conseguiram alcançar suas metas.

Pode-se dizer que após a análise desses dados, a organização contempla mais de 70% dos itens que são considerados no DGC, é importante frisar que no item “Contribua”, que é a seção 4 do DGC, apesar da organização ter atingido mais de 70% há uma relativa deficiência com relação as ferramentas de compartilhamento e uso de informações deixando a desejar no apoio tecnológico. Ressalta-se ainda que na seção 5, Avalie, a organização atingiu somente 50%, detectou-se que a organização não possui ferramentas de mensuração e avaliação do processo de gestão do conhecimento e seus resultados. Outro item importante a salientar é que a “secretaria” – termo utilizado pelas orientadoras para designar o preenchimento do caixa das reuniões - ainda é feito com formulários escritos à mão.

Essa pesquisa teve como objetivo, analisar o processo de gestão do conhecimento **local (RS)**, mas é público e notório que em outros países da

organização tais como: Estados Unidos, Canadá, e em países da Europa, os controles são feitos de outra maneira, basta acessar o portal corporativo de outros países para perceber a diferença. A gestão das informações nesses países é realizada com o auxílio de *notebooks*, redes *wireless*, máquinas próprias para inserção de dados em cartões com *chip*, as carteiras de associados são cartões magnéticos que contêm dados como: peso, altura, meta de peso, etc. e o pagamento das reuniões é realizado com cartões de crédito. É importante ressaltar que equipamentos e treinamentos, reduzem o tempo de atendimento aos associados e demonstra a eficácia e os processos de gestão de uma organização, dispensando, assim, o uso de formulários para o controle de dados dos associados, o “fechamento do caixa”, os depósitos e a digitação dos dados que são enviados à central.

Após essa pesquisa, sabendo-se que a organização estudada é a primeira no ranking mundial de emagrecimento, que tem como seu produto principal o conhecimento, e frisando que seu ativo mais importante são suas orientadoras, deixa-se como sugestão que haja maior comprometimento da organização com a gestão do conhecimento, para que esse conhecimento seja armazenado de forma adequada, de maneira que a organização venha a oferecer meios para o compartilhamento de informações entre as orientadoras e orientandos, com espaços exclusivos para funcionários e associados, e que esse espaço proporcione fóruns de discussão, cursos *on line* à distância para reciclagem, espaços para proposição de novos produtos e serviços, e, principalmente, a possibilidade de acesso a bases de dados e fontes de informação confiáveis para o enriquecimento coletivo da corporação.

A organização do conhecimento é aquela que interpreta, converte e processa a informação de tal maneira que ela possa, continuamente, constituir e reconstituir significados, conhecimentos e ações. (CHOO, 2006).

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. New York: Oxford University Press, 2004.

ANGUERA, M. T. **Metodología de la observación en las ciencias humanas**. Catedra: Teorema, 1985.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Cem palavras para gestão do conhecimento**. Brasília, DF: MS, 2003. Disponível em: <bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cem\_palavras.pdf>. Acesso em:30 jun. 2011.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPRA, Fritjof. Vivendo Redes. . In: DUARTE, Fábio; QUANDT, Carlos; SOUZA, Queila. **O Tempo Das Redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008. P.21-23

CHIZZOTTI, Antônio. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

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

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter. O advento da nova organização. In: **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. P.9-26. Série Harvard Business Review Book.

DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship) : prática e princípios. São Paulo : Thomson/Pioneira, 2005.

DUARTE, Fábio; KLAUS, Frei. Redes Urbanas. In: DUARTE, Fábio; QUANDT, Carlos; SOUZA, Queila. **O Tempo Das Redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008. P. 156-170

© E-CONSULTING ® CORP. A gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**, São Paulo, v. 8, n.42, p. 53-59, jan/fev 2004.

ECKERSON, Wayne. 15 rules for enterprise portals. **Oracle magazine**. v.13, n. 4, p.13-14, jul./ago. 1999.

FRANCHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/socinfo/info14.htm>. Acesso em: 13 nov. 2010.

FLOOD, Robert L.; CARSON, Ewart R. *Dealing With Complexity. An Introduction to the Theory and Application of Systems Science*. New York. Plenum Press, 2. ed., 1993.

FONSECA, Flávio Netto. **Conhecimento sensível e conhecimento inteligível**. Disponível em: <<http://www.philosophy.pro.br/conhecimento.htm>>. Acesso em: 24 nov. 2011.

