



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS- CAMPUS VII
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE NUMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

JOSÉ ANTONIO DA SILVA JÚNIOR

PATOS-PB

2014

JOSÉ ANTONIO DA SILVA JÚNIOR

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE NUMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como parte dos requisitos para obtenção do título em Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Erika Marinho

Área de Concentração: Gestão do Conhecimento

**PATOS-PB
2014**

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S587g Silva Júnior, José Antônio da.
Gestão do Conhecimento: análise numa Agência Bancária da Caixa Econômica Federal [manuscrito] / José Antônio da Silva Júnior. - 2014.

62 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Erika Campos Marinho de Goes Pires, Coordenação de Administração".

1. Gestão do Conhecimento. 2. Compartilhamento do Conhecimento. 3. Modelo de Gestão do Conhecimento. I. Título.

21. ed. CDD 658.001

JOSÉ ANTONIO DA SILVA JÚNIOR

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANÁLISE NUMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como parte dos requisitos para obtenção do título em Bacharel em Administração.

Monografia aprovado em: 25 de fevereiro de 2014

BANCA EXAMINADORA

Erika Campos M. de G. Pires

Prof^ª. Ms.. Erika Campos Marinho de Goes Pires
Orientadora

Rosângela da Silva Figueredo

Prof^ª. Ms. Rosângela Figueredo
1^ª Examinadora

Eunice Ferreira

Prof^ª. Ms. Eunice Ferreira
2^ª Examinadora

Patos, 25 fevereiro de 2014

Aos meus pais, meus irmãos, minha esposa,
meu querido filho e todos aqueles que
contribuíram para a realização do meu sonho,
muito obrigado pelo amor e incentivo durante
todos estes anos de graduação

AGRADECIMENTOS

Ao meu **Deus** pai todo poderoso, por ter me dado força e coragem para o alcance do meu objetivo.

A meus pais **José Antonio** e **Maria do Socorro**, pelo amor e incentivo em todos os momentos desta caminhada, por acreditar em mim e por me auxiliar nos momentos difíceis. Devo muito e sou eternamente grato a vocês.

Aos meus queridos irmãos, **George Elton** e **Gislaine Suelen**, pelo constante amor, encorajamento em todas as horas. Amo muito vocês.

A minha querida esposa **Jakeline** e meu grande amigo e filho **Arthur**, sempre transmitindo amor, apoio e boas energias. Muito obrigado.

Aos meus primos Júlio, Hugo, Augusto, e aos amigos Júnior do Cavaco, Zaconne, Rodrigo, Sammyr e seu grupo Hayalla e Marcelo. Pelas farras e companheirismos durante estes anos.

Aos colegas de trabalho pela ajuda e força nos momentos difíceis, Sônia, Kleber, Calisto. Muito obrigado.

Aos mestres da **Universidade Estadual da Paraíba**, campus Patos-PB, pelo conhecimento transmitido, que me proporcionaram informações para que eu pudesse ter uma base sólida e aproveitasse o tempo da academia que é tão curto. Como diria Shakespeare "... O tempo é algo que não volta atrás. Por isso plante seu jardim e decore sua alma, ao invés de esperar que alguém lhe traga flores ... "

Agradeço a minha professora orientadora **Erika Marinho**, pela sua competência e dedicação comigo, sinto-me honrado em tê-la como minha orientadora. Obrigado!!

E em especial a professora **Eunice** e **Rosângela**, pelo apoio e compreensão, por me acompanhar e incentivar para a realização deste trabalho. Obrigado!!

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o meu sucesso agradeço de coração.

“Porque tu tens sido o meu auxílio; jubiloso cantarei refugiado á sombra das tuas asas. A minha alma te segue de perto; a tua destra me sustenta. Pois tu és a minha esperança, senhor Deus; Tu és a minha confiança”.

Salmos 63.

RESUMO

Diante de um cenário globalizado que cada vez fica mais competitivo, é perceptível a necessidade, por parte das organizações, de se manterem consistentes e seguras no mercado de trabalho. Nesse contexto, a gestão do conhecimento tem sido uma questão de grande relevância dentro das organizações. O conhecimento é visto como o maior recurso gerador de vantagem competitiva para as organizações e como o principal ingrediente de tudo o que é realizado, produzido, comprado e vendido. Em consonância com essa realidade, objetivo deste trabalho de conclusão de curso é uma proposta de um modelo de elaboração de Gestão do Conhecimento numa Agência bancária da Caixa Econômica Federal. A revisão teórica realizou levantamento bibliográfico sobre a diferença entre dados, informações, conhecimentos e definições levantadas por renomados autores sobre Gestão do Conhecimento. Com isso foi estudado os seguintes autores, Nonaka e Takeuchi (1997), Tannenbaum e Alliger (2000), Rastogi (2000), Terra (2000), Von Krogh e Ichijo Nonaka (2001), Probst, Raub e Rombardt (2001), Davenport e Prusak (2003), com o objetivo de propor uma metodologia que melhor se enquadrasse na organização estudada observando suas particularidades. Neste sentido, procurou-se aplicar o modelo proposto dos autores Nonaka; Takeuchi (1997) que diante a apresentação das metodologias e expostas neste trabalho, ao Supervisor de Filial, o Sr. José Cirino da Silva, o mesmo analisou qual metodologia se encaixava com o perfil da organização, mediante a necessidade e realidade da empresa. A abordagem metodológica quanto aos fins utilizou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, e quanto aos meios uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Constitui-se à coleta de dados, um estudo de caso, analisando os questionários e algumas conversas informais com o responsável pela Agência e os demais funcionários. A análise foi desenvolvida a partir de uma discussão entre a abordagem teórica e a percepção dos colaboradores da organização. Nesse sentido, foram expostos ao(s) funcionários alguns pontos relevantes: uma explicação sobre a importância da Gestão do Conhecimento, e como os autores Nonaka e Takeuchi (1997) expõem o seu modelo, levando em consideração uma explanação sobre os quatro tipos de conversão: socialização (tácito de um indivíduo para outro), externalização (explicitando partes do conhecimento tácito), combinação (conhecimento explícito de um indivíduo para o grupo) e internalização (captando no formato tácito o conhecimento explícito do grupo). Com relação aos resultados apresentados na análise, a gestão do conhecimento na organização utilizada nessa pesquisa apresentou resultados favoráveis. Recomenda-se que a organização procure e possibilite criar mais mecanismos para o compartilhamento do conhecimento nas atividades e práticas organizacionais.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Compartilhamento do Conhecimento; Modelos de Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

Facing a more competitive global scenario that is increasingly, the need is perceived by organizations remaining consistent and safe in the labor market. In this context, knowledge management has been an issue of great importance within organizations. Knowledge is seen as the greatest generator resource of competitive advantage for organizations and as the main ingredient of all that is done, produced, bought and sold. Consistent with this fact, the aim of this work of completion is a proposal for a model of development of Knowledge Management in an agency of the bank Caixa Economica Federal. The literature review conducted bibliographic research on the difference between data, information, knowledge and definitions raised by renowned authors on Knowledge Management. Thus the following authors, Nonaka and Takeuchi (1997), Alliger and Tannenbaum (2000), Rastogi (2000), Earth (2000), Von Krogh, Ichijo and Nonaka (2001) , Probst, Raub and Rombardt (2001) was studied, Davenport and Prusak (2003), with the aim of proposing a methodology that best fit in this organization studied by observing their particularities . In this sense, we tried to use the model proposed by the authors Nonaka and Takeuchi (1997), before the presentation of the methodologies and exposed in this work, the Branch Supervisor, Mr. José Cirino da Silva, the same methodology which examined fit with the profile of the organization by necessity and reality of the company. The methodological approach was on ends using an exploratory and descriptive research and as to the means, a literature research and case study. Consisted of data collection, analysis of questionnaires and some informal talks with head of the Agency and other officials. The analysis was developed from a discussion between the theoretical approach and the perception of the employees of the organization. Accordingly, employees were exposed to some relevant points: an explanation of the importance of knowledge management, and how the Nonaka and Takeuchi (1997) authors present their model , taking into account an explanation of the four types of conversion: socialization (tacit from one individual to another), externalization (tacit knowledge explicit parts), combination (explicit knowledge from one individual to the group) and internalization (tacit knowledge explicit form of the group). Regarding the results presented in the analysis, knowledge management in the organization used in this study showed favorable results. It is recommended that the organization and enables search engines to create more knowledge sharing in the activities and organizational practices.

Keywords: Knowledge Management; Knowledge Sharing; Knowledge Management Models .

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Elementos constitutivos da gestão do conhecimento.....	37
Figura 02: Planos e dimensões da gestão do conhecimento.....	40
Figura 03: A espiral do conhecimento e o conteúdo criado pelos quatros formas de conversão do conhecimento.....	42
Figura 04: Modos de conversão.....	42
Figura 05: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.....	44
Figura 06: Organograma da Agência da CEF de Patos- PB.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Diferenciação entre dados, informação e conhecimento.....	26
Quadro 02: Os quatros modelos de conversão.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Duas dimensões epistemológica e ontológica.....	42
Gráfico 02: Dados de gênero dos respondentes.....	55
Gráfico 03: Faixa Etária dos respondentes.....	56
Gráfico 04: Tempo de serviço dos respondentes.....	57
Gráfico 05: Processo de socialização.....	57
Gráfico 06: Processo de externalização.....	58
Gráfico 07: Processo de combinação.....	60
Gráfico 08: Processo de internalização.....	70

LISTA DE SIGLAS

GC- Gestão do Conhecimento.

SECI- Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

CEF- Caixa Econômica Federal.

BNH- Banco Nacional de Habilitação.

FAS- Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social.

FGTS- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

PIS- Programa de Integração Social.

FUNCEF- Fundação de Economiários Federais.

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	15
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo Geral.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 Estrutura do trabalho.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Dados, Informação e Conhecimento.....	22
2.2. Gestão do Conhecimento.....	26
2.3. Compartilhamento do conhecimento.....	28
2.4 Modelos de Gestão do Conhecimento.....	29
2.4.1 Modelo de Tannenbaum e Alliger (2000).....	29
2.4.2 Modelo de Rastogi (2000).....	30
2.4.3 Modelo de Probst, Raube e Romhardt.....	30
2.4.4 Modelo de Von Kroht, Ichijo e Nonaka (2001).....	34
2.4.5 Modelo de Terra (2000).....	37
2.4.6 Modelo de Davenport e Prusak (2003).....	38
2.5.7 Modelo de Nonaka e Takeuchi.....	39
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	46
3.1 Perfil Estratégico.....	47
3.2 Estrutura Organizacional.....	47
4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	49
4.1 Tipo de Pesquisa.....	49
4.2 Universo de Análise e Amostra.....	51
4.3 Coleta de Dados.....	52
4.4 Instrumentos de Coleta de Dados.....	52
4.5 Procedimentos para Tratamento e Análise dos Dados	53
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	55
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63

REFERÊNCIAS.....	66
ANEXOS.....	69
ANEXOS A- Modelo de Questionário.....	69
ANEXO B- Termo de Consentimento da Agencia Bancária.....	70

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo serão descritos os tópicos iniciais deste trabalho. Nele busca-se apresentar a contextualização da temática estudada, levando em consideração seus antecedentes e abordagens contemporâneas. Apresenta-se também a formulação do problema de pesquisa, objetivo geral e os objetivos específicos. Por fim, é apresentada a justificativa, que tem como propósito mostrar a importância e a relevância do tema a ser pesquisado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As organizações atuam hoje em um mundo de crescente complexidade em que o conhecimento está em constante evolução. Com isso cresceu de forma rápida o interesse pela Gestão do Conhecimento. Como resultado disso, a importância, necessidade e urgência do conhecimento nas organizações aumentaram consideravelmente, bem como o reconhecimento de que as organizações com suas estruturas inflexíveis não conseguem competir no mercado atual, sendo fundamental ajustar as mesmas às novas necessidades do mercado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em consonância com essa realidade “o conhecimento incidiu a ser uma ferramenta indispensável como recurso competitivo para organizações no meio econômico, para que as mesmas saibam adquirir-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz” (ROSSATO, p. 79).

Adquirir novos conhecimentos tem se tornado um fator determinante para sobreviver neste mercado. É necessário obter informações oportunas e conhecimentos personalizados para decodificar o conteúdo da informação e criar uma gestão que funcione de forma mais inteligente gerando uma vantagem competitiva.

Esse fato faz com que as organizações busquem não só uma forma mais equilibrada de gerir as pessoas, mas também procure constantemente encontrar alternativas de melhorar a comunicação para diminuir o impacto dessas mudanças sobre os colaboradores. E nesse momento, algumas ferramentas e/ou práticas de gestão do conhecimento são fundamentais para uma melhor disseminação, geração e compartilhamento das informações sobre a empresa. O conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), é definido como o resultado entre experiências construídas, valores, informação contextual e perspicácia do especialista que provê uma estrutura para avaliar e incorporar novas

experiências e informação. Nas organizações, ainda segundo os autores, o conhecimento se encontra não só em documentos e arquivos, mas também em rotinas organizacionais, procedimentos, diretrizes e normas.

Sob este contexto, Nonaka; Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é o principal elemento de competitividade organizacional, que a criação de conhecimento gera inovação contínua e vantagem competitiva.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 6),

O conhecimento é um fluxo feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Origina-se e é aplicado na mente de conhecedores. Em organizações, geralmente torna-se embutido não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

Ainda segundo os autores supracitados, a gestão do conhecimento envolve a geração, codificação, coordenação e transferência do conhecimento no âmbito das organizações.

Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias. Nesse contexto surge a preocupação em gerenciar todo esse conhecimento que circula no ambiente organizacional. (TERRA, 2000).

Nesta mesma linha, Nonaka e Takeuchi (1997) mostram que a gestão do conhecimento refere-se à criação sistemática de novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

A gestão do conhecimento é tratada como um modelo de gestão dedicado a alavancar, compartilhar e gerar riquezas a partir do capital intelectual. É considerada como um conjunto de processos que conduzem à criação, à disseminação e à utilização do conhecimento no ambiente organizacional (ANGELONI, 2003).

A área de estudo que trata do tema “Gestão do Conhecimento” aborda que não é nenhum exagero dizer que o conhecimento é o recurso mais importante que uma organização dispõe na nova economia, baseada em conhecimentos. Todas as organizações, independentes da sua área de atuação, geram e usam conhecimento.

