



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL: A
CAPACITAÇÃO PARA O CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA
POTENCIALIZADORA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

GABRIELA MENDES FREITAS

RA 20709260

**PROFESSOR ORIENTADOR:
LEONARDO HUMBERTO SOARES**

Brasília/DF, novembro de 2009

GABRIELA MENDES FREITAS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL: A
CAPACITAÇÃO PARA O CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA
POTENCIALIZADORA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Brasília/DF, novembro de 2009

GABRIELA MENDES FREITAS

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL: A
CAPACITAÇÃO PARA O CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA
POTENCIALIZADORA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Banca examinadora:

Prof.(a): Leonardo Humberto Soares
Orientador

Prof(a).:
Examinador(a)

Prof(a).:
Examinador(a)

Brasília/DF, ____ de _____ de 2009

Dedico,

Ao meu pai, que apesar da distância, ainda se faz presente e preocupado. Pelo amor, carinho, incentivo, dedicação e compreensão dispensada em todos os momentos de minha vida, em especial nos momentos de incertezas e angústias.

À minha mãe (*In memorium*), pelo amor e incentivo aos meus estudos nos momentos mais importantes.

Ao meu irmão, pelo apoio, carinho e torcida.

Aos meus familiares: avós, tios, tias, primos e primas, sempre presentes.

Aos meus amigos e colegas, pelo apoio, companheirismo e compreensão dispensada nos momentos em que estive ausente, dedicando-me à realização desta pesquisa.

Agradeço,

À Deus, pela vida, saúde e sabedoria.

À Professora Érika, que despertou em mim o interesse pelo tema.

Ao Professor Leonardo, pela reflexão crítica, pelos ensinamentos, pela paciência, pelo compromisso e dedicação, pela valorosa amizade e incentivo dispensado nesta decisiva jornada.

À Fundação Banco do Brasil, pelo acesso e tempestivos auxílios.

O valor de todo o conhecimento está no seu vínculo com as nossas necessidades, aspirações e ações; de outra forma, o conhecimento torna-se um simples lastro de memória, capaz apenas – como um navio que navega com demasiado peso, de diminuir as oscilações da vida cotidiana.

(V. O. Kliutchevski)

RESUMO

Este estudo visou abordar as principais características da capacitação para o conhecimento no processo de criação do conhecimento, evidenciando a importância dos investimentos em capital físico e intelectual para a construção de uma organização competitiva. Percebe-se claramente que as empresas da atualidade, inseridas em um contexto de mudanças, têm investido fortemente na construção de processos internos baseados no conhecimento. A cúpula estratégica dessas organizações traçam ações que viabilizem a máxima utilização dos potenciais de seus colaboradores, de forma a atingirem objetivos e metas traçados em seus planos estratégicos. O presente trabalho foi fundamentado em um estudo de caso na Fundação Banco do Brasil, a fim de se verificar quais as contribuições que essa estratégia pode trazer para a empresa, utilizando-se de um método quantitativo, com a aplicação de questionários fechados.

Palavras-chave: gestão, capacitação, conhecimento e informação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 A Era do Conhecimento	11
2.2 Conhecimento: abordagens conceituais.....	13
2.2.1 Diferença entre Dado, Informação, Conhecimento e Inteligência	14
2.2.2 O Conhecimento Organizacional.....	15
2.3 Gestão do Conhecimento.....	17
2.3.1 Gestão do Conhecimento: abordagem conceitual.....	17
2.3.2 Processo Genérico de Gestão do Conhecimento	18
2.3.3 Processo de criação do conhecimento.....	21
2.3.3.1 Modos de Conversão do Conhecimento	21
2.3.4 Capacitação para o conhecimento no processo de criação do conhecimento	23
2.3.5 Contribuições da criação do conhecimento para as organizações.....	26
3 METODOLOGIA.....	28
4 ESTUDO DE CASO	32
4.1 Informações sobre a empresa.....	32
4.2 Apresentação e Análise dos Dados	35
5 CONCLUSÃO.....	44
5.1 Contribuições	47
5.2 Limitações	47
5.3 Sugestões e Recomendações.....	48
6 REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	51
APÊNDICE B – PLANILHA COM DADOS TABULADOS.....	56

1 INTRODUÇÃO

As recorrentes mudanças no cenário do final do século XX, dentre as quais se destaca a complexidade das relações comerciais e a nova dinâmica do mercado, fizeram com que a Gestão do Conhecimento passasse a ocupar papel central nas organizações. As limitadas orientações estratégicas tradicionais, que por sua vez valorizavam o acesso a recursos tangíveis, passam a dar lugar às novas formas de administrar, onde os esforços são alavancados pela utilização do conhecimento como insumo estratégico.

Esse contexto dificulta, paulatinamente, a vitalidade das organizações, sendo a sobrevivência um estágio daqueles que buscam diferencial competitivo. Dessa forma, um dos maiores desafios para os empreendimentos remete à criação de uma cultura organizacional onde os colaboradores sejam despertados por uma busca contínua pela criação do conhecimento.

O despertar do potencial criativo desses colaboradores depende, em grande parte, da estruturação organizacional a partir dos pressupostos da Era do Conhecimento¹. No entanto, percebe-se que a maioria das organizações criam o conhecimento deixando de lado um importante escopo da Gestão do Conhecimento (GC), a capacitação. É evidente que a criação do conhecimento de forma isolada não é suficiente para solucionar os problemas de Gestão do Conhecimento e gerar resultados concretos aos empreendimentos.

No Brasil, é crescente o número de organizações que têm praticado Gestão do Conhecimento como filosofia fundamental de gestão. A escolha da Fundação Banco do Brasil, empresa inserida no Banco do Brasil, para a realização do estudo se deu por se tratar de uma instituição mencionada fatidicamente em fontes literárias como uma das primeiras empresas no Brasil a criar programas de desenvolvimento em grande escala, construindo uma forte cultura de geração e transformação de conhecimento na empresa (TERRA, 2003, p.13). Atrelado a isso, trata-se de um banco que apresenta vital papel para a economia brasileira em franco desenvolvimento.