FRANCO, Augusto de. *Escola de redes: tudo que é sustentável tem o padrão de rede*. Curitiba : ARCA idade do Conhecimento, 2008. v. 2. Disponível em: [http://www.4shared.com/file/66755471/2931ffbf/Escola\\_de\\_redes\\_Tudo\\_que\\_e\\_sustentavel\\_tem\\_o\\_padrao\\_de\\_rede.html](http://www.4shared.com/file/66755471/2931ffbf/Escola_de_redes_Tudo_que_e_sustentavel_tem_o_padrao_de_rede.html). Acesso em: 13 nov. 2010.

GETTIER, Edmund L. Is Justified True Belief Knowledge? **Analysis**, 23, 1963, p. 121-123. Disponível em: < <http://www.ditext.com/gettier/gettier.html>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 43.

HEGEL, Georg W. F. *Enciclopédia das Ciências Filosóficas*. Lisboa: Edições 70, 1988.

KAPLAN, Abraham. **A conduta na pesquisa**: metodologia para as ciências do comportamento. São Paulo. Herder, 1972.

KENNY, Anthony. Husserl, Heidegger e Sartre: a fenomenologia de Husserl. **Crítica Revista de Filosofia**. 2011. Disponível em: <<http://criticanarede.com/hhs.html>>. Acesso em 24 nov. 2011.

KIRCHHOFF, David. **History & Philosophy**. Disponível em: <<http://www.weightwatchers.com/about/his/hello.aspx>>. Acesso em 19 jun. 2011

KON, A. Serviços de conhecimento: uma agenda para a indução do desenvolvimento econômico. In: ANDREASSI; T.; BERNARDES, R. (Org.). *Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2007. P. 79-115.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

MACHADO, Ana Maria Nogueira. **Informação e controle bibliográfico**: um olhar sobre a cibernética. São Paulo: UNESP, 2003.

MELO, L. E. V. de. *Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações*. São Paulo: Érica, 2003.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Lisboa, Instituto Piaget, 1991.

MORIN, Edgar. O método 3: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Editora Sulina, 2005.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: HARVARD BUSSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49.

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

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 6. ed. Campinas: Papirus, 2000.

PAPINEAU, D. **Filosofia**: grandes pensadores, principais fundamentos e escolas filosóficas. São Paulo: Publifolha, 2009.

PINENT, Gustavo Jesien. **Design Interativo na Internet**: busca de um conceito a partir de diversas abordagens. Porto Alegre, 2007. Monografia de conclusão de curso, Curso de Especialização em Expressão Gráfica, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.gustavopi.ppg.br/docs/monoexpgrafonline/index.php>>. Acesso em 13 maio 2011

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Garden City: Anchor Books, 1966.

REYNOLDS, H; KOULOPOULOS, T. Enterprise knowledge has a face. **Intelligent Enterprise**, v. 2, n. 5, p. 29-34, mar. 1999. Disponível em: <<http://www.intelligententerprise.com/993003/feat1.shtml>>. Acesso em 11 set. 2011.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. São Paulo: Best-Seller (1993).

SILVA, E.; L. MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Delmo Mattos da. Conhecimento e verdade em Hegel. **Crítica Revista de Filosofia**. 2004. Disponível em: <<http://criticanarede.com/hegelconhecimento.html>>. Acesso em: 24 nov. 2011.

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

TEIXEIRA, Maria do Rocio Fontoura. Gestão do Conhecimento: uma abordagem inicial. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação: Informação para a Cidadania, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre : Associação Sul Rio-Grandense de Bibliotecários, 2000, p. 1-21.

TERRA, J.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



TERRA, J.C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio, 2002.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças de poder. Rio de Janeiro: Record, 1994.

UGARTE, D. **El poder de las redes**. Manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo. Disponível em:  
<<http://www.deugarte.com/manual-ilustrado-para-ciberactivistas>>. Acesso em 14 nov. 2010.

VIGILANTES DO PESO. **Sobre nós**. Disponível em:  
<[http://www.vigilantesdopeso.com.br/sobre\\_nos.aspx](http://www.vigilantesdopeso.com.br/sobre_nos.aspx)>. Acesso em: 24 set. 2011

WEIGHT WATCHERS INTERNATIONAL, Inc. **Dê partida ao sucesso**. Rio de Janeiro: Vigilantes do Peso, 2008.

YIN, Robert K.. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre : Bookman, 2005.