Diante de tantas considerações pode-se perceber que a Gestão do Conhecimento aparece como um processo de suma importância para o crescimento organizacional tem enfrentado desafios hercúleos e, através de suas práticas ampara inúmeros processos em um número cada vez maior de organizações. Relevante para potencializar e promover o compartilhamento de informações e conhecimentos entre diferentes grupos.

Para Angeloni (2003) as organizações deverão sair do modelo tradicional de gestão e migrar para o modelo de gestão do conhecimento para obter vantagem competitiva sustentável. As organizações precisam gerir o conhecimento, adotando práticas favoráveis à criação e ao desenvolvimento do conhecimento. As pessoas são os elementos centrais da competitividade organizacional, fontes de conhecimento que agregam experiências, esforços e inteligência na busca pela concretização dos propósitos organizacionais.

Afinal, uma empresa que investe em Gestão do Conhecimento acaba por assegurar que canais para a inovação e comunicação estejam sendo criados no dia-a-dia, e com isso, abrindo caminhos para que a empresa estruture seu diferencial competitivo.

Em 1991, Nonaka foi autor de um artigo publicado no Harvard Business Review e junto com Takeuchi, a teoria ali apresentada foram expandidas no *The Knowledge Creating Company*. O livro é complexo e apresenta muitos conceitos, dentre estes, um dos mais importantes é a distinção entre conhecimento explícito e o tácito. A intenção de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permite visualizar que esta criação ocorre de forma contínua e em todos os níveis da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), assim como a importância dos quatro modos de conversão do conhecimento que compõem o modelo da espiral do conhecimento. São eles:

1. Conhecimento tácito em conhecimento tácito, que é chamado de socialização;
2. Conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado de externalização;
3. Conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação;
4. Conhecimento explícito em conhecimento tácito, denominado internalização.

O processo de criação do conhecimento organizacional inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde aproximadamente à socialização. Numa segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, (esse processo de conversão é facilitado pelo uso de múltiplos métodos de raciocínio como dedução, indução e abdução) num processo semelhante à externalização.

O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente à pena perseguir o novo conceito. Na quarta fase, recebida a confirmação do(s) novo(s) conceito(s), eles são convertidos em arquétipos que podem

assumir várias formas. A última fase amplia o conhecimento criado a outros grupos, ou até os componentes externos, constituídos o que chamamos de difusão interativa do conhecimento.

2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se justifica pela relevância do tema está baseado na preocupação, cada vez maior por parte das organizações, em desenvolver e manter uma gestão de pessoas eficiente e com qualidade, possibilitando a criação de valor para a empresa de maneira permanente e constante. É cada vez maior a preocupação das organizações com o bem estar dos colaboradores e, dessa forma, questões como clima organizacional e gestão do conhecimento estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das empresas, pois podem se converter em verdadeira vantagem competitiva para empresas.

A informação contribui como elemento básico da organização do conhecimento (CHOO, 2003), pois constitui a base para a criação do conhecimento humano e organizacional. Neste contexto, o conhecimento é visto como o maior recurso gerador de vantagem competitiva para as organizações e como o principal ingrediente de tudo o que é realizado, produzido, comprado e vendido. (DRUCKER, 1995; GARVIN, 1993; NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Para tanto, é necessário aprender a administrá-lo, de forma que se possa capturá-lo, armazená-lo, e criá-lo de maneira mais eficiente possível (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento é uma vantagem sustentável porque gera retornos crescentes, abrindo oportunidades continuadas: "idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece como doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor" (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 20).

O autor Terra (2000) sugere que para o conhecimento produzir vantagem competitiva sustentável, a organização deve ser capaz de capturar e gerir o conhecimento mediante seus sistemas, processos, produtos, regras e culturas.

Para Davenport e Prusak, (1998) o conhecimento é um recurso de alto valor, pronto para ser aplicado em ações e decisões e resultam de uma combinação entre informação, experiência, contexto, interpretação e reflexão.

A obtenção do conhecimento passou a proporcionar uma importância muito grande quando se percebeu de criar, organizar, reter e aprender. Configurou-se numa fórmula nova contra a concorrência e a favor do desenvolvimento no trabalho (CARVALHO, p. 3).

Além disso, as organizações interagem com o seu ambiente, absorvem a informação, transformando-as em conhecimento e seus tomadores de decisão executam ações baseadas numa combinação das suas experiências, valores, regras internas e influenciadas pela sua cultura organizacional. Sem conhecimento, resultante da prática e da aprendizagem, uma organização não poderia se organizar, e estaria impossibilitada de se manter como uma organização sustentável e criadora de conhecimento.

Não menos importante, o trabalho é relevante para a comunidade acadêmica, pois, procura-se descobrir a relação entre o campo teórico e o prático, verificando a legitimidade da teoria apresentada, se corresponde com o campo prático estabelecido.

A relevância acadêmica relaciona-se à geração de conhecimento científico sobre os assuntos que vem ganhando proeminência no mercado de trabalho (gestão do conhecimento) e que estão se constituindo em foco de análise e aplicação em organizações contemporâneas. Do ponto de vista aplicado, a pesquisa contribui para a compreensão de fatores relacionados à Gestão do conhecimento nas organizações. Com relação à relevância social, os resultados da pesquisa poderão fomentar a discussão acerca das melhores praticas a serem adotadas para obter o sucesso. E também para outras organizações públicas ou mesmo empresas privadas que se interessem pela gestão do conhecimento e que possam utilizar-se do modelo de pesquisa proposta neste trabalho.

No mais, pelos resultados alcançados será possível verificar falhas e com base nelas propor melhorias.

1.3 OBJETIVOS

Partindo-se da problemática definida para o estudo, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

1.3.1 OBJETIVO GERAL:

- Realizar uma análise sobre a Gestão do Conhecimento numa Agencia Bancaria da Caixa Econômica

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Para ajudar a atingir o objetivo geral, propuseram-se os seguintes objetivos específicos:

- Buscar embasamento teórico sobre gestão do conhecimento, para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa;
- Promover uma reflexão em torno dos conceitos dados, informação e conhecimento;
- Pesquisar na literatura as metodologias de Gestão do Conhecimento que melhor se enquadram para a organização utilizada na pesquisa;
- Identificar uma metodologia de elaboração da Gestão do Conhecimento considerando as peculiaridades da organização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está disposto em cinco capítulos, os quais apresentam os seguintes conteúdos:

No primeiro capítulo deste trabalho é apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos, o problema a ser resolvido e a justificativa para fazê-lo. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que discute a definição entre dados, informações e conhecimentos. Além, de tratar sobre a gestão do conhecimento e seus modelos de gestão do conhecimento.

No terceiro capítulo expõe informações pertinentes sobre a organização utilizada como estudo de caso nesta pesquisa. No quarto capítulo, demonstra-se a metodologia empregada na pesquisa, apresenta onde se expõe as características da pesquisa quantos aos meios e fins, a população e qual o processo utilizado para se chegar à amostra. Como também informa qual o tipo de instrumento de coleta de dados e como este foi analisado. No quinto capítulo refere-se a análise e interpretações dos resultados encontrados na aplicação do questionário.

Por fim, no quinto capítulo estão as considerações finais seguindo por conclusão e recomendações. E finalizando, apresenta as referências que subsidiaram a pesquisa e o anexo do questionário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será apresentado o referencial teórico do presente trabalho, sua explanação consiste em fazer uma revisão de literatura, expondo as definições sobre dados, informação e conhecimento, além de fazer uma abordagem sobre a gestão do conhecimento, abordar um pouco sobre os modelos de estudos de gestão do conhecimento. Por fim, a correlação entre o clima organizacional com a gestão do conhecimento.

2.1. DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O tema gestão do conhecimento passou a figurar com mais intensidade nas publicações científicas a partir do final da década de 80. É um tema que vem ganhando espaço, tanto no campo acadêmico quanto no campo organizacional, pelos benefícios que este proporciona às organizações (LAPA, 2004).

A gestão do conhecimento tem por objetivo identificar e administrar o conhecimento na organização. Esse tema tem sido abordado por vários autores, a saber, Nonaka e Takeuchi (1997); Choo (2006); Davenport e Prusak (1998); Terra (2000) e entre outros autores.

Para compreender a gestão do conhecimento, é oportuno, primeiramente, fazer uma distinção do significado de dado, informação e conhecimento, pois de acordo com alguns autores, entre os quais Davenport e Prusak (1998) há certa tendência de se utilizar os termos dados, informação e conhecimento como sinônimos. É importante conceituar esses três elementos, pois o sucesso ou fracasso de uma organização pode depender de saber qual deles será necessário, por isso, entender esses elementos e como passar de um para o outro é fundamental para uma boa realização do trabalho ligado a gestão do conhecimento.

Vários autores definem dados, informação e conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998) os dados não tem significado próprio se não forem analisados. A partir da seleção e estudo desses, é que podemos criar as informações, que serão essenciais para a criação do conhecimento, logo são dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Do mesmo modo o conhecimento toma como referencial a informação. Assim passa a ser uma composição das várias fontes de informações à que estamos submetidos diariamente, fazendo com que o aprendizado esteja sempre fluindo.

De acordo com Vasconcelos (2002), dado é o valor de um atributo observável,

mensurável ou calculável e crenças sobre experiências observáveis; a informação representada dos somados a compromissos conceituais e interpretações, já o conhecimento é a informação de passou por testes e validações somadas ao contexto, compromisso, interpretações e crenças sobre o mundo, o belo e o justo, não podendo ser validadas ou invalidadas.

Mendes (2005, p. 63) dados são como “[...] itens referentes a uma descrição primária de objetos, eventos, atividades e transações que são gravados, classificados e armazenados, mas não chegam a ser organizados de forma a transmitir algum significado específico [...]”. Ainda segundo os autores, “informação é todo conjunto de dados organizados de forma a terem sentido e valor para seu destinatário. Este interpreta o significado, tira conclusões e faz deduções a partir deles.”

Nas palavras de Cruz (2002, p. 151), “dados são fatos crus, não analisados, como números, nomes ou quantidades”. Já no que concerne à informação, esta pode ser entendida como uma “notícia ou inteligência transmitida por palavras ou na forma escrita; fatos ou dados” (CRAWFORD, 1994, p. 21).

Para Sveiby (1998, p.43), o conhecimento pode ser entendido como "uma capacidade humana, de caráter tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e em constante mutação. Seu conteúdo é revelado em ações de competência individual, isso porque, na prática, essa se expressa por meio de conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social". Parte da bibliografia sobre a gestão do conhecimento o trata o conhecimento como um objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido; outra parte foca o processo da criação de conhecimento (SORDI, 2008).

Numa outra visão, Cavalcanti (2001, p. 21) dado é “um evento fora de contexto e sem uma relação de significado com qualquer outra coisa. O seu significado depende da sua associação com outras coisas e a existência de um contexto”.

Ainda segundo o autor supracitado, em uma organização, podem ser considerados como dados: os dados pessoais dos colaboradores, fornecedores e clientes; dados relativos ao desempenho econômico, financeiro e ambiental entre outros. A informação pode ser todo conteúdo (dados, fatos, textos, sons, imagens) organizado para comunicação em qualquer formato e por qualquer canal de suporte. O conhecimento pode ser encontrado em documentos, processos, práticas, rotinas, normas estabelecidas como também pode ser encontrado nas pessoas.

Rossato (2002, p. 67) definem “a informação como um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, o qual, por sua vez, é criado com base no fluxo de

informações, ancorado nas crenças, valores e compromissos de seu detentor, relacionando quase sempre com ações humanas para algum fim”.

Fleury e Oliveira (2001) conceituam o conhecimento um como o conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores. Os autores explicam a cerca da definição acima que “o conhecimento não é puro nem simples: é uma mistura de vários elementos; é fluido como também formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos”.

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63-64) a informação pode ser entendida como:

[...] um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Sendo distintos, informações e conhecimentos teriam em comum serem específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas.

Seguindo este raciocínio, os mesmos autores salientam que a “informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos” donde concluem ser a informação um meio necessário para extrair e construir conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o.

Dando mais uma contribuição sobre esse tema, Davenport e Prusak (2003, p.4-6), afirmam que “a informação tem por finalidade mudar o modo de como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Sobre o conhecimento, expõem que não existe uma definição final. Apresentam um significado com o intuito de ressaltar o que entendem sobre conhecimento nas organizações. Assim, os mesmos apresentam uma definição funcional é a seguinte:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Na organização, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

De acordo com essa definição, percebe-se que o conhecimento é intuitivo, difícil de ser entendido, não é puro e nem simples, é uma mistura de vários elementos, é um fluído como também pode ser formalmente estruturado. A partir das rotinas organizacionais que obtemos conhecimento de indivíduos ou de grupos de conhecedores. Ele se origina da informação da mesma forma que a informação se origina dos dados e é entregue através de meios estruturados como livros e documentos.

Os autores ainda acrescentam que o conhecimento diz respeito a crenças e

compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O que diferencia o conhecimento da simples informação é que ele está relacionado à ação e ao contexto relacional específico.

Weitzen (1991, p. 203) as organizações devem entender que o conhecimento vem das pessoas, da sua cultura e comportamento, envolvidos num processo de constante aprendizagem, e complementa:

[...] conhecimento é fruto da aprendizagem nos três níveis: indivíduo, grupo e organização. Para gerir este conhecimento no âmbito da organização, são necessárias. a) envolvimento da alta administração; b) definição clara dos objetivos e estratégias da empresa (seu foco); c) uma política de Recursos Humanos adequada aos propósitos organizacionais; d) uma estrutura e uma cultura que estimulem a aquisição e o uso de conhecimentos relevantes para a obtenção de vantagem competitiva; e) disposição de tecnologia da informação para garantir a armazenagem e difusão de dados e informações; f) formas adequadas de medição de ativos tangíveis e intangíveis.

De acordo com Crawford (1994, p. 22) o autor proclama que o conhecimento apresenta as seguintes características:

1. o conhecimento é difundível e se auto reproduz. As matérias-primas de uma economia industrial são recursos finitos..., o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado... Dessa forma, numa economia do conhecimento a escassez de recursos é substituída pela sua expansão.
2. o conhecimento é substituível. Por exemplo, um fazendeiro que consegue uma colheita maior num mesmo espaço de terra, utilizando para tanto apenas novas técnicas de plantio, não necessita de mais terras para aumentar a produção.
3. o conhecimento é transportável...Em poucos segundos, posso enviar para Taiwan,... um esquema para um novo chip de computador que representa meses de um intensivo trabalho de engenharia.
4. o conhecimento é compartilhável. A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original.