Diante do exposto, destacou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as contribuições da capacitação para o conhecimento no processo de criação do

¹ Período em que o conhecimento se torna o maior ativo no mundo dos negócios (TERRA, 2001).

conhecimento para a Fundação Banco do Brasil? A elaboração da resposta para a questão baseia-se na construção de uma ponte entre a teoria e a prática.

O escopo desse trabalho tem como objetivo geral levantar e descrever a capacitação para o conhecimento e o processo de criação do conhecimento na Fundação Banco do Brasil e analisar suas contribuições para a organização. Para o alcance desse objetivo geral, os objetivos específicos almejados são: evidenciar os indicadores de GC apresentados pela literatura com enfoque na capacitação para o conhecimento, aplicar os indicadores no objeto de pesquisa e analisar os resultados da aplicação, verificando a hipótese de que a capacitação para o conhecimento é uma ferramenta potencializadora do processo de criação do conhecimento nas organizações, à luz da teoria.

É importante esclarecer que serão analisadas as contribuições internas dessa prática para a empresa estudada, e não as vantagens competitivas para a empresa em um escopo macro.

Do ponto de vista acadêmico/científico, o tema escolhido apresenta importante papel no sentido de contribuir com a continuidade dos estudos sobre GC. Já quanto ao ponto de vista aplicado, a pesquisa poderá colaborar com o fomento da discussão das contribuições da capacitação para o conhecimento e do processo de criação do conhecimento na Fundação Banco do Brasil (FBB). Finalmente, quanto à relevância social, a pesquisa poderá contribuir para a discussão entre executivos e colaboradores de variadas empresas sobre a importância da construção de um contexto propício para a criação do conhecimento a fim de se pleitear metas e resultados esperados pela organização.

Para a realização do presente estudo, adotou-se o método indutivo. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva. Quanto aos meios de investigação, tem-se um estudo de caso e pesquisa bibliográfica. O estudo é quantitativo, cuja técnica utilizada foi a aplicação de questionários composto por perguntas fechadas.

Com o intuito de discutir esse tema, o estudo está dividido cinco partes: Introdução, Revisão de Literatura, Método, Estudo de Caso e Conclusão. A Introdução apresenta a problemática pela qual se pretende responder, os objetivos que se pretende alcançar, a hipótese como pressuposto do estudo, as justificativas para a escolha do tema e um breve relato da metodologia adotada. A Revisão de Literatura favorece a exposição de abordagens teóricas diante do problema a ser estudado. O método, por sua vez, apresenta a metodologia utilizada para o

desenvolvimento da pesquisa. Finalmente, as duas últimas partes se referem à apresentação e discussão dos resultados obtidos com a aplicação do instrumento na empresa analisada e as conclusões alcançadas, respectivamente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para a compreensão dos assuntos que fundamentam os estudos de Gestão do Conhecimento (GC), o presente capítulo tem como objetivo apresentar as principais bases teóricas relacionadas ao cerne dessa prática, sendo elas: a Era do Conhecimento e as abordagens conceituais/teóricas de GC.

2.1 A Era do Conhecimento

A sociedade transitou da Era Industrial para a Era do Conhecimento no final do Século XX, em um cenário caracterizado pela alta intensidade das mudanças nas vertentes política, econômica, social e tecnológica. Nesse contexto histórico, os discursos entre agentes envolvidos com pesquisas científicas são fomentados pela importância do conhecimento na sociedade pós-moderna.

Szezerbiki et al (2006) explica que as organizações, também conhecidas como o sustentáculo da sociedade do conhecimento, são a parte da sociedade que apresenta com maior nitidez as transformações oriundas dos tempos modernos.

Stewart (2002) destaca que as principais mudanças organizacionais se deram pelo advento da Gestão da Qualidade Total, da Reengenharia e do Capital Intelectual. Esses foram os responsáveis pela elevação da qualidade dos produtos e serviços, desburocratização dos processos, quebra dos silos² organizacionais, redução do exército de trabalhadores e valorização incontestável dos ativos intangíveis³ frente aos ativos tangíveis⁴.

Tudo indica que a Era do Conhecimento forçou as organizações a inovar, criar e reter o trabalhador que vivencia uma busca constante pelo conhecimento. Essas características tornaram-se cruciais para empresas que visam permanecer no ameaçador mercado competitivo.

Além disso, as organizações foram incorporando o conhecimento não somente como ferramenta para o processo de adaptação às recorrentes mudanças, mas como importante fonte geradora de vantagem competitiva. Seu impacto é

² Referem-se às ilhas de departamentos isolados.

³ São considerados como “ativos de conhecimento que compõem o capital intelectual e determinam o sucesso ou fracasso da organização” (STEWART, 2002, p.15).

⁴ De acordo com Stewart (2002), são itens do balanço patrimonial, como dinheiro, terrenos, prédios, instalações e equipamentos.

visível na construção de novas práticas de produção, comercialização, consumo de bens e/ou serviços e até mesmo nas formas de gestão estratégica das organizações.

Para Terra (2001) as vantagens, no passado, de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro dão lugar à gestão pró-ativa do conhecimento.

Complementariamente, Drucker (2002, grifo do autor) destaca que

Na nova economia, o conhecimento não é apenas *um* recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim *o* recurso, sendo muito mais do que apenas *um* recurso; é *o* que torna singular a nova sociedade.

Segundo essa nova perspectiva de valorização do conhecimento, o capital humano⁵ pode ser considerado o ativo mais importante de uma organização, por se tratar do detentor do conhecimento. (SZEZERBIKI et al, 2006).

Nesse sentido, os colaboradores tornaram-se o centro da sociedade do conhecimento nas organizações. A necessidade de ocupar posições cada vez mais competitivas no mercado, fez com que muitas organizações se estruturassem horizontalmente, onde não há mais segregação das funções de “pensar” e “executar”. Todos os indivíduos passam a ser responsáveis pela inovação e criatividade.

Lastres et al (2002) acrescenta, ainda, o surgimento do conceito de “economia da inovação perpétua”, em que o processo de inovação, essencial para instituições que visam enfrentar novos desafios e se inserir-se no novo cenário, requer o acesso ao conhecimento e a capacidade de aprendê-lo, acumulá-lo e usá-lo permanentemente.

