

CLÁUDIO LÚCIO RODRIGUES FERREIRA

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SOBRE AS DIMENSÕES DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Pedro Leopoldo

FACULDADES PEDRO LEOPOLDO

Centro de Pós Graduação

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

2009

CLÁUDIO LÚCIO RODRIGUES FERREIRA

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SOBRE AS DIMENSÕES DA
GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós
Graduação das Faculdades Pedro Leopoldo como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e
Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio
de Paula

Pedro Leopoldo

FACULDADES PEDRO LEOPOLDO

Centro de Pós Graduação

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

2009

658.4038 FERREIRA, Cláudio Lúcio Rodrigues
F383p A percepção dos colaboradores de uma instituição
2009 financeira sobre as dimensões da gestão do conhecimento na organização. – Pedro Leopoldo: Fipel, 2009.
154p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão de Paula.

1. Gestão do Conhecimento.
2. Capital Intelectual.
3. Competitividade.
4. Dimensões da Gestão do Conhecimento.
5. Inovação.
6. Ferramentas Tecnológicas.

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB-1590

*“A criação de novos conhecimentos envolve
tanto ideais quanto idéias.”*

Ikujiro Nonaka

*Dedico este trabalho às minhas flores:
Érika e Luiza.*

AGRADECIMENTOS

A Deus;

À minha família, pelo apoio, incentivo, motivação e presença em minha vida.

À minha querida mamãe, Cleuza, que, no início deste curso, incentivou-me a seguir na direção de meus objetivos acadêmicos;

À minha querida esposa, Érica, e à minha filhinha, Luíza, por entenderem minha jornada diária e me apoiarem em minhas decisões;

Ao Professor Dr. Cláudio Paixão, meu orientador, pela aceitação do projeto no primeiro momento em que conversamos, pela motivação na busca de novas fontes de pesquisa, pelas sugestões e pela competência com que conduziu, de forma atenciosa e alegre, as etapas para a elaboração deste trabalho;

À Professora Dr.a Maria Celeste, pelas sugestões e discussões em sala, e pelo entusiasmo em apresentar este assunto, despertando-me o interesse para a construção desta pesquisa;

Ao Professor Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, pela aceitação do convite em participar da banca de aprovação e suas considerações que serviram de reflexão para as conclusões da pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado Andréia Bernardes, Tarcizo, Luzete e Edilamar que sempre me motivaram a prosseguir meus estudos e pelos momentos que compartilhamos durante o curso;

Aos colaboradores e gestores do Unibanco que participaram da pesquisa que compõe este trabalho, pela amizade e companheirismo ao responderem os instrumentos de coleta de dados;

À União de Bancos Brasileiros, pela autorização e incentivo à realização da pesquisa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos.....	17
1.1.1 Objetivo geral.....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 A sociedade baseada no conhecimento	20
2.2 O conhecimento	21
2.2.1 Dados e informações	22
2.2.2 Conhecimento tácito e conhecimento explícito	24
2.2.3 Capital intelectual	28
2.3 Conhecimento organizacional	31
2.4 A gestão do conhecimento nas organizações.....	35
2.4.1 Etapas da gestão do conhecimento	38
2.4.1.1 Aquisição e geração do conhecimento	38
2.4.1.2 Disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento.....	39
2.4.1.3 Codificação do conhecimento e construção da memória.....	40
2.5 Dimensões da proposta da gestão do conhecimento.....	40
2.5.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração.....	41
2.5.2 Cultura e valores organizacionais.....	41
2.5.3 Estrutura organizacional.....	42
2.5.4 A administração de recursos humanos.....	43
2.5.5 Sistemas de informação	44
2.5.6 Mensuração de resultados	44
2.5.7 Aprendizado com o ambiente.....	44
2.6 O ambiente propício à aprendizagem	45
2.7 A gestão do conhecimento e as ferramentas tecnológicas.....	47

3 METODOLOGIA	48
3.1 População e amostra	48
3.2 Tipo de pesquisa	49
3.3 Coleta de dados.....	50
3.3.1 Questionário.....	51
3.3.2 Entrevista	52
3.4 Análise de dados	53
4 O MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO.....	54
4.1 Estrutura do sistema financeiro brasileiro	55
5 A EMPRESA	58
5.1 Gestão estratégica da organização.....	61
5.2 A gestão do conhecimento na organização.....	63
5.3 A estrutura do conhecimento na instituição financeira.....	65
5.4 Práticas da gestão do conhecimento	68
5.5 As dimensões da gestão do conhecimento na organização pesquisada	72
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	78
6.1 Análise da primeira fase da pesquisa	78
6.1.1 Perfil da amostra.....	79
6.2 Análise dos resultados das dimensões da proposta de gestão do conhecimento.....	81
6.3 Análise da segunda fase da pesquisa	94
6.3.1 Caracterização dos gestores.....	94
6.4 Análise dos resultados da entrevista.....	95
6.5 Análise dos resultados dos questionários e entrevistas sobre as práticas da GC.....	106
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	118

LISTA DAS FIGURAS

FIGURA 1	Quatro modos de conversão do conhecimento na organização.....	26
FIGURA 2	O ciclo do aprendizado.....	33
FIGURA 3	Gestão do conhecimento	37
FIGURA 4	Estrutura normativa do sistema financeiro nacional	56
FIGURA 5	Nova estrutura	60
FIGURA 6	Estratégia organizacional	63
FIGURA 7	Distribuição da amostra quanto à faixa etária.....	79
FIGURA 8	Distribuição da amostra quanto ao tempo de trabalho na empresa.....	80
FIGURA 9	Fatores estratégicos e o papel da alta administração.....	83
FIGURA 10	Cultura e valores organizacionais.....	85
FIGURA 11	Estrutura organizacional.....	87
FIGURA 12	Administração de recursos humanos.....	88
FIGURA 13	Sistemas de informação.....	90
FIGURA 14	Mensuração de resultados.....	92
FIGURA 15	Aprendizado com o ambiente.....	93
FIGURA 16	Classificação das dimensões da GC de acordo com o grau de importância.....	104
FIGURA 17	Importância das práticas da organização para a gestão do conhecimento.....	108

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Métodos de transformação de dados em informação	24
QUADRO 2	Definições de capital intelectual	29
QUADRO 3	Processos de criação do conhecimento	34
QUADRO 4	Os três modelos de uso da informação organizacional	35
QUADRO 5	Elementos significativos na definição da cultura organizacional	42
QUADRO 6	Características do novo enfoque da gestão de pessoas	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.....	80
TABELA 2.....	94
TABELA 3.....	107

ANEXOS

ANEXO 1 Questionários aos colaboradores.....	124
ANEXO 2 Roteiro para entrevista.....	127

RESUMO

Esta pesquisa, caracterizada como um estudo de caso de caráter descritivo, fundamenta-se nos modelos e conceitos de gestão do conhecimento e de capital intelectual. Foram utilizadas como referencial teórico as sete dimensões da gestão do conhecimento na perspectiva de Terra (2001), na tentativa de identificar e analisar as práticas em uma grande instituição financeira com base na percepção de seus colaboradores e gestores. Dentre as práticas da organização, destaca-se o fato de a criação das ferramentas utilizadas pela organização para a gestão do conhecimento ter contado com a participação efetiva, por meio de sugestões, de vários colaboradores, bem como a existência de programas de incentivo ao desenvolvimento intelectual e profissional consistentes. Para a coleta dos dados, procedeu-se à utilização de um questionário estruturado, aplicado a 63 colaboradores, e entrevistas em profundidade, realizadas com um número de 5 gestores de três agências e quatro postos de atendimento bancários da região metropolitana de Belo Horizonte. Os resultados da pesquisa sinalizam a preocupação da organização em criar ferramentas tecnológicas e uma boa avaliação de suas práticas pelos colaboradores. No entanto, no que tange aos cargos de gestão, observou-se que não existe uma uniformidade em relação à importância das práticas da organização, destacando-se que tais cargos não conseguiram discernir a gestão do conhecimento como sendo uma estratégia da organização voltada para a competitividade no mercado financeiro brasileiro. Tais resultados também evidenciam que a organização precisa alinhar melhor suas estratégias para a gestão do conhecimento, no sentido de preparar seus gestores para que suas unidades de negócios trabalhem na mesma direção, alinhadas com um mesmo propósito, sugerindo a utilização de meios eficazes de comunicação para a gestão do conhecimento como forma de diminuir esse efeito.

Palavras chave: Gestão do conhecimento. Capital intelectual. Competitividade. Dimensões da gestão do conhecimento. Inovação.

ABSTRACT

This research on the optimistic and phenomelogical pattern had the purpose to study the perspective of one of the largest financial institution in Brazil that applied practices of knowledge management that would include their managers and colleagues' awareness. The main purpose was to identify practices of that institution and analyze the seven dimensions on knowledge management under their managers and collaborators perspective. The creation of new tools by this institution with a real participation of several collaborators who brought suggestions and incentive programs to the intellectual and professional development became evident during the process of categorizing organizational practices. The study of this case was done with certain characteristics which were based on patterns and concepts of knowledge management, organizational learning, intellectual capital, and the use of technological tools. In order to assess data, it was applied a questionnaire that was prepared to the collaborators and a throughout planned interviews with a certain number of managers from three main bank offices and four bank branches metropolitan area of the city of Belo Horizonte in the State of Minas Gerais . The perception of these knowledge management dimensions were evaluated by the same collaborators and managers through the ordinal scale which describes the organizational practices on knowledge management. Results from this research show us that the institution was worried in developing technological tools and organizational practices which were known or seem by the collaborators, but not realized in relation to the managers, which were not capable of distinguishing the knowledge management as an organizational strategy to a competitive financial Brazilian market. In correlation to the data about the knowledge dimensions, more important in the vision of theirs managers in relation to the answers of the questionnaire observed that those seven dimensions on knowledge management were more perceived by the lower institutional positions than the organizational management staff.

Key words: Knowledge management. Intellectual capital. Competitiveness. Dimensions on knowledge management. Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se tornado comum falar de inovações no ambiente organizacional, associando-as a um novo e competitivo mercado. Essa tendência é uma prática de mercados em constantes evoluções e a realidade das transformações e os impactos que provocam não podem ser ignorados. Esta nova realidade, aliada às novas tecnologias de informação e impulsionadas pela competitividade, tornou-se o cenário para as organizações atuais.

Nesse novo universo organizacional, em que as inovações, assim como os fatores tecnológicos, econômicos e políticos, são caracterizadas como elementos de forte diferenciação, o conhecimento passou a desempenhar um novo e estratégico papel.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Lastres e Albagli (1999) e Terra (2001) afirmam que, para garantir a competitividade e a sobrevivência num mercado globalizado exigente, as empresas precisam promover constantes inovações na tecnologia e nos modelos de gestão.

Tais inovações e transformações no cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações formarem e desenvolverem seus talentos humanos orientadas para a gestão do conhecimento organizacional. Mesmo aquelas que apresentaram em seu passado sucesso em suas iniciativas e estratégias serão agora diferenciadas com base em suas novas iniciativas e inovações no ambiente organizacional. O novo contexto organizacional requer o gerenciamento de um novo ativo, o chamado “ativo intangível”. O conhecimento passou a ser o ativo corporativo e a base para o sucesso de organizações que desenvolvem as ferramentas mais eficientes para o seu compartilhamento.

O interesse das empresas pelo conhecimento começou a partir da constatação de que o valor de mercado de muitas delas é bastante superior ao seu patrimônio físico. Esse valor está em seu ativo chamado “intangível,” como: marca, patentes, capacidade de inovação, talento dos funcionários e relações com clientes.

Neste cenário, as organizações se voltaram para a gestão do conhecimento, no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com este novo valor. Mas como as grandes empresas

do setor financeiro têm abordado a aprendizagem organizacional, a criação e a disseminação do conhecimento na atualidade?

Empresas atuantes no mercado financeiro precisam estar sempre atualizadas quanto à diversificação de seus produtos e serviços. Para a empresa obter resultados positivos em relação aos concorrentes, torna-se necessário construir uma ferramenta capaz de aliar processos adequados, satisfação dos clientes e um sistema de formação e desenvolvimento de seus colaboradores.

A comunicação *online* tem sido um valioso recurso adotado hoje em grandes organizações para o compartilhamento de informações. Nessa linha, investem cada vez mais na criação de portais corporativos, que funcionam como veículos de informação e integração de suas equipes. Novos processos, ferramentas e sistemas que asseguram o acesso, a estabilidade e a melhor performance são importantes para a disseminação do conhecimento nas organizações.

Para que a gestão do conhecimento possa se tornar um fator decisivo para a obtenção de uma vantagem competitiva, as organizações têm procurado desenvolver o uso intensivo de práticas e ferramentas tecnológicas. No entanto, a complexidade e a mutabilidade dos contextos organizacionais (em termos de cultura, recursos humanos e condições ambientais, como mercado e competitividade, e outros fatores estratégicos) parecem sugerir que determinadas iniciativas não podem ser facilmente generalizadas. A gestão do conhecimento passa a ter dimensões no ambiente organizacional, as quais, se bem delineadas favorecem a competitividade das organizações.

No Brasil, as instituições financeiras convivem com um mercado altamente regulamentado. A estrutura do sistema financeiro brasileiro propõe que elas sejam intermediadoras de recursos financeiros entre si. Neste contexto, aquelas que atuam no ambiente financeiro demandam serviços e comercializam produtos para diversos tipos de público. Diante de um mercado altamente diversificado, os colaboradores são importantes para o desenvolvimento das atividades nestas organizações.

Nesse sentido, esta pesquisa propõe-se a responder à seguinte pergunta: Quais são as principais práticas e as dimensões da gestão do conhecimento em uma grande instituição financeira, na percepção de seus colaboradores?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar as principais práticas da gestão do conhecimento em uma grande instituição financeira analisando suas dimensões, na percepção de seus colaboradores, visando apresentar, com base nos resultados obtidos, sugestões que possam vir a contribuir para a gestão do conhecimento na organização pesquisada.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as práticas adotadas em uma grande instituição financeira sobre a gestão do conhecimento;
- Evidenciar, sob o ponto de vista dos colaboradores, as práticas da gestão do conhecimento adotadas pela organização pesquisada;
- Analisar, sob a ótica dos colaboradores, as práticas da organização, com base na proposta das sete dimensões da gestão do conhecimento (TERRA, 2001);

1.2 Justificativa

A justificativa para a realização deste trabalho apóia-se na análise das práticas da gestão do conhecimento utilizadas por organizações do setor financeiro, tal como percebido pelos colaboradores, para a competitividade no segmento bancário.

Outro ponto importante a ser analisado é a percepção dos colaboradores em relação às dimensões do conhecimento na organização, com base em sete perspectivas das práticas gerenciais.

O estudo tornará-se importante para a área acadêmica e para a organização pesquisada, por tratar-se de uma área carente de estudos desenvolvidos a partir das percepções de colaboradores em relação às práticas para a gestão do conhecimento em uma organização financeira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento tem sido reconhecido como um recurso estratégico no ambiente organizacional. A habilidade das organizações de gerir o capital intelectual e de agregar este recurso a seus produtos e serviços tornou-se um grande desafio.

Neste capítulo, procura-se evidenciar o conceito de conhecimento, bem como seus modos de conversão; distinguir dado e informação; e explicitar a gestão do capital intelectual e do conhecimento e suas dimensões no ambiente organizacional.

Gerenciar o conhecimento nas organizações tem-se revelado um processo de grande importância. Saber como gerar, codificar e transferir o conhecimento torna-se fundamental em um universo organizacional extremamente competitivo e com um grande volume de informações.

Neste contexto, reconhece-se que o conhecimento não é algo novo; apenas está contextualizado e disponibilizado de maneira nova, em que iniciativas para gerenciá-lo, com o suporte de novas tecnologias, têm sido estrategicamente implementadas pelas organizações atuais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Davenport e Prusak (1998, p. 17) entendem o conhecimento organizacional como um fator importante para o sucesso e a sobrevivência das empresas. A valorização das experiências (*know-how*) dos funcionários, prática utilizada em grandes organizações, numa economia global progressivamente competitiva e continuamente dinâmica, torna-se vital.

A seguir, serão descritos algumas abordagens acerca do conhecimento e da gestão deste recurso nas organizações, destacando suas etapas e dimensões.

2.1 A sociedade baseada no conhecimento

A importância do conhecimento é tão antiga quanto a própria história do homem. No entanto, começou a ganhar atenção redobrada recentemente, conforme ressaltam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12). Outros teóricos e estudiosos das organizações também chamam a atenção para a importância do conhecimento como recurso e como poder gerencial.

O anúncio de uma nova era, ou sociedade baseada no conhecimento, foi sinalizado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5), que reconheceram que o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas o único recurso significativo da atualidade.

Terra (2001, p. 30) afirma que a sociedade atual está fundamentalmente enraizada na era da comunicação e das redes, sendo que a era do computador e da informação continua se acelerando, permitindo fazer as coisas de maneira mais rápida. Para o autor, este contexto, principalmente em países desenvolvidos, tem mudado bastante a maneira como as pessoas trabalham.

A importância do conhecimento nesta nova sociedade apóia-se na concepção de que este se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países. Torna-se cada vez mais crescente a parcela da população que trabalha com diversas formas de conhecimento. Segundo Terra (2001, p. 27), vive-se um momento de importante transição do ambiente econômico, em que a gestão proativa do conhecimento adquire papel central.

Nesta nova era, em que o sucesso das empresas depende de sua capacidade de promover a inovação e renovação de habilidades e de formular novos desenhos organizacionais, tornando-se constante a necessidade de lutar por sua sobrevivência, a estratégia da gestão do conhecimento e do capital intelectual como um valor intangível é fundamental para a sua competitividade.

Neste contexto, Davenport (1998, p. 30) afirma que recentemente os computadores se transformaram em ferramentas eficazes na administração do conhecimento, principalmente devido a novos *softwares*, capazes de lidar com textos estruturados, discussões, imagens ou

vídeo. O autor ressalta que as empresas começaram a estimular seus funcionários a contribuir para as bases de conhecimento e para os bancos de dados de discussão.

Stewart (2002, p. 38) enfatiza que na era do conhecimento os ativos convencionais, como o capital físico e o capital financeiro, não desapareceram e não desaparecerão, mas, em face de sua importância crescente, como produto em si e nos processos que agregam valor ao trabalho, é inevitável que o conhecimento se transforme em ativo cada vez mais importante para as organizações.

Diante deste novo cenário, Stewart (2002, p. 315) conclui que a empresa do conhecimento é singular e única, pois olha para o seu mundo, para os seus problemas, para as suas oportunidades, para as suas pessoas e para os seus riscos, na crença de que seus triunfos e problemas situam-se no domínio do conhecimento.

2.2 O conhecimento

A importância do conhecimento para as organizações, trazida pelos desafios e pela complexidade dessa nova era, começou a revelar-se a partir da tentativa de quantificar ou medir este recurso. Ao contrário dos estoques financeiros, dos recursos naturais ou, mesmo, da mão-de-obra qualificada, o valor econômico do recurso *conhecimento* não é tão facilmente compreendido, classificado e medido.

Na visão de Choo (2003, p. 20), o conhecimento é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais é o fato de este recurso ser altamente reutilizável; ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior seu valor.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) reafirmam esse ponto quando vêem o conhecimento como sendo basicamente tácito, sendo dificilmente visível e expressível, altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Para os autores, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva, consistindo em

esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que são tomados como certos.

Davenport e Prusak (1998, p. 18) conceituam o conhecimento como uma mistura fluída de experiência, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Para Terra (2001), o conhecimento também pode ser entendido como um recurso intangível das organizações, definindo-o como um recurso invisível e difícil de imitar, em que uma de suas características mais fundamentais é o fato de ser altamente reutilizável.

Os autores Davenport e Prusak (1998) alertam que dados, informações e conhecimento não são sinônimos, tornando-se necessário traçar uma certa distinção entre eles. O item seguinte detalha essa diferenciação.

2.2.1 Dados e informações

Vários autores afirmam que dados não são informações e nem conhecimento. Por este motivo, torna-se importante fazer uma distinção entre estes conceitos.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 1), embora o conhecimento esteja relacionado com dado e informação, a diferença entre esses termos é normalmente, uma questão de grau. Os dados compreendem um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. No contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Em empresas modernas, geralmente são armazenados em algum tipo de sistema tecnológico.

Na visão de Drucker (1998, p. 13), informação é dado investido de relevância e propósito. Por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento, que, por definição, é especializado.

Davenport e Prusak (1998, p. 2) esclarecem que todas as organizações precisam de dados e que alguns setores industriais dependem fortemente deles. É o caso de bancos, seguradoras, serviços públicos e órgãos governamentais. Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação ou qualquer base sustentável para a tomada de ação.

Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém os dados são importantes para as organizações – e em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 2).

A informação é um meio ou forma necessária para extrair e construir o conhecimento. Leva a novas interpretações de eventos ou objetos, tornando perceptíveis significados imperceptíveis anteriormente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Davenport e Prusak (1998, p. 4) associam a informação a uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou de uma comunicação audível ou visível. Como acontece com qualquer mensagem, ela tem um emitente e um receptor. A informação tem a finalidade de mudar o modo como o destinatário vê algo, exercendo algum impacto em seu julgamento e comportamento. Os autores ainda comentam que as informações movimentam-se por meio de redes nas organizações:

A informação movimenta-se pelas organizações por redes *hard e soft*. A rede *hard* é aquela que tem uma infra-estrutura definida: fios, utilitários de entrega, centrais de correio, correio eletrônico, correio tradicional, e as transmissões via internet. A rede *soft* é menos formal e visível. Ela é circunstancial (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 4).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 5), o importante é que os dados se transformem em informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Para que esta transformação aconteça, existem métodos, conforme esquematizado no QUADRO 1.

Métodos	<i>Como surge a informação</i>
Contextualização	<i>Sabe-se a finalidade dos dados coletados.</i>
Categorização	<i>Conhecem-se as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.</i>
Cálculo	<i>Os dados podem ser analisados, matemática ou estatisticamente.</i>
Correção	<i>Os erros são eliminados dos dados.</i>
Condensação	<i>Os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.</i>

QUADRO 1 : Métodos de transformação de dados em informação

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998, p. 5).

No QUADRO 1, os métodos de transformação de dados em informação, esquematizados de forma clara, evidenciam que para cada tipo de dado há uma maneira de surgir a informação.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) revelam que o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação é derivada dos dados e reforçam: para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho.

Choo (2003) ressalta a importância da informação em uma organização, mas enfatiza que o entendimento dos processos organizacionais e humanos é muito importante.

A informação é um componente intríseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p. 26).

Dessa forma, os autores destacam que dados e informação têm conotações diferentes no ambiente organizacional e que o conhecimento poderá assumir duas categorias, o que será abordado no próximo tópico.

2.2.2 Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Na abordagem oriental, foram evidenciadas categorias do conhecimento. Para o desenvolvimento desta pesquisa, tornou-se relevante evidenciar a visão de autores como Nonaka e Takeuchi (1998), Choo (2003) e Stewart (1998) sobre tais categorias.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1998, p. 8), o conhecimento assume duas categorias: a) conhecimento tácito; e b) conhecimento explícito. Segundo os autores, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. A estas duas categorias do conhecimento Choo (2003, p. 188) acrescenta outra: o conhecimento cultural.

Na visão de Stewart (1998, p. 66), o conhecimento tácito tende a ser tanto localizado quanto renitente, pois não é encontrado em manuais, livros, banco de dados ou arquivos, sendo disseminado quando as pessoas se encontram e contam histórias, empreendendo esforço para descobri-lo e torná-lo explícito.

A convicção de que o conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um período de tempo e de que é quase impossível reproduzi-lo num banco de dados é comentada por Davenport e Prusak (1998, p. 45), para quem o conhecimento incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do indivíduo.

A esse modo de agir do indivíduo, Choo (2003, p. 188) revela que o conhecimento tácito é o conhecimento usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo. É difícil de ser verbalizado porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode reduzir-se a regras e receitas.

Para o autor (Choo, 2003, p. 188), o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo, portanto, ser facilmente comunicado ou difundido. Já o conhecimento cultural consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. O autor sustenta ainda que a utilização do conhecimento explícito e a utilização do conhecimento tácito são complementares e interdependentes, sendo que a prática do *know-how* tácito quase sempre implica o uso de planos, documentos e instrumentos impressos. A interpretação do conhecimento explícito quase sempre requer a contribuição dos conhecimentos individuais. Já o conhecimento tácito inclui “modelos mentais”, representados por esquemas, paradigmas, perspectivas e crenças,

criados a partir de analogias, com o objetivo de proporcionar maior compreensão do mundo real.

Neste contexto de categorias do conhecimento, o grande desafio consiste em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e em realizar a geração deste nas organizações.