Desse modo, mediante a explanação de vários conceitos acerca de dados informação e conhecimento, Davenport e Prusak (1998) propõe a seguinte diferenciação entre esses termos, conforme apresentação no Quadro 01:

Quadro 01-Diferenciação entre Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observação sobre o estado do mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a medição humana 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difícil estruturação • Difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • Difícil transferência

Fonte: DAVENPORT; PRUSAK (1998, p. 18).

Para fazer um fechamento desse assunto, pode-se considerar que dados são constituídos por simples observações de determinados fenômenos, sendo facilmente estruturados, quantificáveis, transferíveis e sua obtenção não exige mediação humana. Informações representam dados constituídos de significados, pois são tratados e analisados, o que implica dizer que exige mediação humana. Por fim, conhecimento é a resultante da combinação de informação, valores e vivência individual. Em outras palavras, significa dizer que, o conhecimento é difícil de ser estruturado e transferido, pois é fruto da mente (tácito).

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma vez apresentados os conceitos de dados, informação e conhecimento, é possível detalhar a Gestão do Conhecimento. O conceito de GC (Gestão do Conhecimento) surgiu na década dos anos 90, inserido no contexto da busca de melhores práticas de gestão. Segundo Lima (2005), a gestão do conhecimento ou CG são iniciativas ou práticas voltadas para a formação de um ambiente propício para a conversão do conhecimento e para a promoção de incentivos a realização dessas conversões. A literatura nos mostra diferentes conceitos para a gestão do conhecimento apesar da proximidade de pensamentos entre eles. Serão apresentadas algumas definições comumente citadas em publicações.

De acordo, com Stewart (2002, p. 25) “gestão do conhecimento é o processo de criar capturar e usar conhecimento para ampliar o desempenho organizacional”. É a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado. (DRUCKER, 1995).

A gestão do conhecimento pode ser entendida como uma proposta para desenvolver sistemas e processos que visem facilitar a tarefa de captura, armazenagem e compartilhamento do conhecimento, ou ainda, como um processo corporativo, focado na estratégia, que envolve a gestão das competências, do capital intelectual, a aprendizagem organizacional e a inteligência da organização, visando aumentar a competitividade da mesma (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 61).

Ainda segundo o raciocínio dos autores supracitado, a gestão do conhecimento caracteriza-se como um “conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento”, baseia-se em aperfeiçoar os recursos disponíveis na organização de forma orientada para o conhecimento.

Numa outra visão, Figueiredo (2004, p.3) afirma que a:

Gestão do Conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, da tecnologia, dos processos e a estrutura de uma organização com o objetivo de adicionar valor por meio do recurso do conhecimento e da inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, do compartilhamento e aplicação do conhecimento assim como pela alimentação de valiosas lições aprendidas e das melhores práticas que compõem a memória corporativa, com o objetivo de fornecer a aprendizagem organizacional.

Na concepção dos autores Nonaka e Takeuchi (2008, p. 1) a gestão do conhecimento pode ser expressa como “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em produtos e serviços, tecnologias e sistemas”.

Garvin (2000, p.17) alega que a gestão do conhecimento é “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Já para Angeloni (2003), a gestão do conhecimento é entendida como o conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar efetivamente o conhecimento na organização, observando seu aspecto estratégico, tão necessário no ambiente empresarial moderno.

Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 19), a gestão do conhecimento é a “tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”.

No mais, o autor Teixeira Filho (2000, p. 22) define a Gestão do Conhecimento como “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento”, cuja prática tem por finalidade, atingir os objetivos da organização ou de determinado setor da organização.

Terra (2000) acrescenta dizendo que a gestão do conhecimento deve ter capacidades de dominar um conjunto limitado de habilidades e áreas do conhecimento, criando processos efetivos de conversão entre os conhecimentos individuais, coletivos, tácitos e explícitos resultando em novos produtos e processos atendendo os interesses de seus cliente e consumidores. Esses conhecimentos devem ser gerenciados de forma pró-ativa, independente de qualquer funcionário, somente assim, essa gestão irá produzir vantagem competitiva para a empresa.

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para gerir conhecimento é necessário investir de maneira equilibrada em processos de criação e armazenamento de conhecimento assim como na sua partilha e distribuição. É relevante, que as organizações proporcionem condições que favoreçam o desenvolvimento do potencial humano de uma empresa de forma dinâmica, desenvolvendo o capital intelectual, as competências individuais e assim proporcionar a configuração de valores coletivistas que incentivem mudanças de atitudes no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados para o conhecimento (CHOO, 2006)

É importante frisar que o conhecimento que não é compartilhado, colocado em movimento de conversão, fica desgastado e pode ser facilmente perdido, daí a necessidade constante de conversão de conhecimento através do compartilhamento (TERRA, 2000).

Na percepção de Grotto (2002) existem alguns desafios bastante relevantes que as organizações precisam adquirir para favorecerem o compartilhamento de conhecimentos.

- Desenvolvimento das competências humanas internas: possibilita a promoção das qualificações mais diversificadas que, se transmitidas conjuntamente por um amplo conjunto de instrumentos, tais como bases de dados, estudos, relatórios, informações diversas e conhecimentos, possibilitam processos de conversão mais dinâmicos e aprendizados mais coletivistas.
- Criação de ambientes que estimulem a aprendizagem: com o favorecimento de momentos para trocas mais dinâmicas de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, mas sempre de forma articulada, intencional, sistematizada e inventiva, tal qual uma espiral em movimentos amplos irrestritos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

- Gestão adequada de pessoas e o estímulo ao desenvolvimento de comunidades virtuais: não basta apenas investir em qualificação, é necessário investir também na promoção de mudanças de atitudes no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados tanto para uma crescente autonomia quanto para liberdade de ação, já que isso pressupõe mais espaço para a criatividade.

Spender (2001, p. 76) afirmam que,

No atual cenário das organizações, o compartilhamento de conhecimento tem mostrado ser de suma importância, mas de difícil concretização, embora o senso comum identifique facilmente o que é compartilhar conhecimento, ainda não há consenso empírico sobre o significado do construto

Sveiby (1998) define dois modos distintos para o compartilhamento de conhecimentos: por meio da informação ou da tradição. Segundo o autor, por meio da informação o conhecimento é compartilhado de forma indireta (palestras, apresentações audiovisuais, manuais, livros). Pela tradição, o conhecimento é compartilhado de forma direta; assim, o receptor participa da transferência, que acontece de indivíduo para indivíduo, através do aprendizado prático.

2.4. MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em torno à referência bibliográfica e literária sobre a GC, vale ressaltar a existência de várias percepções e modelos teóricos. A seguir serão apresentados de acordo com a visão dos principais estudiosos os seus respectivos modelos de Gestão do Conhecimento.

2.4.1. Modelo de Tannenbaum e Alliger

Para Tannenbaum e Alliger (2000) a GC é vista de uma perspectiva estática, onde não existe um ciclo interativo, mas apenas estágios diferentes que cobrem o desenvolvimento do conhecimento. Eles afirmam que existem quatro aspectos da GC e são eles que determinam sua efetividade:

- Compartilhamento de conhecimento: quando as pessoas comunicam os seus conhecimentos. Ele se aproxima do conceito de Socialização;

- Acessibilidade de conhecimento: quando as pessoas têm acesso à informação que elas precisam para tomar decisões, solucionar seus problemas, executar tarefas e prestar serviços aos consumidores. Encontra-se associado à Externalização;
- Assimilação de conhecimento: quando as pessoas aprendem ou assimilam o conhecimento que lhes é necessário. É similar ao conceito de Internalização
- Aplicação de conhecimento: quando as pessoas usam o conhecimento para efetivamente tomar decisões e resolver problemas. Aplica-se a idéia de Combinação.

2.4.2. Modelo de Rastogi

Paralelamente, Rastogi (2000) afirma que para encontrar os requisitos de conhecimento, que devem nascer de uma estratégia da organização, deve-se planejar e implementar um conjunto de operações que englobam as seguintes tarefas:

- Identificação do conhecimento é necessário para implementação competitiva da estratégia da organização;
- Mapeamento do conhecimento existente e disponível, incluindo experiência e habilidades;
- Captura do conhecimento existente pela sua representação formal;
- Aquisição do conhecimento e das informações necessárias, incluindo saber como fazer (knowhow);
- Armazenamento do conhecimento existente, adquirido e criado de forma interligada e propriamente indexada em repositórios de conhecimento.
- Compartilhamento do conhecimento através do seu acesso automático e distribuição para os usuários com base nas suas necessidades e interesses.
- Aplicação em suporte a decisão, ações, solução de problemas, auxílio na execução de tarefas e treinamento.
- Criação gerando ou descobrindo novo conhecimento através de experimentação, lições aprendidas e inovação.

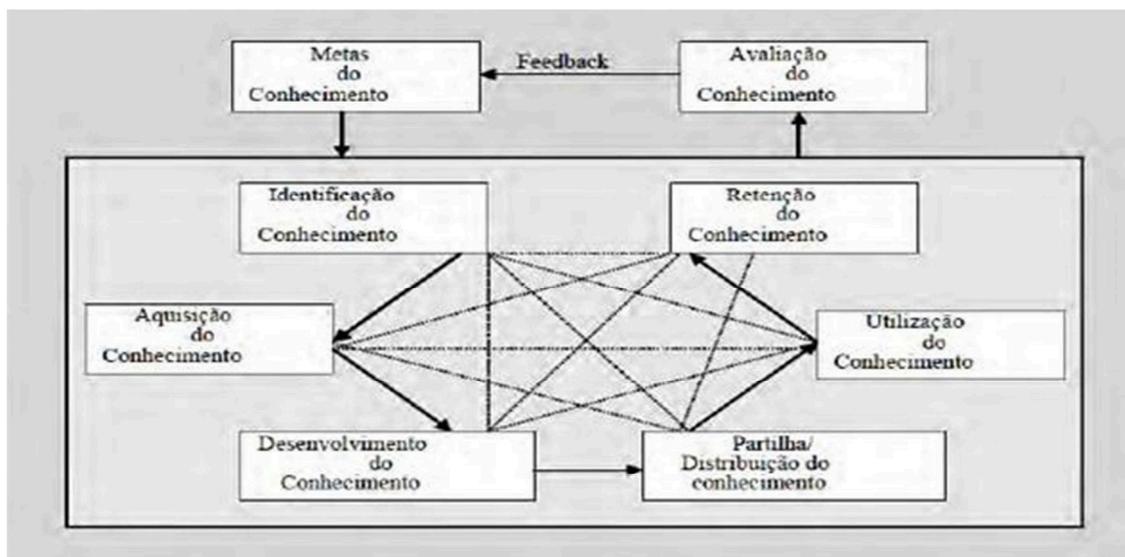
2.4.3. Modelo de Probst, Raub e Romhardt

O modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2001) é chamado de “Blocos de

Construção de Gestão do Conhecimento” Os processos indispensáveis da gestão do conhecimento incluem: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento. Os autores propõem o inter-relacionamento dos elementos construtivos essenciais da gestão do conhecimento, os quais são inter-relacionados. A maior contribuição dos autores foi acrescentar, às idéias de Nonaka e Takeuchi (1997), fases mais detalhadas dos processos e os elementos de metas e avaliação de conhecimento. Os oito componentes que formam os dois ciclos são: um ciclo interno e um externo.

O ciclo interno é composto pelos seguintes blocos:

Figura 01-Elementos Constitutivos da Gestão do Conhecimento



FONTE: ADAPTADO PROBST ET AL. (2001)

1. Identificar o Conhecimento: significa analisar e descrever o ambiente da empresa (PROBST, 2001). O conhecimento, tanto interno quanto externo, não é automaticamente visível. A identificação seletiva do conhecimento produz um nível de transferência que possibilita aos colaboradores de uma organização encontrar seus pontos de apoio e ganhar acesso ao ambiente de conhecimento externo. Ou seja, identificar os conhecimentos internos e externos importantes para a empresa;
2. Aquisição do Conhecimento: é necessário que as organizações, devido ao rápido crescimento e fragmentação do conhecimento, não conseguem desenvolver sozinho know-how *de* que necessitam. Em muitos casos importam parte substancial do seu conhecimento de fontes externas, através de relacionamentos com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, suprimindo as lacunas de conhecimento

(PROBST, 2001). O conhecimento adquirido não precisa ser recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização. São duas as formas de aquisição do conhecimento: por meio da compra (maneira mais direta e geralmente mais eficaz e se adquirir o conhecimento), isto é, contratar indivíduos que o possuam ou adquirir uma organização; ou através do aluguel, que significa realmente alugar uma fonte de conhecimento. Um exemplo para esta modalidade de aquisição de conhecimento seria a contratação de um consultor para um projeto. Ou seja, organização busca integrar conhecimento externo à sua base de conhecimento;

3. Desenvolvimento do Conhecimento: o conhecimento precisa ser desenvolvido observando alguns aspectos. O desenvolvimento do conhecimento interno tem sentido econômico se for mais barato do que sua compra no mercado externo; e sentido estratégico, se a organização precisar reter o controle de competências essenciais. Tradicionalmente o desenvolvimento de conhecimento é visto como um produto de departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Os gestores de conhecimento devem também analisar outras atividades da empresa e os processos que criam conhecimento novo para toda a organização (PROBST, 2001). Na abordagem do desenvolvimento do conhecimento individual, Probst (2001) aponta a criatividade (capacidade de produzir idéias e soluções novas) e a capacidade individual de resolver problemas, como dois mecanismos que interagem entre si para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Destaca-se que somente onde existem interação e comunicação, transparência e integração, pode-se fazer o conhecimento individual tornar-se coletivo. Ou seja, a organização se esforçará na construção de novas habilidades, competências, idéias e produtos a partir do desenvolvimento do conhecimento;
4. Distribuição do Conhecimento: Depois de desenvolvido, o conhecimento deve ser distribuído. O compartilhamento e a distribuição do conhecimento correspondem à transferência do conhecimento por meio de trocas pessoais entre indivíduos. Dependendo do contexto, a partilha e distribuição do conhecimento podem representar o processo de distribuição de conhecimento para um determinado grupo, ou a transferência entre indivíduos dentro de equipes ou grupos de trabalho (PROBST, 2001). Ou seja, é o processo de disseminar conhecimento que já está presente na organização;
5. Utilização do Conhecimento: O objetivo fim da gestão do conhecimento é assegurar sua aplicação para o alcance de benefícios. Não adianta investir na

criação do conhecimento se não houver uma cultura de pesquisa voltada para o aproveitamento ou utilização desse conhecimento. (PROBST, 2002). Consiste em executar atividades para ter certeza que o conhecimento na organização é aplicado produtivamente. Ou seja, processo que garantirá que o conhecimento seja aplicado na organização para alcançar resultados visíveis;

6. Retenção do Conhecimento: O processo de armazenamento exige uma atenção especial quanto à definição da forma adequada na qual o conhecimento deve ser salvo na base de conhecimentos. De acordo com Probst (2001), três são os meios de armazenamento: colaboradores individuais (através da manutenção dos especialistas na empresa), grupos (pelo fato de a memória do grupo ser superior àquelas dos indivíduos) e computadores (pela capacidade ilimitada de armazenamento). Somente quando o conhecimento armazenado puder ser recuperado e sua qualidade for aceitável é que o processo de armazenamento cumpriu seu objetivo. Ou seja, trata-se do processo de seleção do conhecimento que merece ser guardado. Esta fase é fundamental para garantir a memória da empresa, evitando perdas de conhecimento durante sua existência.