O profissional do conhecimento assume, dessa forma, o compromisso de satisfazer a dependência das organizações em inovar. Da mesma maneira, a relação entre organização e trabalhador tem mudado, visto que o trabalhador comprometido com o conhecimento necessita de estrutura física e relações sociais propícias para tal.

Concomitante a todo esse contexto, Lastres et al (2002), alerta que a Era da Ignorância é um revez à Era do Conhecimento, em que a hiperinformação, é a

⁵ É o conglomerado de conhecimento, experiência, poder de inovação e habilidades dos colaboradores para a realização das tarefas diárias. (DAVENPORT; PRUSACK, 1998).

resultante do alto volume de informações tratadas com descuido e colocadas em circulação.

Cientes dos perigos que a falta de tratamento adequado às informações podem gerar no processo de Gestão do Conhecimento, diversos administradores e pesquisadores perceberam, nas últimas duas décadas, a importância de se gerenciar os processos do maior e mais valioso ativo intangível das organizações.

Atualmente, a disciplina Gestão do Conhecimento tem se tornado crescentemente importante para as organizações “assim que elas percebem que uma vantagem competitiva sustentável depende da gestão efetiva da sua vasta variedade de recursos de conhecimento” (KULKARNI; FREEZE, 2004 apud FREITAS, 2007, p.13).

Nonaka e Takeuchi (1997) exemplificam a importância da Gestão do Conhecimento com o êxito das empresas japonesas na Era do Conhecimento, depois de se defrontarem com a mais longa e grave recessão da história dos últimos cinquenta anos, quando a única certeza era a incerteza. Se depararam em seu macro ambiente com a proliferação da tecnologia, a multiplicação dos concorrentes e a obsolescência dos produtos em um curto período de tempo. Os autores relatam que seu sucesso não se deu pela capacidade de fabricação, ao acesso ao capital de baixo custo, ao emprego vitalício ou às relações estreitas e de cooperação das empresas japonesas com os clientes, fornecedores e órgãos governamentais. Ressaltam que seu êxito se deu à sua capacidade de criação do conhecimento organizacional, que valoriza a inovação e o aperfeiçoamento contínuo.

Da mesma forma que o Japão, Lastres et al (2002) relata que o Brasil “dispõe de importante potencialidade para se destacar, sobretudo depois do surgimento dos novos espaços que se abriram nesse período de transformação”.

O desafio que se impõe às nações e corporações do mundo está voltado para a construção de uma sociedade pelo qual todos utilizem a informação e o conhecimento em um processo construtivista, redutor da polarização existente na distribuição do poder e riqueza e das disparidades em países, regiões.

2.2 Conhecimento: abordagens conceituais

Diversos são os autores que lançaram a tentativa de conceituar o conhecimento no decorrer da história. Apesar do amplo campo de discussão

epistemológica, serão abordados os mais recentes conceitos desenvolvidos por estudiosos da área de Administração. Dentre eles, destacam-se Nonaka e Takeuchi (1997), Drucker (2002), Stewart (2002), Senge (1998), Sveiby (1998), Davenport e Prusak (1998), Terra (2001) e Tarapanoff (2001).

2.2.1 Diferença entre Dado, Informação, Conhecimento e Inteligência

Aqui cabe esclarecer que para uma melhor compreensão dos conceitos de conhecimento, faz-se necessário abordar, inicialmente, as diferenças entre dado, informação e inteligência. Nem sempre o real entendimento dessas nuances é claro, sendo esses conceitos muitas vezes usados erroneamente como sinônimos.

Segundo Davenport e Prusak (1998), um trabalho ligado ao conhecimento é bem sucedido quando se tem a capacidade de entender as diferenças entre esses elementos e, além disso, entender o funcionamento da passagem de um estágio para outro.

Dados são definidos como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. É a matéria-prima para a criação da informação. Os dados por si só têm pouca relevância ou propósito”. Já a informação é definida como “os dados que fazem diferença. É um conjunto de dados com determinado significado para o sistema. É uma mensagem contextualizada”. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.06).

Tarapanoff (2001) detalha que os dados compreendem a classe mais baixa de informação, sendo sua coleta possível tanto no âmbito microorganizacional quanto no macroorganizacional. Salienta que os dados são sinais que ainda não passaram por processo de integração, correlação, avaliação ou interpretação. Já a informação, segundo a autora, remete aos dados que passaram por algum tipo de processamento para, dessa forma, serem exibidos inteligivelmente às pessoas que irão utilizar.

O próximo nível é o do conhecimento, o qual pode ser definido, na concepção de Drucker (2002), como o único recurso com significado.

Davenport e Prusak (1998, p. 06, grifo do autor) relatam que o conhecimento é a resultante da informação, que, por sua vez, deriva de um conjunto de dados. Segundo esses autores, o conhecimento pode ser visto como:

[...] 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 [...]. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou

repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Seguindo esse raciocínio, o conhecimento pode ser visto como uma capacidade de avaliar, interpretar e integrar as informações sob os pilares da confiabilidade e da relevância. Resumidamente, o conhecimento, instrumento essencial no assessoramento da tomada de decisão, pode ser mencionado como uma análise e combinação dos dados e informações. (TARAPANOFF, 2001).

Por outro lado, Becker (2001 apud CARBONE et al, 2009, p. 81) apresenta a definição de conhecimento sob o espectro da construção social. Ele afirma que

Conhecer é transformar o objeto e transformar-se a si mesmo. O processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo. O conhecimento não nasce com o indivíduo, nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói o seu conhecimento na interação com o meio – tanto físico, como social.

Esse autor buscou demonstrar que o conhecimento é construído socialmente a partir do momento em que o homem se depara com algum problema. Enquanto isso não ocorre, a realidade é vista como certa e o conhecimento é visto como verdadeiro. Nesse sentido, o homem, em suas interações sociais, transforma a realidade por um processo de construção do conhecimento, que somente é possível com a aprendizagem.

O nível mais elevado dessa hierarquia é a inteligência, que pode ser entendida como a capacidade de utilizar o conhecimento como oportunidade, permitindo atuar como vantagem competitiva. Portanto, a inteligência é a resultante do conhecimento atrelado ao uso do julgamento do indivíduo que toma decisões e pleiteia a visualização completa da situação. (TARAPANOFF, 2001).