Nonaka e Takeuchi (1998, p. 68) diferenciam quatro modos de conversão do conhecimento: a) socialização; b) externalização; c) combinação; e d) internalização. Choo (2003, p. 221) adverte que, além de exteriorizar o conhecimento, para que ele possa ser compartilhado, a organização deve atentar-se para que não perca o ímpeto de aprender e inovar. A FIG. 1 mostra os quatro modos de conversão do conhecimento, na visão de Nonaka e Takeuchi (1998). Na seqüência, esses modos serão explicados de forma detalhada:

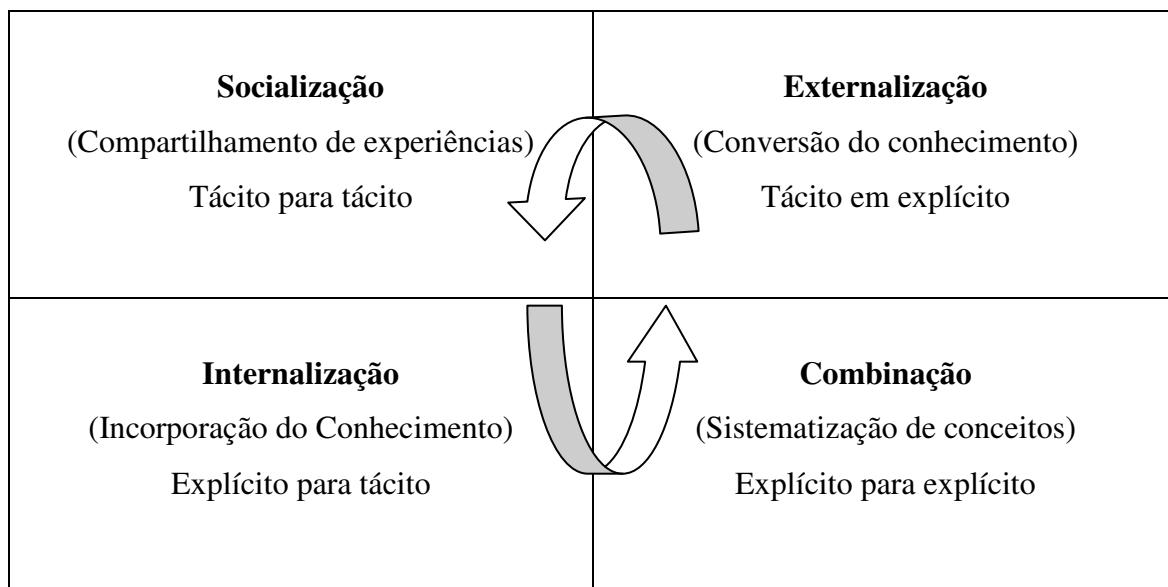


FIGURA 1: Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1998, p. 80-81).

a) Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito

Neste processo, ocorrem o compartilhamento de experiências e, a partir daí, a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Assim, o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo.

b) Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito

Este processo é de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Normalmente, este modo de externalização da conversão do conhecimento é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

c) Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

d) Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito

A internalização compreende o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências construídas por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

2.2.3 Capital intelectual

A gestão do capital intelectual nas organizações é abordada por autores como Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998) como sendo um importante recurso intangível disponível.

Para Stewart (1998, p. 67), toda organização possui valiosos recursos intelectuais, sob a forma de ativos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, e, até mesmo de sabedoria. Segundo o autor, é possível encontrar o capital intelectual em três lugares: pessoas (capital humano), estruturas (capital estrutural) e clientes (capital do cliente). Na visão do autor (Stewart 1998, p. 11), o capital intelectual diz respeito ao conjunto de conhecimento e informações encontrados nas organizações e que permite agregar valor ao produto e/serviço, por meio da aplicação da inteligência, e não do capital monetário.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 21) o capital intelectual é caracterizado como valores ocultos da empresa. Nesse contexto, as empresas são cada vez mais valorizadas pelos seus ativos intangíveis, que são ativos que não possuem existência física, e por isso são de difícil avaliação. Enfatizam, ainda, que (1998, p. 30) a soma do capital humano e do capital estrutural é igual ao capital intelectual. O capital humano gera e transforma o capital estrutural. Os autores utilizam-se de uma metáfora para expressar o capital humano: “Se o capital intelectual é uma árvore, os seres humanos são a seiva que a faz crescer”.

Stewart (1998, p. 68) afirma que a distinção entre capital humano e capital estrutural é fundamental para a gerência do conhecimento. Para o autor, o capital humano é importante porque é a fonte de inovação e renovação. Mas adverte que ainda existem outros fatores inseridos neste contexto.

Na citação a seguir do autor, há a evidência de que outros ativos são necessários no compartilhamento e na transmissão do conhecimento.

Compartilhar e transmitir conhecimento – alavancá-lo – exige ativos intelectuais estruturais, como sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o *Know-how* individual em propriedade de um grupo (STEWART, 1998, p. 68).

Concluindo, Stewart (1998, p. 70) afirma que o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, capital estrutural e capital do cliente, mas do intercâmbio entre eles.

O QUADRO 2 expõe de forma esquematizada as definições de capital intelectual, segundo as abordagens de Stewart (1998) e Edvinsson & Malone (1998).

Capital	Stewart(1998)	Edvinsson & Malone (1998)
Humano	É o gerador de soluções aos clientes.	Engloba toda capacidade, conhecimento, habilidade, experiência individual, como também criatividade e inovação organizacional.
Estrutural	É representado pelos ativos intelectuais e estruturais como sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o <i>know-how</i> individual em propriedade de um grupo. Esses ativos estruturais facilitam o compartilhamento e a transmissão de conhecimentos.	É o conhecimento explícito, isto é, o que a empresa está buscando para alavancar o capital intelectual.
De clientes	É o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. O capital intelectual se transforma em dinheiro através desses relacionamentos.	É o valor relacionado com os clientes (medidas de satisfação, longetividade, sensibilidade, preço, etc).

QUADRO 2 : Definições de capital intelectual

Fonte: Stewart (1998, p. 52), Edvinsson e Malone (1998, p. 52)

Neste quadro, constata-se que, apesar de se expressarem de maneiras diferentes, Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998) abordam de forma interativa os conceitos de capital intelectual em três perspectivas: a humana, a estrutural e a do cliente.

Stewart (1998, p. 145) baseia-se ainda na análise do capital humano, do capital estrutural e do capital do cliente para gerar dez princípios importantes da gerência do capital intelectual nas organizações.

- a) As empresas não possuem o capital humano e o capital do cliente. Elas compartilham a propriedade desses ativos: no caso do capital humano, com seus funcionários; no caso do capital do cliente, com seus fornecedores e clientes.
- b) Para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado.
- c) Para gerenciar e desenvolver o capital humano, as empresas devem reconhecer, sem sentimentalismo, que alguns funcionários, embora inteligentes ou talentosos, não são ativos: a riqueza organizacional é criada em torno de habilidades e talentos que são:
 - ✓ proprietários, no sentido de que ninguém faz melhor do que eles;
 - ✓ estratégicos, no sentido de que o trabalho que fazem cria o valor pelo qual os clientes pagam.
- d) O capital estrutural é o ativo intangível que as empresas possuem completamente. É, portanto, o que os gerentes podem controlar com maior facilidade.
- e) O capital estrutural serve a dois propósitos: acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho que os clientes valorizam; e acelerar o fluxo de informação dentro da empresa.
- f) Informação e conhecimento podem e devem substituir os ativos financeiros e físicos. Toda empresa deve examinar seus gastos de capital e perguntar: Será que fatores intangíveis de baixo custo podem fazer o trabalho de ativos físicos caros?
- g) O trabalho do conhecimento é o trabalho customizado. As soluções produzidas em massa não podem render lucros altos. Mesmo em um negócio há muito caracterizado pela produção em massa existe a oportunidade de criação de relacionamentos especiais – freqüentemente

fornecendo serviços de gerência, que gerarão valores e lucros para ambos: o gerente e seu cliente.

- h) Toda empresa deveria reanalisar a cadeia de valor do setor do qual participa – em sua totalidade, das mais toscas matérias-primas ao usuário final –, para ver que informação é mais importante.
- i) Focalize o fluxo de informações, não o fluxo de materiais. Se estiver analisando o capital humano, estrutural ou do cliente, ou suas interações, não confunda economia “verdadeira” com economia “intangível”.
- j) O capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente trabalham juntos. Não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Eles podem apoiar uns aos outros e podem subtrair uns aos outros: Vale a pena listar algumas das formas pelas quais essa interação acontece.

A importância destacada pelos autores sobre o capital intelectual das organizações e suas perspectivas são de forte importância para a criação do conhecimento organizacional, conforme será exposto a seguir.

2.3 Conhecimento organizacional

Diversos autores, como Choo (2003), Nonaka e Takeuchi (1998), Davenport e Prusak (1998) e Drucker (1998), indicam algumas características do conhecimento organizacional.

A organização do conhecimento possui conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza (CHOO, 2003, p. 31).

Para Nonaka e Takeuchi (1998, p. 11), a criação do conhecimento organizacional resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ter um *insight*, ou palpite, altamente pessoal tem pouco valor para a empresa, a não ser que o indivíduo possa convertê-

lo em conhecimento explícito, permitindo que ele seja compartilhado com outros indivíduos da empresa.

Davenport e Prusak (1998, p. 88) destacam a importância de as organizações mapearem a localização do conhecimento, avaliando o estoque de conhecimento corporativo e revelando pontos fortes a serem explorados e as lacunas a serem preenchidas. Este mapeamento visa à melhoria contínua dos processos, demonstrando que a empresa promove a idéia de que o compartilhamento do conhecimento é importante para o crescimento do grupo e do indivíduo.

A esse compartilhamento do conhecimento Nonaka e Takeuchi (1998, p. 14) definiram como “redundância”, evidenciando sua importância, porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação, criando uma “base cognitiva comum” entre os funcionários, facilitando a transferência do conhecimento tácito. A redundância, que ocorre principalmente no compartilhamento das idéias, também difunde o conhecimento explícito pela organização, permitindo sua internalização pelos funcionários.

Nas citações Nonaka e Tackeuchi (1998) e Davenport e Prusak (1998), o conhecimento organizacional está diretamente ligado aos indivíduos. Choo (2003) e Drucker (1998) advertem que, para se tornarem competitivas, as organizações precisam gerenciar o seu conhecimento.

Choo (2003, p. 31) revela que a organização do conhecimento tem características próprias, conforme exposto na citação:

A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem-informada e capaz de percepção e discernimento. Suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros (CHOO, 2003, p. 31).

Drucker (1998, p. 19) salienta que, para se manterem competitivas e, até mesmo, para sobreviverem, as empresas deverão converter-se em organizações baseadas em conhecimento, e com bastante rapidez. Precisarão melhorar seus hábitos e adquirir novos. E, quanto maior o sucesso da empresa até o presente, mais difícil e penoso tenderá a ser o processo.

Choo (2003, p. 30) acrescenta que 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”. O autor esclarece que a organização deve ligar os três processos num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação, chamado de “ciclo do conhecimento” (FIG. 2).

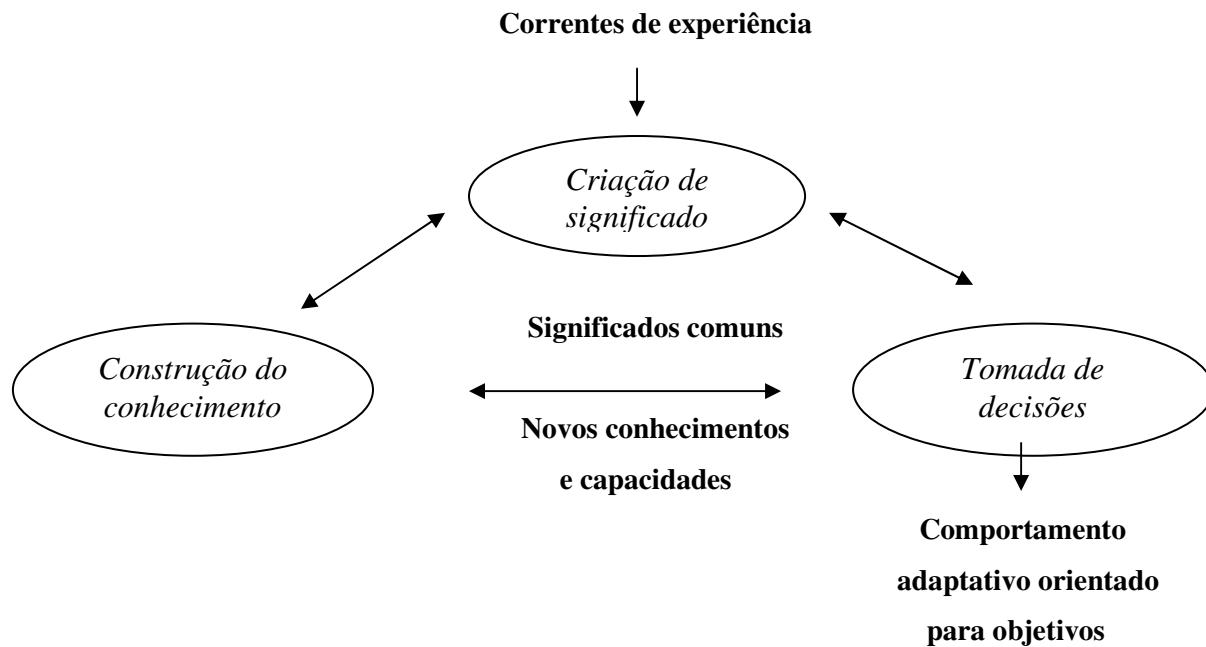


FIGURA 2 : O ciclo do conhecimento

Fonte: Choo. (2003, p. 51)

Na FIG. 2, o autor revela o ciclo do conhecimento, que será detalhado a seguir.

Sob o aspecto da construção do sentido, Choo (1998, p. 32) afirma que o objetivo imediato da construção do sentido é permitir aos membros da organização construir um entendimento compartilhado sobre o que é a organização e o que ela faz. Reflexões estratégicas devem ser feitas acerca da missão, da visão, dos valores e da cultura organizacional. Deve-se também abrir espaço para que as pessoas construam significado para seus trabalhos e suas vidas. O objetivo da criação do sentido é garantir que as organizações se adaptem e continuem a prosperar em um ambiente dinâmico, por meio da prospecção do ambiente organizacional, em busca de informações relevantes que lhes permita compreender as mudanças, tendências

e cenários acerca de clientes, fornecedores, concorrentes e demais elementos. As organizações enfrentam questões complexas, como redução da incerteza e gerenciamento da ambigüidade.

O QUADRO 3 apresenta, de forma esquematizada e sob uma perspectiva informacional, o processo de construção de sentido em contextos organizacionais.

Necessidade de informação	Busca de informação	<i>Uso da informação</i>
- Quais são as novas tendências da indústria/setor?	- Escaneamento ambiental	- Redução de incerteza e ambigüidade: interpretação coletiva.
- Quais são as competências Essenciais dos concorrentes?	- Sistema de informações	- Construção de conhecimento compartilhado.
- O que os nossos clientes valorizam?	- Pesquisas	- Processo decisório.

QUADRO 3 : Processos de criação do conhecimento

Fonte: Choo, 1998, p. 30.

Na segunda perspectiva apresentada por Choo (1998, p. 36), a criação do conhecimento consiste no processo pelo qual as organizações criam (ou adquirem), organizam e processam a informação com o propósito de gerar novo conhecimento, por meio da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado, por sua vez, permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais.

A terceira perspectiva (Choo, 1998, p. 41), chamada de “tomada de decisões”, esclarece que, depois que criou significados e construiu conhecimentos para agir, a organização precisa escolher entre as várias opções ou capacidades disponíveis e comprometer-se com uma única estratégia. O esquema mostrado a seguir (QUADRO 4) explica os três modelos de uso da informação organizacional de acordo com a proposta de Choo (1998).

Modo	Idéia Central	Resultados	Principais Conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: mudança ambiental → dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: conhecimento existente → criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de Decisões	Organização racional: problema → buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

QUADRO 4 : Os três modelos de uso da informação organizacional

Fonte: Choo (2003, p. 46)

2.4 A gestão do conhecimento nas organizações

A gestão do conhecimento é um dos grandes desafios na atualidade para as organizações. A criação, disseminação e a transferência do conhecimento em uma empresa são perspectivas importantes na abordagem de vários autores.

Do ponto de vista de Fleury e Fleury (2001, p. 17), a gestão do conhecimento compreende um conjunto de ações que vão orientar a empresa inteira para a produção do bem mais valioso da nova economia, descobrindo formas de aproveitá-lo, difundi-lo e combiná-lo.

A gestão do conhecimento propõe a necessidade de as organizações se tornarem aprendizes. Uma organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar, de

adaptar-se continuamente (SENGE, 1990, p. 50). A citação do autor revela que a capacidade das pessoas de criarem resultados a partir de novos padrões de raciocínio é importante.

Nela as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, surgindo novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada permitindo as pessoas aprenderem continuamente e em grupo (SENGE, 1990, p. 11).

O autor também defende que a transformação de uma organização de controle em uma organização de aprendizagem exige o domínio de cinco disciplinas, que constituem programas de longo prazo de desenvolvimento da aprendizagem organizacional: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe; e pensamento sistêmico.

Robbins (2002, p. 46) menciona três ações para transformar uma organização em uma aprendiz permanente: estabelecer uma estratégia; replanejar a estrutura da organização; e remodelar a cultura da organização.

A recomendação de Senge (1999) é que a aprendizagem não deve ser forçada, apressada ou imposta a outros, especialmente porque há a tendência humana de guardar o conhecimento próprio a sete chaves, sem dividi-lo com os outros. Esta regra, freqüentemente, passa despercebida aos gestores, na ânsia de transformar a organização em uma organização que aprende.

Garvin (2000, p. 50) afirma que, para transformar-se em verdadeira organização que aprende, a empresa precisa tratar de três temas: a) a questão do significado (*meaning*), isto é, uma definição bem fundamentada e facilmente aplicável de organização que aprende; b) o tema da gestão (*management*), isto é, diretrizes operacionais mais claras sobre aspectos práticos e c) as melhores ferramentas de mensuração (*measurement*), isto é, para avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado da organização.

Em concordância com Garvin (1998), Terra (2005), Fleury e Fleury (2001) apontam que a gestão do conhecimento se dá em processos na organização, evidenciados na citação a seguir:

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*) (TERRA, 2005, p. 8).

Fleury e Fleury (2001, p. 42) argumentam que, para gerenciar o conhecimento, a organização precisa diferenciar três momentos nesse processo:

A gestão do conhecimento está embricada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjugação desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

A FIGURA 3 mostra os três processos são ilustrados pelos autores:

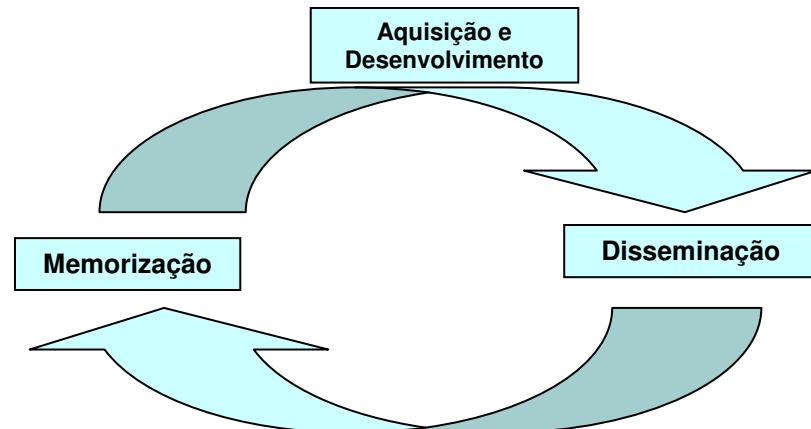


FIGURA 3 : Gestão do conhecimento

Fonte: Fleury e Fleury (2008, p. 43)

A FIG. 3 apresenta de forma clara a conjugação dos processos abordados por Fleury e Fleury (2008). A seguir, serão abordadas as etapas da gestão do conhecimento segundo Vasconcelos e Tavares (2002).

2.4.1 Etapas da gestão do conhecimento

Na visão de Vasconcelos e Tavares (2002, p. 3) a gestão do conhecimento se dá em três momentos importantes: aquisição e geração do conhecimento; disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento e codificação do conhecimento, ou construção da memória.

2.4.1.1 Aquisição e geração do conhecimento

Esta etapa inclui o conhecimento adquirido por uma organização e o conhecimento que ela desenvolve. Para Vasconcelos e Tavares, o conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização. Revela, ainda, que “as empresas têm procurado enfatizar, através da criação de prêmios, a importância do conhecimento adquirido” (VASCONCELOS e TAVARES, 2002, p. 2).

Fleury e Fleury (2008, p. 43) referem-se à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de competências por meio de processos proativos, ou reativos.

Dentre os processos proativos, os autores ressaltam a *experimentação* e a *inovação*, que implicam a geração de novos conhecimentos e metodologias, produzindo novos produtos ou serviços, com base em situações não rotineiras. A experimentação é usualmente motivada pela oportunidade de expandir horizontes, e não pelas dificuldades existentes.

Entre os processos reativos, os autores destacam:

- **Resolução sistemática de problemas** – Nos últimos anos, este processo ganhou especial destaque, a partir dos princípios e métodos dos programas de qualidade. Suas idéias são hoje conhecidas: diagnóstico feito com métodos, uso de informações para a tomada de decisões e uso ferramental estatístico para organizar os dados e proceder a inferências.

- **Experiências realizadas por outros** – A observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem organizacional (o *benchmarking*, por exemplo, tem sido usado como ferramenta para repensar a própria organização).
- **Contratação de pessoas** – O chamado “sangue novo” pode constituir importante fonte de renovação dos conhecimentos da organização.

2.4.1.2 – Disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento

Segundo Vasconcelos e Tavares (2002, p. 3), neste processo o papel da comunicação é fundamental, pois elementos cruciais do conhecimento implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção não são facilmente transferíveis, na medida em que estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos.

Concordando, Fleury e Fleury (2008, p. 44) esclarecem que a disseminação pode acontecer por processos diversos:

- **Comunicação e circulação de conhecimentos** – O conhecimento precisa circular rápida e eficientemente pela organização. Observa-se que novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que quando são propriedade de uns poucos.
- **Treinamento** – Esta é, talvez, a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e a disseminação de novas competências.
- **Rotação das pessoas** – Ocorre por área, unidade e posição na empresa, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição das diferentes posições para o sistema-empresa.

- **Trabalho em equipes diversas** – O processo de interação com pessoas detentoras de *background* cultural diferente (seja em termos de origem, formação ou experiência profissional) propicia a disseminação de idéias, propostas e novas soluções para os problemas.

2.4.1.3 Codificação do conhecimento e construção da memória

Explica Vasconcelos e Tavares (2002, p. 4):

O objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível aqueles que precisem dele. As tecnologias da informação e comunicações permitem uma maior codificação do conhecimento e, portanto, aceleram o processo de inovação e mudança tecnológica.

Fleury e Fleury (2008, p. 44) referem-se ao processo da construção da memória organizacional como armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões presentes.

Nos modelos de Vasconcelos e Tavares (2002) e Fleury e Fleury (2008) existem propostas de etapas e processos, respectivamente, para a gestão do conhecimento. Já no modelo a seguir, proposto por Terra (2000), a abordagem revela dimensões para um modelo de gestão do conhecimento organizacional.

2.5 Dimensões da proposta da gestão do conhecimento

Terra (2000, p. 53) propõe a gestão do conhecimento baseada em sete dimensões da prática gerencial: fatores estratégicos e o papel da alta administração; culturas e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração; de resultados e aprendizado com o ambiente.

Detalham-se, a seguir as sete dimensões propostas pelo autor para a gestão do conhecimento.

2.5.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração

A primeira abordagem de Terra (2005, p. 106) ressalta a importância do papel da alta administração na definição de áreas do conhecimento a serem explorada pela empresa e do estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores. Tais visões, além de definirem metas para o estoque do conhecimento da organização, ajudam a relacionar as atividades individuais a um propósito final.

Para o autor, o fator crítico do êxito empresarial passa a ser a capacidade das empresas de dominar um conjunto limitado de habilidade e áreas de conhecimento que são importantes para seus clientes ou consumidores.

2.5.2 Cultura e valores organizacionais

Na visão de Terra (2005, p. 120), a importância deste tema deve atrair muito mais a atenção do corpo gestor das empresas. Para o autor, a cultura organizacional pode ser entendida a partir das normas e os valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e o que é inapropriado.

Em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, as normas e valores de uma empresa tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

O autor destaca que em organizações líderes é gasto um tempo considerável na transmissão dos valores organizacionais, conforme exposto no QUADRO 5.

Características de ambientes e culturas criativas

- A perspectiva dos próprios funcionários em relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e implementação de novas idéias
 - Confiança e compartilhamento de conhecimento
 - Fomento e prática do diálogo
 - O uso do recurso tempo
 - A questão dos espaços de trabalho
 - Celebrações
-

QUADRO 5 : Elementos significativos na divulgação da cultura organizacional

Fonte: Adaptado Terra (2005:121)

2.5.3 Estrutura organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 185) afirmam que a criação do conhecimento não tem implicações apenas para o processo gerencial, mas também, de forma profunda, para a estrutura organizacional. Para os autores, a estrutura burocrática – que é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para a coordenação organizacional – é adequada à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala. O controle burocrático pode impedir a iniciativa individual de ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas.

Em concordância com o exposto, Terra (2005, p. 142) acrescenta que o modelo estritamente burocrático de organização está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. A burocracia tende a centralizar-se em cargos, uma vez que a autoridade emana do cargo e o status ou nível hierárquico é fundamental. As organizações pós-empreendedoras tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade da *expertise* ou dos relacionamentos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 186), a força tarefa é uma estrutura organizacional elaborada exatamente para abordar o ponto fraco da burocracia. Em organizações de negócios, a força-tarefa é uma forma institucionalizada de equipe ou grupo que reúne representantes de inúmeras unidades diferentes em uma base intensiva e flexível, em muitos casos, para lidar com um problema temporário.

Conforme sustentado por Terra (2005, p. 145), a burocracia não gera criatividade, mas é adequada para acumular conhecimento, e a organização estruturada em torno de forças-tarefa, embora propicie a geração de conhecimento, não facilita a transferência desse conhecimento para a organização. Para o autor, várias empresas têm trabalhado em soluções que combinam esses dois tipos de estrutura.

A flexibilidade é argumentada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 188), que enfatizam que uma empresa de negócios deve buscar tanto a eficiência de uma burocracia quanto a flexibilidade de uma organização de força-tarefa, fazendo-se necessária uma combinação ou síntese de ambas para fornecer uma base sólida para a criação do conhecimento.

2.5.4 A administração de recursos humanos

Nas organizações mais inovadoras, tendências em termos de políticas de recursos humanos mantêm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas (TERRA, 2005, p. 162).

Definem Fleury e Fleury (2008, p. 76):

O sucesso alcançado pelas empresas japonesas levou os países ocidentais a reverem suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoas. Surge a gestão estratégica dos recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia.

Para esses autores (2008, p. 76), o novo modelo de gestão de pessoas apresenta alguns pontos que demarcam as diferenças em relação ao anterior, conforme apresentado no QUADRO 6.

Diferenças do novo enfoque em relação ao anterior

- A importância atribuída ao desenvolvimento do empregado como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais
 - A importância do desenvolvimento do trabalho em equipes
 - A gestão da cultura para o sucesso organizacional
-

QUADRO 6 : Características do novo enfoque da gestão de pessoas

Fonte: Adaptado: Fleury e Fleury (2008, p. 77)

2.5.5 Sistemas de informação

O sistema de informação é apontado por Terra (2005, p. 191) como a quinta dimensão da gestão do conhecimento organizacional, em que a associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. Para o autor, os sistemas de informação só podem ser úteis se os dados, as informações e as bases de conhecimento que os alimentam forem confiáveis, relevantes e atualizados (TERRA, 2005, p. 198).