O ciclo externo é composto pelos seguintes blocos:

- Metas do conhecimento: devem-se estabelecer metas para o conhecimento, que direcionam a sua própria gestão, estabelecendo quais habilidades ou conhecimentos devem ser desenvolvidos e em que níveis (PROBST, 2001). As metas do conhecimento podem ser caracterizadas em metas normativas (que pretendem criar uma cultura ciente do conhecimento, na qual as habilidades das pessoas são compartilhadas e desenvolvidas); metas estratégicas (que estabelecem o conhecimento essencial, bem como quais conhecimentos serão necessários no futuro) e metas operacionais (que convertem as metas normativas e estratégicas em objetivos concretos).
- Avaliação do conhecimento: Com a finalidade de decidir se as metas de conhecimento foram atingidas, a última etapa consiste em avaliar o conhecimento. Se o conhecimento não é medido, o ciclo de gestão de conhecimento fica incompleto. O objetivo da medição do conhecimento é fornecer informações aos administradores que são necessárias para a tomada de decisão sobre a gestão do conhecimento. Para que o conhecimento possa ser medido, Probst (2001) sugere

que “cada organização deve elaborar seu próprio conjunto de indicadores, adequado às suas próprias circunstâncias, para registrar e controlar as variáveis que sejam importantes para ela”.

2.4.4. Modelo de Von Krogh, Ichijo e Nonaka

Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) consideram que o termo “gestão” seria inadequado por implicar em controle de processos que talvez sejam incontroláveis, os autores optam pela utilização da expressão “capacitação para o conhecimento”. Porém, o termo “gerir” não seria de todo inapropriado, pois envolve outros significados que vão além do controle, como o planejamento, a organização e a avaliação.

Neste contexto, o modelo é baseado nos capacitadores do conhecimento: Instilar a visão do conhecimento, Gerenciar conversas, Mobilizar os ativistas do conhecimento, Criar um contexto adequado e Globalizar o conhecimento local. Além disso, os autores explicitam a necessidade de haver solicitude entre as pessoas e estratégias focadas para o conhecimento.

1. Instilar a visão do conhecimento: é descobrir qual conhecimento as empresas precisarão no futuro porque o próprio futuro do negócio é de difícil previsão. Instilando a visão do conhecimento os gerentes estimulam a formação de comunidades, a justificação de conceitos e a nivelção do conhecimento por toda a organização.

A visão do conhecimento é a razão de ser das estratégias de avanço, ou seja, é a razão de ser da necessidade de criação de conhecimento em termos competitivos. A visão de conhecimento abrange o tipo e o conteúdo de conhecimento a ser desenvolvido na organização e assim proporciona orientação nítida aos membros das comunidades.

A visão do conhecimento confere aos planejadores organizacionais um mapa mental de três áreas correlatas:

- o mundo em que vivem (A visão do conhecimento deve fornecer um mapa mental do mundo em que vivem os membros da organização) o objetivo dessas escalas é motivar os membros da organização a pensar nas respectivas atividades como parte de um quadro mais amplo;
- o mundo em que devem viver (A visão do conhecimento deve incluir um mapa mental do mundo em que os membros da organização devem viver) o propósito dessas escalas é indicar conexões entre o indivíduo e o mundo em que ele viverá

(oportunidades, a evolução da sociedade e seu impacto na sociedade);

- o conhecimento que deve buscar e criar (A visão do conhecimento deve especificar que conhecimento os membros da organização devem buscar e criar) as duas primeiras partes da visão fornecem imagens do presente e do futuro. Essa terceira parte da visão indica como passar do presente para o futuro.

Critérios de uma boa visão do conhecimento. Os autores acreditam que haja pelo menos sete critérios para aferição de qualidade da visão do conhecimento:

- Comprometimento com uma trajetória: exige forte comprometimento da alta administração, que é quem define como vai acontecer a transição entre a situação presente e a futura. Para atingir um alto grau de comprometimento, a visão do conhecimento deve ser comunicada com eficácia, processo que pode se beneficiar da utilização de novas tecnologias.
 - Fecundidade: deve instigar novos pensamentos, idéias, frases e iniciativas, ou seja, deve insuflar a imaginação organizacional. A visão do conhecimento deve gerar novas idéias sobre como aproveitar o conhecimento existente a fim de construir o futuro vislumbrado, por exemplo, inspirado a elaboração de metas de aprendizado para indivíduos, grupos e departamentos.
 - Estilo específico: deve estar relacionado com a identidade de uma empresa específica para que a visão não soe como retórica vazia ou cause um choque estilístico com os valores e práticas da organização.
 - Foco na reestruturação do sistema de conhecimento existente: deve ir além da experiência resultante de sucessos anteriores.
 - Foco na reestruturação do sistema de tarefas vigente: deve indicar onde a empresa deve mudar os métodos de execução de trabalho. A reestruturação do atual sistema deve estar relacionada com atividades inovadoras.
 - Comunicação de valores: deve comunicar a todos os envolvidos o tipo de conhecimento a ser buscado pela empresa, abrindo novas oportunidades, atraindo novos talentos, parceiros, identificando novas tecnologias e fontes inovadoras de financiamento.
2. Comprometimento com o desenvolvimento da competitividade: O teste mais rigoroso de qualquer visão do conhecimento é se ela ajuda a empresa a manter sua vantagem competitiva.

3. Gerenciar conversas: As boas conversas são à base do conhecimento social em qualquer organização. O intercâmbio de idéias, opiniões e crenças que ocorre em uma conversa possibilita o compartilhamento tácito dentro da comunidade. Por isso, nas comunidades produtivas, as conversas podem liberar os poderes inovadores dos seus participantes e impulsionar o processo de criação de conhecimento.
4. Mobilizar os ativistas do conhecimento é pessoas que além de formulara visão do conhecimento da empresa e julgar a relevância das várias formas e fontes de conhecimento criam um ambiente capacitado do conhecimento. Em outras palavras são pessoas que instilam a visão do conhecimento na empresa, gerenciam as conversas, criam um contexto adequado e globaliza o conhecimento os ativistas são fundamentais no nivelamento de conhecimento, pois são responsáveis pela energização e integração dos esforços de criação do conhecimento em toda a empresa. O ativismo do conhecimento pode concentrar-se em um departamento específico ou em determinada pessoa, ou situar-se em departamentos e funções já existentes.
5. Criar o contexto adequado: Criar o contexto adequado envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. O contexto em que a organização está inserida gera condições pertinentes ao compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, considerando os aspectos do ambiente físico das instalações e também os aspectos relacionados à tecnologia de informação. Para energizar o contexto capacitante, os gerentes precisam criar as seguintes condições: grau de autonomia compatível coma situação dos participantes, certo nível de caos criativo, de redundância e de variedade, de modo a tornar o ambiente mais estimulante e que fomente o apoio e comprometimentos mútuos. Globalizar o conhecimento local: é o último capacitador analisado e está estritamente relacionada com a nivelação do conhecimento, última fase do processo de criação do conhecimento. O principal objetivo desse capacitador é a difusão de conhecimentos por toda a organização. Esse capacitador exerce impacto positivo sobre a formação das comunidades, sobretudo em localidades almejadas para a difusão do novo conhecimento. Contudo, a globalização do conhecimento local não afeta diretamente o compartilhamento de conhecimento tácito dentro das comunidades, a criação de

conceitos, a justificação de conceitos ou a construção de protótipos, pois se tratam em geral de processos autônomos.

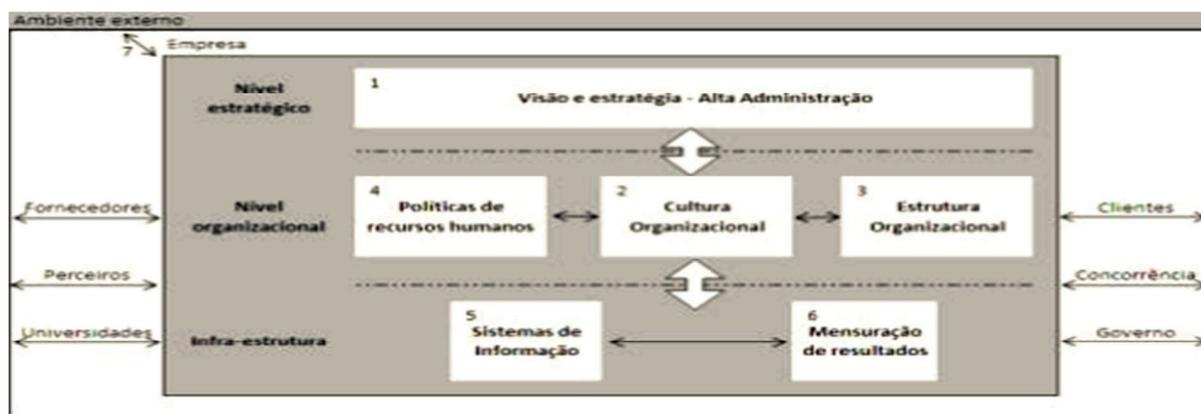
O desenvolvimento de um contexto capacitante coerente envolvendo todos os cinco capacitadores que deflagram e promovem a criação do conhecimento exige uma longa jornada.

2.4.5. Modelo de Terra

O modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2000) propõe uma análise voltada às seguintes variáveis: Ambiente econômico e social, Evolução tecnológica, Lógica organizacional e Concepções sobre a natureza humana.

De acordo com Terra (2000) a gestão do conhecimento implica em adotar práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual, e também no arranjo sistêmico de esforços no plano organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais. O modelo de Terra trata a gestão do conhecimento com base em sete dimensões da prática gerencial, que são a alta administração, cultura organizacional, estruturas organizacionais, políticas de administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente, conforme Figura 05.

Figura 02-Planos e Dimensões da Gestão do Conhecimento



FONTE: TERRA (2000, p. 215)

1. Visão e Estratégia- Alta Administração: tem papel indispensável na determinação do foco que os funcionários devem ter sobre os campos de conhecimentos desejados, e também deixar clara a estratégia e metas da organização.
2. Cultura Organizacional: pode-se expor como práticas gerenciais determinantes para a

gestão do conhecimento um caráter de ação e tolerância a erro.

3. Estrutura organizacional: as organizações estão adotando novas formas como equipes multidisciplinares e elevada autonomia, isso proporciona a superação das barreiras à inovação, à geração de novos conhecimentos e ao aprendizado, atribuídas pelas estruturas tradicionais. O desafio das organizações é criar estruturas que permitam realizar o trabalho de forma diferente, sendo capaz de tratar o trabalho criativo e gerador de inovações, paralelo ao operacional e cotidiano, para atender as necessidades de uma economia de alta competitividade (TERRA, 2000).
4. Política de Recursos Humanos: a política de recursos humanos é uma variável de seu modelo que está associada à aquisição de conhecimento interno e externo, além da geração, difusão e do armazenamento de conhecimento da organização. Esta política deve contemplar as questões de atração e retenção de pessoas, visto que na era do conhecimento, o capital humano é que define a vantagem competitiva de uma empresa, além de estimular comportamentos alinhados com os processos de aprendizagem, destacando os planos de carreira, treinamentos e contato com outras pessoas. A organização deve ainda criar métodos de remuneração atrelados ao desempenho e a capacidade de adquirir competências individuais, e também ao desempenho da empresa no curto e longo prazo.
5. Sistemas de Informação: exercem atuação estimável nos processos de geração, difusão e armazenagem do conhecimento.
6. Mensuração dos Resultados: está relacionada ao empenho para avaliação através de diferentes aspectos e sua comunicação com a organização.
7. Aprendizado com o Ambiente: valoriza a criação de alianças com outras empresas e o relacionamento com clientes. A aprendizagem organizacional pode ser compreendida como a capacidade de construir, manter, melhorar e organizar as aptidões e habilidades dos colaboradores de modo cada vez mais eficiente, aumentando o estoque de conhecimento à disposição da organização

2.4.6. Modelo de Davenport e Prusak

No que concerne ao modelo dos autores Davenport e Prusak (2003), advertem que as práticas de gestão do conhecimento têm por finalidade modelar parte do conhecimento que se localiza na mente das pessoas e nos documentos corporativos, sendo compartilhado pela

organização. No mais, acrescentam afirmando que é necessário que as empresas desenvolvam uma estratégia de gestão focada na valorização da cultura do conhecimento.

- Geração: compreende a aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.
- Codificação e Coordenação: compreende as tentativas de codificação do conhecimento tácito, o mapeamento do conhecimento, a criação de modelos do conhecimento.
- Transferência: compreende as estratégias para a transferência e uso do conhecimento.

A primeira etapa se refere "as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo" (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.63). A segunda etapa tem por objetivo mapear, converter e apresentar o conhecimento numa forma que o torne mais acessível e aplicável a todos que precisam deste conhecimento. A última etapa envolve o processo de transferência do conhecimento. Para esses autores, esse processo acontece nas organizações, independente de gerenciá-lo ou não, por isso, esta etapa busca descobrir maneiras eficazes de interagir os funcionários, permitindo que eles conversem e transfiram seus conhecimentos uns aos outros (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

2.4.7. Modelo de Nonaka e Takeuchi

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) desenvolveram uma teoria relacionada à dimensão epistemologia e ontológica do conhecimento organizacional.