Nessa concepção, a transformação do conhecimento em inteligência é uma habilidade puramente humana. Vai muito além da capacidade dos sistemas tecnológicos; tratando-se de um fenômeno que se caracteriza pelo elevado nível de complexidade.

2.2.2 O Conhecimento Organizacional

Após a compreensão da distinção dos conceitos inerentes a dado, informação, conhecimento e inteligência em uma perspectiva hierárquica, pode-se introduzir o conceito de Conhecimento Organizacional, visando trazer ainda mais esse contexto para a realidade das empresas. Cabe enfatizar que, neste momento,

serão apresentadas também as tipologias do conhecimento, presentes nas organizações e primordiais para o futuro entendimento do processo de GC.

O Conhecimento Organizacional pode ser entendido como o conhecimento que é utilizado intensamente nos processos organizacionais. (STEWART,1998).

Quanto às tipologias do conhecimento no âmbito organizacional, cabe resgatar que, de forma condizente com a visão de conhecimento como construção social já apresentado, Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. Por um lado, os autores esclarecem que o conhecimento explícito ou codificado é aquele que pode ser expresso em palavras e números, podendo ser também processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. Por outro lado, tem-se o conhecimento tácito, altamente pessoal e de difícil formalização. Os autores acreditam que sua transformação e compartilhamento com os demais é difícil, justamente porque tem enraizado em suas ações e experiências a natureza subjetiva, como emoções, valores ou ideais.

O conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A primeira abrange um tipo de capacidade informal e de difícil definição, sendo as habilidades muitas vezes adquiridas por *know-how*, como por exemplo, as habilidades de um artesão. A segunda consiste em modelos mentais arraigados que refletem na percepção individual da realidade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, grifo meu).

Em complementaridade com a visão desses autores, Tarapanoff (2001) acrescenta, por um lado, que o conhecimento explícito, dominante na tradição filosófica ocidental, pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos. Por outro lado, o conhecimento tácito incorpora a experiência individual e fatores intangíveis, como crenças pessoais, sistema de valor e perspectivas.

O reconhecimento da importância do conhecimento tácito é visível por parte de Drucker (2002), ao argumentar que a única forma pela qual uma habilidade é aprendida seria através do aprendizado e da experiência, que muitas das vezes não se concretiza pela explicação por palavras faladas ou escritas, mas sim pela demonstração.

O fato é que tanto o conhecimento explícito como o conhecimento tácito são considerados elementos estruturais essenciais e complementares no processo de criação do conhecimento nas organizações.

2.3 Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento envolve estratégia, visto que se manifesta nas ações que se enraízam na maneira de execução das atividades de toda a empresa. Sua compreensão incube em crucial capacidade de abstração.

2.3.1 Gestão do Conhecimento: abordagem conceitual

As organizações do conhecimento estão submersas em processos com elevado nível de complexidade, cujo conhecimento é parte integrante e alicerce de toda sua estrutura. A emergência de novos modelos de gestão com enfoque no conhecimento proporciona um melhor entendimento dos processos dos negócios e contribuem positivamente para o desempenho das organizações.

A GC surge, então, como proposta para um melhor aproveitamento do conhecimento dos colaboradores, que muitas vezes se encontram inacessíveis, desorganizados e desestruturados. A criação e implantação de processos⁶ de armazenamento, gerenciamento e disseminação configuram-se, então, como imprescindível fator para o sucesso ou fracasso das organizações.

Ademais, trata-se de uma prática que gera fortes impactos na organização, no sentido de conduzi-la com maior segurança na tomada de decisão estratégica, tática ou operacional, uma vez que se passa a ter conhecimento das fontes de informação e da importância de se administrar os dados e informações para agregar valor e gerar conhecimento (CARVALHO, 2006)

A GC pode ser entendida como a combinação de variadas tipologias e fontes de conhecimento organizacional a fim de desenvolver competências específicas, que se traduzem, permanentemente, em inovação no lançamento de novos produtos, processos e modelos gerenciais de liderança (TERRA, 2001).

Segundo Drucker (1994), a GC pode ser definida como modo ou sistema usado para capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação útil e disponível.

Resumindo, Beckman (1999 apud TARAPANOFF 2001, p. 144, grifo do autor) afirma que a GC pode ser conceituada como:

⁶ Para Davenport e Prusak (1998, grifo do autor), processos são a ordenação em tempo e espaço das atividades de trabalho com um começo, fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados.

a formalização das experiências, conhecimentos e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências e alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.

Nesse sentido, o gerenciamento dos recursos intangíveis vai além da disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo. Sua conceituação estabelece crucial vínculo com processos de aprendizagem organizacional para promoção da inovação e formalização de experiências e conhecimento.

Escapa ao âmbito desta pesquisa discutir em profundidade temas inerentes à aprendizagem organizacional. De qualquer forma, é necessário apresentá-lo brevemente, tendo em vista se tratar de pilar estrutural do processo de criação do conhecimento.

Senge (1998) considera a aprendizagem organizacional não como a soma das aprendizagens individuais ou simplesmente a internalização de informações, mas a mudança de mentalidade dos colaboradores que ampliam, sistematicamente, a capacidade de criar e fazer algo que jamais foram capazes de fazer antes.

2.3.2 Processo Genérico de Gestão do Conhecimento

A implantação da GC como estratégia de inovação e desenvolvimento remete a diferentes perspectivas processuais. Diante do atual estado da arte na literatura quanto aos processos de GC, julga-se a mais completa e adequada ao escopo deste trabalho aquela apresentada por Tarapanoff (2001), apesar das especificidades e das contribuições de cada processo descrito por diferentes autores.

As fases que compõem o processo genérico de GC são: identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação. Segundo a autora, a fase de identificação está voltada para a localização de competências essenciais que precisam ser desenvolvidas para o alcance dos objetivos mercadológicos. Para cada competência essencial é importante identificar as áreas de conhecimento que a sustenta.