2.5.6 Mensuração de resultados

Terra (2005, p. 213) assegura que o objetivo primário da organização é gerar lucro e valorizar o capital para os acionistas. Algumas poucas organizações também incluem em seus objetivos satisfazer seus clientes e funcionários, e gerar riqueza para a comunidade em que a empresa está inserida.

2.5.7 Aprendizado com o ambiente

Segundo Terra (2005, p. 231), a necessidade de aprendizado é cada vez mais estendida para além das fronteiras da empresa, ou seja, clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisa, universidades etc. Para o autor, conhecimentos altamente relevantes para os seus negócios encontram-se nos próprios clientes, nos fornecedores, nas universidades e nos institutos de pesquisa, consultores, etc. O autor esclarece que existe uma crescente razão para a formação de alianças para o aprendizado

externo e que a formação de tais alianças permite às empresas manterem alto nível de flexibilidade e adquirir apenas as competências de que necessitam.

2.6 O ambiente propício à aprendizagem

Terra (2001, p. 121) ressalta a importância dos espaços de trabalho capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Nessa percepção, várias empresas têm transformado seus espaços físicos. Segundo o autor, os conceitos de espaços fechados e símbolos de status relacionados à hierarquia perdem lugar para conceitos abertos e não hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos.

Fleury e Fleury (2008, p. 41) comentam que a questão da aprendizagem organizacional envolve outros fatores.

O processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno à organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

Vasconcelos e Tavares (2002, p. 7) ressaltam que a necessidade de criar um ambiente propício à aprendizagem não é passível de solução apenas no nível individual, exigindo um esforço concentrado de formação de equipes interdisciplinares.

Kim, (1998, p 7), dedicou-se ao estudo do processo por meio do qual a aprendizagem individual promove a aprendizagem organizacional. Para o autor:

Na realidade, em última instância, as organizações aprendem através de seus membros individuais. As teorias de aprendizagem individual são portanto cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional.

Vasconcelos e Tavares (2002, p. 7) afirmam que essa nova demanda tem reforçado a necessidade de estudar o comportamento humano nas instituições, principalmente no que diz respeito ao trabalho em equipe.

Fleury e Fleury (2008, p. 41), quanto ao conceito de aprendizado, esclarecem que este pode ocorrer em vários níveis:

- **Nível do indivíduo** – O processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.
- **Nível do grupo** – A aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo. Para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende e como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados. Estes, por sua vez, podem constituir-se em orientações para ações. O desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem.
- **Nível da organização** – O processo de aprendizagem individual, de compreensão e de interpretação partilhados pelo grupo torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Para Terra (2001), alguns sinais identificam um ambiente propício à aprendizagem organizacional.

- As pessoas se sentem estimuladas pelo próprio trabalho.
- As pessoas conversam umas com as outras, incluindo aquelas de diferentes níveis hierárquicos.
- As pessoas têm tempo para aprender.
- As pessoas não estão focadas apenas em sua área de trabalho e no curto prazo.
- As pessoas falam abertamente sobre os erros passados e as lições aprendidas.
- A empresa tem facilidade para atrair e manter os melhores talentos, mesmo sem pagar necessariamente acima do mercado.
- Os muitos indicadores de resultados são amplamente divulgados.
- A discussão dos valores da organização é vista como algo altamente relevante.

Senge (1990, p. 12), sobre a aprendizagem organizacional, revela que as melhores organizações do futuro seriam aquelas capazes de descobrir como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis. O autor enfatiza ainda que o processo de aprendizagem deveria focar primeiro o nível do indivíduo, percorrendo o grupo, e, por último, a organização.

2.7 A gestão do conhecimento e as ferramentas tecnológicas

O papel da área de TI é de suporte para a gestão do conhecimento. Seu desafio é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que dêem apoio à comunicação empresarial e à troca de idéias e experiências.

Davenport e Prusak (1998, p. 149) afirmam que a gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas que, certamente, a tecnologia faz parte da gestão do conhecimento. A disponibilidade de certas tecnologias novas tem impulsionado o movimento da gestão do conhecimento em organizações. Para os autores, essas tecnologias são capazes de viabilizar a transferência de conhecimento tácito entre pessoas por meio de redes, *emails* e discussões. O telefone e as reuniões também são ferramentas eficazes para a transferência do conhecimento.

Para Terra (2001, p. 266), é evidente que tecnologias de comunicação facilitam o compartilhamento de conhecimento, tácito e explícito, e fazem parte da gestão do conhecimento.

No tópico seguinte, será caracterizada a metodologia para a realização da pesquisa na organização.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será detalhada a abordagem metodológica utilizada para a realização desta pesquisa, destacando a população e amostra, o processo de seleção dos colaboradores, o sistema de coleta de dados e o tratamento e análise dos dados, além do tipo de pesquisa e da delimitação do estudo, de acordo com o proposto no referencial teórico.

3.1 População e amostra

A pesquisa foi realizada em uma organização do segmento financeiro considerada de grande porte que tem colaboradores atuando em diferentes regiões brasileiras e diversos pontos de atendimento. Internamente, é considerada “banco de varejo”.

A população é composta dos gestores e colaboradores de todas as agências e postos de atendimento bancários da União de Bancos Brasileiros – Unibanco S.A.

A amostra selecionada foi a de conveniência do pesquisador, que teve acesso facilitado aos gestores e colaboradores das unidades pesquisadas, podendo, dessa forma, coletar os dados necessários. A pesquisa foi realizada em três agências e quatro postos de atendimento da região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais, nos quais foram entrevistados gestores e colaboradores, nos cargos de gerentes de contas, assistentes e atendentes.

Com esta amostra, a pesquisa foi de fácil acessibilidade pelo pesquisador. O meio utilizado para coletar as respostas dos colaboradores foi um questionário estruturado e entrevistas realizadas com gestores, em datas previamente agendadas sendo gravadas para facilitar o entendimento das respostas.

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi realizado em uma instituição financeira de capital aberto nacional. Os critérios para a escolha desta organização levaram em consideração:

- a) a existência de práticas da organização na gestão do conhecimento organizacional;
- b) a importância dada pela organização a seus colaboradores em relação à criação de novos conhecimentos;

- c) o fato de o autor ser mestrande e colaborador na organização;
- d) o interesse em contribuir para a organização em relação às dimensões da gestão do conhecimento.

O ambiente interno da organização possibilitou o estudo de caso com base na teoria sobre a gestão do conhecimento, por tratar-se de uma empresa que possui programas de treinamento e educação corporativa com diversas ferramentas tecnológicas, reuniões informais entre equipes e programas de formação e desenvolvimento dos colaboradores.

3.2 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (1990, p. 46), que classifica as pesquisas segundo dois aspectos: quanto aos fins; e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois procurou descrever o comportamento do fenômeno, sendo também usada para identificar e obter informações sobre as características de determinado problema ou questão. O estudo descritivo tem por objetivo examinar o problema, avaliando e descrevendo as características das questões pertinentes.

Quanto aos meios, a pesquisa foi caracterizada como estudo de caso, tratando do assunto em profundidade acerca dos pressupostos da organização.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p. 21).

Na pesquisa proposta, foram utilizados os métodos para a coleta de dados num estudo de caso conforme a perspectiva de Collis e Hussey (2005, p. 73), cujo paradigma foi positivista, começando com um forte fundamento teórico e apresentando perguntas específicas. Também foi considerada fenomenológica, pois se interessa em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante, conforme recomendam Collis e Hussey (2005, p. 59).

A pesquisa foi quantitativa e qualitativa. Collis e Hussey (2005, p. 26) afirmam que o método quantitativo é objetivo por natureza, sendo focado na mensuração de fenômenos. Um método quantitativo envolve a coleta e análise de dados numéricos e a aplicação de testes estatísticos.

Collis e Hussey (2005, p. 26) afirmam ainda que o método qualitativo é mais subjetivo, na medida em que envolve o exame das percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

3.3 Coleta de dados

Como se trata de uma pesquisa de paradigma positivista e fenomenológico caracterizada como estudo de caso, os dados podem ser do tipo quantitativo e do tipo qualitativo.

Collis e Hussey (2005, p. 73) esclarecem que os métodos usados para coletar dados num estudo de caso podem incluir análise documentária, entrevistas e observação.

Segundo os autores, uma abordagem de estudo de caso implica uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou, até mesmo, um indivíduo (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 73).

O estudo de caso é a estratégia escolhida para se examinar acontecimentos contemporâneos e quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Segundo Yin (2001, p. 27), o estudo de caso conta com uma variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações, além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Como já citado, o questionário e a entrevista foram os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, os quais foram considerados em duas fases, conforme será descrito detalhadamente a seguir:

3.3.1 Questionário

O objetivo do questionário foi visualizar as percepções dos colaboradores em relação às dimensões da gestão do conhecimento organizacional.

A construção do questionário foi adaptado do modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento proposto por Terra (2001). A escala utilizada para a constatação dos fatores relevantes a cada uma das dimensões foi do tipo ordinal. Com a adoção desta escala, pretende-se observar a intensidade com que o colaborador percebe as dimensões das práticas de gestão do conhecimento na organização.

A aplicação do questionário foi destinada aos colaboradores dos cargos: gerente de contas, gerentes administrativos, assistentes de negócios e atendentes. Buscou verificar:

- se a organização consegue aliar as práticas da gestão do conhecimento às dimensões da gestão do conhecimento;
- se os colaboradores percebem na empresa as características de uma organização que incentiva o aprendizado individual;
- se o ambiente é propício à criação e disseminação do conhecimento na organização;
- se as sete dimensões da gestão do conhecimento (TERRA, 2001) propostas neste trabalho são percebidas pelos colaboradores da instituição.

Para a aplicação do questionário, o modelo foi testado com cinco colaboradores em uma breve reunião realizada no dia 24 outubro de 2008, para verificar o grau de entendimento sobre as questões abordadas em cada dimensão.

A aplicação dos questionários foi realizada no período de 3 a 28 de novembro de 2008, durante reuniões semanais com equipes de gerentes e atendentes, contemplando, ainda, a utilização de *email* interno. Totalizando 55 colaboradores lotados nas agências Belvedere, Capital e Pampulha obtendo-se 45 questionários respondidos, e 26 colaboradores dos postos de atendimento Fiat Betim, Hammer Contagem e Unimed-BH., obtendo-se 18 questionários respondidos. Portanto, obtiveram-se 63 questionários respondidos.

3.3.2 Entrevista

Nesta segunda etapa da pesquisa, foram entrevistados cinco gerentes gerais, sendo três de agencias e dois de postos de atendimento bancário do segmento do varejo em Belo Horizonte, estado de Minas Gerais.

Essa postura se afirma com que o Collis e Hussey (2005, p. 160) propõem ao associarem as entrevistas a metodologias fenomenológicas, tratando-se de um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem.

A intenção de realizar esta fase após a aplicação dos questionários deve-se ao fato de que cada um destes gerentes lidar diariamente com colaboradores, sempre direcionando as atividades e monitorando o cumprimento de metas e objetivos da organização. Esta estratégia procurou evidenciar as práticas de tais gerentes em relação aos principais conceitos da literatura no que tange à gestão do conhecimento na organização.

A elaboração do roteiro de entrevista teve a finalidade de averiguar as estratégias utilizadas pela organização no que se refere à gestão de pessoas e às práticas da gestão do conhecimento, de acordo com os autores presentes neste trabalho e suas propostas para a gestão do conhecimento: Vasconcelos e Tavares (2002), Terra (2001), Fleury e Fleury (2000) e Garvin (1999).

Outro ponto analisado nas entrevistas foi o entendimento do que pensam os gestores acerca das sete dimensões da gestão do conhecimento organizacional. A proposta de Terra (2001) prevê: a) fatores estratégicos e o papel da alta administração; b) cultura e valores organizacionais; c) estrutura organizacional; d) a administração de recursos humanos; d) sistemas de informação; e) mensuração de resultados; e g) o aprendizado com o ambiente. Todas estas dimensões foram abordadas na entrevista, com o intuito de constatar a presença de tais fatores na visão dos gestores e posteriormente analisar em relação às respostas dos questionários respondidos pelos colaboradores dos cargos de base.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados se deu por meio do suporte teórico que norteou este estudo de caso. Após a coleta de dados, com a aplicação do questionário estruturado e das entrevistas, foi feita a identificação dos dados relevantes à categorização dos dados qualitativos, bem como a tabulação, classificação e interpretação dos dados quantitativos. Os dados quantificáveis foram, em seguida, expostos sob a forma de tabelas e gráficos.

Já as informações obtidas das entrevistas, uma vez submetidas à análise de conteúdo e categorizadas, foram ordenadas de forma a compor, com os dados quantificáveis, material para uma última etapa da análise. Essa etapa foi conduzida com o objetivo de integrar os dois tipos de resultado, compondo um quadro mais fiel das percepções estudadas, e a análise dos dados relevantes para a tabulação, classificação e interpretação, com a exposição de tabelas e gráficos.

No capítulo seguinte, será explorado o contexto do ambiente financeiro brasileiro, bem como suas principais instituições.

4 O MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO

A indústria financeira no Brasil é constituída por vários tipos de instituições governamentais e privadas, incluindo bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimentos, associações de empréstimos e instituições autorizadas pelo Banco Central para operar como corretoras e empresas de arrendamento mercantil.

Segundo a legislação brasileira, consideram-se instituições financeiras as pessoas jurídicas, públicas e privadas, que tenham como atividades principais ou acessórias a coleta, intermediação e aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

O Governo Federal do Brasil controla alguns bancos comerciais e outras instituições financeiras, e estas possuem um papel importante na indústria brasileira de bancos. Estas instituições detêm uma parcela significativa no total de depósitos e de ativos do sistema bancário, além de uma presença mais forte em vários mercados, como o financeiro, o imobiliário e o de empréstimos agrícolas. As três principais instituições financeiras controladas pelo governo brasileiro são:

- Banco do Brasil - É o principal agente financeiro do governo brasileiro.
- BNDES - É caracterizado como banco de desenvolvimento, oferece financiamento de médio e longo prazo ao setor privado brasileiro, principalmente para o segmento da indústria. Oferece recursos, direta e indiretamente, por meio de repasses por outras instituições financeiras públicas e privadas.
- Caixa Econômica Federal - Instituição financeira envolvida na captação de depósitos e no fornecimento de financiamento imobiliário e de infraestrutura urbana.

No setor privado, os principais tipos de instituições financeiras são:

- Bancos múltiplos - Oferecem uma gama completa de serviços de banco comercial, banco de investimento, crédito ao consumidor, etc.

- Bancos Comerciais - Atuam principalmente nas atividades bancárias de varejo e atacado. São captadores de depósitos à vista e a prazo, além de financiamentos de capital de giro.
- Bancos de Investimento - Atuam principalmente na colocação e na distribuição de valores mobiliários e na estruturação de transações.

4.1 Estrutura do sistema financeiro brasileiro

O sistema financeiro nacional é constituído por um sistema normativo e por outro operativo. O sistema normativo é que cria as normas que orientarão o seu funcionamento. Tem a função de regular, controlar e fiscalizar as instituições intermediadoras, disciplinando todas as modalidades de crédito, bem como a emissão de títulos e valores mobiliários. As instituições que compõem o sistema normativo são: Conselho Monetário Nacional, Banco Central e Comissão de Valores Mobiliários.

O sistema operativo é constituído pelas instituições financeiras públicas e privadas que atuam no mercado financeiro.

Segundo Pinheiro (2005, p. 57), o objetivo do sistema financeiro nacional é formular e executar a política de moeda e crédito, objetivando o progresso social e econômico do País. Para o autor, os órgãos que compõem o subsistema normativo devem desempenhar suas funções com a máxima eficiência, para que seja alcançado o objetivo do sistema financeiro nacional.

Para Gitman (2004, p. 4), a área de serviços financeiros é aquela que se preocupa com o desenvolvimento e a entrega de serviços de assessoramento e produtos financeiros a indivíduos, empresas e órgãos governamentais, envolvendo uma gama de oportunidades interessantes de carreira nos ramos de serviços bancários, planejamento financeiros pessoal, investimentos, imóveis e seguros.

A seguir o esquema apresentado na FIG. 4 retrata a estrutura normativa do sistema financeiro nacional.

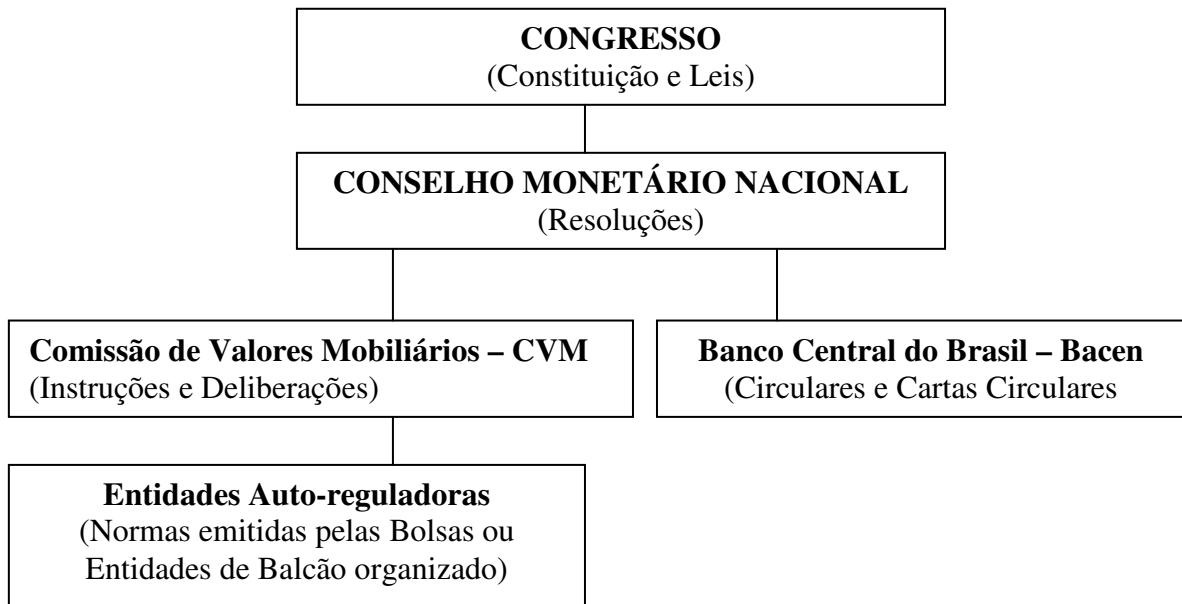


Figura 4: Estrutura normativa do sistema financeiro brasileiro

Fonte: (PINHEIRO, 2005, p. 57)

Conforme demonstrado na FIG 4, os órgãos que compõem o sistema financeiro brasileiro desempenham as funções resumidas a seguir:

- Conselho Monetário Nacional (CMN) - É o órgão deliberativo máximo do sistema financeiro. Tem a finalidade de formular a política da moeda e do crédito, sempre objetivando o progresso econômico e social do País.
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM) - Órgão integrante do sistema normativo do mercado de valores mobiliários. É uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, tendo como responsabilidade a fiscalização, promoção e expansão, desenvolvimento e funcionamento eficiente do mercado de valores mobiliários, sob a orientação do Conselho Monetário Nacional.
- Banco Central - É uma autarquia federal integrante do sistema financeiro nacional encarregada de assegurar o equilíbrio monetário, zelar pela adequada liquidez da economia, manter as reservas internacionais do País em nível satisfatório e garantir a estabilidade e o aperfeiçoamento do sistema financeiro nacional. Também é chamado de “banqueiro do governo”. Pode ser considerado um órgão intermediário entre o CMN e as demais

instituições financeiras do País, cuja finalidade é executar e fiscalizar o cumprimento de todas as normas criadas pelo Conselho Monetário Nacional.

Após a abordagem do ambiente do financeiro brasileiro e do mercado bancário, e a apresentação das características de suas principais instituições, será apresentada a empresa, com suas práticas de gestão do conhecimento.

5 A EMPRESA

Neste capítulo será abordada a história da Instituição pesquisada, destacando suas características como banco de varejo, as práticas da Gestão do Conhecimento e as ferramentas tecnológicas que utiliza.

A trajetória da instituição pesquisada, começou em 1924, a partir da autorização do governo federal para o funcionamento da Seção Bancária em Poços de Caldas (Minas Gerais).

Em 1931, a Seção Bancária foi transformada em uma instituição independente, tornando-se, ao longo de uma década, financiadora de empreendimentos da região, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico local.

Em julho de 1940, surge o Banco, resultado da fusão entre duas casas bancárias, uma de Poços de Caldas e outra de Botelhos. Nesta época foram inauguradas as agências do Rio de Janeiro (então Capital Federal), em abril de 1941, e de São Paulo, em julho de 1942. Em 1945, com cinco anos de trajetória, a instituição já contava com uma rede de 34 unidades, entre matriz, sucursais e agências. Após dez anos, no final de 1950, esse número subiu para 63. O então banco ultrapassou as barreiras geográficas e acompanhou o processo de modernização, urbanização e industrialização característico do Brasil naquela época.

Em maio de 1967, após a fusão com outro grupo financeiro, surgiu a nova denominação, a qual mantém-se até a atualidade. Esta união de bancos nasceu com 8.570 funcionários, 333 agências e mais de um milhão de correntistas, distribuídos em nove estados além do Distrito Federal.

Em 1970, ocorre a segunda grande incorporação, com a absorção do Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro, surgindo daí um novo perfil institucional: a popularização como banco de varejo.

Em 1975, para facilitar a visão de grupo, as 15 empresas passam a ter uma só denominação, alcançando a empresa uma posição no mercado de tradição, experiência, excelência em produtos e serviços, compromisso com clientes, crescimento e transparência.

Em 1976, o conselho de administração é constituído e são lançadas as bases da governança corporativa do conglomerado financeiro.

Em 1983, na cidade de Curitiba, as três primeiras unidades do Banco 24 horas são abertas ao público. Nelas, o cliente podia realizar saques, depósitos ou consultar dados a qualquer hora.

Oito anos depois, em 1991, nasce o atendimento a clientes por canais alternativos, como telefone e internet. O novo serviço tornava o atendimento disponível a seus clientes por todo o dia: seis na agência e outras vinte e quatro ao alcance do telefone. Hoje o serviço conta com diversos canais alternativos, como internet, celular e fax. A inovação configura um canal de atendimento ininterrupto e de alto valor agregado para o cliente.

Ainda neste ano, nasceu o Instituto Cultural, destinado à promoção e ao desenvolvimento de programas culturais para o grande público.

Em 1995, com a aquisição de ativos de outra instituição financeira, o banco passou a ter uma rede de 1.446 agências no país, cerca de 2,1 milhões de clientes e uma base de 1,4 milhão de portadores de cartão de crédito.

Em 1997, o banco lança ações na *NYSE*¹, tornando-se o primeiro banco brasileiro a negociar seus títulos na bolsa de Nova York.

Em 1998, com o aumento significativo do volume das suas operações, a estrutura organizacional passa a basear-se em quatro pilares: Banco de Varejo, Banco de Atacado, Seguros e *Asset Management*². A revisão de processos administrativos e operacionais neste ponto tornou-se necessária para proporcionar significativa redução de custos e conduzir o banco a novos patamares de eficiência, preparando-o estrategicamente para a competitividade crescente do mercado financeiro, nacional e internacional, às vésperas do novo milênio.

¹ *NYSE*: A bolsa de Nova York é uma instituição privada, fundada em 1791 com o nome de *New York Stock and Exchange Board* e em 1863 adota o nome de *New York Stock Exchange*. FONTE: (PINHEIRO, 2005, P.185).

²*Asset Management*: Assessoria em gestão de recursos e investimentos para clientes investidores.

O ano de 2000, terminou com um novo cenário para o banco: 1623 pontos de atendimentos no Brasil e um crescimento do lucro líquido no ano de 25% e aumento de 50% na base de clientes. A organização atribuiu esse crescimento à aquisição de outra instituição financeira.

Em 2004, a instituição comemora seus 80 anos com importantes mudanças estruturais. A nova estrutura busca maior sinergia entre as áreas, com o fim da antiga estrutura de pilares (FIG.5).

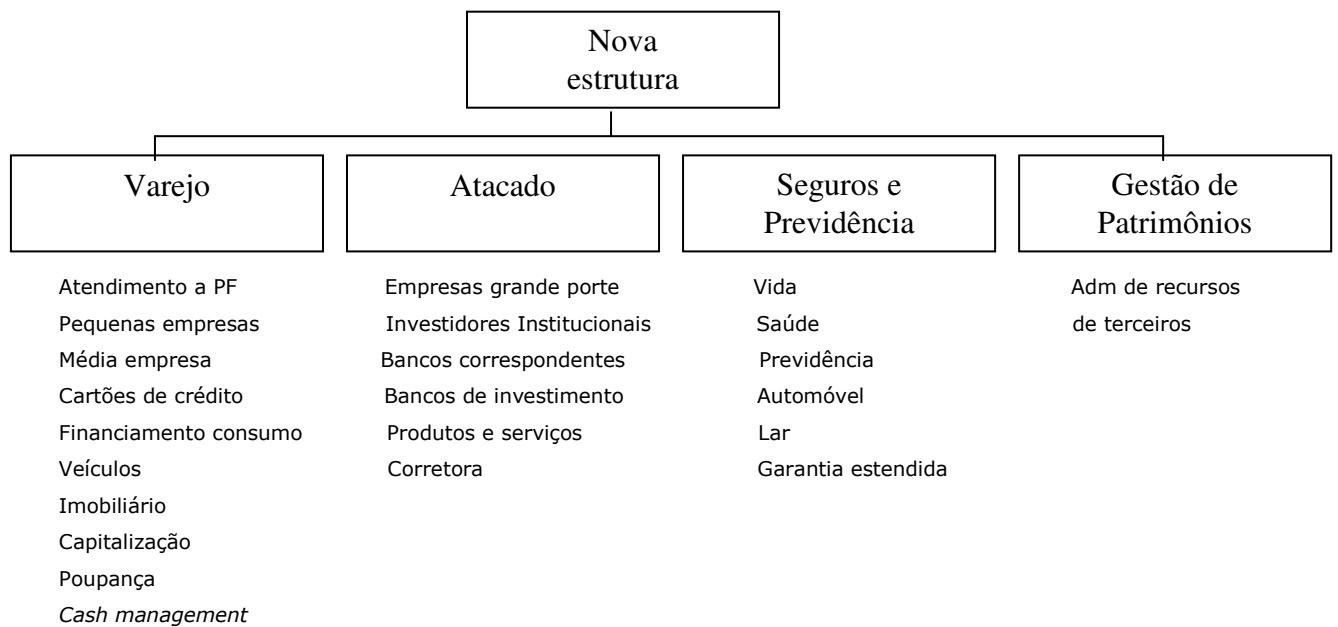


FIGURA 5 – Nova estrutura

Fonte: <http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/neg/index.asp> Acesso em 22.08.2008.