- Dimensão epistemológica: está relacionada com a distinção do conhecimento tácito e explícito. Assim o conhecimento dá a mobilização e conversão esses dois extremos.
- Dimensão ontológica: está relacionada com os níveis das entidades criadoras de conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

Para os referidos autores o conhecimento é como um processo dinâmico utilizado para justificar a crença pessoal em relação à verdade, produzido (ou sustentado) pela informação. Nesse contexto, o conhecimento significa perceber e interpretar as informações, com base no aprendizado e experiências vivenciadas anteriormente, sendo

que esse, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é classificado conhecimento em tácito e explícito.

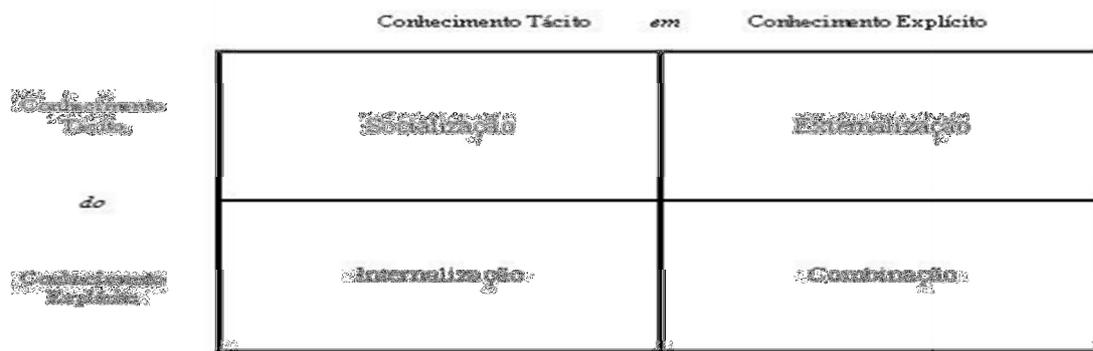
- Explícito: é considerado o que pode ser articulado na linguagem formal, especificações, manuais, dentre outros. Ele pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira formal entre as pessoas.
- Tácito: é encontrado nas pessoas que formam as organizações como conhecimento de normas e procedimento, cultura organizacional, experiências profissionais e principalmente, suas percepções com relação à organização. É considerado mais importante que o conhecimento explícito e muito mais difícil de ser articulado e transmitido, o conhecimento tácito envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e experiências individuais.

Ainda segundo os autores supracitados, o conhecimento tácito nos traz duas dimensões: a dimensão técnica que é composta por padrões e procedimentos formulados; a dimensão cognitiva que traz o conhecimento em sua forma empírica, onde o conhecimento é formado por vivências e habilidades próprias do ser humano e, portanto, daí a dificuldade de ser formalizado. O “conhecimento tácito e o explícito não são entidades totalmente separadas, e sim, mutuamente complementares. Interage um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos” (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 67). Para que possa acontecer o compartilhamento dentro das organizações, é necessário que o conhecimento tácito seja convertido de tácito para explícito, e assim, vice-versa.

Para a criação de tais conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que essa ocorre através das diferentes formas de conversão do conhecimento a serem apresentadas a seguir.

No que tange a realização da conversão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro formas que compõem esta transformação denominada de técnica SECI (Socialização, Externalização, Internalização e Combinação). Segundo eles, a interação social é um fator determinante na criação e expansão do desenvolvimento humano nas organizações:

Quadro 02- Os quatro modelos de conversão



FONTE: NONAKA ; TAKEUCHI (1997)

- Socialização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito): é entendida como a conversão que surge da interação do conhecimento tácito entre indivíduos, principalmente através de conversas, observações, imitações e práticas.
- Externalização (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito): Seja por meio da linguagem falada ou escrita, o conhecimento tácito pode ser convertidos em conhecimento explícito através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
- Combinação (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito): A troca de conhecimentos pode ocorrer por conversas, reuniões, debates, redes de computadores que levem à reconfiguração da informação existente, trazendo para o nível organizacional um novo conhecimento.
- Internalização (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito): estando intimamente relacionado ao aprendizado pela prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais, práticas ou histórias reais

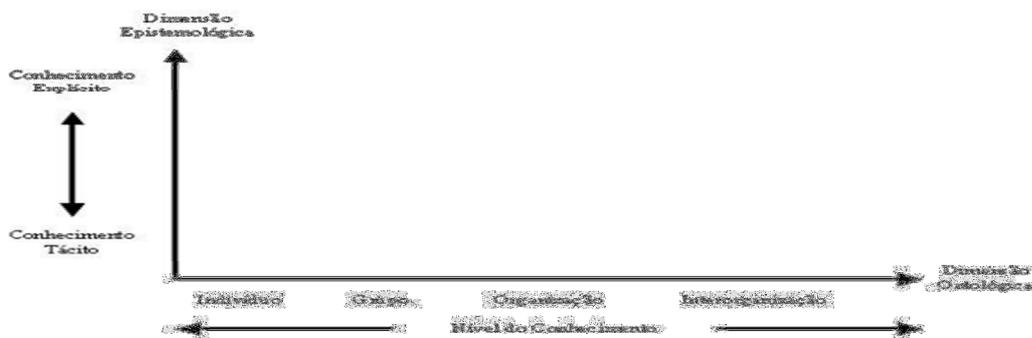
Sintetizando, os autores denominam este método de conversão do conhecimento como espiral do conhecimento por se tratar de um ciclo contínuo de integração dos conhecimentos tácitos e explícitos.

Esta conversão não só possibilita a geração do conhecimento como também dá um passo além gerando a aprendizagem organizacional, onde através de processos sistemáticos é possível realizar com que todos os envolvidos de uma organização possam traçar informações, conhecimentos e experiências por meio desta técnica.

O gráfico 01 - Apresenta às dimensões epistemológicas e ontológicas em que ocorre a “espiral” da criação do conhecimento. A espiral surge quando a interação entre

conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. O núcleo desta teoria está na descrição do surgimento dessa espiral.

Gráfico 01- Duas dimensões Epistemológica e Ontológica



FONTE: NONAKA; TAKEUCHI (1995)

Na dimensão ontológica, representa no eixo horizontal, o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional. Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem mútua e continuamente. Um a outra espiral ocorre na dimensão ontológica quando o conhecimento desenvolvido, por exemplo, no nível de equipe de projeto, é transformado em conhecimento no nível de divisão e possivelmente na empresa como um todo ou entre organizações.

O processo de transformação dentro dessas duas espirais do conhecimento é a chave para a compreensão da teoria de Nonaka e Takeuchi. Ao observarmos o gráfico podemos visualizar que a espiral do conhecimento no nível epistemológico sobe, enquanto a espiral do conhecimento no nível ontológico se move da esquerda para a direita e novamente para a esquerda em um movimento cíclico.

Figura 03- A espiral do conhecimento e o conteúdo criado pelas quatro formas de conversão do conhecimento



FONTE: NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69)

Em primeiro lugar, o modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede” cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internacionalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80)

O conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é naturalmente diferente (ver figura 04). A socialização gera o que pode ser chamado de “conhecimento compartilhado”, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Os conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento.

Figura 04 – Modos de conversão



FONTE: NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69)

Segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), esses quatro processos de conversão do conhecimento produzem diferentes tipos de conhecimento:

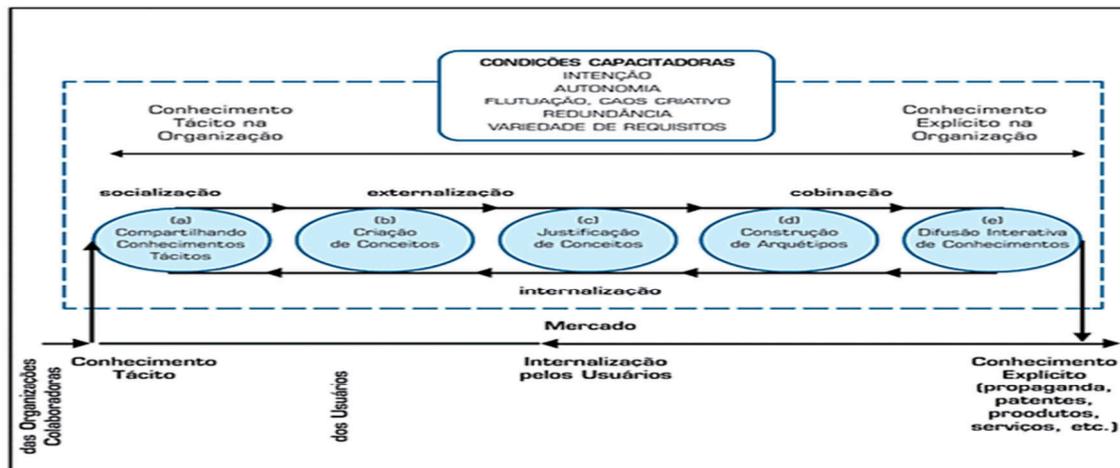
- Conhecimento compartilhado: gerado no processo de socialização, é composto por conhecimentos tácitos na forma de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas pelos membros da organização.
- Conhecimento sistêmico: gerado no processo de combinação, é composto por conhecimentos explícitos na forma de geração de protótipos, tecnologias de novos componentes e regras de negócios
- Conhecimento conceitual: gerado no processo de externalização, é composto por conhecimento explicitado e documentado através do uso de metáforas, teses e analogias.
- Conhecimento operacional: gerado no processo de internalização, é composto pelo conhecimento tácito associado a gerenciamento de projetos, processos de produção, uso de novos produtos ou implementação de políticas organizacionais.

Para tanto, essas etapas devem ser planejadas e estruturadas para um melhor aproveitamento do conhecimento, sendo, portanto, necessário a coordenação das mesmas para que os objetivos traçados sejam alcançados. Conferir uma metodologia adequada e geri-la torna o processo mais confiável e otimizado.

Finalmente, diante dos elementos já apresentados, os referidos autores descrevem um processo de criação do conhecimento em cinco fases: (1) Compartilhamento do

conhecimento tácito; (2) Criação de conceitos; (3) Justificação de conceitos; (4) Construção de um arquétipo; e (5) Difusão interativa do conhecimento.

Figura 05. Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional



FONTE: NONAKA; TAKEUCHI (1997)

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito. Este conhecimento valioso e inexplorado é pertencente ao indivíduo e precisa ser expandido dentro da organização. Na segunda fase, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que o modelo mental tácito compartilhado por uma equipe auto-organizada é verbalizado em palavras e frases e é convertido em conceitos explícitos.

Na terceira fase citada por Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa verifica se os novos conceitos gerados são valiosos ou não para a organização. Este processo é chamado de justificação do conceito. Na quarta fase, o conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, como um arquétipo, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997). O arquétipo pode assumir a forma de um protótipo no caso de um desenvolvimento de um produto “real” ou em um mecanismo operacional no caso de serviços ou inovações “abstratas”.

Nonaka e Takeuchi (1997) informam que a quinta e última fase expandem o conhecimento criado na organização, realizando a difusão interativa do conhecimento. Esta expansão tanto dentro da empresa quanto entre empresas, evidencia que uma empresa geradora do conhecimento não trabalha em um sistema fechado, mas em um sistema

aberto, no qual há uma troca constante de conhecimento com o ambiente externo à organização.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Segunda consta em sua página da internet o dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da Caixa Econômica Federal e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que o imperador Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.726, dando origem a Caixa Econômica Federal. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor.

Em 1874, a empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Somente em 1969, quase cem anos depois, aconteceria a unificação das vinte e duas Caixas Econômicas Federais, que passaram a atuar de forma padronizada.

Durante o governo de Vargas em 1934, começou a operar com a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. E sobre as operações de crédito comercial e consignação. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento de casa própria e de importante financiadora de desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas pela Caixa Econômica Federal em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo, já que parte da arrecadação é destinada à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo e entidades de prática esportiva, dentre outros.

A década de 70 marcou a implantação e regulamentação do Programa de Integração Social - PIS, além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o país. Nesse período, a Caixa Econômica Federal assumiu a gestão do Crédito Educativo e passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAZ.

Com a extinção do Banco Nacional de Habitação - BNH, em 1986, a Empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o FGTS e tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento.

As atividades da Caixa Econômica Federal incluem, ainda, o patrocínio ao esporte, em parceria com o Ministério dos Esportes, e à cultura, por iniciativa própria e em

conjunto com o Ministério da Cultura. No cenário empresarial, ela detém 49% do capital da Caixa Seguros e 98% da DATAMEC, além de ser responsável pelo patrocínio da Fundação dos Economiários Federais - FUNCEF, o segundo maior fundo de pensão do país (Caixa Econômica Federal, 2002).

3.1 PERFIL ESTRATÉGICO

A Caixa possui em seu site próprio, o seu perfil estratégico incluindo a sua missão, visão e valores, conforme a seguir:

➤ Missão:

A CEF possui como missão: “Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

➤ Visão

No campo destinado a visão, a CEF tem como meta a estratégia de alcançar a “referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira”.