Nessa perspectiva, pode-se observar que as organizações do conhecimento buscam elaborar um mapeamento de ativos intangíveis, fazendo um comparativo

dos *gaps*⁷ entre as competências essenciais existentes na organização e as necessárias.

A segunda fase é a captura, período em que há a aquisição de conhecimento, habilidades e experiências necessárias para a manutenção e criação das competências essenciais já mapeadas por área. Sua obtenção se dá por fontes internas, como políticas, práticas, documentação dos processos, profissionais *seniors*, clientes e fornecedores internos. Externamente, tem-se como fonte os serviços de consultoria, treinamentos e seminários específicos, mídias diversas, parcerias e alianças estratégicas ou até mesmo pela contratação de novos colaboradores que já possuem as competências essenciais que se pretende adquirir.

Nem todo conhecimento gerado ou adquirido no processo de captação deve ser armazenado nas organizações. Filtrá-lo e sintetizá-lo para fins de aplicação futura se refere à terceira fase, a de seleção e validação. A autora detalha que se deve, primeiramente, determinar a relevância do conhecimento ou informação. Posteriormente, averiguar o grau de confiabilidade. O descarte do conhecimento redundante e incerto não comprovado é essencial nesta etapa.

Em seguida, têm-se a organização e armazenagem, cujo objetivo é garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento por meio de sistemas adequados como bancos de dados de imagem e texto. Quanto maior for a preocupação na formalização do conhecimento relevante para a organização, mais eficaz será o processo de GC.

Nessa perspectiva, pode-se observar tamanha a dificuldade das organizações em refletir algumas questões como: que conhecimento a organização deve guardar? Quais devem ser descartados? Qual é a melhor forma de recuperá-los? Se por um lado tem-se a facilidade da tecnologia, por outro se tem o cuidado quanto à definição da arquitetura de TI adequada ao perfil da empresa. O desconhecimento de que o excesso de dados, informações e conhecimento pode impactar negativamente no processo de GC e dificultar a tomada de decisão.

A quinta fase do modelo é o compartilhamento, ponto crítico do processo, porque muitos colaboradores preferem reter o conhecimento e as informações a um grupo específico. A autora detalha que se deve identificar a real necessidade das

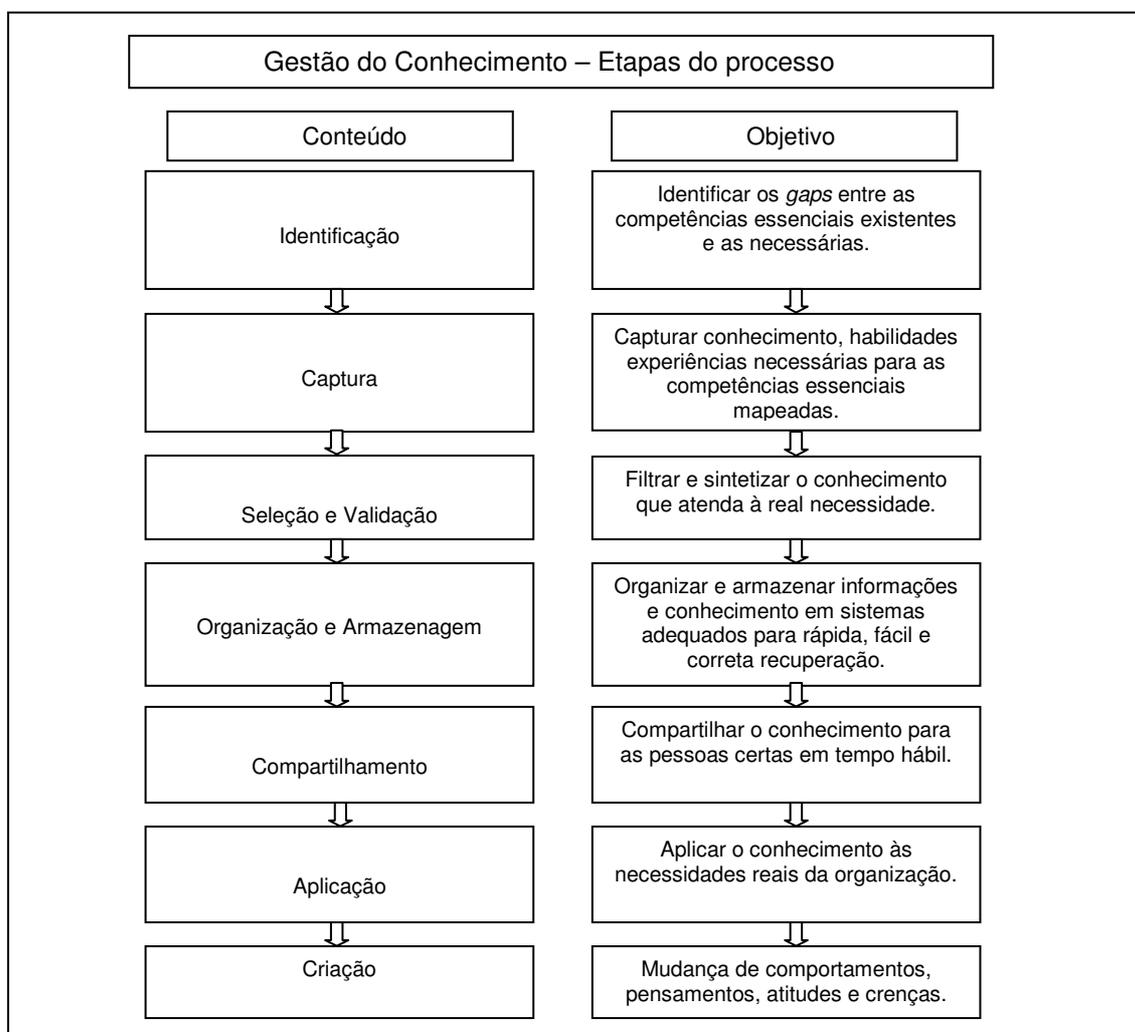
⁷ Também conhecido como lacunas.

empresas, e aliar a elas a utilização de ferramentas tecnológicas para compartilhá-las em larga escala em tempo hábil para as pessoas certas e capacitar os usuários para utilização da ferramenta.