Para melhor compreensão da empresa, serão detalhadas a seguir as atividades de cada segmento abordado na FIG. 5:

- **Varejo** - Atende a pessoas de todos os níveis de renda (exceto *private banking*) e a empresas com faturamento anual de até R\$ 150 milhões. No financiamento ao consumidor, opera também por meio das controladas Fininvest, Dibens, PontoCred e LuizaCred. Atua no segmento de cartões de crédito com as empresas Unicard, Hipercard e RedeCard.

- **Atacado** - Valendo-se de estratégia de cobertura regional e conhecimento setorial, está voltada para o relacionamento de longo prazo. Atende a empresas com faturamento acima de R\$ 150 milhões e investidores institucionais. Tem consistentemente ocupado posições de destaque em fusões e aquisições, renda fixa e renda variável.
- **Seguros e Previdência** - A Seguradora & Previdência oferece, a pessoas físicas e jurídicas, seguro de vida, de automóvel, de bens e acidentes, planos de pensão e aposentadoria, bem como produtos e serviços correlatos. A empresa vem consolidando sua posição como uma das maiores companhias do ramo no Brasil.
- **Gestão de Patrimônios** - Oferece produtos de investimentos via *Asset Management* (UAM) para investidores pessoas física e jurídica, e atende clientes com patrimônio elevado no segmento *private banking*.

Desde 1990, a instituição atende a seus clientes de maneira segmentada com uma oferta de produtos e serviços diferenciados e sob medida para aumentar sua competitividade no mercado. Os clientes pessoas físicas são segmentados em grupos diferentes por renda. (clientes com renda acima de R\$ 4.000 são do segmento de atendimento personalizado, e os clientes com renda inferior pertencem a outro segmento). Já o segmento chamado *Private* contempla clientes com investimentos superiores a R\$ 3 milhões. As empresas são segmentadas por faturamento. A segmentação dos clientes é uma estratégia da instituição para melhor atingir seus resultados e garantir um melhor atendimento de forma eficiente. A seguir serão abordadas as questões internas da organização para a Gestão do Conhecimento.

5.1 – Gestão Estratégica da Organização

Segundo a Instituição pesquisada, em 2006 houve a implantação de um programa de desenvolvimento (PD), que é um modelo de gestão que permite comunicar, implementar e gerenciar a estratégia, sendo utilizado para:

- estimular e fortalecer o consenso em relação à estratégia;

- certificar o alinhamento das diversas unidades;
- comunicar a estratégia para toda a organização;
- alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- explicitar a contribuição individual;
- associar os orçamentos anuais aos objetivos de longo prazo;
- priorizar investimentos e
- gerir o negócio com base em medidas financeiras e não-financeiras.

Este modelo de gestão possui quatro perspectivas que refletem o equilíbrio entre as medidas financeiras e não-financeiras.

- **Financeira** – Para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?
- **Cliente** – Para atingir nossas perspectivas financeiras, quais necessidades dos clientes devemos atender a fim de aumentar sua satisfação?
- **Internas** – Em quais processos internos devemos ser excelentes para satisfazer nossos clientes e acionistas?
- **Aprendizado e crescimento** – Para atingir nossa visão, em que devemos nos capacitar (conhecimento e tecnologia) para aprimorar nosso desempenho constantemente?

Para a organização, o PD não é um processo estático, sendo sempre um processo contínuo de repensar novas formas de atingir a visão do futuro. Na pirâmide a seguir (FIG. 6) apresenta-se de forma esquematizada, a estratégia do modelo de gestão da organização.

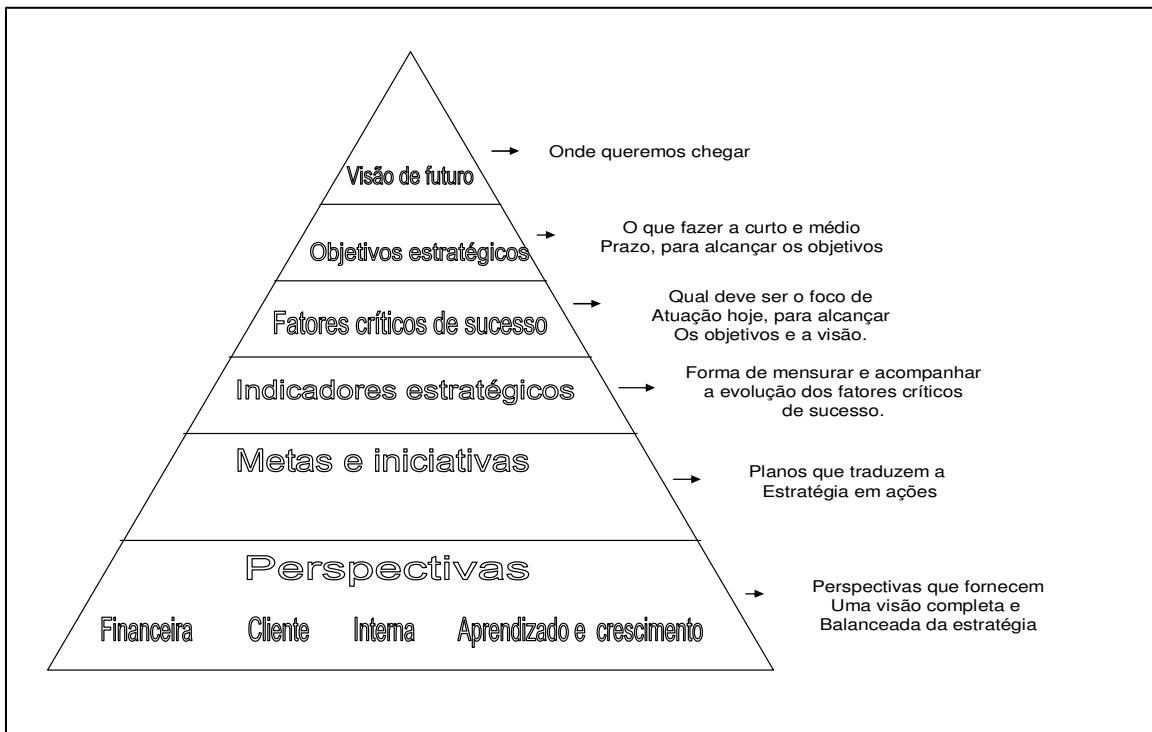


FIGURA 6: A estratégia organizacional

Fonte: Portal Corporativo.Unibanco. Acesso em 20.08.2008.

Conforme abordado na FIG. 6, a organização adotou um modelo de gestão estratégico que propõe quatro perspectivas, explicadas anteriormente. A questão interna e a do aprendizado e crescimento serão abordadas a seguir.

5.2 A gestão do conhecimento na organização

A instituição a ser pesquisada informa que seu objetivo é o de oferecer melhores condições de trabalho e crescimento profissional, garantindo um ambiente de trabalho motivador para os colaboradores. Vários programas de aperfeiçoamentos e treinamentos são incentivados pela organização para a formação de seus colaboradores nas diversas funções.

A instituição a ser pesquisada ressalta ainda que o sucesso de uma organização deve resultar das estratégias adotadas para a melhoria dos processos ou para clarear o foco em seu negócio, sua cultura organizacional e sua forma de gerenciar sua força de trabalho. A recente revolução proporcionada pela Internet e a constante evolução tecnológica ofereceram oportunidades interessantes para acelerar o processo da gestão do conhecimento nas organizações, inclusive na empresa estudada.

O conhecimento como recurso organizacional envolve um olhar da organização para o futuro, mas isto não quer dizer que a gestão do conhecimento trará resultados somente num futuro distante. O interessante para a organização é a gestão deste recurso de forma cumulativa e constante.

Em 2006, com a implantação do PD, a organização criou um programa chamado “Jeito de Ser”, que, com sete atitudes requeridas de seus colaboradores formam um programa de gestão do conhecimento na organização.

O investimento na gestão do conhecimento baseia-se na flexibilidade e agilidade organizacional, pois as organizações que se adaptam rapidamente aos desafios que emergem em seu ambiente competitivo são aquelas que conhecem suas competências organizacionais e que estão aptas a vencer.

A oportunidade de aprendizado e de crescimento profissional é um dos principais fatores de atração e retenção de talentos. Ciente de que as pessoas são o mais importante ativo de uma organização e são fundamentais para o sucesso e a capacidade de inovação, a organização investe constantemente no treinamento dos colaboradores.

Adaptar-se ao modelo organizacional, aprimorar a formação original, dominar a metodologia, acrescentar especialidades ao perfil profissional, tornar-se líder ou ampliar as competências são os objetivos da organização. Seja qual for a motivação de um colaborador ao buscar o conhecimento, ele encontra respostas e oportunidades de aprendizado. Essas oportunidades são organizadas em três pilares:

- Formação;
- Desenvolvimento;
- Capacitação.

Na formação, o principal objetivo da organização é preparar os colaboradores para exercer funções específicas dentro do banco e também para que possam trazer soluções inovadoras para o negócio.

No desenvolvimento há uma ampla variedade de programas, com treinamentos específicos para cada função. O objetivo é deixar a equipe bem preparada para o trabalho na linha de frente.

Na capacitação, o objetivo é desenvolver competências técnicas e comportamentais, visando preparar o colaborador para uma nova função.

A seguir, serão detalhados os processos de geração do conhecimento, estruturação e a administração do conhecimento na organização pesquisada.

5.3 A estrutura do conhecimento na instituição financeira

Trabalhar em uma empresa que proporciona boas condições de trabalho e oferece benefícios extras e programas de formação, além de perspectivas sólidas de evolução, é interessante para os colaboradores. A cultura de valorização dos profissionais e de incentivo às equipes permeia o dia-a-dia de todas as áreas. Esta perspectiva da organização que afirma: “As pessoas são o principal ativo da organização.”

Para a organização, oferecer oportunidades de crescimento a seus talentos é tão importante quanto contribuir para a melhoria da qualidade de vida e garantir uma rede de benefícios cada vez mais completos para os colaboradores e seus familiares. De acordo com a organização, as pessoas são a verdadeira vantagem competitiva do negócio.

A seguir, serão detalhados aspectos importantes na gestão do conhecimento na organização, à luz do que abordam Vasconcelos e Tavares (2002): aquisição e geração do conhecimento; disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento; e codificação e construção da memória.

- **Aquisição e geração do conhecimento na organização:**

Sinergia é a palavra chave para a organização e também um de seus principais atributos. Segundo a empresa, para conquistar o mercado não basta investir em inovação, tecnologia e

infraestrutura. É preciso garantir que as equipes e as unidades de negócios trabalhem afinadas e em sintonia, para que os projetos funcionem de forma integrada. Praticando uma interação entre as áreas da organização, que unem forças para utilizar melhor os recursos e trocando experiências para alcançar resultados cada vez melhores.

Trabalhar em torno de um único objetivo já se tornou rotina nas áreas de atendimento, crédito, produtos, distribuição e suporte. Com o envolvimento da área de TI e da Rede de Agências, essas unidades de negócios desenvolveram novos produtos, serviços e processos para ampliar o potencial de inovação do conglomerado com um único propósito: atender bem o cliente. Para a organização, o objetivo da criação é simples e favorece a todos, conforme ressaltado a seguir:

Esse é o nosso diferencial em relação aos concorrentes. Cada vez mais estamos unindo esforços e trocando experiências internamente. Cada área coloca o que tem de melhor à disposição do conglomerado com um objetivo único, e com isso todos ganham: a empresa, os clientes e os colaboradores.” (LANZA, 2008, p. 15).

A aquisição e geração do conhecimento na organização é abordada pelos autores Davenport e Prusak (1998), no sentido de que o conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém criado, mas apenas ser novidade para a organização.

Para Barton (1998), uma nova sinergia com a geração do conhecimento, a chamada *abrasão criativa*, descreve a maneira como a combinação deliberada de pessoas com diferentes habilidades, ideias e valores podem gerar soluções criativas.

- **Disseminação do conhecimento na organização:**

A organização investe constantemente na criação de novos modelos e programas de formação, desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, recém admitidos ou com mais tempo de casa. Um destes programas, o Currículo de Treinamento, lançado em 2007 abrange 95% das áreas e unidades de negócio da organização. O programa identifica habilidades e mapeia diferentes funções. Com base no diagnóstico, prepara um menu de treinamentos para

o colaborador. Este programa de formação e capacitação tem alcançado excelentes resultados.

Identificar colaboradores com um desempenho diferenciado e prepara-los para assumir posições de liderança são os objetivos de outro programa de aceleração de talentos, lançado também em 2007, o qual desenvolve uma série de treinamentos envolvendo todas as áreas da organização.

Esta prática evidenciada na organização pode ser constatada na visão de Vasconcelos e Tavares (2002), quando afirmam que o conhecimento transferido por meio de múltiplos canais é o que se reforça tanto aquele que o transmite como aquele que o recebe. Para as autoras, a transferência do conhecimento na organização se dá em diversos canais. Neste processo, o papel da comunicação é muito importante. O contato pessoal e a confiança entre os colaboradores para o compartilhamento do conhecimento é também analisado como outro fator fundamental.

- **Memória organizacional:**

Para agilizar e simplificar as atividades e prestar um atendimento cada vez melhor, a rede de agências e PAB's ganhou um importante aliado: o Manual de Processos da Rede, que permite ao colaborador conhecer a fundo os processos de trabalho, identificar as melhores práticas e corrigir o que não está sendo realizado corretamente.

O manual foi criado a partir da demanda da rede por processos mais detalhados e descomplicados. Depois de mapear cada processo e de identificar o modo como ele é realizado, os procedimentos foram documentados em um fluxograma, que oferece o passo-a-passo de cada atividade.

A ferramenta foi dividida em três partes:

- ✓ Gestão de Negócios – compreende os processos que orientam as atividades da agência.

- ✓ Atendimento – descreve as atividades relacionadas ao cliente, por exemplo, o passo a passo de como abrir uma conta corrente;
- ✓ Retaguarda – abrange os processos que complementam as atividades da agência, como “arquivar documentos importantes”.

Este processo da organização, identifica-se com a abordagem de Fleury e Fleury (2000) onde a construção da memória organizacional, que se refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, devendo ainda incluir todas as experiências, tanto as bem sucedidas quanto as mal sucedidas. Para os autores, estas informações podem auxiliar na tomada de decisões.

5.4 Práticas da gestão do conhecimento

Neste tópico, serão relatadas algumas práticas da organização voltadas para a Gestão do Conhecimento organizacional, pois foram identificadas como aquelas que estão em consonância com o exposto no referencial teórico deste trabalho. Tais práticas são amplamente divulgadas em toda a organização, por meio de reuniões, revistas e informativos internos. A seguir, apresentam-se os seis programas que estão presentes no cotidiano dos colaboradores como incentivo ao desenvolvimento profissional .

- **Programa de Estímulo ao Conhecimento**

O Programa de Estímulo ao Conhecimento (PEC) insere-se na campanha de incentivos da rede de agências e PAB's patrocinada pelo Instituto Moreira Salles. Tem por finalidade reconhecer e premiar as unidades que se destacaram no alcance dos objetivos e metas-foco e campanhas de vendas durante o ano.

Todos os colaboradores da organização estão aptos a participar do programa. Ao final, os vencedores recebem uma premiação com uma bolsa de estudos para qualquer curso de graduação/pós-graduação, escola para filhos ou curso de idiomas. O valor de cada bolsa pode ser diferente e depende da colocação de cada unidade.

Os colaboradores que já estiverem matriculados em algum curso que atenda os requisitos do programa podem pedir reembolso retroativo dos meses anteriores à divulgação do prêmio. Os cursos devem possuir certificado do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Caso não o possua, o premiado deverá utilizar outra instituição para o uso da premiação.

- **Portal Corporativo**

A comunicação *on-line* tem crescido em todo o mundo. O Brasil já é um dos líderes na utilização da internet. De olho nessa tendência, as organizações investem cada vez mais na criação de portais corporativos que funcionam como veículos de informação e integração de suas equipes. Na organização pesquisada, isso não acontece de forma diferente, pois a inovação, eficiência, sinergia e agilidade são desafios constantes.

O desenvolvimento do projeto do novo portal corporativo envolveu 15 equipes de áreas diferentes do conglomerado, cujo objetivo era criar um canal voltado para a produtividade, o desenvolvimento e a integração dos colaboradores. Para a construção do novo portal corporativo, foram envolvidos 30 profissionais e 21 meses de trabalho. O desafio era identificar as melhores práticas do mercado, atendendo às necessidades dos colaboradores, e entregar um portal diferente de todos mas com a identidade da organização.

A sinergia entre as áreas foi fundamental para a realização do projeto. O esforço das equipes para encontrar os melhores métodos de gestão de conteúdo e informação foi o diferencial para o sucesso do projeto. O resultado de dois anos de trabalho foi um grande avanço tecnológico e um importante ganho de produtividade.

Novos processos, ferramentas e sistemas que asseguram o acesso, a estabilidade e a melhor performance do novo portal foram apontados pela área da Tecnologia da Informação. Em seu esforço de buscar atingir um nível próximo da perfeição do funcionamento do novo portal em todo o Brasil, a organização também adquiriu novos equipamentos, como servidores, para incrementar a infraestrutura durante cinco anos.

Para a organização, no novo portal, o colaborador deve encontrar tudo de que precisa para sua atuação no conglomerado, como: ter conhecimento de políticas, conhecer as áreas e os seus procedimentos, encontrar pessoas e interagir com a empresa.

Para a área de tecnologia da informação, o portal é completamente customizável, tendo a proposta de ser mais produtivo e mais intuitivo. É considerado mais simples e objetivo para garantir o acesso a uma quantidade maior de colaboradores.

Para a organização, este projeto que não se finda, disponibilizando uma série de novos itens, que deverão entrar no ar nos próximos anos, sempre com a missão de descomplicar a vida das equipes. Os comentários dos colaboradores contribuem para tornar o canal cada vez melhor. As sugestões e dúvidas que chegam de todo o Brasil servirão para permitir o aprimoramento cada vez mais das funcionalidades do novo portal.

■ **Clique Conhecimento**

É um ambiente voltado para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, utiliza ferramentas e conteúdos que visam aprimorar a aprendizagem, o conhecimento e a troca de informações, estimulando assim o desenvolvimento e elevando o capital intelectual do conglomerado.

É um meio importante para o autodesenvolvimento dos colaboradores. Trata-se de um canal-eletrônico de educação institucional que promove o aprendizado a distância, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo de todos. A ferramenta dispõe de um roteiro de orientação que permite ao profissional direcionar seu desenvolvimento de acordo com as competências exigidas da atuação no conglomerado.

O clique conhecimento oferece uma variedade de programas destinados ao desenvolvimento técnico do colaborador. São 120 cursos *on-line*, que vão de módulos sobre os produtos do banco até treinamentos voltados para a ampliação de conhecimentos em áreas específicas, como Matemática Financeira e Redação Empresarial. Além disso, existem, centenas de artigos, dicas, testes *on-line* e diversas informações que auxiliam o aprendizado.

- **Parceria do Saber**

Para estimular o desenvolvimento acadêmico dos colaboradores, a organização oferece patrocínio parcial para cursos de pós-graduação, mestrado, doutorado e MBA que contribuam efetivamente para o crescimento profissional. A política de patrocínio está disponível para todos os colaboradores. Outro incentivo da empresa é o MBA Brasil, realizado pelo Ibmecc. O programa visa agregar diversas competências dos executivos. A organização possui também um programa de patrocínio integral para cursos de MBA no exterior, que tem como objetivo principal desenvolver de forma acelerada os gestores do conglomerado reconhecidos pela melhor performance em sua área de atuação. O programa oferece dois anos de formação nas melhores escolas de negócios do mundo, de forma que os participantes adquiram competências que representem diferenciais para o conglomerado.

- **Atitude de Valor**

O programa Atitude de Valor reconhece as melhores práticas de qualidade no atendimento dos colaboradores da rede de agências e PAB's da organização. O reconhecimento deste programa envolve colaboradores de todos os estados. A seleção é feita de maneira transparente. O critério para escolha dos vencedores é simples: as atitudes precisam ajudar a melhorar o patamar de qualidade do atendimento a clientes. Todos os meses, as três melhores práticas de cada região são premiadas. No final de cada trimestre, os responsáveis pelas três ações de maior destaque no período recebem as bolsas de estudo.

De acordo com a área de Consultoria Pessoas da organização a adesão ao programa têm sido maciça.

Percebemos o quanto os colaboradores valorizam ser reconhecidos, como têm orgulho e satisfação de receber um troféu em seu comitê regional. A premiação, consegue disseminar a importância de surpreender sempre com um atendimento de qualidade. Mais que cumprir metas, é preciso procurar novas soluções para conquistar e manter o bom relacionamento com os clientes. (MOLINA, 2008, p. 16)

- **Premio Melhoria Contínua da Qualidade**

Superar o padrão de qualidade do mercado e aprimorar cada um dos processos internos são os objetivos do Programa de Melhoria Contínua da Qualidade (MCQ). Com esta missão, o programa tem promovido uma verdadeira mudança cultural entre gestores e colaboradores das áreas da organização. A cada semestre, os responsáveis pelos três projetos que mais contribuíram para reduzir custos, simplificar as operações e melhorar a qualidade dos processos são premiados com troféus, certificados e bolsas de estudos no valor de R\$ 5 mil.

Para a organização o programa tem a finalidade de melhorar os serviços aos clientes, e declara:

A relação é direta: quanto maior a qualidade, maior a satisfação. E quanto maior a satisfação do cliente, maior é a sua propensão de utilizar nossos produtos e serviços.” (MOLINA, 2007 p. 9)

No tópico seguinte, serão abordados as dimensões da gestão do conhecimento na organização pesquisada, de acordo com o referencial teórico, ou seja, as sete dimensões na proposta de Terra (2001).

5.5 As dimensões da gestão do conhecimento na organização

Conforme esboçado no referencial teórico, as sete dimensões da gestão do conhecimento apontadas por Terra (2001), serão descritas a seguir, tendo como referência a organização pesquisada. Em cada prática apontada pelo autor serão relacionadas as características da organização, na tentativa de evidenciar o exposto.

- **Primeira dimensão: Fatores estratégicos e o papel da alta administração**

Terra (2001, p. 106) considera o papel da alta administração fundamental para a definição das “áreas do conhecimento” a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores.

Na organização pesquisada, há a evidência de que projetos inovadores são elaborados e conduzidos de forma eficiente por diversas áreas com a finalidade de disseminar o conhecimento.

Segundo a organização, o papel da alta administração é o de envolver todas as áreas do conglomerado em uma só missão: promover a qualidade e excelência dos serviços e atendimento a clientes.

A busca pela qualidade é um compromisso fundamental para alcançar a meta de rentabilidade. Por esse motivo, existem diversas ações em andamento no conglomerado, mobilizando tanto as equipes da linha de frente quanto as áreas de apoio e retaguarda.

- **Segunda dimensão: Cultura e valores organizacionais**

Em 2006, a organização lançou um programa de atitudes e desafios pessoais diários que cujo objetivo é fazer com que todos os colaboradores tenham a percepção exata de seu papel para o crescimento da instituição.

Segundo a organização:

Dois anos se passaram e a adoção das sete atitudes pelas equipes já pode ser percebida em cada área e unidade. Hoje, nos quatro cantos do país, todos fazem parte dessa cultura próxima e participativa, que já faz da organização uma instituição desafiadora que quer ser cada vez mais diferente de todos.” (MORAES, 2008, p. 12).

O programa de atitudes e valores da organização prevê sete atitudes para os colaboradores, conforme exposto a seguir:

- ✓ **Boa ambição** – traçar metas desafiadoras, buscar atingi-las dia após dia; fazer o que se espera de você e contribuir com o que não é esperado e focar nas atividades e nos objetivos do conglomerado.

- ✓ **Cabeça nas nuvens** – fazer sempre mais e melhor; antecipar situações e buscar idéias e atitudes realizáveis que possam nos tornar ainda melhores.
- ✓ **O time é tudo** – buscar integração com o trabalho de outras pessoas do grupo e de outras áreas do conglomerado; saber ouvir a equipe e compartilhar conhecimento e lembrar sempre que, independentemente da área ou de seu negócio, somos todos da mesma organização.
- ✓ **Liderança Intelectual** – quebrar a mesmice; antecipar-se às necessidades dos clientes com soluções à frente da concorrência; propor novas e melhores formas de trabalho na sua área e identificar novas oportunidades de negócio para a empresa.
- ✓ **Descomplicado** – atender bem às necessidades dos clientes e no tempo certo; ir direto ao ponto e agilizar processos.
- ✓ **Diferente de todos** – Comprometer-se com a busca incessante da satisfação do cliente e da qualidade; persistir diante de qualquer dificuldade e ser inovador, propondo ações para atender às necessidades dos clientes.
- ✓ **Meritocracia inquestionável** – Buscar sempre o melhor resultado, sendo sempre coerente com o que acreditamos e agir e avaliar com imparcialidade; valorizar a entrega, o talento e o comprometimento.

Para a organização oferecer as melhores condições de trabalho e crescimento, assegurando um ambiente motivador, é o maior objetivo das práticas propostas ao colaborador. Todos os anos, os colaboradores participam de uma pesquisa interna para identificar os pontos que precisam ser aperfeiçoados e estruturar ações que resultem em melhorias concretas para as equipes. Sobre a pesquisa, ressalta a organização:

No último ano, a participação dos colaboradores chegou a 86%, o maior índice registrado desde que a pesquisa passou a ser realizada. Esta grande adesão demonstra a confiança dos colaboradores na pesquisa como ferramenta essencial para a adoção de medidas que visam à melhoria contínua do ambiente organizacional e à construção de um banco favorável ao desenvolvimento profissional. (CRIVELARO, 2008, p. 08).