➤ Valores:

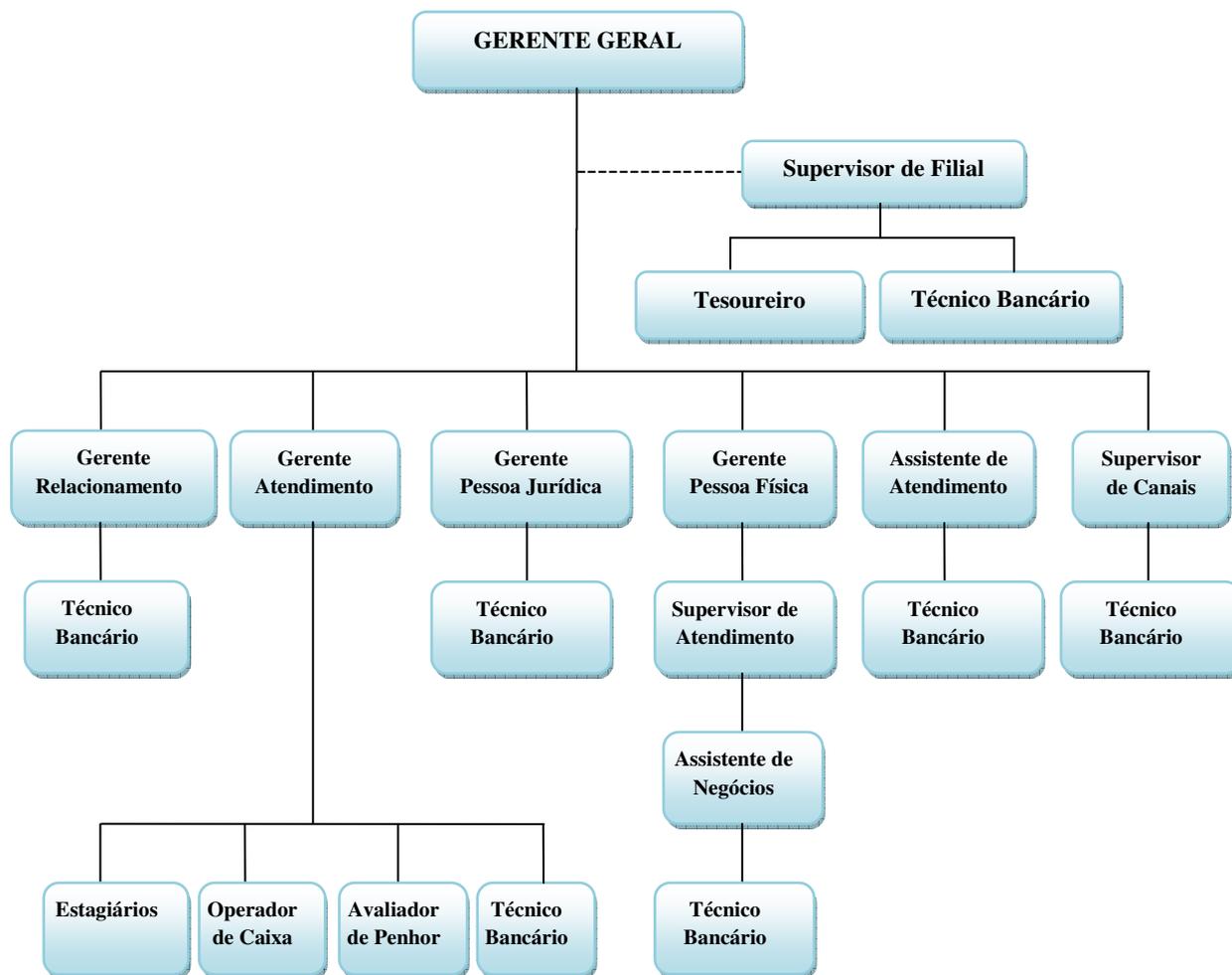
- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental;
- Valorização do ser humano;
- Respeito à diversidade;
- Transparência e ética com o cliente;
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa;
- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Agência Patos é uma das agências que compõem o Pólo Patos– PB subordinado a Superintendência Regional de João Pessoa, sendo responsável pelo relacionamento

público com 08 municípios da região (Patos, Monteiro, Pombal, Sousa, Cajazeiras, Santa Luzia, Itaporanga, São Bento e Catolé do Rocha).

A estrutura organizacional que representa a hierarquia atual na agência Patos da CEF é representada pela figura abaixo:



3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o meio pelo qual o pesquisador utiliza para conhecer a real situação, e assim, fundamentar suas decisões durante a realização do trabalho científico. A pesquisa pode ser definida como “um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”(MARCONI; LAKATOS, 2007 p.15).

Segundo Marconi e Lakatos (2001, p.46) o método pode ser:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válido e verdadeiro, traçado o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A metodologia se refere aos métodos utilizados nos trabalhos científicos, é através desse processo que se pode pormenorizar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objetivos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (2007), foi possível destacar dois critérios básicos de pesquisa, quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, aplicada, metodológica e intervencionista) e quanto aos meios (de campo, documental, bibliográfica, experimental, estudo de caso e outras).

Logo, o tipo de pesquisa que foi utilizado nesta pesquisa é de caráter descritiva, de acordo com, Vergara (2007, p. 47-49):

A pesquisa descritiva: “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, pois procura identificar os fatores que influenciam no clima da organização através de questionários averiguando os fatos recorrentes ao mesmo, a fim de solucionar os problemas encontrados.

Para Gil (2002, p. 75), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma das características mais significativas dessa pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos meios pode-se considerar a pesquisa como sendo de campo e bibliográfica. Será uma pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários diretamente as pessoas envolvidas, onde foi feita análise quantitativa dos dados coletados buscando um aprofundamento dos fatos. A pesquisa também foi bibliográfica, pois teve como base artigos, revistas e redes eletrônicas entre outros, referentes ao assunto abordado como fundamentação teórica. (...). “Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa” (GONSALVES, 2001, p. 34).

Gil (2002, p. 44), descreve pesquisa bibliográfica como sendo:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

De acordo com Vergara (2000), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral, e terá como objetivo aprofundar os conhecimentos com relação ao tema escolhido para o desenvolvimento da pesquisa.

Sobre o estudo de caso, Lazzarini (1997, p. 9) aponta que:

A pesquisa por meio de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Contrasta, portanto, com os métodos quantitativos, que se preocupam com mais intensidade em mensurar fenômenos e são aplicados normalmente a amostras mais extensas e representativas.

O estudo de caso é uma forma de pesquisa que tem por objetivo análise profunda de uma dada unidade social. Para Lazzarini (1997, p. 15) “a vantagem do uso de casos múltiplos reside no fato de que estes proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos, o que acaba tornando a pesquisa como um todo robusta”.

Estudo de caso: “é o circunscritos de uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Teve caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo [...]”. “[...] deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização [...]”, no caso Agência Bancaria da Caixa Econômica de Patos-PB (TACHIZAWA, 2004, p. 61).

Sua abordagem foi quantitativa e qualitativa. Quantitativa devido à aplicação e tabulação de questionários que possibilitaram transformar em números as informações coletada e qualitativa, pois foi feita a interpretação dos dados coletados objetivando o esclarecimento das informações.

3.2 UNIVERSO DE ANÁLISE E AMOSTRA

A amostra de um estudo pode ser obtida por procedimentos probabilísticos ou não probabilísticos. A amostra não-probabilística também é chamada de amostra por acessibilidade ou por tipicidade (VERGARA, 2007).

Vale salientar, que para essa pesquisa optou-se pela amostragem por acessibilidade. Com base em Gil , (2002 ,p. 97)

Constitui o mesmo rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é constituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tenha acesso, admitindo que estes possam de alguma forma apresentar o universo. Aplicar-se esse tipo de amostragem em estudo exploratório ou qualitativo onde não é requerido elevado nível de precisão.

A pesquisa foi realizada na Agência Bancária da Caixa Econômica, encontra-se no Shopping Guedes, Av. Pedro Firmino, nº 470, Andar: 1º Piso, Bairro: Centro, Patos- PB.

Quanto ao universo/amostra da pesquisa, terá um universo de 30 (trinta) funcionários. A amostra desta pesquisa abrangeu todo o quadro de colaboradores. Dessa forma a amostra foi realizada com 100 % dos funcionários.

Lakatos e Marconi (2001) dizem que amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Entende-se, dessa maneira que o universo é o conjunto de fenômenos, todos os fatos apresentando uma característica comum, e população como um conjunto de números obtidos, medindo-se ou contando-se certos atributos dos fenômenos ou fatos que compõem um universo.

3.3 COLETA DE DADOS

A Coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2001).

Como orientação essencial a esta prática, entendeu-se a necessidade de agendar previamente o horário para a aplicação dos questionários, conforme a disponibilidade de tempo dos pesquisados. Da mesma forma, teve-se a preocupação de informar a cada funcionário o que se estava fazendo e por que se estava fazendo, procurando dissipar qualquer desconfiança quanto ao uso dos dados.

O pesquisador chegou bem antes a Agência CEF, de posse do questionário e cadernos para anotação. No caso desta pesquisa, aplicou-se individualmente o questionário, aguardando o preenchimento, e logo após foi realizada uma conversa informal. É importante ressaltar que foi solicitado um “Consentimento” (anexo A), que autoriza o pesquisador a usar os dados da pesquisa dentro da postura ética.

Na pesquisa de estudo de caso, o questionário foi aplicado e os dados serão coletados com a ajuda do Sr. José Cirino da Silva, atualmente Supervisor de Filial da CEF, Patos-PB, sob total descrição e imparcialidade. Todos os colaboradores responderam ao questionário durante o seu respectivo horário de trabalho. O questionário foi aplicado no período de 09 a 20 de setembro de 2013 na Agência da Caixa Econômica Federal, Patos-PB.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos para a coleta de dados se aperfeiçoaram mediante as experiências sobre o universo pesquisado. O pesquisador trabalhou por vários anos desenvolvendo a função técnico bancário. A escolha de uma metodologia adequada se deu conforme foi confeccionado o questionário. Após um minucioso planejamento, para a coleta de dados neste estudo, utilizou-se associado a um questionário (apêndice A), contendo oito questões, com perguntas fechadas, aplicadas aos funcionários dos diferentes níveis organizacionais da Agência CEF. Vale ressaltar que se optou pelas duas técnicas (questionário e uma conversa informal), com a finalidade de verificar a coerência entre as respostas, associando o uso do conhecimento com a prática a ser encontrada nas empresas pesquisadas.

O questionário é um instrumento utilizado pelos pesquisadores, onde se faz perguntas a respeito do que se pretende pesquisar, e sua utilidade se dá através da necessidade de se obter respostas precisas a respeito do que é perguntado. Assim, para o estudo, utilizou-se questionário com perguntas pré-elaboradas, buscando reunir todas as informações necessárias ao estudo.

Sobre questionários esclarece Barros (1998, p. 121):

O questionário consiste de um conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados. Em função de sua flexibilidade, é o instrumento mais comum para coletar dados primários, precisam ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e corrigidos antes de serem administrados em larga escala [...]

De acordo, com Marconi e Lakatos (2007, p. 203) “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Segundo Gil (2002) mostra-se bastante útil para obtenção de informações sobre o que a pessoa sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez e também sobre suas explicações ou razões para as coisas pretendidas.

No estudo de caso, o questionário (ver anexo A) é composto por questões fechadas, elaboradas embasadas na revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento, composto de 20 (vinte) questões objetivas relacionadas aos processos de socialização, externalização, combinação e internalização, conforme o modelo proposto pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), de modo a atender o objetivo desta pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação de dados foi realizada posteriormente, para mensurar o percentual de alguns dados adquiridos no questionário. De acordo com Marconi e Lakatos (2001, p. 167), tabulação é: “um processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação, conseguidos pela diferentes categorias e representá-los graficamente. Dessa forma, pode-se ser mais bem compreendidos e interpretados mais rapidamente”.

A tabulação foi feita à mão e, também, com o auxílio do programa da Microsoft Office Excel para formulação dos gráficos e dados. Uma vez tabulados os dados e obtidos os resultados, foram feitas a análise e a interpretação das informações, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2001, p. 170), os gráficos “são figuras que servem para representações dos dados”, e onde será possível expor os resultados.

A pesquisa foi realizada de forma voluntária, sem a identificação do respondente para que os mesmos possam ficar a vontade e não se sintam pressionados, não comprometendo assim, a veracidade e a qualidade da pesquisa.

De posse dos dados tabulados, iniciou-se a etapa de análise. Essa etapa ocorreu amparada no escopo da pesquisa. Para cada resposta obtida, confrontou-se com a literatura,

conforme mostra o próximo tópico. De acordo com Martins (2010, p.45): a tarefa de análise implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nelas, tendências e padrões relevantes.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

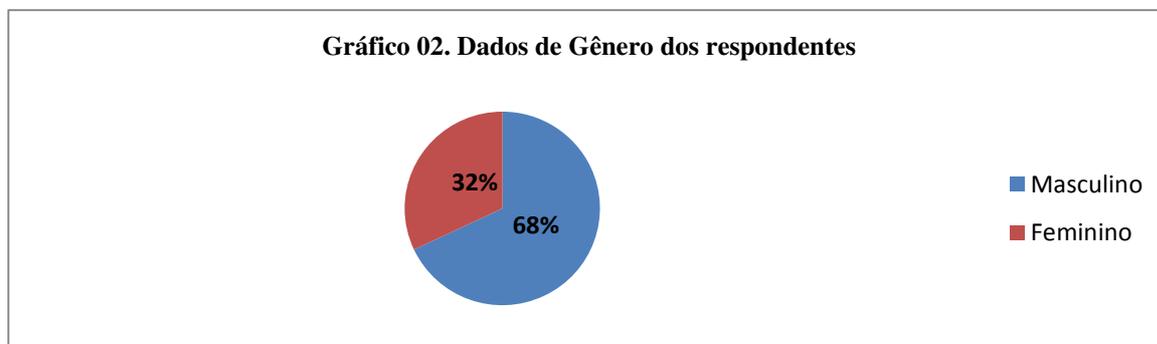
O questionário foi composto de oito questões, para cada questão utilizou-se questionamentos aos respondentes sobre os espaços ou situações dedicados aos processos de SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) que abordam a Gestão do Conhecimento na percepção dos colaboradores da Agência da Caixa Econômica Federal de Patos-PB. Foi aplicado no mês de julho de 2013, antecedido de um contato pessoal.

Para colaborar na avaliação da Gestão do Conhecimento da Agência da Caixa Econômica de Patos PB, os profissionais foram questionados sobre a importância atribuída aos quatro processos de GC propostos por Nonaka e Takeuchi, (2001). Segundo os autores a interação social é o fator que determina a criação e expansão do desenvolvimento humano nas organizações.

Para poder ser compartilhado entre as pessoas da organização, o conhecimento tácito necessita ser convertido em conhecimento explícito e o conhecimento explícito também tem de ser convertido em conhecimento tácito. Essas conversões são as responsáveis pela criação do conhecimento organizacional que por sua vez é responsável pelo processo de aprendizagem organizacional, o qual os participantes da organização compartilham experiências, informações e conhecimento.

No mais, a seguir serão apresentadas e discutidas as questões elaboradas para o presente estudo, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2007).