O compartilhamento não é suficiente. O conhecimento precisa ser aplicado às necessidades reais da organização, de modo a produzir vantagens concretas e contribuições internas. Sua aplicação pode se dar no processo decisório, realidade diária das organizações.

A criação do conhecimento finaliza o processo do modelo da autora, que se trata do objeto principal do presente estudo.

Segue abaixo um quadro que sintetiza todo esse processo descrito.



Quadro 1 – Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento segundo Tarapanoff (2001).

2.3.3 Processo de criação do conhecimento

Considerando os assuntos que circundam o processo de criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) se destacam dentre poucos autores que se dedicaram ao subitem. A abordagem temática retratada pelos citados autores é pertinente ao estudo de GC, pois acreditam que criar conhecimento é a essência das empresas que efetivamente valorizam o triunfo competitivo.

Terra (2001) acredita que a criação do conhecimento é um processo pelo qual novos conhecimentos são criados e disseminados na organização, de forma a incorporar melhoras substanciais nos procedimentos internos, envolvendo desde o indivíduo, a organização e o ambiente.

Em resumo, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento representa um meio promissor que viabiliza a geração de inovações duradouras. Inovações essas que impactam diretamente no ambiente interno e externo.

A partir dessa perspectiva, é importante entender os mecanismos pelos quais o conhecimento é efetivamente criado socialmente entre indivíduos, e não confinados em um indivíduo por meio dos quatro modos de conversão.

2.3.3.1 Modos de Conversão do Conhecimento

Para que o conhecimento seja criado, os quatro modos de conversão do conhecimento postulados por Nonaka e Takeuchi (1997) partem do pressuposto básico de que o conhecimento somente é criado se houver interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A Figura 1 apresenta os quatro modelos de conversão do conhecimento, que por sua vez serão discutidos detalhadamente em seguida, segundo a visão desses autores.



Figura 1 – Espiral do Conhecimento

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

1) Socialização: trata-se de um processo pelo qual as experiências e *know-how* são compartilhados. Sem as experiências compartilhadas, dificilmente um indivíduo consegue se projetar no raciocínio do outro. Variados estímulos contribuem para o processo de socialização, sendo que nem sempre a linguagem formal é o modo mais adequado para a transferência e criação do conhecimento, tal qual Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam: um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito sem usar a linguagem. Diga-se de passagem, os artesãos, que são aprendizes de seus mestres não por meio da linguagem, mas pela prática, observação e imitação. Os autores esclarecem que a mera transformação de informação não faz sentido, caso esteja desligada das emoções e estilos cognitivos, elementos primordiais para o processo de aprendizagem organizacional.

2) Externalização: trata-se do modo de conversão mais importante, visto que permite a explicitação de conceitos. Sua importância deslancha em dificuldades. Isso ocorre pela dificuldade de mensuração do difuso conhecimento tácito e até mesmo pelas expressões que muitas vezes são insuficientes e inadequadas para o contexto, gerando discrepâncias entre imagens e expressões. Quando possível, o conhecimento tácito pode ser explicitado pelas fórmulas, linguagem, símbolos, imagens, produtos e processos. As organizações dispõem de pessoas com certas habilidades para compartilharem conhecimento tácito por reuniões, cursos ou treinamento e tangibilizá-los em explícitos, normalmente por linguagem formal.

3) Combinação: conforme dito anteriormente, o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras e números, podendo ser também processado por um computador ou armazenado em banco de dados. Utilizando-se dessa afirmação, a combinação se dá, segundo os autores, quando há troca desse conhecimento através de meios, como reuniões, conversas, documentos e redes de comunicação.

4) Internalização: é uma fase que está intimamente ligada ao “aprender fazendo”. É o momento em que o *know-how*, os modelos mentais e as técnicas são internalizadas pela pessoa e colocadas em prática. Os autores consideram fundamental que, para que o conhecimento explícito se torne tácito, a verbalização e a diagramação por documentos, manuais ou histórias ocorram. São meios que auxiliam na internalização e contribuem para o aumento do conhecimento tácito.

Esclarecem, também, que não necessariamente a internalização ocorre pela reexperimentação das experiências dos demais indivíduos. Em alguns momentos, a expansão do escopo da experiência é o suficiente para despertar no interior dos outros indivíduos o realismo e a essência da história, podendo o mesmo se transformar em um modelo tácito.

2.3.4 Capacitação para o conhecimento no processo de criação do conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a organização tem a função de criar um contexto apropriado de forma a facilitar as atividades em grupo e possibilitar a criação e o acúmulo de conhecimento.

Nesse sentido, pode-se observar que a construção de um ambiente fecundo ao aprendizado é pré-requisito às organizações que visam atender as exigências da economia do conhecimento. Mesmo porque, ao contrário dos dados e informação, o conhecimento depende do contexto.

O Quadro 2 apresenta as características do processo de criação do conhecimento organizacional, buscando ressaltar que estruturas resultantes são inerentes às condições capacitadoras.

Capacitadores de Conhecimento	Fases da criação do conhecimento				
	Compartilhamento do Conhecimento Tácito	Criação de Conceitos	Justificativa de Conceitos	Construção do Arquétipo	Difusão Interativa
Instilar a visão		X	X	X	X
Gerenciar as conversas	X	X	X	X	X
Mobilizar as atividades		X	X	X	X
Criar o contexto adequado	X	X	X	X	X
Globalizar o conhecimento local					X
Modos de conversão do conhecimento	Socialização	Externalização	-	Combinação	Internalização

Quadro 2 – Capacitação para o conhecimento: a grade 5X5

Fonte: Adaptado de Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 18)

Antes de explicitar o processo de criação do conhecimento, é de suma importância mencionar que a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) estabelece duas dimensões para a criação do conhecimento: a ontológica - baseada na idéia de que o conhecimento somente é criado por indivíduos, logo uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, sobretudo quando estes visam atravessar

fronteiras interorganizacionais; e a epistemológica – que se baseia na conversão interativa entre conhecimento explícito e tácito, apresentado pela espiral.