Terra (2001, p. 120) destaca a importância das organizações em construir por meio de atos simbólicos e ações da alta administração, a valorização e o destaque de fatos, notícias e pessoas que exemplificam os valores perseguidos.

- **Terceira dimensão: Estrutura organizacional**

Terra (2001, p. 144) reconhece que a burocracia na gera criatividade, mas é adequada para a acumulação de conhecimento; que a organização em torno de forças-tarefa, embora propicie a geração de conhecimento, não facilita a sua transferência para a empresa; e que várias empresas têm trabalhado em soluções similares que combinam esses dois tipos de estrutura.

Na organização pesquisada, sua estrutura é bem definida, e reconhece que o trabalho em equipe é o principal seu principal objetivo. Para ela, afinar o relacionamento entre as áreas e as unidades de negócios é uma atitude que deve ser seguida por todos os colaboradores.

- **Quarta dimensão: Administração de recursos humanos**

Para a organização, a busca pelo estímulo ao conhecimento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores são práticas fundamentais para o sucesso. A retenção de talentos é outro processo constantemente praticado. O maior incentivo, segundo a área institucional de Pessoas, é a permanente atenção ao crescimento intelectual, pessoal e profissional de todos dentro da organização.

O compromisso da organização com seus colaboradores prende-se ao estímulo ao desenvolvimento profissional e ao incentivo à busca de novos conhecimentos, por meio das diversas ações de treinamento e desenvolvimento. Com isso, pretende-se a construir perspectivas de crescimento dentro da organização.

Segundo a área de pessoas:

Auxiliar o colaborador a se desenvolver já faz parte do nosso jeito de ser. Acreditamos no melhor com os melhores. Mas sempre lembrando: você é o principal responsável por sua carreira. Portanto aproveite as oportunidades e faça a sua parte. (Revista Unibanco, 2007, p. 11)

- **Quinta dimensão: Sistemas de informação**

Terra (2001, p. 192) revela que a associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento.

Buscar a informação correta no momento certo é para a organização o principal objetivo das ferramentas tecnológicas desenvolvidas para auxiliar os colaboradores no dia a dia.

Segundo a área de *Security Office* a organização conta com um sistema que se tornou referência no mercado, o qual foi desenvolvido alinhando-se à metodologia da organização, e o fluxo de informações, funcionando também de forma integrada as demais áreas do conglomerado.

- **Sexta dimensão: Mensuração de resultados**

Terra (2001, p. 228) destaca que mais importante do que promover esforços de mensuração e publicação do capital intelectual das empresas é promover esforços para ampliar as perspectivas de avaliação de projetos e de resultados da atividade empresarial.

Os resultados apontados pelo autor estão evidenciados na descrição dos fatores relacionados pela empresa, quando afirma que para a área de Pessoas tão importante quanto o planejamento e o acompanhamento das metas é a importância dos colaboradores no resultado da organização. Aliás, para a organização o desempenho é indiscutivelmente o mais destacado nos últimos tempos, o que transmite a convicção de que o caminho está correto.

- **Sétima dimensão: Aprendizado com o ambiente**

A organização esclarece que o cliente é o foco. Pensar como o cliente, colocar-se no lugar dele, solucionar seus problemas e surpreende-lo é a fórmula do bom atendimento. O compromisso de nem parecer banco deve ser definitivamente assumido por todas as unidades

de negócio do conglomerado, para que a organização seja realmente diferente de todas e alcance a liderança em rentabilidade no mercado bancário. Nesta visão, colocar-se no lugar e pensar como o cliente é o melhor caminho para entender as novas tendências do mercado bancário.

Terra (2001, p. 232) afirma que conhecimentos altamente relevantes para os seus negócios encontram-se nos próprios clientes.

No discurso da organização em relação ao aprendizado com o ambiente e o foco no cliente, constata-se o compartilhamento dos conceitos abordados pelo autor.

No próximo capítulo, serão analisados os resultados da pesquisa realizada com os colaboradores da organização. Os resultados dos questionários respondidos e as informações coletadas nas entrevistas com os gestores serão analisados por meio de técnicas estatísticas, com base nos gráficos e frequências.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão analisados os dados coletados na organização, conforme a proposta metodológica apresentada no capítulo 3.

Na tentativa de avaliar a gestão do conhecimento e a do capital intelectual na organização pesquisada, foram desenvolvidos, conforme já descrito no capítulo anterior, um questionário e um roteiro para a entrevista. Para sua construção, foram utilizadas as sete dimensões propostas por Terra (2001) e as práticas da organização relatadas no capítulo anterior.

Antes de iniciar a coleta de dados, o pesquisador realizou um pré-teste com cinco colaboradores da organização para verificar o grau de entendimento dos tópicos abordados no questionário.

A realização da coleta de dados aconteceu em duas fases:

- Na primeira, foram aplicados questionários aos colaboradores dos cargos de base na organização: gerentes de atendimento, gerentes de conta e atendentes.
- Na segunda, foram realizadas cinco entrevistas com gerentes gerais das agências Belvedere, Capital e Pampulha e dois gerentes gerais dos postos de atendimento da Fiat Betim, da Hammer Contagem e da Unimed-BH.

No tópico seguinte, serão abordados os recursos utilizados na coleta de dados e, ainda, a análise da primeira etapa da pesquisa.

6.1 Análise da primeira fase da pesquisa

A aplicação dos questionários deu-se diretamente com os colaboradores da organização que atuam em cargos de base e no atendimento ao público. Neste item, será apresentada a caracterização dos colaboradores em relação às questões demográficas dos respondentes.

6.1.1 Perfil da Amostra

Os colaboradores que compõem a amostra e responderam aos questionários atuam nas agências Belvedere, Capital e Pampulha e três postos de atendimento: Fiat Betim, Hammer Contagem e Unimed-BH. São 37 mulheres (58,7%) e 26 homens (41,3%), totalizando 63 observações. A FIG. 7 apresenta a distribuição desses colaboradores por faixa etária.

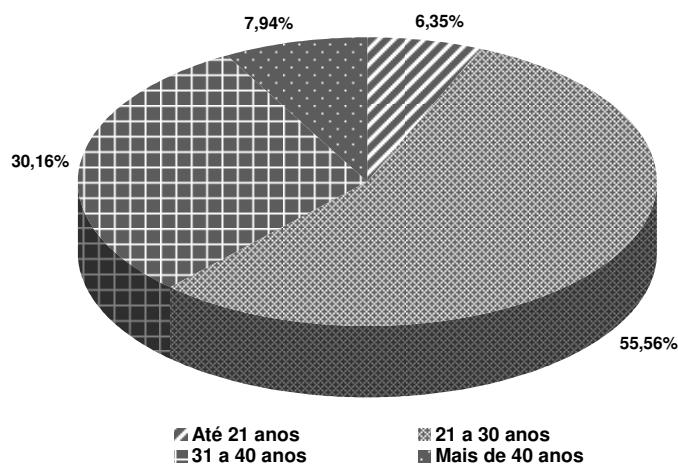


FIGURA 7: Distribuição da amostra quanto à faixa etária

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Em ambos os gêneros, nota-se que a maior concentração dos funcionários encontra-se na faixa etária de 21 a 30 anos, o que sugere uma população mais jovem. A segunda categoria mais frequente refere-se à idade do intervalo de 31 a 40 anos. Esses dois níveis englobam cerca de 85% da amostra total.

Em relação ao tempo de trabalho, os dados da pesquisa (FIG. 8) permitem inferir mais da metade dos funcionários que responderam ao questionário trabalha na empresa há no mínimo 3 anos.

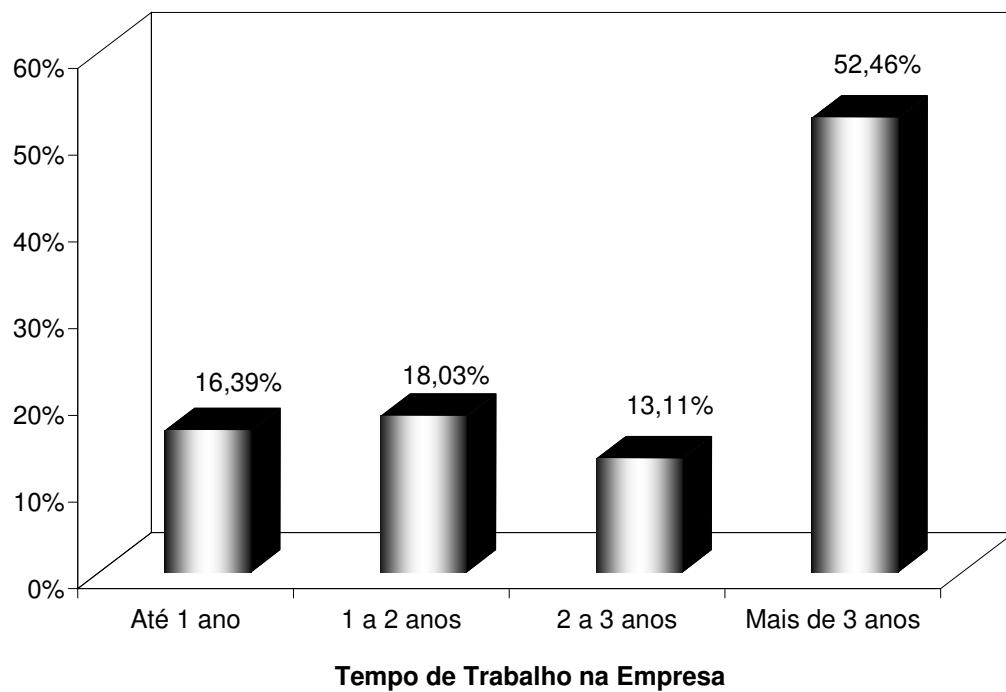


FIGURA 8: Distribuição da amostra em relação ao tempo de trabalho na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Nem todos os colaboradores que responderam ao questionário declararam o seu nível de escolaridade ou os cargos que ocupam na empresa. No entanto, é interessante fazer um cruzamento entre essas variáveis. Nesse sentido, é possível perceber que quanto mais alto o nível de escolaridade, mais alto é o cargo, como se pode observar na TAB. 1.

TABELA 1: Distribuição dos colaboradores de acordo com o grau de escolaridade e cargo que ocupa na empresa

Escolaridade	Cargo na empresa						TOTAL	
	Atendente		Gerente de contas PF		Gerente administrativo			
	n	%	n	%	n	%		
Nível médio	02	8,70	-	-	-	-	02 3,45	
Cursando superior	14	60,87	02	7,41	1	12,50	17 29,31	
Superior concluído	06	26,09	15	55,56	4	50,00	25 43,10	
Pós-graduado	01	4,35	10	37,04	3	37,50	14 24,14	
TOTAL	23	100,00	27	100,00	8	100,00	58 100,00	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Apesar de haver dois colaboradores que possuem apenas o nível médio, percebe-se que nenhum deles ocupa os cargos mais altos, uma vez que esses são ocupados por funcionários que declararam ter concluído o ensino superior ou já ter cursado pós-graduação. Em contrapartida, o cargo de atendente, o mais baixo dentre os três analisados, é ocupado, em sua maior parte (69,57%), por funcionários que possuem apenas o nível médio ou ainda está frequentando o curso superior. Essa visão sugere uma tendência de que cargos mais altos são ocupados por pessoas que possuem nível de escolaridade mais elevado.

Neste item, evidencia-se um dos principais motivos do repensar dos modelos organizacionais e gerenciais, conforme apontado por Terra (2001, p. 42), que enfatiza a enorme transformação do perfil, da competência e das aspirações dos indivíduos.

O trabalhador do conhecimento (*knowledge worker*) sempre existiu. No passado, no entanto, ele representava uma pequena minoria. Atualmente, este trabalhador chega a dominar diversos setores econômicos, regiões e países.

Em decorrência disso, mudou-se também a expectativa das empresas com relação à qualificação dos colaboradores nos cargos de base em suas hierarquias.

Ao analisar os dados apresentados em relação ao grau de escolaridade e ao tempo de empresa observou-se que os colaboradores seguem a tendência do trabalhador do conhecimento, aumentando de forma considerável seus patamares de educação e, consequentemente, suas aspirações no ambiente organizacional.

A seguir, serão avaliados os resultados obtidos nos questionários respondidos pelos colaboradores da organização em relação às dimensões da gestão do conhecimento.

6.2 Análise dos resultados das dimensões da proposta de gestão do conhecimento

Quando perguntados sobre as variáveis referentes à percepção em relação às dimensões do conhecimento na organização, os colaboradores responderam em uma escala que varia de 1 a 5, de acordo com as seguintes correspondências:

- (5) Sempre
- (4) Quase sempre
- (3) Raramente
- (2) Nunca
- (1) Não tenho opinião

É importante ressaltar que na avaliação dos itens sob investigação, devido à presença de alguns *missings*, foi levado em consideração somente o percentual em relação às respostas válidas, e não o percentual em relação ao tamanho amostral original.

Com esses dados, é possível analisar cada uma das sete dimensões abordadas neste estudo, permitindo verificar quais das perspectivas propostas estão em consonância com a percepção dos colaboradores. A seguir, serão evidenciadas as percepções dos colaboradores da organização pesquisada acerca de cada dimensão e, ao final, faz-se uma breve conclusão sobre a observação dos respondentes sobre cada item.

- **Fatores estratégicos e o papel da alta administração**

A primeira dimensão proposta por Terra (2001) indica que o papel da alta administração é um fator estratégico para a organização e sugere a sua avaliação.

A importância das funções da alta administração é avaliada sob três aspectos básicos no questionário: comunicação da macroestratégia da empresa (Q11); estabelecimento de metas e urgência na mudança da realidade pela alta administração (Q12); e identificação de deficiências do conhecimento de maneira sistemática, bem como desenvolvimento de estratégias para corrigi-las (Q13).

A FIG. 9 aborda essa análise para as variáveis consideradas. A partir dela, é possível inferir que a maior parcela (41%) dos colaboradores que responderam ao questionário acredita que “Quase sempre” a macroestratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais.

Ao analisar este item, observou-se que existe um alto grau de percepção dos colaboradores em relação à divulgação das estratégias organizacionais, o que indica uma visão compartilhada entre as unidades da organização sobre como as prioridades da alta administração se traduz nas tarefas diárias.

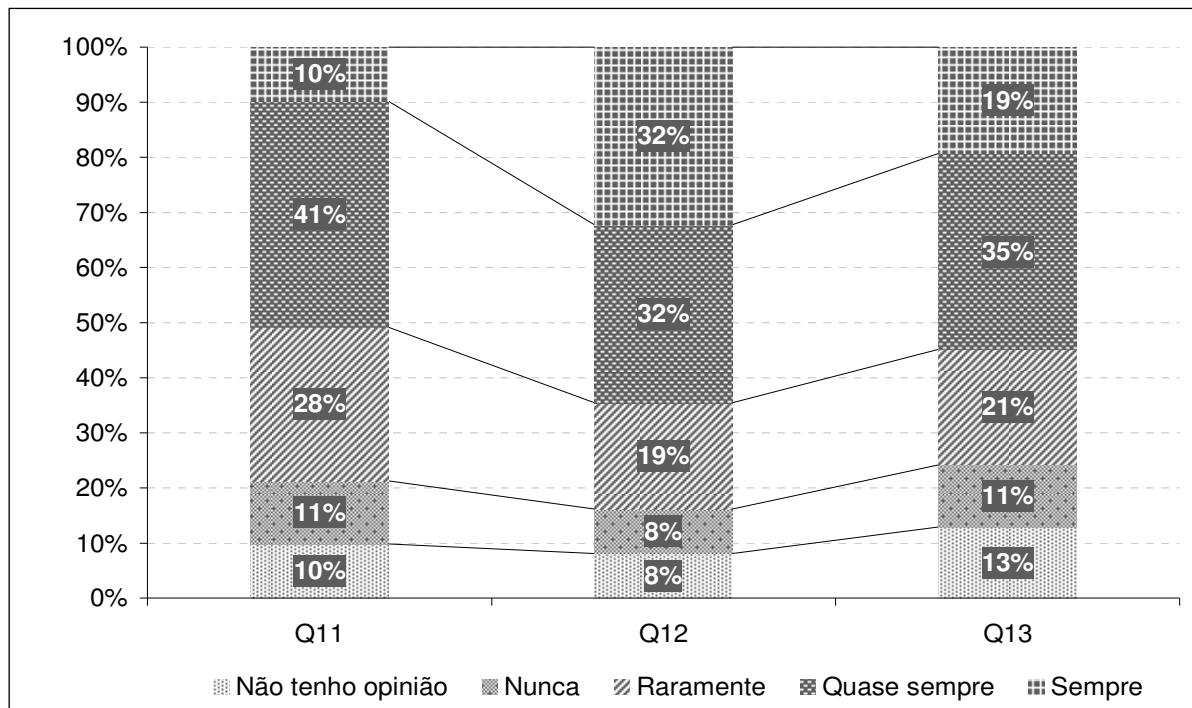


FIGURA 9: Fatores estratégicos e o papel da alta administração

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Em relação ao segundo item analisado, notou-se que 64% dos funcionários da empresa pensam que “Quase sempre” ou “Sempre” a alta administração estabelece com frequência metas desafiadoras e revela urgência de mudança diante de uma determinada realidade.

Observou-se um grande percentual de colaboradores que percebem o estabelecimento de metas desafiadoras, indicando a existência de alto grau de envolvimento por parte deste grupo nas metas estabelecidas pela alta administração. Tal fato pode ser atribuído ao tipo de mercado de atuação da empresa, altamente competitivo, exigindo urgência nos resultados que são sempre avaliados pela alta administração como fator importante para o crescimento profissional dos colaboradores.

Nesse sentido, Vasconcelos e Tavares (2002) afirmam que a implementação de novas formas organizacionais tem sido um desafio permanente para as empresas na busca de novos padrões de relacionamento entre a alta administração, a média gerência e demais funcionários.

Para o último item desse conjunto de questões, os funcionários da empresa também obtiveram uma visão positiva da alta administração, já que 35% e 19% deles relataram que “Quase sempre” ou “Sempre”, respectivamente, são identificadas deficiências de conhecimento de maneira sistemática, e estratégias são desenvolvidas para corrigi-las.

Assim, no contexto deste bloco, que procurou analisar a percepção dos colaboradores em relação à dimensão dos fatores estratégicos e da alta administração, verificou-se que esta é presente no contexto organizacional, sendo reconhecida nos itens abordados pelo questionário. A análise desta primeira dimensão leva a associar a presença da alta administração no contexto organizacional com intensidade, mesmo em questões rotineiras.

■ **Cultura e valores organizacionais**

Conforme abordado por Terra (2001) e citado nesta dissertação (p.38), a cultura organizacional pode ser entendida, sinteticamente, pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e o que é inapropriado.

Nesse segundo conjunto de informações do questionário, avalia-se a consistência da missão e dos valores (Q21), a confiança existente entre a empresa e seus funcionários (Q22), a valorização de novas idéias (Q23), a comemoração de realizações (Q24) e a frequência da realização de *brainstormings* (Q25). A FIG. 10 sumariza os resultados obtidos a partir desses itens.

O percentual de pessoas que responderam “Nunca” para cada um desses itens descritos ainda é relativamente baixo, apesar de ter sido observado um aumento em comparação com o bloco de questões anteriores.

Os itens que foram mais bem descritos pelos entrevistados referem-se ao sentimento de confiança e ao orgulho de trabalhar na empresa por parte dos funcionários (Q22). Por outro lado, os funcionários responderam que “Quase nunca” ou “Nunca” totalizam 51% das respostas para este item (Q25).

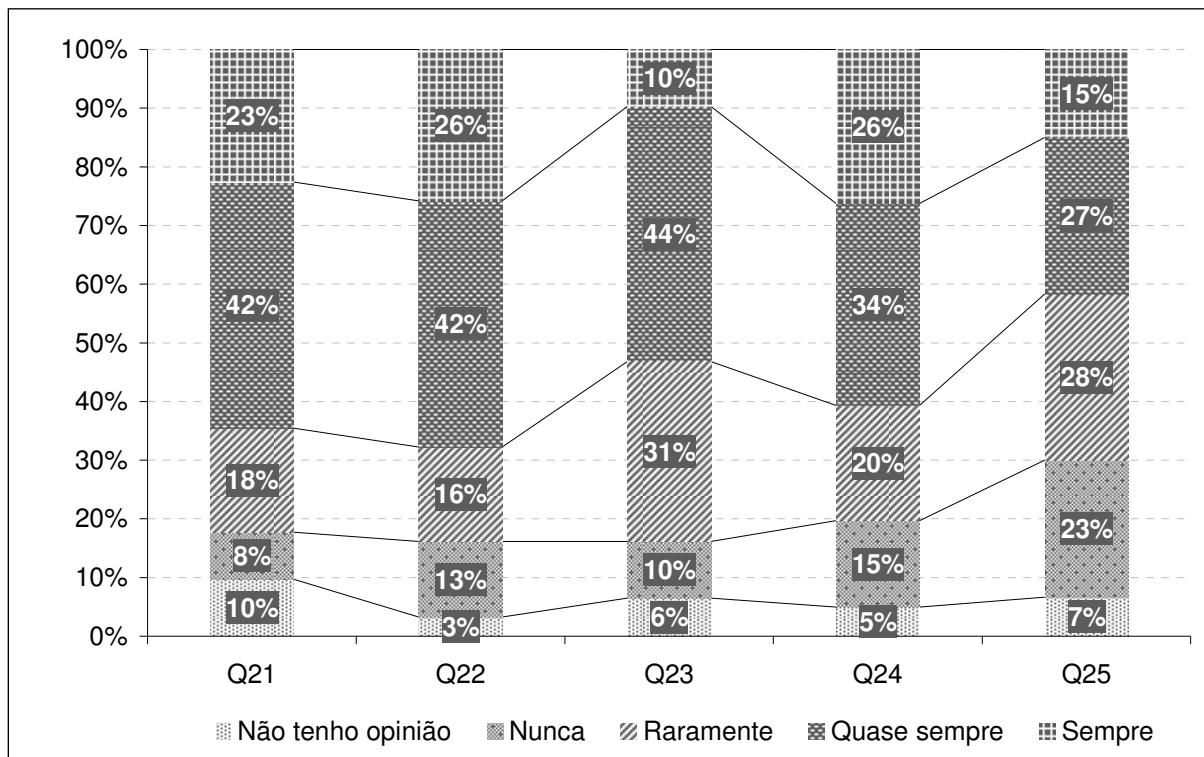


FIGURA 10: Cultura e valores organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Em comparação com os fatores estratégicos e o papel da alta administração, os itens referentes à cultura e aos valores da empresa apresentaram resultados um pouco mais negativos, mas as categorias “Quase sempre” e “Sempre” ainda são mais freqüentes que os níveis “Raramente” e “Quase nunca.”.

Na análise das questões referentes à cultura organizacional, algumas características devem ser observadas, já que os temas abordados no questionário foram: valores promovidos por atos simbólicos; elevado grau de sentimento de confiança entre a empresa e funcionários; foco em curto prazo; valorização de novas ideias; e comemoração de ideias importantes.

De acordo com a FIG. 10, os colaboradores percebem “Sempre e Quase sempre” a promoção da missão e dos valores da empresa, o que leva a conclusão de que a organização tem fomentado o conjunto de valores que se alinham à estratégia e aos sistemas gerenciais.

No que se refere à valorização de novas ideias (Q24) e à comemoração, mais de 50% dos respondentes indicaram “Sempre e Quase sempre” percebem essas perspectivas na organização, o que leva à conclusão de que o ambiente é favorável ao surgimento de novas idéias.

Segundo Terra (2001, p. 126), à medida que as empresas conseguem criar um alto grau de identificação dos funcionários com elas, expresso em sentimento de orgulho, isso estimula a inovação, pois aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo.

■ **Estrutura organizacional**

A percepção dos colaboradores em relação a este item é claramente verificada pelas respostas obtidas. Segundo Terra (2001, p. 143), existem numerosos relatos de implantação de estruturas organizacionais mais inovadoras e que buscam alavancar a criatividade, o conhecimento e a capacidade de aprendizados dos vários níveis hierárquicos das empresas. A análise deste bloco poderá esclarecer o tipo de estrutura da organização pesquisada.

A estrutura da organização foi medida a partir das perguntas referentes ao uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura tradicional e hierárquica (Q31); ao uso constante de equipes *ad hoc* ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores (Q32); e à agilidade no processo de tomada de decisões (Q33).

Neste bloco, o número de pessoas que não tiveram opinião com respeito a essas variáveis apresentou-se maior que nas análises anteriores, chegando a 16%. Em contrapartida, reduziu-se o percentual de colaboradores cujas respostas foram “Quase sempre” ou “Sempre”.

Dentre as perspectivas já analisadas, esta é a de maior percentual declarado pelos respondentes que assinalaram “Não tenho opinião” sobre os itens equipes multidisciplinares (Q31): 15%, ficando as demais em 16%. Uma explicação plausível para esses resultados seria a possibilidade que um grande percentual dos colaboradores não conhece o significado do termo “*ad hoc*” ou não domine o conceito de equipes multidisciplinares.