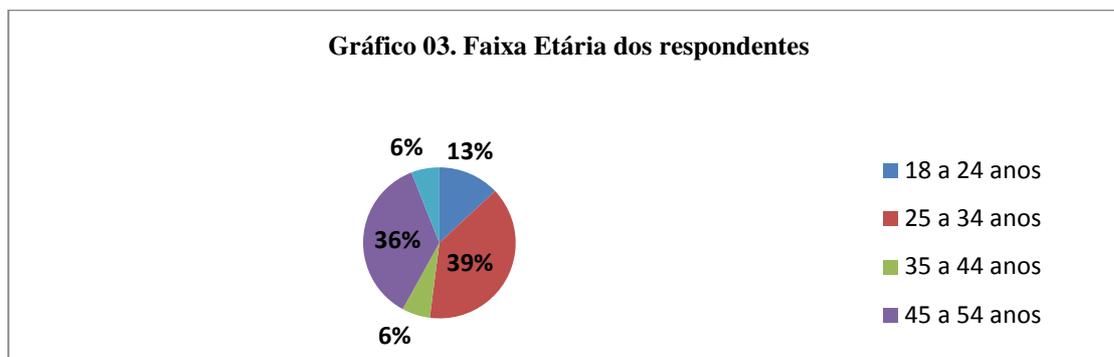
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2014)

Segundo os dados obtidos acima se identifica que a maioria dos entrevistados é composta pelo sexo masculino, com 68 % das respostas. E em segundo lugar com 32% das respostas estão as mulheres.

Na análise de gênero do total dos respondentes que fazem parte do quadro dos funcionários, percebe-se que a grande maioria é composta por homens, 68% do total. Contudo, é possível perceber que a agência é um exemplo da situação de muitas organizações do mercado brasileiro, em que sua maioria, pelo gênero masculino, as mulheres ainda são minoria e, em alguns casos também possui média salarial inferior aos homens que possuem o mesmo cargo ou função, mas esse não é o caso da Agência da CEF. Nesta organização não há existência de qualquer tipo de distinção salarial por gênero ou qualquer outro motivo.

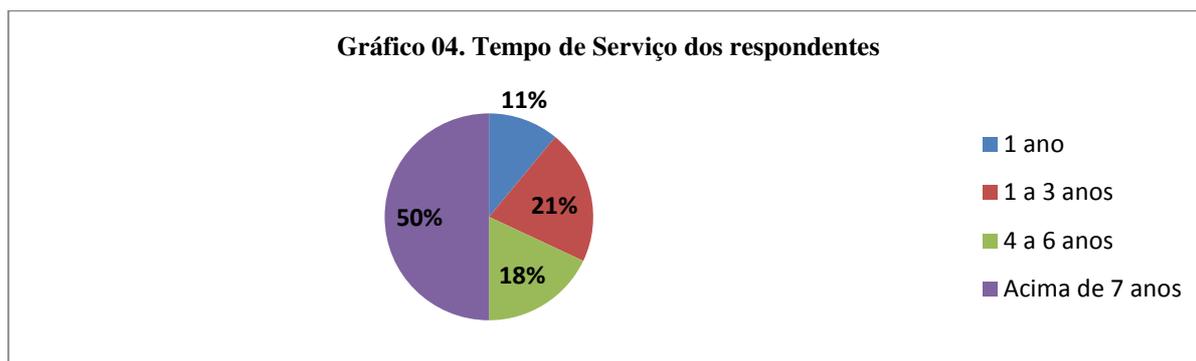


Fonte: Elaboração própria (2014)

Cerca de 39% do quadro dos funcionários enquadra na faixa etária de 25 a 34 anos. E com 36% das respostas estão com os funcionários com a faixa etária entre 45 a 54 anos. Já com 13% das respostas estão entre 18 a 24 anos, e seguido por um empate com a faixa etária 35 a 44 e acima de 55 anos com 6% das respostas.

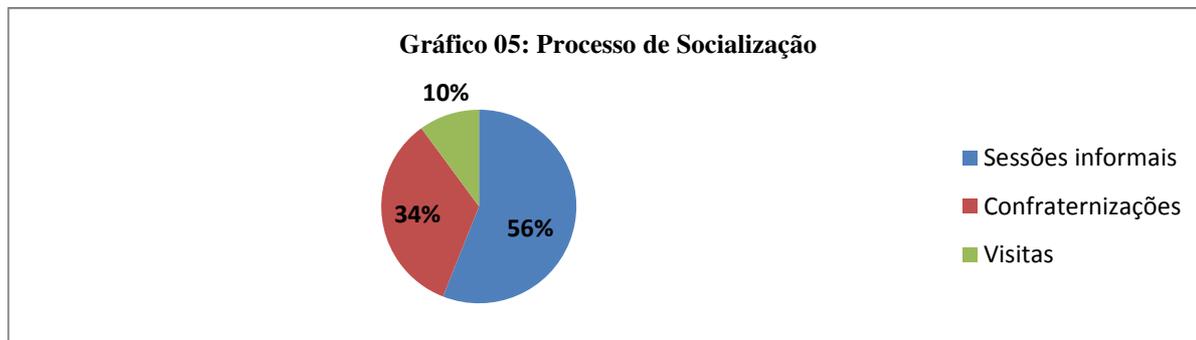
A faixa etária daqueles que exercem cargos de gerencia na organização é bastante variável, pois não dependerá da sua faixa etária ou tempo de serviço prestado, mas dependerá de suas qualificações obtidas na empresa (são aquelas realizadas na universidade corporativas).

Tendo os requisitos exigidos os funcionários poderão participar dos processos seletivos internos para ascender na empresa em qualquer cargo almejado. O diagnóstico da pouca idade resulta do fato que os funcionários com tempo de serviço mais elevado continuam trabalhando após aposentados saindo apenas quando aderem a planos de incentivo a aposentadoria, gerando vagas para novos funcionários só nesse momento.



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2014)

Grande maioria dos respondentes possui acima de 7 anos de empresa, com 50% das respostas, seguido entre 1 a 3 anos, com 21% das respostas dadas. O fato de grande maioria possuir acima de 7 anos de empresa, é devido ao fato que entraram na empresa através de concurso público, decidindo então continuar na mesma, além da estabilidade adquirida, as oportunidades de ascensão são raras de serem encontradas em outras empresas do mesmo ramo.



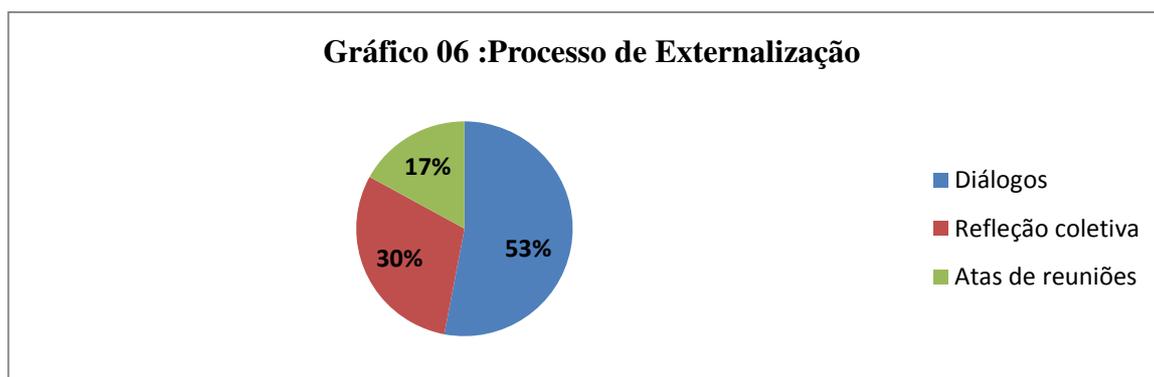
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2014)

De acordo com, o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 42-43) a socialização é entendida como a conversão que surge da interação do conhecimento tácito entre indivíduos, principalmente através de conversas, treinamentos, sessões informais, brainstorms, observações, imitações e práticas. Esse processo corresponde ao compartilhamento de experiências com outras pessoas e, é conhecida como as ações realizadas com intuito de integração da equipe podendo ser realizada por parte da gerencia da organização ou não.

Para os autores, a socialização é o processo pelo qual se obtém conhecimento tácito compartilhando experiências. Tal situação acontece, por exemplo, da mesma maneira que o aprendiz aprende o ofício com seu mestre ao observá-lo, e por meio da imitação, da prática e do treino. É nesse contexto que o autor relata ser possível desenvolver e aprender novas capacidades.

Os funcionários da Agência da CEF foram questionados quais desses espaços ou situações dedicados à SOCIALIZAÇÃO eles acreditam ser o mais utilizado na conversão do conhecimento tácito mediante novas experiências compartilhadas. Os dados revelam as sessões informações com 56% das respostas, sendo que 34% das afirmações foram direcionadas para as confraternizações, e com o percentual 10% as visitas.

Os respondentes desta pesquisa, em sua maioria, citaram as sessões informais como o espaço mais utilizado para o compartilhamento de informações. As sessões informais são os encontros realizados: na copa da agência, nos corredores, em salas de reuniões. As confraternizações, são realizadas anualmente, em um clube da empresa, chamado APCEF, onde a maioria dos funcionários costumam visitar com a família nos finais de semana. As visitas aos clientes são geralmente realizadas pelo gerente geral e o gerente responsável pelo setor de pessoa jurídica. Tais visitas consistem na procura de captar novos clientes junto a novas empresas, como também verificar a satisfação dos que já estão na Caixa Econômica. Nesses espaços o conhecimento é originado por meio da interação face a face onde é realizado o compartilhamento de sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2014)

O processo de externalização pode ser entendido como a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Esta conversão do conhecimento é provocada pelo diálogo,

hipóteses ou pela reflexão coletiva e normalmente orientada por metáfora e/ou analogia. O uso de uma metáfora ou analogia atraente é muito eficaz no sentido de estimular o compromisso direto com o processo criativo. A metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra coisa simbolicamente. Por outro lado, a associação através da analogia é realizada pelo pensamento racional e concentra-se nas semelhanças estruturais ou funcionais entre as duas coisas. As contradições inerentes a uma metáfora são então harmonizadas pela analogia, o que reduz o desconhecido destacando o caráter comum das duas coisas diferentes. Metáfora e analogia muitas vezes se confundem (NONAKA; TAKEUCHI, 2007)

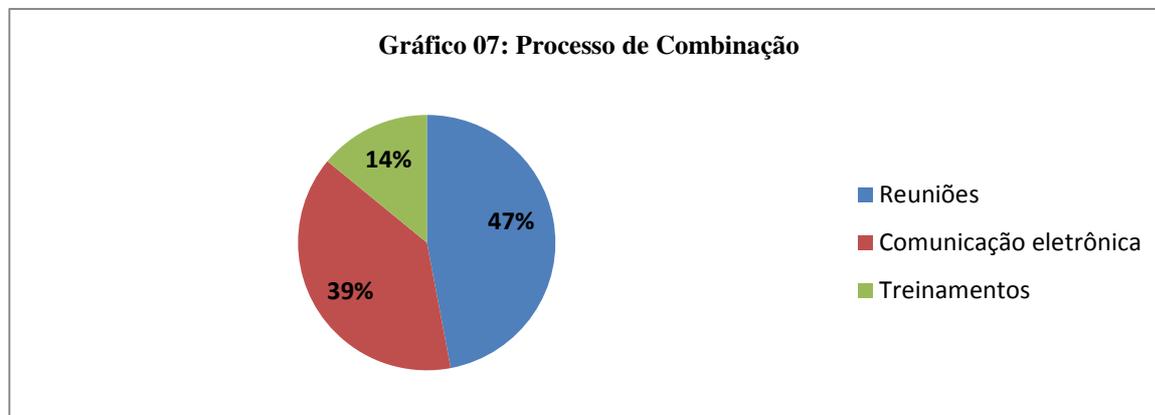
A questão 02 representa a questão relacionada aos espaços ou situações dedicados à Externalização que eles acreditam ser o mais utilizado na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Analisando os dados apresentados, 53% dos respondentes optaram pelos, no entanto, 30% pelas, e 17% pelos.

Na equipe os diálogos são freqüentes, pois trabalham em conjunto um funcionário depende do outro, visto que o início de uma operação às vezes pode ter início por um funcionário A e ser concluída por um funcionário B. A troca de informações através de diálogos também é freqüente de maneira on-line. Acontece através de um serviço mensageiro chamado Netsend onde o funcionário envia mensagens através do seu terminal de trabalho para o terminal do colega da agência ou de uma outra agência, utilizando apenas o número de sua matrícula, de maneira rápida e eficiente.

Os debates coletivos são realizados nas reuniões. O intervalo de tempo entre uma reunião e outra varia de acordo com o Gerente Geral que esteja no comando da agência, decorrente da rotatividade que existe na função devido a estratégias da empresa. Nas reuniões são expostos ponto a ponto a fim de sanar as deficiências que estão ocorrendo em determinado setor. Diante das exposições é aberto espaço para discussões envolvendo os funcionários interessados em questão, onde irão expor novas idéias, dar opiniões acerca, a fim de resolver e chegar a executar o trabalho de uma melhor maneira, que atenda os interesses da agência.

As atas das reuniões são registradas em livro, para que na próxima ocasião sejam expostos novamente os pontos em que devem ser realizados ajustes e os pontos que foram obtidos êxito, estes para seguir como exemplo e se possível também sofrer ajustes para pode em fim ser realizados com perfeição.

No final de cada reunião é feito uma ata para que na próxima reunião possam analisar o que melhorou e o que ainda continua a desejar. Essa comunicação se dá através da utilização de meios convencionais como murais, quadro de avisos..



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2014)

O processo de combinação é entendido como conversão do conhecimento explícito em conhecimento implícito, que tem suas raízes no processamento de informações, ou seja, é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

No contexto dos negócios, constata essa conversão quando os gerentes desmembram e operacionalizam visões empresariais ou conceitos de negócios. A gerência desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados. Usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e banco de dados facilitam esse modo de conversão do conhecimento.