Para a completa visualização do processo de criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) focam a discussão dessas dimensões epistemológicas e ontológicas inseridas nas cinco fases do modelo de criação do conhecimento. Ele compreende as seguintes fases:

1) Compartilhamento do conhecimento tácito: a fonte rica e inexplorada de conhecimento tácito é que inicia o processo de criação do conhecimento. Ele permite o desenvolvimento de confiança mútua quando as emoções, sentimentos, intenções e modelos mentais são compartilhados. Essa primeira fase corresponde à socialização.

2) Criação de conceitos: o modelo mental tácito compartilhado em um campo de interação é verbalizado e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos. Essa fase corresponde à externalização.

3) Justificativa de conceitos: todo conhecimento criado por indivíduos precisa ser justificado em algum momento. Aqui um filtro é feito e é apresentada a relevância do conhecimento para a realidade da empresa. A gerência assume importante papel de formulação de critérios de justificativa, expressos em termos estratégicos.

4) Construção de um arquétipo: o arquétipo pode ser um protótipo no caso de produto ou mecanismos operacionais no caso de serviços. A referida etapa é a caracterização explícita daquilo que foi justificado explicitamente – fase semelhante à combinação. A construção do arquétipo inclui reunir pessoas com diferentes habilidades técnicas e fabricar algo ou um processo diante de um conceito recém-criado. Ele é mais efetivo quando há a interação de colaboradores de diferentes departamentos. Essa etapa refere-se à combinação.

5) Difusão interativa do conhecimento: o processo de criação do conhecimento é interminável. O novo conceito criado, justificado e que passou pela fase de arquétipo transforma-se em um modelo e passa, em seguida, por um novo ciclo em um nível ontológico diferente, podendo ser tanto dentro da organização quanto entre organizações. Internamente, sua disseminação pode ser vertical ou horizontal (fertilização intersetorial). Para que essa última fase funcione com eficácia, é primordial que cada unidade organizacional tenha autonomia para usar o conhecimento desenvolvido em outra área. O referido processo é facilitado com

freqüente rodízio de pessoal, que transfere consigo os seus conhecimentos. Nesta etapa há a internalização.

Esse processo de criação do conhecimento está imerso nas fases de conversão interativa entre o conhecimento tácito e explícito, como pôde-se observar.

O cenário da Era do Conhecimento valora empresas capacitadas para o conhecimento, ou seja, aquelas que facilitam a criação do conhecimento para a obtenção de contribuições internas e vantagens competitivas. Nesse sentido, a criação do conhecimento em nível organizacional ocorre por meio de cinco capacitadores descritos por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a saber:

1) Instilar a visão do conhecimento: o ponto de partida está em promover a reflexão, com o auxílio dos gerentes, daquilo que a empresa deve saber por meio da comunicação de valores pregados. Instilar essa visão também pode contribuir para a criação de conceitos e a construção de arquétipos.

2) Gerenciar as conversas: o intercâmbio de idéias, crenças e opiniões proporcionados pelas conversas possibilita a efetivação de todas as fases do processo de criação do conhecimento. Não importa a maneira pelo qual as conversas acontecem, desde as apuradas exposições formais até discussões informais. Ainda que essas conversas inspirem a criação do conhecimento, existem princípios que visam nortear essa ação de forma a não torná-las como arte perdida nos círculos de conversa.

3) Mobilizar os ativistas do conhecimento: são pessoas, distintas dos executivos, altamente comunicativas, motivadas, com habilidade de intervenção, respeitadas e com ampla rede social, que iniciam e coordenam a criação do conhecimento, prezando pela mobilização de participantes. Auxilia, também, na justificação de conceitos, na construção de arquétipos e na difusão do conhecimento. Para que seu trabalho aconteça de maneira efetiva, é importante que haja um contexto propício para tal.

4) Criar contexto adequado: para que o conhecimento seja fomentado e estimulado, a empresa precisa dispor, em todas as fases do processo de criação, de estrutura que derrube as barreiras pessoais e organizacionais, quando possível. O *ba* se refere ao contexto certo, que promove a liberação do conhecimento tácito e fomenta novos relacionamentos. É um ambiente que unifica espaço físico, virtual e mental para a criação do conhecimento. Se dá, por vezes, em reuniões

departamentais, pelo exercício de *brainstorming*⁸, no retiro estratégico da empresa, no espaço virtual ou até mesmo nos ambientes de refeição e encontros fora do espaço organizacional. Cada empresa tem um estilo de interação próprio e utilizará diferentes formas de *ba* de acordo com seu perfil estratégico e cultura organizacional.

5) Globalizar o conhecimento local: quando se fala em segregação no tempo e espaço, o quinto capacitor é um dos mais importantes e está intrinsecamente ligado à difusão interativa do conhecimento. O conhecimento já criado é transferido, com o auxílio de ferramentas tecnológicas, aos demais colaboradores.

2.3.5 Contribuições da criação do conhecimento para as organizações

Empresas que se esforçam para maximizar o valor dos seus ativos intangíveis visam a obtenção de contribuições internas e até mesmo o alcance de vantagem competitiva.

Conforme a delimitação do objetivo geral do presente estudo, busca-se analisar somente as contribuições internas da capacitação do conhecimento no processo de criação do conhecimento. Dessa maneira, Stewart (1998) acredita que as organizações que são construídas sob os pilares da economia do conhecimento têm produtos e serviços primados pela concentração de esforços cada vez maiores. A partir desse arcabouço, Tarapanoff (2006) chega a complementar essa idéia afirmando que criar conhecimento é promover inovação e criatividade. Segundo a autora, uma das importantes contribuições está na valorização do trabalho conjunto para a solução de problemas.

Empresas do conhecimento não têm dificuldade para projetar e comercializar produtos a baixo custo e com alta qualidade, afirmou Drucker (2002). Isso demonstra que parte dos recursos economizados podem ser injetados na organização de forma a alavancá-la.

Terra (2001) detalha que a criação de conhecimento pode contribuir substancialmente para o desempenho organizacional, seja elevando o sentimento de confiança e orgulho dos colaboradores, pela promoção da missão e valores em

⁸ Tempestade de idéias. Mecanismo em que as pessoas explicitam sua opinião sobre algo.

atos simbólicos ou ações, pela criação que valorize a participação e iniciativa individual, pela atração e retenção de talentos ou até mesmo pela criação de círculos virtuosos de conhecimento.