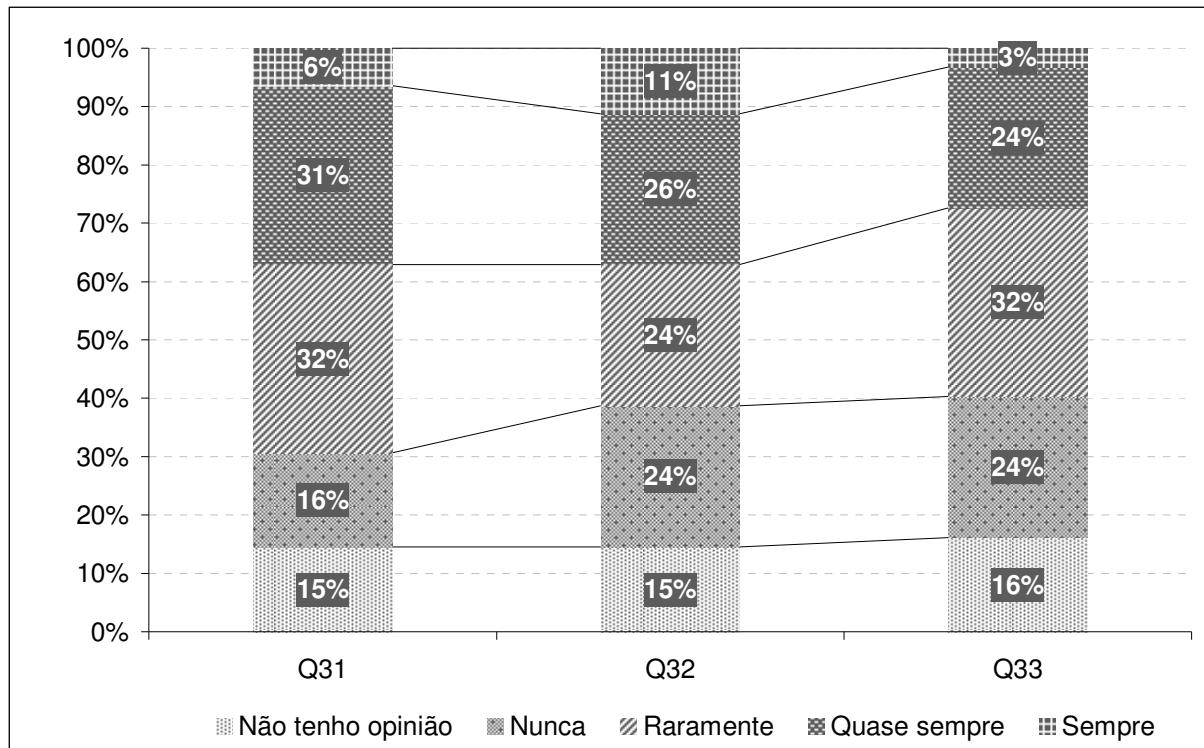


FIGURA 11: Estrutura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Em geral, há uma distribuição das respostas entre os diferentes níveis das variáveis. Mas neste item verifica-se que a estrutura organizacional da empresa não é bem percebida pelos colaboradores, pois ocorreu uma maior variação em relação às dimensões analisadas anteriormente. Sobre a estrutura organizacional, Terra (2001, p. 146) afirma que um dos pilares para a superação de um paradigma hierárquico consiste na agilização e descentralização dos processos de decisão.

Os respondentes indicaram que o modelo da estrutura organizacional evidencia uma organização que não favorece a formação de equipes envolvidas em projetos com profissionais de várias áreas para o estímulo à criação de ideias.

Como sugestão, a organização deve repensar as práticas utilizadas atualmente, procurando novos padrões de relacionamento entre a alta administração, os gestores e os colaboradores, de modo a flexibilizar a estrutura atual, promovendo a experimentação de novas práticas.

■ Administração de recursos humanos

A análise da administração de recursos humanos compreende questões relativas à rigorosidade do processo de seleção (Q41); à estruturação do plano de carreira dos funcionários (Q42); ao investimento, treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários (Q43); e a coerência entre o treinamento e as necessidades da área imediata de trabalho (Q44).

Destacam-se, pela boa avaliação dos funcionários, o primeiro e o último itens, que atingiram mais de 50% de respostas “Quase sempre” e “Sempre”.

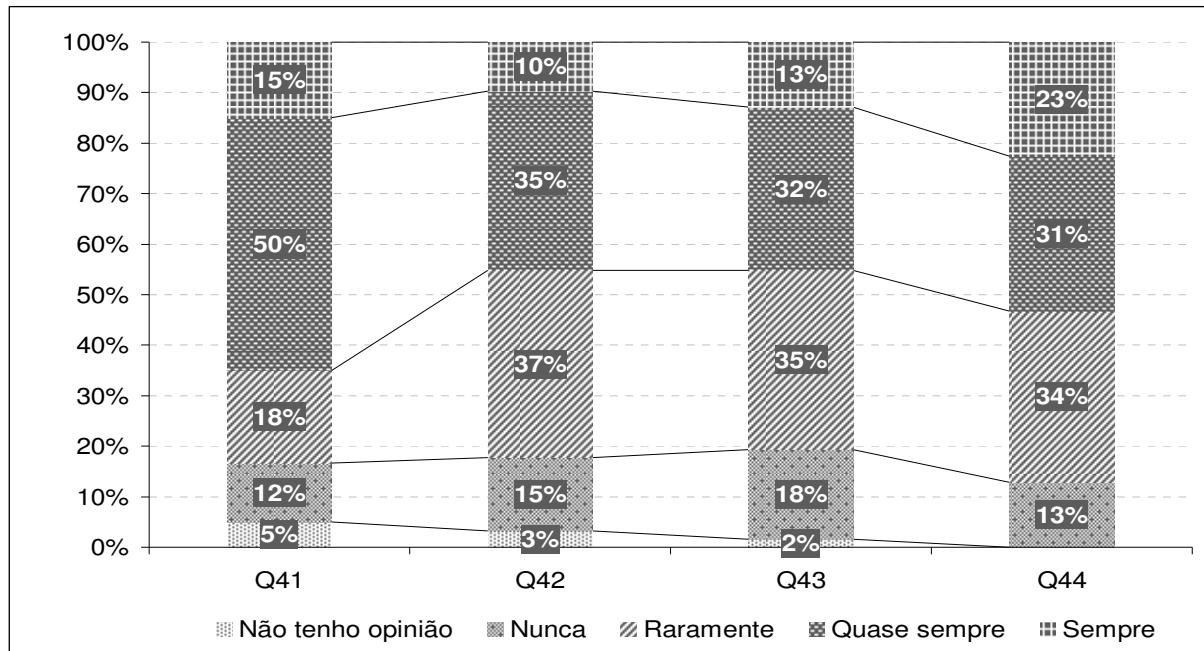


FIGURA 12: Administração de recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Esse resultado sugere a preocupação da empresa com o processo seletivo e com um treinamento associado às necessidades da área de trabalho. Mas, em contrapartida, não existe a percepção por parte dos colaboradores em relação a um planejamento de carreira.

Neste bloco, evidencia-se que, apesar de a organização ter práticas referentes a um processo seletivo rigoroso e percebido por grande parte dos respondentes, que indicaram 50% “Quase sempre” e 15% “Sempre”, estes processos não refletem nos treinamentos posteriores, sendo interessante a pequena percepção em relação ao planejamento da carreira, ou seja, 35% “Raramente” e 18% “Nunca”. Não declararam ter opinião, 3%.

Essa realidade pode ser vista como uma estratégia não bem definida pela organização, que, de um lado, tem um processo muito rigoroso para o processo seletivo, mas, de outro, não consegue dar condições de crescimento desejável a todos os seus colaboradores.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2000; p. 66) indicam que a administração de recursos humanos deve ser definida como uma estratégia de negócio por meio de práticas modernas e adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos.

Na abordagem de Ulrich (1998; p. 281), a organização que ignorar o mundo presente dos recursos humanos na busca da construção de organizações competitivas será como um arquiteto que ignora os sistemas básicos necessários à construção de uma casa moderna.

■ **Sistemas de Informação**

Os sistemas de informação foram verificados por meio da abordagem dos itens relativos à eficiência da comunicação entre as áreas da empresa, independente da hierarquia (Q51); ao compartilhamento de informações (Q52); à adequada organização dessas informações segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários (Q53); e ao fato de as informações mais relevantes estarem organizadas em espaços de acesso geral (Q54).

Esta dimensão caracteriza-se por apresentar baixo percentual de pessoas que não tiveram opinião sobre cada uma das variáveis envolvidas. As respostas apresentam-se bastante equilibradas no que se refere à frequência obtida em cada uma das perguntas.

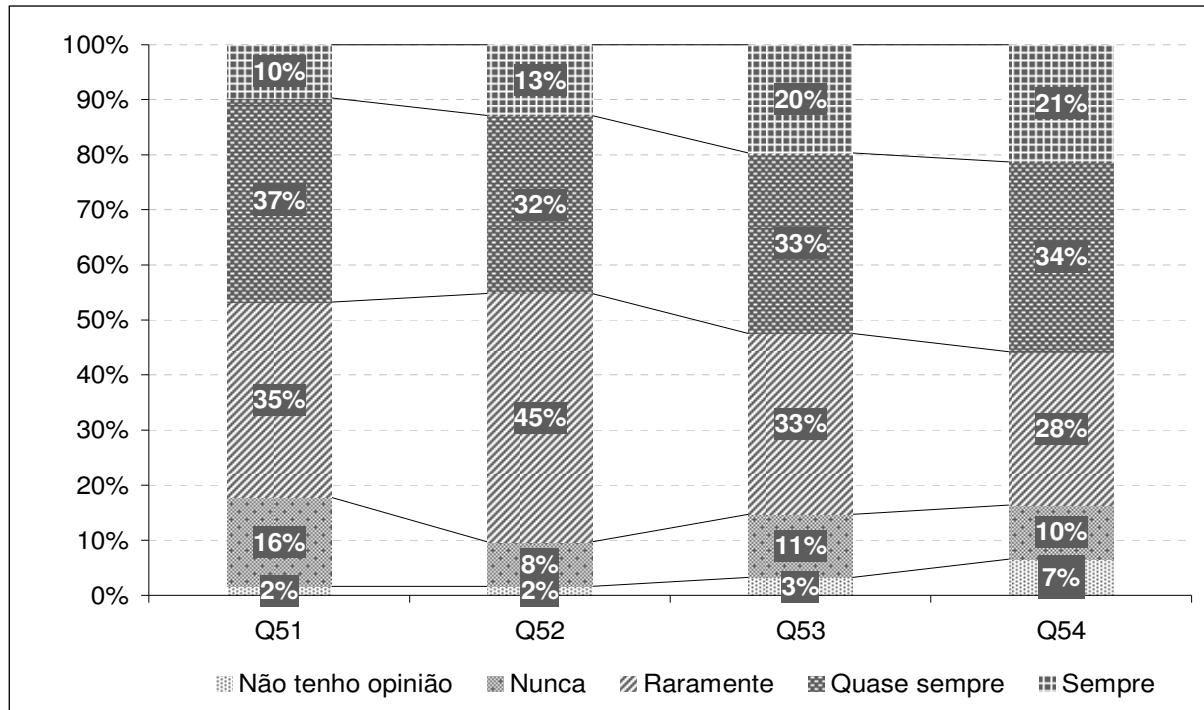


FIGURA 13: Sistemas de informação

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Além disso, observa-se um maior índice de respostas positivas nas questões Q53 e Q54. Tal fato indica que a empresa se preocupa mais com a organização das informações do que com o compartilhamento delas e a comunicação entre os membros, embora o desequilíbrio observado não tenda sido tão significativo.

Com base nas respostas obtidas nesta perspectiva, a análise segue na direção do tipo de informações que a organização disponibiliza, uma vez que a percepção dos colaboradores indicou que as duas primeiras questões (Q51 e Q52), que tem relação com a eficiência da comunicação entre as áreas da empresa e o compartilhamento de informações, apresentaram uma avaliação negativa, em que 16% responderam “Nunca” no que se refere à comunicação entre as áreas da empresa. Mas, no que se refere à classificação das informações (Q53) e a seu sentido para os usuários e a organização destas informações em espaços de acesso geral (Q54), foram mais bem avaliadas, pois 53% e 55% indicaram “Sempre” e “Quase sempre”.

Nesse sentido, é válido lembrar que Terra (2001, p. 196) sugere que as organizações mantenham informações em espaços bem organizados e de acesso fácil a todos os níveis hierárquicos. O autor alerta que a velocidade com que as decisões precisam ser tomadas e a natureza global do trabalho para muitas organizações requerem novas abordagens para a gestão da informação.

■ **Mensuração de resultados**

Neste bloco, analisa-se a percepção dos colaboradores em relação à mensuração de resultados na gestão do conhecimento por parte da organização sob as perspectivas (Q61); à medição de resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento) e sua divulgação interna e consequente fonte de aprendizado (Q62); e à regularidade das divulgações (Q63). Constatou-se que os últimos dois atributos apresentaram resultados quase semelhantes, mas vale ressaltar que na segunda perspectiva (Q62) não se observou nenhuma indicação de respostas “não opinião”.

Analizando o gráfico apresentado na FIG. 13, percebe-se que a primeira perspectiva obteve um retorno bastante satisfatório, indicando a prevalência de 72% dos colaboradores considerando que a empresa possui foco em resultados “quase sempre” ou “sempre”.

Os últimos dois atributos (Q62 e Q63) apresentaram comportamento similar entre si, mas vale ressaltar que na segunda perspectiva (Q62 – “Raramente”) não se observou nenhuma indicação da não opinião. Para esses itens, o gráfico indica que a maior parcela dos que responderam ao questionário acredita que os resultados obtidos pela empresa “Raramente” ou “Nunca” são divulgados de forma adequada e com períodos regulares.

Observa-se, de acordo com os respondentes, que o primeiro item é muito percebido, o que evidencia que os resultados da empresa são bem divulgados, pois 72% indicaram “Sempre” e “Quase sempre”. Em contrapartida, o segundo item revelou uma perspectiva adversa à primeira, em que 68% os respondentes indicaram “Raramente” e “Nunca” os resultados são divulgados internamente. Estas respostas levam a um questionamento de como os resultados são medidos na organização, já que são sempre divulgados externamente e no ambiente

interno não se evidenciou a percepção da divulgação interna (Q62 – “Raramente”) por parte dos colaboradores.

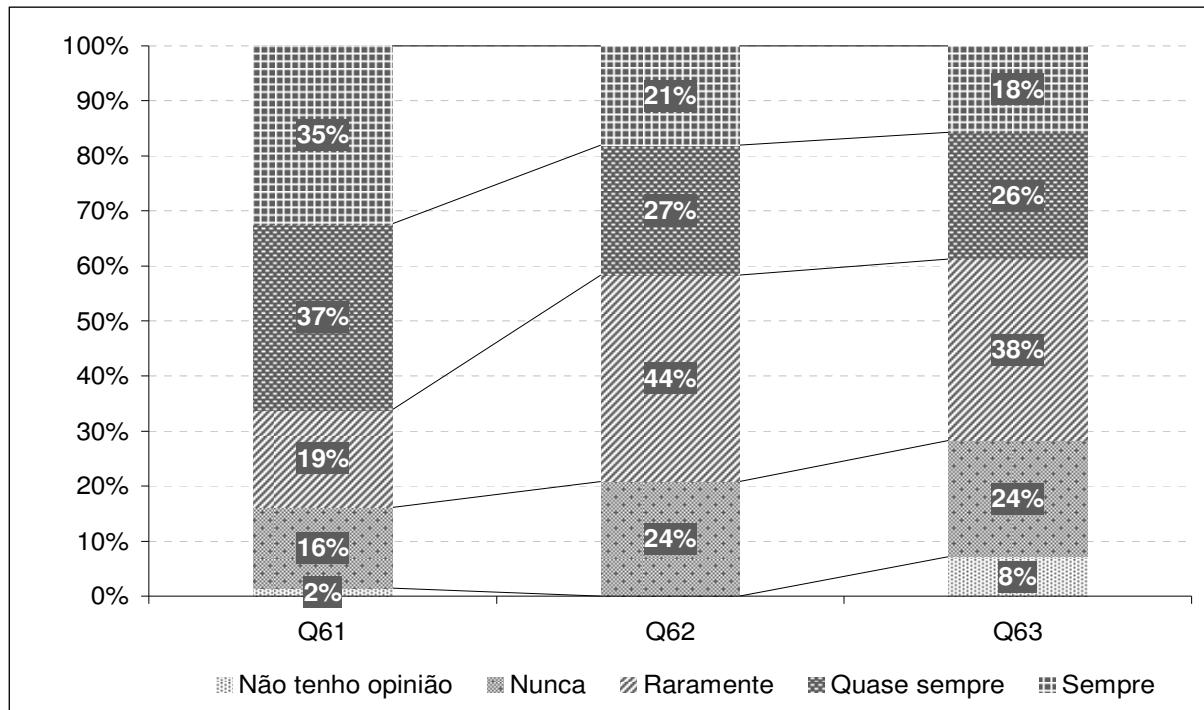


FIGURA 14: Mensuração de resultados

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Nesse sentido, talvez fosse necessário haver um maior aproveitamento das medições realizadas na empresa. Sugere-se uma nova avaliação do sistema de mensuração de resultados no ambiente interno da organização, pois, de acordo com tais respostas, o que se evidencia é uma grande preocupação por parte da organização em revelar seus resultados no ambiente externo, mas no ambiente interno isto não acontece.

■ Aprendizado com o ambiente

Finalizando, os colaboradores foram indagados com respeito à dimensão “aprendizado com o ambiente”, que engloba as questões referentes ao aprendizado da empresa com o cliente (Q71), à habilidade da agência na gestão de parcerias com outras empresas (Q72) e ao fato de a decisão por alianças estar relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado, bem como sua percepção por parte dos colaboradores (Q73).

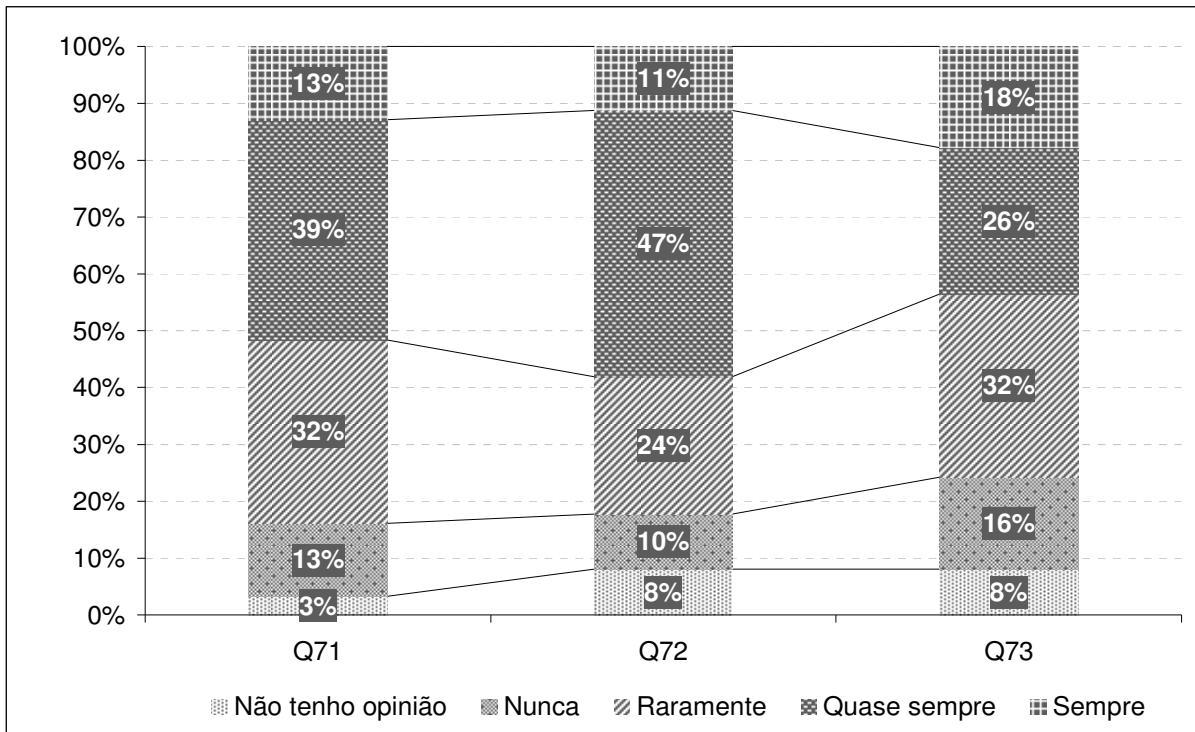


FIGURA 15: Aprendizado com o ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

Na perspectiva do aprendizado com os clientes, conforme apresentada na FIG. 14, os respondentes indicaram que a organização tem a preocupação em aprender com seus clientes (Q71), pois 47% responderam “Quase sempre” e 11% indicaram “Sempre”, o que é interessante para a vantagem competitiva da organização. E essa é exatamente a perspectiva apontada por Vasconcelos e Tavares (2002) quando indicam que a harmonia dos relacionamentos entre equipes internas e externas é uma importante forma de abastecer a inovação contínua e levam a organização a uma vantagem competitiva. Para as autoras, as principais fontes externas de conhecimento são os clientes, os fornecedores e as outras empresas, além dos parceiros acadêmicos.

A seguir, serão apresentados os resultados da segunda fase da pesquisa, que consistiu na realização de entrevistas com gerentes gerais, considerados gestores pela organização.

6.3 Análise da segunda fase da pesquisa

Nesta fase da pesquisa, foram entrevistados 5 gestores no ambiente interno da organização, sendo 3 de agências e 2 de postos de atendimento da região metropolitana de Belo Horizonte.

As entrevistas, que duraram entre quarenta e setenta minutos, tiveram o objetivo de analisar como os gestores estão alinhados com as estratégias da organização, observando se os resultados obtidos individualmente em relação à importância dada às dimensões da gestão do conhecimento na organização estavam em consonância aos demais deste grupo.

6.3.1 Caracterização dos gestores

Em concordância com o perfil dos colaboradores que participaram da primeira fase da pesquisa, os gestores também apresentaram características comuns entre os entrevistados. A TAB. 2 resume as principais informações dos cinco gestores entrevistados.

Tabela 2: Informações a respeito dos gestores entrevistados da empresa.

Idade Do Gestor	Escolaridade	Tempo na Empresa (anos)	Tempo no Cargo (anos)
40	Pós-graduado (Gestão Empresarial)	21	07
39	Pós-graduado (Mestrado Administração)	13	04
37	Pós-graduação em curso (Finanças)	14	10
36	Superior completo (Administração de Empresas)	12	04
26	Pós-graduação em curso (Gestão de Pessoas na FDC)	08	01

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas

Conforme esquematizado na TAB. 2, os gestores da organização possuem bom nível de escolaridade e apresentam tempo de empresa considerável. Nota-se que apenas 1 dos 5 entrevistados possui apenas o nível de graduação e que os demais cursaram ou ainda cursam pós-graduação *lato sensu*. Apenas 1 dos gestores possui *stricto sensu* (Mestrado em Administração).

Em relação às questões demográficas e ao perfil de escolaridade dos colaboradores e gestores da organização, pode-se concluir que a organização tem um quadro funcional bem preparado e com bom nível de escolaridade, o que poderá, no futuro, contribuir para melhorar os resultados da organização.

6.4 Análise dos resultados da entrevista

A oportunidade de entrevistar os gerentes gerais da instituição financeira levou à busca por novas opiniões sobre os processos de criação, disseminação e compartilhamento de conhecimentos na organização.

Os relatos apresentados a seguir, referentes aos questionamentos realizados durante a entrevista, apontam a opinião de cada um dos gestores.

- **Sobre o entendimento da gestão do conhecimento organizacional**

Nesta primeira abordagem da entrevista, os entrevistados deveriam indicar o seu grau de entendimento sobre a gestão do conhecimento organizacional. Apesar de tratar-se de uma grande organização, observou-se que apenas 3 dos 5 gestores entendiam o conceito e conseguiram dissertar sobre a gestão do conhecimento organizacional.

Diante desse cenário, conclui-se que não existe por parte da organização um treinamento do seu corpo gestor em relação à gestão do conhecimento organizacional. Os gestores que revelaram o entendimento desses conceitos atribuíram isso a formação individual, e não por parte da organização.

Dentre as declarações dos gestores sobre a gestão do conhecimento organizacional, destacaram-se:

- ✓ “A gestão do conhecimento são as práticas da organização para a gestão de um bem chamado capital intelectual e também de suas formas de aprendizado.”

(Entrevistado 1)

- ✓ “É um conjunto de processos para a aprendizagem e aperfeiçoamento do capital intelectual nas organizações atuais. A gestão do conhecimento é uma forma de gerir um bem valioso para a organização, ou seja, o conhecimento através de ferramentas tecnológicas.”

(Entrevistado 2)

- ✓ “Os fundamentos e princípios da gestão do conhecimento fazem parte do nosso cotidiano desde a fundação do banco. Convivemos diariamente com uma empresa que preza pelos seus funcionários na criação e divulgação de programas de incentivo, como, por exemplo o primeiro curso superior com bolsas de estudos; os programas de valorização de novas idéias, como o *Atitude de valor*. Enfim, sabemos que as pessoas que se destacam são premiadas e valorizadas nesta empresa. Na minha visão, isto é gestão do conhecimento: a valorização do capital intelectual da organização.”

(Entrevistado 3)

A visão dos três primeiros gestores entrevistados leva a uma reflexão sobre os conceitos de gestão do conhecimento nas organizações atuais, em que as práticas gerenciais devem ser revistas com a finalidade de aliar as estratégias da organização ao conhecimento de seus colaboradores. Segundo Terra (2001, p. 2), a gestão do conhecimento envolve, principalmente, a incorporação de um novo “raciocínio e foco gerencial” na dimensão ou recurso “conhecimento”, sendo relativamente difícil estabelecer limites para a forma como os termos *conhecimento, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, tecnologia, capacidade inovadores, ativos intangíveis e inteligência empresarial* são empregados no dia a dia das empresas.

Stewart (2002, p. 315), a partir de perspectiva semelhante, afirma que a empresa do conhecimento é singular e única, pois olha para o seu mundo, para os seus problemas, para as suas oportunidades, para as suas pessoas e para os seus riscos, na crença de que seus triunfos e problemas situam-se no domínio do conhecimento.

Dentre os entrevistados, 2 dos 5 declararam não ter habilidades para lidar com o assunto proposto, conforme as seguintes declarações:

- ✓ “Não tenho habilidades para falar sobre este assunto. Minha formação acadêmica foi em administração de empresas, mas sou formada há mais de 10 anos e não tenho pleno conhecimento

sobre este assunto. O que posso falar é que a organização tem um bom sistema de informação e que estes são acessíveis a todos os colaboradores da organização". (Entrevistado 4)

- ✓ “Somos um grande banco, onde o processo seletivo não é medido sobre o que as pessoas sabem, e sim em relação às habilidades delas em lidar com o público em geral e, ainda, de acordo com o seu currículo profissional e acadêmico. No processo de formação interna, existem treinamentos para os novos funcionários, e estes são capacitados pela organização para desempenharem suas funções”. (Entrevistado 5)

Diante das respostas dos entrevistados 4 e 5, observa-se a importância de as organizações atuais promoverem a gestão do conhecimento, tornando-se, dessa forma, aprendizes, desenvolvendo capacidade de mudança em seu corpo gestor.