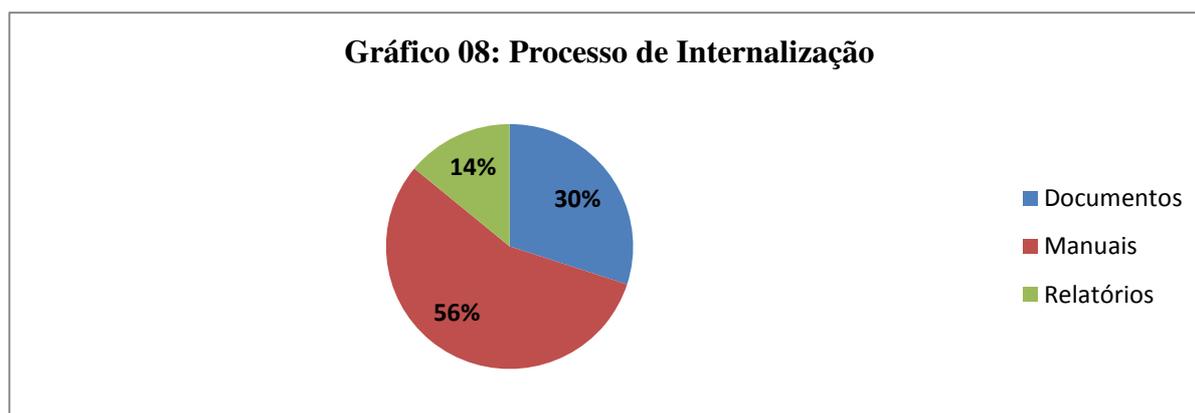
Na realização de reuniões periódicas que variam de acordo com o gerente geral que esteja em exercício naquela agência, pois existe uma rotatividade no cargo. Nessas reuniões são expostos todos os pontos em que a agência está tendo deficiência, e a cada ponto discutido abre-se um espaço de tempo para que os funcionários envolvidos em cada questão venham a expor sua opinião sobre a situação para uma possível solução dos problemas correntes. A participação dos funcionários nas reuniões é fundamental para que estas possam expressar seus conhecimentos e experiências no processo de criação de conceitos ou no desenvolvimento de novas perspectivas para o trabalho.

Assim, conforme ilustrado acima foi questionado para os funcionários quais desses espaços dedicados à combinação eles acreditam ser o mais utilizado na conversão do conhecimento explícito em conhecimento implícito. Analisando, com grande parte das

respostas, com 47% optaram as reuniões, com o percentual de 39% a comunicação eletrônica e com apenas 14% afirmaram pelos treinamentos.

Na percepção dos respondentes a agência dispõe de algumas ferramentas que estimulam o compartilhamento de informações, destacam-se: Portal Corporativo: serve como canal para a informação dentro da organização e para fornecer uma base de conhecimento a funcionários. O mesmo tem por finalidade disponibilizar todos os manuais normativos, destinados a sanar todas as dúvidas com relação aos procedimentos operacionais a ser realizados na agência. Outro canal de troca de informações é a universidade corporativa, onde cada funcionário com sua matrícula e senha efetua login na rede a fim de efetuar cursos on-line para posterior capacitação. Cada funcionário possui um determinado período para realização de determinados cursos, pois os mesmos são obrigatórios na empresa.

A utilização de recursos eletrônicos como e-mail corporativo e telefone também foram observados na dinâmica de conversão do conhecimento explícito e conhecimento implícito. Deve-se destacar que o uso dessas tecnologias apresenta um papel importante para a comunicação e sistematização de conhecimento explícito. Um dos recursos eletrônicos utilizados pelos funcionários é o Caixa Mail, utilizado com frequência entre os empregados na solicitação aos colegas em busca de informações, discussões sobre o desenvolvimento de realização de operações do cotidiano, algum material que se faça necessário na resolução das mesmas, repasse pela gerência sobre atualizações acerca de resoluções nas atividades do cotidiano, cobranças de atividades pendentes, etc. Os treinamentos serão realizados no setor de RH que dependendo do estado é localizado na capital do mesmo, por uma equipe especializada, em que os funcionários serão designados a efetuar tais treinamentos, quando tiverem que desempenhar uma função que assim necessitar.



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2014)

Assim, conforme ilustrado acima foi questionado para os funcionários se dentro da organização existia a transformação de pensamento complexo em idéias concretas, com 30% das respostas optaram pela resposta sim, mas com grande parte das respostas, com 56% afirmaram que mais ou menos, e apenas 14% analisaram que não.

As informações são compartilhadas com amplo acesso por parte dos funcionários, e existe por parte dos gerentes uma disciplina, eficiência e incentivo para que os conhecimentos mais relevantes sejam documentadas e organizadas em espaços virtuais/ banco de dados de acesso geral. Foram citados alguns exemplos convencionais e eletrônicos. Os documentos são aqueles rotineiros, que no dia-a-dia os funcionários são atualizados sobre mudanças e novidades no andamento das atividades do cotidiano. Exemplos comuns são: as normas e circulares emitidos pelo BACEN com autorização do conselho monetário nacional, direcionadas as instituições financeiras, ofícios emitidos diretamente da matriz, direcionados ao escritório de negócios regional, para posterior repasse para agências, etc.

Com relação aos manuais, existe um portal corporativo de exclusivo acesso dos funcionários, onde podem ser sanadas todas as dúvidas para execução das operações a serem realizadas na empresa de maneira segura e correta.

Os relatórios são emitidos diariamente, são de caráter sigiloso, pois contém informações de todas as transações efetuadas na agência no dia anterior, contendo valores, nomes de clientes e tudo que foi realizado durante o expediente bancário. Alguns são de acesso exclusivo da gerência.

Existe uma revista impressa de caráter informativo, lançada a nível nacional, onde cada funcionário recebe em sua casa um exemplar mensalmente, contendo informações sobre a empresa, novidades do que está acontecendo no mundo dos negócios e do mercado

financeiro, questões a respeito da participação social da empresa em eventos que vão de esporte, cultura e lazer.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destacado por diversos autores como um bem intangível, o conhecimento passa a ser a grande preocupação das organizações. Essa preocupação pode ser percebida quando a organização procura entender a importância da participação das pessoas nas suas decisões bem como perceber que os seres humanos são necessários para a criação de conhecimento: os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas.

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento necessita de políticas de recursos humanos mais consistentes em relação à valorização do capital intelectual, uma cultura organizacional com valores bem definidos e disseminados, favorecendo a criação de espaços de interação e promoção da criatividade, oferecendo um ambiente com clima propício para que o conhecimento seja gerado e compartilhado em todos os níveis hierárquicos.

Os meios pelo qual o conhecimento é convertido de tácito para explícito são os seguintes: Socialização (quando compartilhamos nossas experiências com outras pessoas), Externalização (quando fazemos analogias entre teorias ou modelos mentais), Combinação (aqui ocorre a junção de conhecimentos adquiridos para se gerar novos conhecimentos), Internalização (quando o conhecimento é assimilado pela organização).

É relevante ressaltar outros espaços e situações que surgem no dia-a-dia dos funcionários da agência da CEF, que não foram mencionados na análise de resultados, já que foram informações coletadas por meio das conversas informais que o pesquisador coletou. Serão relatadas a seguir:

- Dentro da organização, existe a utilização de experiências pessoais para busca de soluções “é aproveitado o que cada um tem de melhor para oferecer. O funcionário comunicativo e extrovertido serão destinados ao setor onde poderá alcançar bons resultados fechando bons negócios e alcançando boas vendas. O funcionário mais ágil será destinado ao caixa para realização de um atendimento rápido e eficiente, para conseqüente diminuição das filas. O funcionário que seja graduado, de preferência na área de gestão, receberá capacitação, será testado e alcançando bons resultados poderá alcançar uma vaga na gerência. As maiorias dos funcionários

utilizam de suas experiências e vocações para o bom desempenho das suas atribuições”

- Na empresa os gestores se certificam do que foi repassado aos colegas foi compreendido, “Varia de acordo com o setor e seu gestor, não há muita preocupação a respeito, visto que os funcionários absorvem bem as idéias e planos traçados pela equipe, pois são pessoas capacitadas que passaram por uma rigorosa seleção que é o concurso público”.
- É possível observar que existem várias formas de compartilhamento de conhecimento em constante uso, como por exemplo: a comunicação por meios de interações face a face; interação com o ambiente interno e externo; treinamentos; murais; reuniões periódicas; confraternizações fortalecendo o convívio fora do ambiente de trabalho, com a participação de familiares; a utilização de comunicação eletrônica, e-mails; registros de conhecimentos, uma revista de caráter informativo; reflexões coletivas e os diálogos.

Com relação aos resultados apresentados na análise, a gestão do conhecimento na organização utilizada nessa pesquisa apresentou resultados favoráveis, de acordo com a pesquisa a análise no processo de socialização demonstra uma percepção compartilhada de opiniões. Isto significa que ela possui um bom compartilhamento das experiências com outras pessoas. O processo de externalização, as idéias são transformadas em modelos reais pelos integrantes da organização. O processo de combinação corresponde ao intercâmbio de informações que já seguem um padrão e são fáceis de serem compreendidas. Novamente a agência apresenta resultado satisfatório, destacando pela flexibilidade em experimentar novas idéias, possibilitando a criação de novos conhecimentos. Assim como a organização apresentou resultados satisfatórios nos processos anteriores, os conhecimentos foram criados adequadamente por isso podem ser internalizados pelos membros da organização. Por causa disso na internalização os resultados foram satisfatórios.

Como mencionado anteriormente, o estudo em questão a gestão do conhecimento e uma proposta de um modelo de elaboração numa agência bancária da caixa econômica federal. Recomenda-se que a organização procure e possibilite criar mais mecanismos para o compartilhamento do conhecimento nas atividades e práticas organizacionais, de modo que, resulte em melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, com profissionais qualificados, motivados e satisfeitos, tendo o conhecimento como a base do sucesso e

competitividade dessas organizações. Esses mecanismos contribuíram para que os colaboradores criem espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências a respeito de práticas de sucesso e experiências em relação ao tema comunicação.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão.** Ci. Info., Brasília, v.32,n.1, p.17-22, jan./abr. 2003.

ANDRADE, E. P; SANTIAGO, A. C. **Mapeamento do Conhecimento: localizando as fontes de riquezas de uma organização.** 2010. Disponível em<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ ENEGEP2001_TR82_0493.pdf > Acesso em: 24/05/2013.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica.** São Paulo: Makron Books, 2000.

CARVALHO, I. M. **Estratégias para Implantação da Gestão do Conhecimento.** In: Gestão do Conhecimento no Brasil casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de Empresa na Sociedade do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ, T. **Gerência do Conhecimento.** São Paulo: Cobra, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Vencendo com as melhores idéias.** Como fazer as grandes idéias acontecer. São Paulo: Campus, 2003.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Demolindo alguns mitos da gestão do conhecimento.**

GARVIN, D. A. **Building a learning organization.** Harvard Business Review. Vol. 71 Issue 4, p. 78-91. Jul/Aug 1993.

GARVIN, David A. **Construção da organização que aprende.** Gestão do conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Artur Texeira. **Metodologia da pesquisa**. Disponível em: <http://metodologiadapesquisa.blogspot.com.br/2010/10/elaboracao-do-cronograma.html>. Acesso em: 07/04/2013.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação a pesquisa científica**. 2. ed. 2001.

GROTTO, Daniela. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações**. In Angeloni, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002

LAZZARINI, Sergio Givanetti. **Estudo de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Maria Eva. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, G. A. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, S. P. **Gestão do Conhecimento Individual**. Florianópolis: Visual Books, 2005.

LAPA, E. Gestão do conteúdo como apoio à Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen, ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RASTOGI, P. N. **Knowledge Management and Intellectual Capital** - The new virtuous reality of competitiveness, Human Systems Management.2000.

ROSSATO, M. A. **Gestão do Conhecimento: A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002

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

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007 In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (org). *Gestão de empresas na era conhecimento.* São Paulo: Serinews, 2004.

SORDI, J. O. **Administração da Informação fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2008.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SPENDER, J.C. **Gerenciando Sistemas de Conhecimento.** In FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, 2001

TACHIZAWA, Takeshy; Ferreira, Victor C. Paradela; Fortuna, Antonio A. Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

_____. **Como fazer monografia na prática.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios.** Rio de Janeiro: SENAC, p. 191. 2000.

TANNENBAUM, S. I.; ALLIGER, G. M. *Knowledge Management: Clarifying the Key Issues.* Massachusetts: The International Association for Human Resource Information, 2000.

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

_____. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudos exploratórios sobre as práticas de empresas brasileiras.** In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, 2001.

VASCONCELOS, M.C.R.L. **Capital social e gestão do conhecimento.** In: *Convivência. A expressão da vida nas organizações.* São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VON KROGH, G. ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEITZEN. H. Skip. **O poder da informação.** Makron, São Paulo, 1991.

ANEXO - B

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS- CAMPUS VII
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL

A presente instituição está sendo solicitada para autorizar a realização de uma pesquisa que tem o tema "Proposta de aplicação do modelo para analisar a Gestão do Conhecimento e o Clima Organizacional: um estudo de caso numa Agência Bancária da Caixa Econômica Federal.". Trata-se de um estudo que faz parte da conclusão do curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual da Paraíba- UEPB/ Campus: Patos-PB.

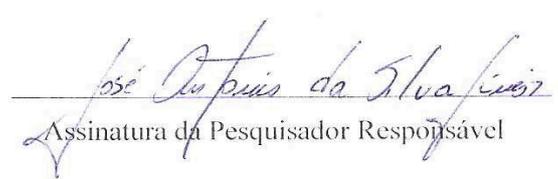
Vale salientar que, essa monografia é do discente José Antonio da Silva Junior, orientada pela professora Ms. ERIKA CAMPOS MARIUHO DE G. PIRES. O objetivo geral desta pesquisa é "Analisar a Gestão do Conhecimento e o Clima Organizacional, a partir da percepção dos profissionais que atuam na agência Bancária da Caixa Econômica Federal". Gostaríamos de divulgar um perfil da organização pesquisada, esclarecemos que a identidade do respondente e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Esclarecemos, também, que a participação por parte dos colaboradores é voluntária. Dessa maneira, qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Curso de Administração Universidade Estadual da Paraíba- UEPB/ Campus: Patos-PB.

Caso a organização concorde em participar, nós agradecemos muito a colaboração e gostaríamos que um dos dirigentes, responsável pela organização, assinasse a seguir, indicando que está devidamente informada (o) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados, assim como concordando com a divulgação do perfil organizacional que será indicado nos resultados a fim de dar credibilidade à pesquisa.

Patos – PB, 29 de agosto de 2013.


Responsável pela empresa

JOSÉ CIRINO DA SILVA
Supervisor de Filial
Mar. 462.895-3
RERET Patos/PB
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL


Assinatura da Pesquisador Responsável