ZILLES, Urbano. **Teoria do conhecimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

Disponível em:

<[http://books.google.com.br/books?id=QQxzmVUVxp0C&pg=PA159&dq=teoria+do+conhecimento+urbano+ziles+hegel&hl=pt-BR&ei=aZ\\_OTtWzM6HI0QHHx432Dw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=QQxzmVUVxp0C&pg=PA159&dq=teoria+do+conhecimento+urbano+ziles+hegel&hl=pt-BR&ei=aZ_OTtWzM6HI0QHHx432Dw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 24 nov. 2011.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1) Quais são as atividades de uma orientadora? (Marque um x para cada tópico que considera verdadeiro)

- preparar as reuniões semanais;
  - (...) fazer palestras para seus orientandos;
  - (...) ler os informativos da empresa;
  - (...) participar das reuniões mensais que a gerência convoca;
  - (...) vender livros;
  - (...) incentivar pessoas;
  - (...) atingir as metas da gerência;
  - (...) coletar dados dos orientandos;
  - (...) pesar os associados;
  - (...) fazer propaganda de suas reuniões;
  - (...) registrar novas reuniões;
  - (...) enviar os formulários com novos associados para a gerência;
  - (...) enviar os formulários dos associados vitalícios para a gerência encaminhar para a central;
  - (...) conquistar novas adesões de associados;
  - (...) auxiliar os associados no controle dos jornais pessoais;
  - (...) outros:
- 
- 

2) A organização tem a preocupação de estar sempre fazendo treinamentos e workshops para os orientadores e gerentes locais?

- Sim  Não

3) Você, orientador(a), utiliza somente informações repassadas pela organização para preparar suas palestras?

- Sim  Não

4) Utiliza outros materiais para se embasar tais como: (Marque um x para cada tópico que considera verdadeiro)

- livros;
  - artigos;
  - cursos;
  - internet;
  - casos de emagrecimento de outros associados;
  - outros:
- 
- 

5) A organização incentiva os orientadores a repassarem, trocarem ou interagirem seus conhecimentos adquiridos no VP ou mesmo seu próprio conhecimento com outros membros em outros meios, tais como: portal, blog, plataforma, chat, wiki, e-mail, construção colaborativa, etc...?

- Sim.  Não

6) Qual ou quais dos itens citados acima? (Marque um x para cada tópico que considera verdadeiro)

- portal da organização;
- blog;
- chat;
- wiki;
- e-mail;

construção colaborativa.

7) Quando um novo associado entra no programa, é feita uma coleta de dados sobre o indivíduo?

Sim  Não

8) Quando o associado entra no peso ideal e vira sócio vitalício, o que é feito com as informações colhidas ao longo do tempo que ele(a) passou pelo programa de emagrecimento? (Marque somente um x para uma única resposta)

são enviadas à gerência local para serem encaminhadas para a gerência central da organização;

são enviadas à gerência local para serem encaminhadas para a gerência central da organização que alimenta um banco de dados;

(...) são enviadas à gerência local onde ficam armazenadas;

(...) são enviadas à gerência local que alimenta um banco de dados;

não são enviadas.

9) A gerente local faz reuniões periódicas?

Sim  Não

10) Nessas reuniões resolvem-se problemas?

Sim  Não

11) Trocam-se experiências nas reuniões?

Sim  Não

12) As informações ou conhecimentos gerados nas reuniões com a gerência são repassadas para gerência central?

Sim  Não

13) Que tipo de informação é repassada da gerência local para a gerência central? (Marque um x para cada tópico que considera verdadeiro)

problemas;

dúvidas;

soluções;

informações sobre associados;

(...) outras:

---

14) De que maneira é repassada? (Marque um x para cada tópico que considera verdadeiro)

por e-mail;

através de um banco de dados;

por comunicação verbal (telefone);

através de formulários padronizados impressos;

pela intranet;

pelo site.

15) Você caracterizaria o site da organização como: (Marque um x para cada tópico que considera verdadeiro)

fácil acesso;

de fácil navegação;

o site permite ao usuário publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários.;

- ( ) o site promove um meio de interação entre pessoas e grupos na organização;
- ( ) o portal tem capacidade de acessar a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos, tais como: correio eletrônico, chat, banco de dados, sistemas de gestão de documentos, servidores web, sistemas de áudio, vídeo, etc...;
- ( ) o portal permite o acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas;
- ( ) o portal é capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados;
- ( ) o portal integra os aspectos de pesquisa, relatório e análise de negócios;
- ( ) o portal suporta um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes;
- ( ) o administrador geral do portal é capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa, por meio dos perfis de usuário;
- ( ) para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal possui protocolos de segurança, como criptografia, autenticação, firewalls, etc...;
- ( ) o portal pode ser customizado pelo gerente de acordo com as políticas e expectativas locais da organização.