Nessa perspectiva, Senge (1990) ressalta a importância de as organizações se tornarem aprendizes e de que seus funcionários expandam continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, surgindo novos e elevados padrões de raciocínio, em que as aspirações coletivas são liberadas, permitindo às pessoas aprenderem continuamente e em grupo.

▪ **Sobre as estratégias da organização**

Nesta abordagem, nota-se que os gestores entendem a função da tecnologia da informação (TI) e seus serviços como meios para o sucesso de uma estratégia de gestão do conhecimento. Os gestores também apontaram que existe a necessidade de alinhar a tecnologia com os processos da empresa e com as questões relativas a pessoas.

Nas respostas obtidas, evidenciou-se por parte da organização a presença de cursos *online* e de treinamentos para todos os níveis hierárquicos, mas não houve um consenso em relação à adequação do uso das ferramentas disponibilizadas à necessidade de cada função.

Nesse sentido, é importante destacar que o papel da área de TI é de suporte à gestão do conhecimento. Seu desafio é identificar ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que deem apoio à comunicação empresarial e à troca de idéias e experiências. Isso facilita e incentiva as pessoas a se juntarem, a tomar parte de grupos e a se renovarem

em redes informais de aquisição e troca de conhecimento, além de compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções em seu dia a dia profissional.

Os cursos *on-line* realizados por colaboradores por meio do Portal Corporativo foram indicados pelos gestores como uma valiosa ferramenta para a disseminação do conhecimento na organização. Os comentários em relação às estratégias da organização, foram:

- ✓ “O banco disponibiliza cursos on-line através do portal corporativo e também treinamentos presenciais a todos os cargos e também programas de incentivo a novas ideias.” (Entrevistado 1)

- ✓ “A organização preza pelo seu capital intelectual no que diz respeito à valorização do mesmo. São vários programas de aperfeiçoamento e aprendizado para os diversos níveis hierárquicos. Em nossos comitês regionais, os funcionários que se destacam são premiados. Existem vários treinamentos que são feitos através do “Clic Conhecimento”, que é uma ferramenta muito utilizada para os recém-admitidos, que deve ter uma carga mínima de cursos para a função a ser desempenhada. Além disso, o Portal Corporativo também é uma ferramenta muito utilizada para disseminar o conhecimento na organização, através de um banco de dados de fácil acesso a todas as informações que o funcionário precisa para desempenhar suas funções diariamente. Também pode acontecer por meio de reuniões, *e-mails* e ligações entre as áreas de suporte.” (Entrevistado 2)

- ✓ “A organização disponibiliza vários tipos de treinamentos para os seus funcionários desde o ingresso e também para o seu aperfeiçoamento. Estes treinamentos são on-line e também presenciais. A valorização das pessoas é uma prática da organização que conta com uma estrutura de RH muito bem desenvolvida. O gestor é constantemente treinado para entender as pessoas e o seu papel desempenhado na empresa.” (Entrevistado 3)

- ✓ De certa forma, sim. Há uma análise das informações, dos processos e das tomadas de decisões antes de serem divulgadas ao ambiente interno (aos gerentes). (Entrevistado 4)
- ✓ “O banco possui muitas ferramentas para o compartilhamento do conhecimento na organização, além da valorização do seu capital intelectual. O Portal corporativo é uma das principais ferramentas utilizadas para cursos on-line e treinamentos de fácil acesso a todos os cargos da empresa. São vários cursos, além de outros tipos de informações disponíveis para a execução dos

processos internos. Outro tipo de estratégia são os programas de incentivo a boas ideias na organização, como o programa Atitude de Valor, que oferece bolsas de estudos aos funcionários que se destacam no atendimento.” (Entrevistado 5)

Nesta perspectiva sobre as estratégias da organização para a gestão do conhecimento, houve uma concordância nas respostas quanto às práticas da organização para a disseminação do conhecimento. Quatro gestores indicaram as ferramentas on-line como sendo as mais importantes para o aperfeiçoamento e o treinamento dos colaboradores no ambiente interno. Apenas um gestor (entrevistado 4) não apresentou uma resposta com o mesmo grau de concordância que os demais. Para o entrevistado, as estratégias foram interpretadas como as informações a serem repassadas aos cargos de base.

Vale ressaltar neste item a contribuição de Vasconcelos e Tavares (2002) quando afirmam que os gerentes do conhecimento bem sucedidos percebem que o conhecimento é transferido por meio de múltiplos canais, que se reforçam mutuamente. Na visão dos gestores, a estratégia da gestão do conhecimento na organização está ligada a estes múltiplos canais, conforme evidenciado nos depoimentos.

■ A área de Recursos Humanos

Neste item, foi solicitado aos gestores que comentassem a respeito da área de Recursos Humanos e suas práticas para a gestão do conhecimento organizacional. De acordo com os depoimentos, constatou-se que nem todos os gestores conseguem discernir o papel da área de Recursos Humanos, relacionando-o com as práticas da gestão do conhecimento na organização. A seguir, são relatados os depoimentos:

- ✓ “Sim. A área de RH é bem estruturada e possui um programa de desenvolvimento dos profissionais, preparando-os para assumir novos desafios na organização.” (Entrevistado 1)
- ✓ “Sim. Como já dito, a empresa preza pela valorização do seu capital intelectual. A área de Recursos Humanos é muito desenvolvida e tem estratégias bem definidas para o funcionários que desejam seguir a carreira na organização. É a “meritocracia inquestionável”, onde o funcionário tem possibilidades de crescer na organização pelo seu resultado.” (Entrevistado 2)
- ✓ “Sim, através do “Fale conosco”, “bolsa de estudos” e “reuniões.” (Entrevistado 3)

- ✓ “Sim. Dentre os mais importantes: o *Click-conhecimento*, com seus cursos *online* para o desenvolvimento e aperfeiçoamento; o Portal Corporativo, com vários tipos de informações sobre os processos diários, com acesso a todos os cargos; o “Jeito de ser”, com as atitudes esperadas pelos funcionários, foi uma iniciativa da área de RH muito valiosa para difundir a missão e os valores da empresa. Outros programas também são importantes, que valorizam novas ideias ou aqueles funcionários que se destacam por alcançar metas, ou atendimentos com qualidade. Estes programas têm prêmios que são distribuídos através de bolsas de estudos. Outro tipo de programa interessante é o patrocinar a primeira graduação dos funcionários. Todos aqueles que ingressam e ainda estão cursando a faculdade podem requerer o incentivo ao primeiro curso superior com um reembolso de 50% das mensalidades.” (Entrevistado 4)
- ✓ “Se existe essa informação não é repassada para os demais colaboradores do conglomerado.” (Entrevistado 5).

Nesta perspectiva sobre as práticas da área de Recursos Humanos para a gestão do conhecimento, houve uma concordância entre os quatro primeiros gestores, que relataram alguns programas da organização. O último gestor não relatou nenhuma prática e não indicou nenhum programa como sendo interessante para a gestão do conhecimento organizacional. A fala do último entrevistado leva a um reflexão sobre como a área de Recursos Humanos pode ou não assumir o seu papel na organização.

- **Criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento na organização**

Nesta perspectiva, de acordo com os entrevistados, a valorização de novas ideias por meio dos processos de criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento, ocorreram opiniões diversificadas. Nesse sentido, evidenciou-se que os gestores conhecem bem a empresa e as ferramentas, mas parecem não entender como se dão tais processos no ambiente interno.

As opiniões abaixo servem de reflexão:

- ✓ “Primeiro, para a criação do conhecimento, os programas de incentivo a novas ideias, como o Atitude de Valor, que é muito importante, pois dá uma bolsa de estudos completa à pessoa que se destacar com um atendimento de qualidade, gerando valor para o cliente. Segundo, para a disseminação e compartilhamento: o Portal Corporativo e o Clic Conhecimento, que é uma ferramenta muito legal para o uso no dia a dia, com informações fáceis e rápidas e de acesso a todos.” (Entrevistado 1)
- ✓ “Quando esse conhecimento é compartilhado por meio de reuniões e, principalmente, quando divulgados por um dos canais de comunicação que o banco disponibiliza com acesso a todos os funcionários.” (Entrevistado 2)
- ✓ “Através de reuniões e treinamentos.” (Entrevistado 3)
- ✓ “O Clic Conhecimento, que é uma ferramenta importante para o desenvolvimento principalmente dos novos. Neste, os novos conseguem ter uma ampla visão da organização no primeiro momento com cursos que são interativos e que fornecem informações importantes para o desempenho de suas atividades. E, também, como já mencionados, os programas de incentivo a novas ideias.” (Entrevistado 4)
- ✓ “O programa “Atitude de Valor” trata-se uma prática espontânea e individual, onde o funcionário, ao perceber que efetuou uma boa ação beneficiando o cliente e a empresa, cadastra sua atitude no Portal Corporativo. Essa atitude, ao final do mês, é avaliada e julgada entre as outras atitudes cadastradas por outros funcionários. No entanto, a selecionada é divulgada para todos colaboradores e o autor da ação é premiado.” (Entrevistado 5)

Na fala dos entrevistados em relação às práticas da organização, observou-se que existe coerência entre os programas descritos pela organização para a gestão do conhecimento e o que se evidenciou na importância de seus gestores. Apenas um gestor não relatou nenhuma prática, citando simplesmente “as reuniões e os treinamentos”. O “Clic Conhecimento” e o programa “Atitude de valor” foram indicados pelos gestores como ferramentas importantes para a gestão do conhecimento na organização. Ao final desta análise, serão correlacionadas as percepções sobre a importância das práticas da organização na visão dos gestores e colaboradores. Esta questão, comentada na entrevista, já sinaliza como as ferramentas são analisadas na organização.

▪ **Valorização de novas ideias**

Conforme declarado pela organização, a valorização de novas idéias é muito importante para o crescimento e desenvolvimento de novos produtos e processos. Percebe-se na fala de 4 dos 5 gestores entrevistados que realmente existe uma valorização das novas idéias pela organização, pois quando foram indagados apenas 1 deles não indicou que as idéias são valorizadas quando há um interesse da unidade. A seguir, expõem-se os depoimentos:

- ✓ “Sim, através dos programas de bolsas de estudos para os que se destacam.” (Entrevistado 1)
- ✓ “Sim. Inclusive, existe o incentivo com a distribuição de prêmios, como bolsas de estudo. O programa “Atitude de Valor” é o principal deles, onde o funcionário ganha uma bolsa de estudos se a sua atitude for escolhida. Esta atitude está ligada à qualidade no atendimento, por meio de iniciativas que possam destacar a empresa no segmento bancário, com um atendimento diferenciado. O funcionário que tem a melhor atitude para resolver questões de atendimento é premiado.” (Entrevistado 2)
- ✓ “Sim. Desde que estas idéias possam contribuir para o resultado da unidade naquele momento.” (Entrevistado 3)
- ✓ “Sim. Conforme já mencionado, o programa mais importante é o Atitude de Valor, que dá prêmios aos funcionários que atendem com qualidade através de uma ação diferenciada.” (Entrevistado 4)
- ✓ “Sim. Conforme mencionado na questão anterior.” (Entrevistado 5).

▪ **O ambiente propício à gestão do conhecimento**

Outro ponto destacado nas entrevistas é o alto grau de concordância por parte dos gestores acerca do ambiente propício à gestão do conhecimento organizacional.

Todos os gestores responderam positivamente sobre o ambiente interno da organização. Mesmo aqueles que no início da entrevista não se revelaram cientes dos conceitos da gestão do conhecimento reconheceram que novas idéias são importantes para o processo diário no desempenho das funções de atendimento. Diante desse conceito, nesta perspectiva as declarações foram muito satisfatórias, como exemplificam as falas:

- ✓ “Sim. Uma empresa que dá prêmios aliados a bolsas de estudos é uma empresa que propicia o conhecimento. Mas internamente o processo de gestão do conhecimento deve ser visto como as práticas que o banco têm em relação ao seu capital intelectual. Os programas de desenvolvimento de carreira aliado às ferramentas são os mais importantes.” (Entrevistado 1)
- ✓ “Sim. A todo momento nos deparamos com situações que requerem soluções imediatas, o que nos leva a sermos criativos, termos sempre novas ideias.” (Entrevistado 2)
- ✓ “Sim. Porque em um banco se trabalham jovens, com atendimento direto ao público. Por isso, é um ambiente ideal pra colher ideias com o propósito de melhorar os processos.” (Entrevistado 3)
- ✓ “Sim. A valorização de novas idéias sempre são muito bem vindas, pois precisamos alcançar os resultados previstos em nossos contratos semestrais.” (Entrevistado 4)
- ✓ “Sim. Mas como estamos na ponta, em algumas vezes os processos, informações não são claras. O acesso ao conhecimento é lento. Falo em questão ao nível de agência bancária. As demais áreas, creio que o processo seja mais rápido. Hoje, a Instituição financeira está em um patamar de crescimento, de fusão com outra, e provavelmente estaremos passando por grandes transformações nos modelos de gestão. Acredito ser para melhor.” (Entrevistado 5)

Na análise desta perspectiva, observou-se que, apesar de nem todos os gestores estarem em concordância sobre ao ambiente propício para a gestão do conhecimento, existe por parte deles a identificação de que os jovens que compõem o quadro da empresa são expostos diariamente a questões que demandam a criatividade para a resolução de problemas. Outro ponto interessante observado é a questão da valorização das idéias, desde que sejam interessantes para a unidade em termos de metas estabelecidas.

▪ **A importância das dimensões da gestão do conhecimento organizacional**

Nesta fase da entrevista, os gestores foram solicitados a indicar o grau de importância de cada uma das sete dimensões da gestão do conhecimento na organização de acordo com a sua percepção pessoal. .

Os resultados obtidos sobre as dimensões do conhecimento, de acordo com o grau de importância atribuída a elas, na visão dos gestores são apresentados na FIG 16.

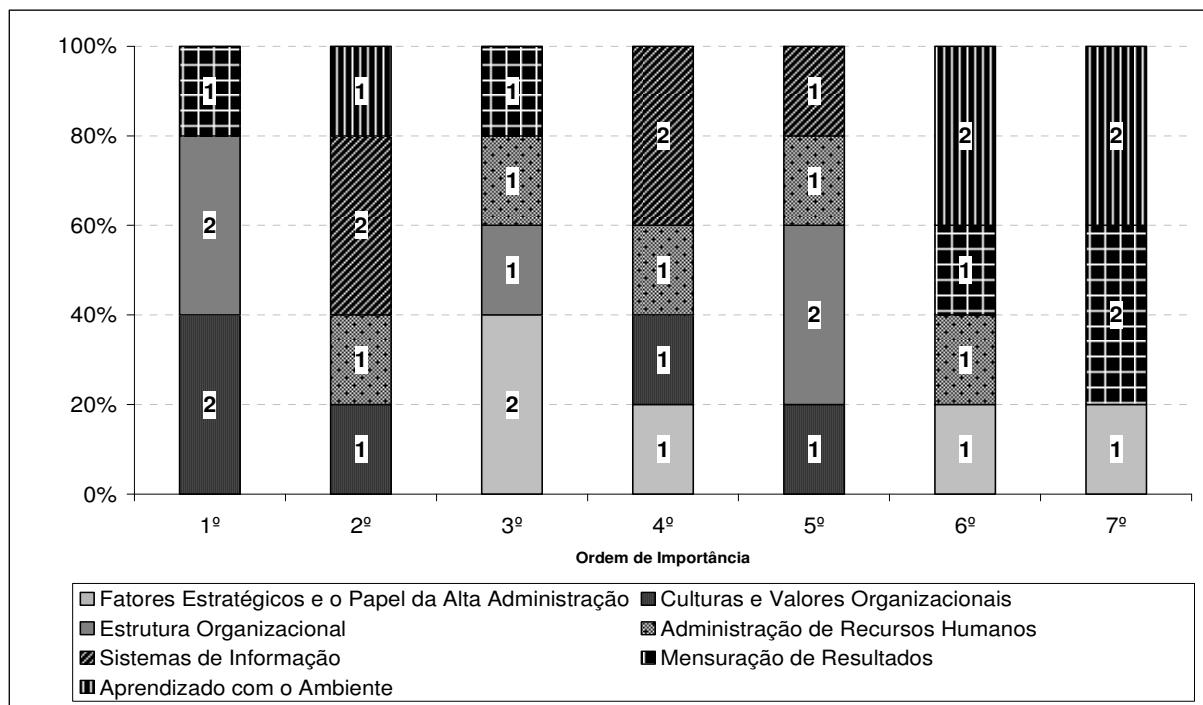


FIGURA 16: Classificação das dimensões da gestão do conhecimento organizacional, de acordo com o grau de importância atribuída a elas, na visão dos gerentes entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários

De acordo com as classificações dos 5 gestores, estão em primeiro lugar “a cultura e os valores organizacionais da empresa” (Entrevistados 2 e 5) e a “estrutura organizacional” (Entrevistados 1 e 4). A “mensuração de resultados” também aparece como prioridade, de acordo com 1 gestor (Entrevistado 3).

Paralelamente, os últimos itens em grau de importância, de acordo com a opinião dos entrevistados, são “mensuração de resultados” (Entrevistados 1 e 4) e “aprendizado com o ambiente” (Entrevistados 3 e 5). As respostas sinalizam uma reflexão acerca das dimensões da gestão do conhecimento na empresa, pois não se constatou uma concordância entre os gestores acerca da importância dada a algumas perspectivas. Um dos gestores (Entrevistado 3) indicou que a “mensuração de resultados” é uma das perspectivas mais importantes. Em contrapartida outros 2 (Entrevistados 2 e 4) indicaram que esta é a menos importante. Esta

questão da mensuração de resultados também foi um ponto de divergência citado nas respostas dos questionários, que relataram a visão dos colaboradores.

■ **Ferramentas para a gestão do capital intelectual**

Neste item da entrevista, procurou-se abordar os gestores no que se refere às ferramentas que a organização disponibiliza para a gestão do seu capital intelectual. Os gestores avaliaram positivamente tais ferramentas, conforme as declarações a seguir:

- ✓ “Utiliza-os com propriedade. Já trabalhei em outras empresas, e pelo momento em que vivemos, onde a competitividade e a inovação são questões importantes para o sucesso da organização, vejo esta empresa como um organização que tem boas ferramentas para a formação de seus profissionais. Mas não considero as melhores. O processo precisa ser contínuo e renovado de acordo com as tendências do mercado. Por este motivo, o banco precisa estar melhorando suas ferramentas continuamente.” (Entrevistado 1)
- ✓ “Muito bom. A melhoria sempre será bem vista. Todo os processos são muito importantes para a gestão do conhecimento, mas a opinião dos cargos de base para a melhora deve ser buscada a cada finalização de um curso on-line. Isto já acontece, mas não conhecemos como são feitas as alterações sugeridas, ou se são. No geral, as ferramentas são eficientes e bem elaboradas.” (Entrevistado 2)
- ✓ “Muito modernas, mas ainda pouco eficazes, pois sempre estamos muito atarefados e com um grande volume de transações para efetivar no mesmo dia. Tal fato dificulta o acesso aos cursos. Além disso, muitas vezes, o funcionário não consegue concluir os cursos, pois são muito extensos. Os cursos realizados fora do ambiente de trabalho são mais interessantes e produtivos.” (Entrevistado 3)
- ✓ “A organização tem um programa bem estruturado, com boas ferramentas tecnológicas, como o Portal corporativo e a comunicação por *e-mails*. Mas como as tecnologias são sempre muito importantes para o processo, algumas ferramentas devem ser revistas no sentido de adequar a realidade diária do funcionário. Alguns treinamentos precisam ser remodelados para um melhor aproveitamento. A organização está no caminho certo, mas, como todo programa, algumas alterações precisam ser feitas.” (Entrevistado 4)

- ✓ “Acho que não só na empresa que trabalho, mas em outras também. Faz muito pouco tempo que seus administradores vêm percebendo as influências e implicações nos resultados empresariais no que se refere ao conhecimento. Trata-se de mudanças, e não basta ter as pessoas; é preciso utilizar de forma eficiente as competências agregadas, com o intuito de fortalecer as estratégias empresariais rumo à manutenção de uma vantagem competitiva de longo prazo.” (Entrevistado 5)

Nesta perspectiva procurou-se abordar as questões relacionadas às ferramentas disponibilizadas pela empresa para a gestão do conhecimento, observando-se que, para os gestores, tais ferramentas servem de suporte ao compartilhamento das informações necessárias ao desenvolvimento de tarefas diárias. Mas não foi evidenciada uma efetiva análise por parte deles em relação à eficiência ou à importância para o contexto das dimensões da gestão do conhecimento.

Os resultados destas entrevistas devem ser refletivos pela organização no sentido de preparar estrategicamente seus gestores no que diz respeito à gestão do conhecimento e às inovações no contexto organizacional, permitindo um melhor entendimento em relação às práticas da organização. A seguir, será analisado o último item constante dos questionários e das entrevistas, em que gestores e colaboradores relataram sobre as seis práticas da organização, apontando, qual é a mais importante na percepção individual.

6.5 Análise dos questionários e entrevistas em relação às práticas da gestão do conhecimento na organização

Procurou-se avaliar, na visão dos colaboradores e gestores, as práticas mais importantes na organização. As seis práticas da organização (capítulo 5, p. 68), como indicado nesta pesquisa, foram: a) Programa de Estímulo ao Conhecimento; b) Portal Corporativo; c) Clique Conhecimento; d) Parceria do Saber; e) Atitude de Valor; e f) Prêmio melhoria continua da qualidade.

Observa-se nesta análise a importância dada pelos colaboradores aos programas da organização para o atendimento a um dos objetivos propostos pela pesquisa, que consiste em avaliar sob a ótica deles quais são as práticas da organização mais importantes para a gestão do conhecimento organizacional.

Conforme mostra a TABELA 3, as práticas da organização são bem percebidas e têm um grau de importância muito similar tanto para gestores quanto para os colaboradores da organização.

TABELA 3 – Importância das práticas da organização para a gestão do conhecimento

Práticas da organização para gestão do conhecimento	Colaboradores		Gestores	
	n	%	n	%
PEC - Programa de estímulo ao conhecimento	10	16	01	20
Portal Corporativo	14	22	01	20
Clube Conhecimento	05	8	-	0
Parceria do Saber	03	5	-	0
Atitude de Valor	28	44	03	60
Premio melhoria contínua da qualidade	03	5	-	0
TOTAL	63	100	5	100

Neste item dos questionários e das entrevistas, os colaboradores e os gestores deveriam indicar a prática mais importante para a gestão do conhecimento. Os resultados revelam que tanto os colaboradores como os gestores concordam que as práticas da organização são conhecidas e bem divulgadas, pois nenhum dos itens deixou de ser indicado pelos colaboradores ou gestores. Outro fator que a finalização dos questionários e entrevistas revelou foi que o programa “Atitude de Valor” é o mais importante tanto para os colaboradores quanto para os gestores. Em seguida os mais indicados foram o “Portal Corporativo” e o “Programa de estímulo ao conhecimento”. Na FIG. 17 , as indicações podem ser bem evidenciadas.

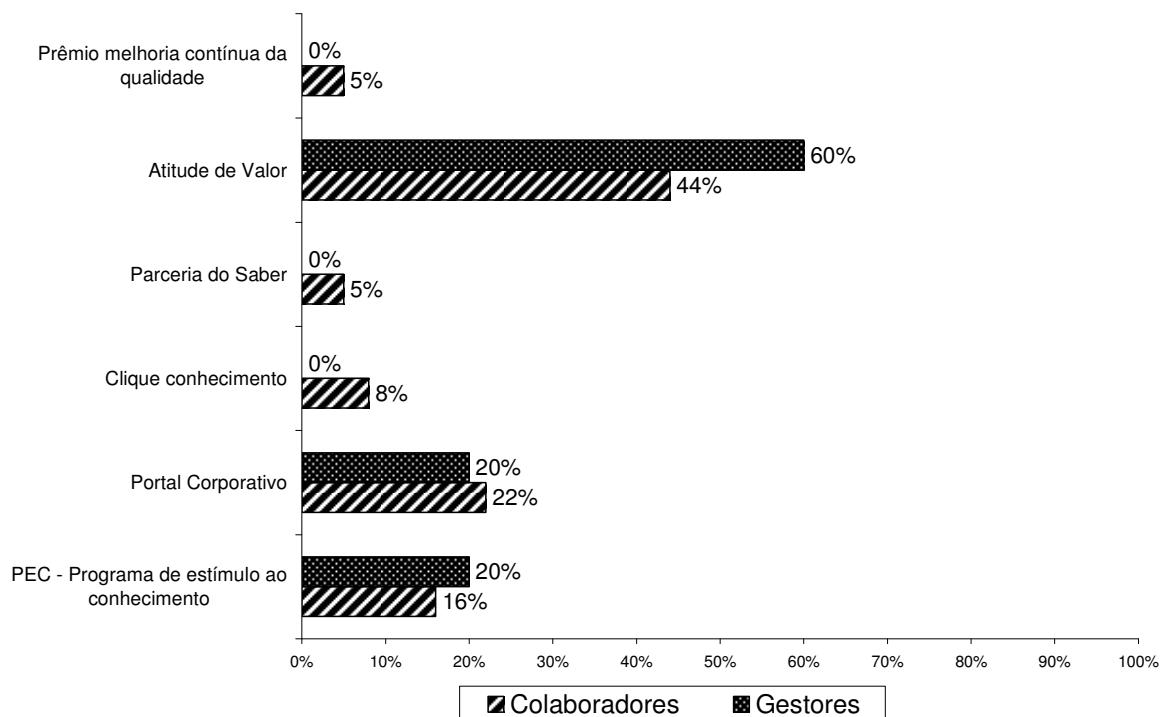


FIGURA 17 – Importância das práticas da organização para a gestão do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos questionários e entrevistas

A FIG. 17 expõe de forma clara as práticas mais percebidas pelos colaboradores para a gestão do conhecimento organizacional. Pode-se dizer que o questionamento inicial da pesquisa foi intensamente evidenciado na indicação dos respondentes do questionário estruturado e nas entrevistas realizadas.

É evidente que o número de gestores entrevistados em relação ao número de colaboradores analisados leva a percentuais maiores. Mas a importância dada pelos grupos analisados a algumas práticas da organização reflete as aspirações deles na organização no sentido de recompensas para os colaboradores e gestores.

O programa “Atitude de Valor” foi o indicado como a prática mais importante para a gestão do conhecimento na instituição financeira. Tal evidência já havia sido sinalizada em outros momentos da coleta de dados, ou seja, em algumas respostas dos gestores nas entrevistas realizadas.

No próximo capítulo, serão abordadas as considerações finais sobre a pesquisa e indicadas as contribuições para a sociedade acadêmica e para a empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa descritiva, caracterizada como estudo de caso, foi analisar as percepções dos colaboradores e gestores de uma instituição financeira brasileira em relação às práticas da organização para gestão do conhecimento, com base nas sete perspectivas propostas por Terra (2001): fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.

As estratégias e as práticas da organização foram apresentadas e, posteriormente, analisadas, a partir das percepções dos colaboradores e gestores, em duas fases. A primeira fase, que consistiu na aplicação de um questionário semiestruturado, teve por finalidade avaliar se as sete dimensões estudadas estavam, segundo a percepção dos colaboradores, presentes nas práticas da organização. A segunda consistiu na realização de entrevistas com os gestores, para analisar se as práticas e estratégias da organização estavam alinhadas com a gestão das unidades e o grau de entendimento sobre o assunto pesquisado.

Assim, como nos últimos anos o desenvolvimento dos conceitos da gestão do conhecimento organizacional tem se tornado importante para as organizações nos diversos setores, pretendeu-se oferecer como decorrência do presente estudo de caso uma contribuição que incentivasse o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema no setor bancário brasileiro, área carente de uma leitura crítica que venha se somar ao entusiasmo decorrente das constantes inovações que a tecnologia da informação vem trazendo para o cotidiano dos seus clientes e colaboradores.

Ao relacionar os conceitos de gestão do conhecimento com as práticas da organização, características importantes foram evidenciadas: a de uma organização que procura criar um ambiente propício à gestão do conhecimento com práticas inovadoras; e a de colaboradores e gestores que convivem nesse ambiente, tendo conhecimento de tais práticas, muitas vezes, participando dos programas, mas que não as relacionam com o conceito da gestão do conhecimento organizacional.

A seguir, serão apresentadas as considerações sobre as práticas da organização, as considerações sobre as dimensões do conhecimento, as contribuições para a gestão do conhecimento na organização e as considerações finais.

- **Considerações sobre as práticas da organização pesquisada**

Na descrição das práticas da organização, verificou-se que a empresa apresenta ações para a gestão do conhecimento, mediante a promoção de programas que incentivam a formação e o aperfeiçoamento de atividades profissionais, mas que, mesmo existindo tais práticas, não há divulgação ou conscientização envolvendo todos os níveis hierárquicos.

Notou-se que, seguindo uma tendência dos mercados atuais, as práticas gerenciais de implementação de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado e habilidades relacionadas ao desenvolvimento de uma infraestrutura facilitadora para a criação de conhecimentos têm sido buscadas desde 2006, com a implantação de um novo modelo de gestão. Este foi evidenciado como sendo o ponto inicial para a gestão do conhecimento organizacional.

No discurso da organização, constataram-se práticas importantes para a busca do conhecimento e do crescimento pessoal dos colaboradores. Essa busca baseou-se em três pilares: a formação, o desenvolvimento e a capacitação. De acordo com a organização, “as pessoas são a verdadeira vantagem competitiva do negócio”.

As ferramentas utilizadas no Portal Corporativo, que durante certo período foram desenvolvidas na organização, com a participação de ideias e sugestões de colaboradores de diversas áreas, revelaram a busca de um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento e de uma boa comunicação interna.

A criação por parte da empresa de ações para o desenvolvimento de seu capital intelectual, incentivando os colaboradores ao desenvolvimento pessoal por meio de programas e recompensas, como o de bolsas de estudos, ficou evidenciada tanto nas respostas obtidas nos questionários quanto nas entrevistas dos gestores. Tais práticas evidenciaram uma tentativa

de proporcionar um ambiente favorável de aprendizado, aliado a uma composição de ferramentas tecnológicas para a disseminação do conhecimento na organização.

Apesar dos esforços por parte da organização para que o “conhecimento” se torne uma vantagem competitiva, apresentado como gestão proativa por meio de treinamentos e programas de formação e outras práticas relacionadas neste trabalho, observou-se que embora os colaboradores tenham uma boa percepção dele, não conseguem relacioná-lo ao conceito da gestão do conhecimento, e, além disto, que alguns gestores, apesar de apresentarem alto nível de qualificação, não dominam o tema da pesquisa. Ficou evidente que a média gerência faz referências às estratégias para o desenvolvimento da organização como ações destinadas a melhorar algumas competências específicas dos colaboradores, estimulando o compartilhamento de algumas práticas na organização. Para que aconteça um melhor desenvolvimento de competências no corpo gestor das unidades no que se refere às questões associadas à gestão do conhecimento, faz-se necessária uma melhor divulgação, como a realização de reuniões ou *workshops* com as principais lideranças, para uma melhor visão dos conjuntos de conhecimentos que sustentam os imperativos estratégicos da organização.

Nesse sentido, os desafios da organização pesquisada devem ser repensados e analisados, pois as iniciativas para a gestão do conhecimento já foram inseridas no contexto organizacional, mas os resultados da pesquisa revelaram a necessidade de uma maior conscientização e de maiores esforços, por meio de uma comunicação mais eficiente entre as áreas, com a participação do seu corpo gestor de cada unidade. O conceito das competências organizacionais deverá ser desenvolvido, de forma a envolver a capacidade de obter resultados específicos e tangíveis, com uma mobilização integrada das competências individuais e coletivas. Ao apresentar um nível elevado de consenso sobre as competências e habilidades da organização, o contexto da gestão do conhecimento facilitará o desenvolvimento das estratégias do negócio e permitirá um melhor alinhamento de seus cargos intermediários.

As práticas para a gestão do conhecimento da organização foram identificadas em suas ações específicas: Programa de estímulo ao conhecimento, criação do Portal Corporativo, Clique conhecimento, Parceria do Saber, Programa Atitude de Valor e Prêmio Melhoria da

Qualidade. Diante dos resultados obtidos, notou-se que existe o investimento em base tecnológica para a comunicação interna e para o acesso a informações, mas estas ações não foram bem percebidas pelos colaboradores, pois ao serem questionados sobre a eficiência da comunicação entre as áreas, 37% declararam “Quase sempre”; 35% “Raramente”; e 16% “Nunca”. Não souberam opinar, 2%.

Acredita-se que a empresa esteja na direção certa e que tenha dado o passo para promover a utilização dos recursos para o desenvolvimento de seu capital intelectual. Isso não é surpreendente, por se tratar de uma grande empresa do mercado financeiro brasileiro, mas atesta que a empresa, de certa forma, reforça a validação do conceito de que a gestão do conhecimento é uma coleção de processos integrados e uma forma de explicitar os desafios gerenciais fundamentais que qualquer organização moderna enfrenta.

- **Considerações sobre as dimensões do conhecimento na organização**

A análise dos resultados da pesquisa com base nos questionários e entrevistas mostrou que as práticas gerenciais da organização são bem planejadas, mas que no que tange à compreensão dos fatores envolvidos para a efetiva gestão do conhecimento organizacional, não existe um ponto de coerência entre os níveis hierárquicos da organização.

Dentre as dimensões relacionadas e analisadas nos resultados da pesquisa, acredita-se que existem pontos a serem melhorados nas práticas da organização. Uma visão sistêmica da organização no que tange à gestão do conhecimento organizacional que se iniciou há alguns anos, revela a ocorrência de ações interessantes, como o Programa de Estímulo ao Conhecimento e o Programa Atitude de Valor, que contribuíram para fomentar questões relacionadas a uma nova estrutura organizacional, segundo o relato dos gestores.

Ao analisar as dimensões, algumas considerações decorrentes dos resultados apurados após a consolidação da aplicação dos questionários merecem destaque, conforme demonstrado a seguir:

- Consenso por parte dos colaboradores em termos de avaliação positiva da alta administração, indicando alto grau de percepção do item Comunicação da estratégia e reconhecimento de que quando existem deficiências estas são rapidamente corrigidas.
- A valorização de novas idéias na perspectiva da cultura e valores organizacionais foi também evidenciada como uma prática importante.
- Na perspectiva da percepção da estrutura organizacional, a indicação de que não existe a formação de equipes *ad hoc* ou temporárias para a realização de projetos inovadores.
- Em relação à administração de recursos humanos, o item mais percebido pelos colaboradores foi o da rigorosidade no processo de seleção.
- Na percepção dos sistemas de informação, o item mais indicado pelos colaboradores foi o da eficiência da comunicação entre as áreas da empresa, independente da hierarquia.
- Para os colaboradores, na perspectiva da mensuração de resultados, a característica mais indicada foi a de foco em resultados.
- Na aprendizagem com o ambiente, o item mais percebido foi o da habilidade da agência na gestão de parcerias com outras empresas.

Na interpretação dos resultados obtidos nos questionários, algumas considerações são importantes, pois evidenciam sob o ponto de vista dos colaboradores as práticas da gestão do conhecimento adotadas pela organização pesquisada, levando a uma indicação sobre a percepção das ações da organização nos cargos de base.

Os colaboradores se mostraram envolvidos nos processos da gestão do conhecimento organizacional, apesar de não entenderem bem o conceito, pois conhecem satisfatoriamente as ferramentas e as estratégias. Mas, em outros pontos, como o da formação de equipes temporárias, não tiveram opinião ou não compreenderam bem o tema. A indicação da rigorosidade no processo seletivo evidenciou uma organização que preza pelo alto nível de qualificação de seus funcionários, o que caracteriza o trabalhador do conhecimento em mercados evoluídos.

No que se refere às entrevistas realizadas com os gestores, as considerações apresentam resultado um pouco surpreendente, pois evidenciam que os gestores possuem uma percepção pouco razoável da importância da gestão do conhecimento para a organização. A maioria deles acredita que a principal fonte de conhecimento de que podem dispor advém da empresa. É interessante destacar ainda que na análise dos resultados tais gestores enfatizaram as ferramentas e as formas de conhecimento que a organização disponibiliza, mesmo após declararem não ter pleno entendimento do assunto pesquisado.

O entendimento da importância da área de TI, aliado às estratégias de recursos humanos da organização, ficou evidenciado também nas respostas dos gestores, que admitiram a necessidade de promover o alinhamento da tecnologia com os processos da empresa e com as questões relativas às pessoas. Isso evidenciou o envolvimento da área de Tecnologia da Informação em projetos de gestão do conhecimento e o papel estratégico da área de Recursos Humanos na organização.

Ao relacionar seis práticas da organização (capítulo 5, p. 68), conforme indicadas na pesquisa: Programa de Estímulo ao Conhecimento, Portal Corporativo, Clique Conhecimento, Parceria do Saber, Atitude de Valor e Prêmio Melhoria Contínua da Qualidade – , houve um consenso nas respostas obtidas, pois colaboradores e gestores indicaram o programa “Atitude de Valor” como sendo o mais importante.

- **Contribuições para a gestão do conhecimento na organização pesquisada**

Com base nos resultados obtidos, pôde-se observar a existência de alguns fatores importantes para gestão do conhecimento da organização e apresentar algumas contribuições para a melhoria do processo.

Como a organização preserva e mantém vários programas de incentivo ao aperfeiçoamento e crescimento profissional por meio de premiações aos destaques, constatou-se que a estratégia da cultura interna de valorizar novas ideias é uma característica importante para a gestão do conhecimento e que as recompensas servem de um estímulo maior aos

participantes dos programas. Cabe à organização promover uma melhor distribuição desses benefícios, e não limitá-los a poucos.

Dentre as perspectivas analisadas nas sete dimensões do modelo proposto, algumas variáveis foram consideradas como pontos de atenção para a organização, por apresentarem altos índices de percepção por parte dos colaboradores. A seguir, relacionam-se as perspectivas que não foram bem avaliadas:

- Frequência na realização de *brainstormings*.
- Agilidade no processo de tomada de decisões.
- Estruturação no plano de carreira dos funcionários.
- Compartilhamento de informações e adequada organização dessas informações.
- Divulgação interna de resultados.
- Aprendizado da empresa com o cliente.

Os resultados sugerem a necessidade de melhor aproveitamento das informações e de um direcionamento do plano de carreira na organização. A indicação de um processo seletivo rigoroso pelos colaboradores e a falta de um Plano de Carreira revelaram um paradoxo nos resultados. Sugere-se a estruturação de um Plano de Carreira mais acessível a todos os níveis da organização, ou que os gestores estejam mais preparados para a conscientização dos colaboradores.

No que se refere ao compartilhamento de informações e à adequada organização dessas informações pôde-se identificar a necessidade de desenvolver uma cultura que estimule a comunicação interna, por meio de reuniões informais e da troca de experiências entre os colaboradores e gestores.

Por tratar-se de uma organização com foco em resultados, conforme indicado pelos colaboradores, a não divulgação interna desses resultados também foi outro ponto contraditório identificado na pesquisa. Sugere-se uma melhor divulgação dos resultados após a finalização dos processos de mensuração dos resultados.

Apesar dos aspectos positivos encontrados na análise dos resultados da pesquisa, existem desafios para a organização no sentido de avaliar melhor suas estratégias para a gestão do conhecimento no que se refere às questões descritas.

Na análise das respostas dos gestores e colaboradores foram percebidos pontos divergentes. Observou-se não existir um grau de concordância sobre as estratégias da organização. Por isso, recomenda-se à empresa promover uma melhor adequação do treinamento ou desenvolvimento dos gestores, alinhando as estratégias organizacionais à gestão das unidades.

A realização da pesquisa mostrou que a empresa está comprometida em criar um ambiente propício à gestão do conhecimento. Entretanto, o modelo atual de sua estrutura funcional hierarquizada não permite, mesmo com práticas inovadoras, o estímulo à criatividade ou à formação de equipes temporárias para a gestão de projetos independentes. Talvez o primeiro passo para que a organização consiga vencer tal desafio seja a revisão de seus próprios valores e uma melhor compreensão dos processos humanos básicos de criação e aprendizado, tanto individual como coletivo.

A conclusão desta pesquisa leva ao entendimento de que a competitividade do mercado atual e as inovações existentes no ambiente organizacional, em que a gestão do conhecimento passou a desempenhar papel estratégico para a competitividade das empresas do mercado financeiro brasileiro, vêm ampliar as fronteiras para a utilização dos recursos oriundos desse campo do conhecimento no setor e sinalizar a importância de que tal confluência aconteça mais amiúde.

Para a realização de novos estudos e discussões sobre o assunto, sugere-se pesquisar outras instituições financeiras atuantes no mesmo mercado, para permitir a comparação entre as suas práticas da gestão do conhecimento.

É importante, ainda, ressaltar a contribuição desta dissertação para o autor, que teve a oportunidade de ampliar sua visão acadêmica e organizacional, apoiado na crença pessoal de que o “*o conhecimento*” é um grande recurso para o crescimento profissional dos indivíduos nas organizações. Esse recurso, aliado à comunicação e compartilhamento de informações,

numa perspectiva que une a gestão estratégica das informações – segundo as sete dimensões abordadas neste trabalho –, e ao uso adequado das ferramentas tecnológicas, ofereceria um substrato ideal para a condução de uma gestão do conhecimento organizacional alinhada às demandas da realidade contemporânea.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. *Ensinando Pessoas inteligentes a aprender*. In: Gestão do Conhecimento *On Knowledge Management*. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. cap. 4, pg. 82-107.
- _____. *A boa comunicação que impede a aprendizagem*. In: Aprendizagem Organizacional. *Organization Learning*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. cap. 5. pg. 84-104.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Sistema Financeiro Nacional*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFN>>. Acesso em 01.09.2008.
- BARTON, Dorothy Leonard. *Nascentes do Saber. Criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro:FGV, 1998. PG. 19-46.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. 2^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*.São Paulo: editora Senac São Paulo, 2003.
- COLLIS, Jill, HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Tradução de Lucia Simonini. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 346 pg.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. A emergência da economia do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 1994. cap. 1, p.15-45.
- CRIVELARO, Débora. Revolução digital. *Revista Unibanco. Bem vindos ao novo portal Unibanco*. São Paulo: Posigraf, n. 344, p. 8-11, junho. 2007.

CUNHA, Carmem D. *Gestão do Conhecimento – Um estudo sobre as práticas nas grandes e médias empresas do setor farmacêutico.* [Dissertação de Mestrado] – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.* Tradução de Lenke Peres.:2^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 pg.

DAVENPORT Thomas H.. *Ecologia da Informação. Porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.* 2^a ed. São Paulo: Futura, 1998. 316 pg.

DRUCKER. Peter F. *Desafios Gerenciais para o Século XXI.* – Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 168 pg.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital Intelectual.* São Paulo: Makron Books, 1998. 214 pg.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira.* 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2008. 155 pg.

GITMAN, Laurence Jefferey. *Princípios de Administração Financeira.* 10^a ed. São Paulo: Pearson, 2004. 743 pg.

GARVIN, David A. *Construindo a organização que aprende.* In. Gestão do Conhecimento On Knowlwdge Management. 12^a ed. Rio de janeiro: Campus, 2001. cap. 3, pg. 50-81.

HANSEN, Morten T. NOHIA, Nitin. TIERNEY, Thomas. *Qual a estratégia para a Gestão do Conhecimento?* In. Aprendizagem organizacional. Harvard Business Review; tradução: Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIM, Daniel H. *O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional*, in KLEIN, David A. *A gestão estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LANZA, Simone. Uma só força. *Revista Unibanco. Uma só força*. São Paulo: Posigraf, n. 356, p. 15-20, junho. 2008.

LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita. *Chaves para o Terceiro Milênio na Era do Conhecimento*. In: Informação e Globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p 7-26.

LOPES, Fabiana. Aprendizado contínuo. *Revista Unibanco*. Oportunidades de aprendizado são organizadas em três pilares: formação, desenvolvimento e capacitação. São Paulo: Posigraf, n. 343, p. 9-11, maio. 2007.

MOLINA, Patrícia. Cultura de Inovação. *Revista Unibanco. Um ambiente motivador*. São Paulo: Posigraf, n. 346, p. 13-17, agosto. 2007.

MOLINA, Patrícia. Antes de tudo você. *Revista Unibanco. Pessoas em primeiro lugar*. São Paulo: Posigraf, n. 352, p. 8-10, fevereiro. 2008.

MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística.: 15^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 pg.

MORAES, Maristella Muller. Jeito de Ser Unibanco. *Revista Unibanco. Do nosso jeito*. São Paulo: Posigraf, n. 355, p.7-12, maio. 2008.

NONAKA, Ikujiro. *A empresa criado do conhecimento*. In: Gestão do Conhecimento *On Knowledge Management*. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. cap. 2, pg. 27-49.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUSCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.* Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 18^aed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 pg.

PINHEIRO, Juliano L. *Mercado de Capitais: Fundamentos e técnicas.* 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2005. 368 pg.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do comportamento organizacional.* Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 4^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 306 pg.

ROZEMBLATT, Flávio. Desenvolvendo talentos. *Revista Unibanco. Na direção certa.* São Paulo: Posigraf, n. 342, p.3-7, abril. 2007.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina. Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial.* 20^a ed. Rio de Janeiro\; Best Seller, 2005. 443 pg.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas.* Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 14^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 237 pg.

_____. *A Riqueza do Conhecimento. O capital Intelectual e a Organização do Século XXI.* Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Campus, 2002. 516 pg.

SOUZA. Geralda S. Ferreira. *Aprendizagem, Gestão do Conhecimento e Gestão com pessoas: Análise de Experiência no setor de construção civil.* [Dissertação de Mestrado] – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2003.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial.* 1^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 315 pg.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Portais Corporativos: A revolução na Gestão do Conhecimento,* São Paulo: Negócio Editora, 2002. 453 pg.

UNIBANCO. *Sobre a empresa. Quem somos.* Unibanco. Disponível em <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/som/index.asp>>. Acesso em 22.08.2008.

UNIBANCO. *Sobre a empresa. Segmentação de clientes.* Unibanco. Disponível em <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/cli/index.asp>>. Acesso em 25.08.2008.

UNIBANCO. *Nossa história.* Disponível em <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/his/index.asp>>. Acesso em 22.08.2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.* 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2000. 86 pg.

VASCONCELOS, Maria Celeste Lobo de. *Cooperação Universidade/Empresa na Pós-Graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira.* 2000. 257 pg. Tese (Doutorado defendida junto ao programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

_____. TAVARES, Marta Araújo. *O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em Empresas Mineiras de Vanguarda.* In. Encontro Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração, . Salvador, novembro, 2002.

_____. TAVARES, Marta Araújo. *Gestão do conhecimento tecnológico: Desafios e oportunidades no Brasil.* Jounal of technology Management & In. Inovation. VOL, 1. Issue 3. Universidade de Talca, 24, August, 2006. p. 88 a 98.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.* 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 pg.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

- ✓ Caro colega, este questionário destina-se a uma pesquisa acadêmica.
- ✓ Para respondê-lo não é necessário se identificar.
- ✓ Para responder a primeira fase marque apenas uma opção.
- ✓ Para responder a segunda fase, utilize a legenda abaixo de acordo com o seu grau de percepção sobre as perspectivas de cada uma das sete dimensões. (Terra, 2001)

(5) Sempre (4) Quase Sempre (3) Raramente (2) Nunca (1) Não tenho opinião

- ✓ Na terceira fase, apenas assinale a opção mais importante.

1 – CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	
1.1 – Gênero	Masculino Feminino
1.2 - Qual a sua idade?	Até 21 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos Mais e 40 anos
1.3 – Escolaridade	Nível médio Cursando Superior Superior concluído Pós graduado
1.4 - Quanto tempo você trabalha na empresa?	Até 1 ano 1 a 2 anos 2 a 3 anos Mais de 3 anos
1.5 - Qual o seu cargo?	Atendente Gerente de Contas PF Gerente Administrativo

2 – DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

1 – Fatores estratégicos e o papel da alta administração	1	2	3	4	5
1.1-A macroestratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais					
1.2-A alta administração estabelece freqüentemente metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida					
1.3-Gaps (deficiências) de conhecimento são identificadas de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.					
2 – Cultura e valores organizacionais	1	2	3	4	5
2.1-A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.					
2.2-Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho					

em trabalhar para a empresa					
2.3 -As pessoas estão focadas apenas no curto prazo	1	2	3	4	5
2.4 -Novas idéias são valorizadas pela empresa?					
2.5 -As realizações importantes são comemoradas					
2.6 -Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstormings</i> .					
3 – Estrutura organizacional	1	2	3	4	5
3.1 -Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica					
3.2 -Há um uso constante de equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.					
3.3 -As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mímina.					
4 – Administração de recursos humanos	1	2	3	4	5
4.1 -O processo de seleção é bastante rigoroso					
4.2 -O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências, ou seja dentro da organização existe um plano de carreira bem estruturado?					
4.3 -Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários					
4.4 -O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades da área imediata					
5 – Sistemas de Informação	1	2	3	4	5
5.1 -A comunicação é eficiente em todos os sentidos(de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).					
5.2 -As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.					
5.3 -As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários					
5.4 -As informações mais relevantes estão organizadas em espaços virtuais/bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).					
6 – Mensuração de Resultados	1	2	3	4	5
6.1 -Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento)					
6.2 -Os resultados da empresa são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais.					
6.3 -Os resultados dos esforços de Gestão do Conhecimento					

são medidos e divulgados regularmente.					
7 – Aprendizado com o ambiente	1	2	3	4	5
7.1-A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.					
7.2-A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas					
7.3-A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.					

Fonte: Terra (2001)

3 – PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentre as seis práticas relacionadas abaixo, indique qual a mais importante.	
PEC – Programa de estímulo ao conhecimento	
Portal Corporativo	
Clique conhecimento	
Parceria do saber	
Atitude de valor	
Premio melhoria contínua da qualidade	

ROTEIRO PARA ENTREVISTA - GESTORES

1 - Identificação	
1.1 – Idade:	
1.2 – Escolaridade:	
1.3 – Quanto tempo de empresa: (Como a sua história se mistura com a da organização?)	
1.4 – Tempo no cargo de gestor/Gerente geral	
2 – A Gestão do Conhecimento	
2.1 – O que você entende por gestão do conhecimento organizacional?	
2.2 – Você tem acesso às estratégias da organização sobre a gestão do conhecimento organizacional ?	
2.3 – A área de Recursos Humanos tem um programa de práticas da gestão do conhecimento para os colaboradores da organização?	
2.4 – Dentre as práticas da organização, quais você considera as mais eficientes para a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento na organização ?	
2.5 - A organização valoriza a criação do conhecimento mediante novas idéias ?	
2.6 – O ambiente organizacional é propício para a Gestão do Conhecimento? Em caso afirmativo, explique como isto acontece. Em caso negativo, o que pode ser melhorado?	
2.7 – Dentre os itens relacionados a seguir, enumere-os em ordem de importância de acordo com as estratégias da organização em relação à gestão do conhecimento organizacional:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores estratégicos e o Papel da alta administração ▪ Culturas e valores organizacionais ▪ Estrutura organizacional ▪ Administração de recursos humanos ▪ Sistemas de informação ▪ Mensuração de resultados ▪ Aprendizado com o ambiente 	
2.8 – Você considera que a organização tem as melhores ferramentas para a gestão do seu capital intelectual ?	
2.9 – Como você avalia o uso que a organização faz das ferramentas para a gestão do conhecimento organizacional?	

3 – Práticas da organização para a gestão do conhecimento organizacional

Neste item você deve apenas indicar qual a prática da empresa é a mais importante para a gestão do conhecimento organizacional.

Dentre as seis práticas relacionadas abaixo, indique qual a mais importante.	
PEC – Programa de estímulo ao conhecimento	
Portal Corporativo	
Clique conhecimento	
Parceria do saber	
Atitude de valor	
Premio melhoria contínua da qualidade	