Finalmente, Davenport e Prusack (1998) esclarecem que o conhecimento e o aprendizado devem sempre servir aos maiores propósitos organizacionais. Isso demonstra que para que as contribuições previstas na literatura sejam efetivadas, a GC deve estar alinhada aos processos do negócio em questão.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia de pesquisa adotada. Apresenta, portanto, os tipos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para a execução do estudo.

Utilizando-se a taxonomia de Vergara (2008), quanto aos fins, a presente pesquisa classifica-se como descritiva. De acordo com Acevedo e Nohara (2007), pesquisas descritivas têm o objetivo de “descrever as características de um grupo; [...] descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão”. Nesse contexto, a pesquisa descritiva se dá em função do objetivo geral traçado de levantar e descrever a capacitação para o conhecimento e o processo de criação do conhecimento na Fundação Banco do Brasil e analisar suas contribuições para a organização.

Quanto aos meios de investigação segundo Vergara (2008), a pesquisa será bibliográfica e estudo de caso. É bibliográfica porque houve uma “busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas” (ACEVEDO; NOHARA, 2007, p. 48). As fontes bibliográficas serão importantes para análise dos dados obtidos com a pesquisa. A fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada por meio de livros, Internet, tese de mestrado e artigos científicos. É estudo de caso por se tratar de uma pesquisa que busca coletar e examinar o máximo de dados possíveis sobre um tema (BABBIE, 2005).

O método de abordagem da pesquisa é quantitativo, visto que o intuito é conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, pelo qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar ou refutar (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Como técnica de pesquisa realizou-se o levantamento (*survey*) com vistas a descobrir a distribuição de certos traços e atributos de alguma população (BABBIE, 2005). Trazendo para a realidade da pesquisa, os atributos estão relacionados às contribuições internas da prática de capacitar para criar conhecimento na FBB.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado composto por perguntas fechadas. Optou-se pela utilização do método *Knowledge Management Diagnostic* (KMD) porque, segundo Freitas (2007), é um método de avaliação do processo de GC na organização segundo um *framework* que estabelece sete passos para o processo: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie,

construa e mantenha e descarte. O questionário original contempla essas sete seções que utilizam o conhecimento tácito e explícito proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), sendo que cada seção contém um conjunto de vinte assertivas.

É importante destacar que esse questionário passou por adaptações, em que as perguntas pertinentes ao foco do presente estudo foram redistribuídas segundo a classificação do processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) - compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção do arquétipo e difusão interativa – e quanto aos capacitadores para a criação desse conhecimento proposto por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) – instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local. Dessa forma, cada seção, agora totalizando cinco, é composta por cinco perguntas inerentes à criação e mais cinco perguntas inerentes à capacitação dentro do contexto de criação.

Babbie (2005) relata a relevância das escalas, que são definidas com base em uma estrutura de intensidade entre os itens analisados. Dessa forma, as escalas definidas pelo instrumento e que se optou por preservá-las são: **F**, se a afirmação é fortemente descritiva da organização; **M** se moderadamente; e **Fr**, se a afirmativa é fracamente descritiva da organização.

O nível de análise é departamental e as unidades de análise são compostas pelo corpo de colaboradores da Gerência e Pessoal e Infraestrutura e da Gerência de Tecnologia, compostas por 12 e 9 colaboradores, respectivamente, totalizando um universo de 21 colaboradores. Nesse estudo, dimensionou-se o tamanho da amostra utilizando-se uma margem de erro de 5%, os valores de p^9 e q^{10} iguais a 50% e um nível de confiança de 95,5%. Esclarece-se que como não se tem estimativa prévia para p e q , admitiu-se o valor de 50% em ambas, para se obter o maior tamanho de amostra possível (MARTINS, 2008). Dessa forma, após realização de cálculos estatísticos para estimar a proporção de amostragem para uma população finita, chegou-se ao resultado de 20 colaboradores. Trata-se de uma amostragem por acessibilidade, onde foram selecionadas essas duas unidades de análise na Fundação Banco do Brasil pela facilidade de acesso às mesmas (VERGARA, 2008).

⁹ Estimativa da proporção de um dos níveis da variável escolhida (MARTINS, 2008)

¹⁰ Valor de “p” subtraído de 1 (MARTINS, 2008).

Quanto aos procedimentos empíricos, houve um contato inicial junto à Gerência de Pessoal e Infraestrutura para solicitar autorização para realização da pesquisa. O questionário foi submetido à aprovação pela referida gerência. Após aprovação, a coleta de dados ocorreu na própria instituição, no período de 28 a 30 de outubro de 2009, de forma a proporcionar tempo suficiente para seu preenchimento com cautela e envolver na pesquisa os colaboradores que trabalham em regime de meio-período.

Já quanto aos procedimentos analíticos, a análise dos dados foi feita quantitativamente. Inicialmente, as respostas foram tabuladas para cálculo de pontuação da avaliação do processo de criação do conhecimento e da capacitação para essa criação no escopo tanto individual quanto geral.

Ou seja, em um primeiro momento foi somada a pontuação de cada indivíduo por fase, sendo atribuído peso 3 para **F**, peso 2 para **M** e peso 1 para **Fr**. Posteriormente, foram atribuídas escalas de acordo com cálculo estatístico. De maneira detalhada, em cada uma das cinco fases, a pontuação máxima por indivíduo é 30, enquanto a mínima é 10. Subtraindo-se a pontuação máxima da mínima, tem-se 20, que dividido por 3 (quantidade de opções da escala) é igual a 6,66. Dessa maneira, construiu-se uma escala de pontuação de 10-16 como ruim, de 17-23 como razoável e de 24-30 como excelente. O mesmo foi feito para o questionário “contribuições”, que possui quinze questões, adotando-se escala de 15-25 como ruim, de 26-36 como razoável e de 37-45 como excelente. Para a construção dos gráficos, calculou-se percentualmente a quantidade de colaboradores dentro dessa escala, de acordo com sua pontuação em cada fase.

Em um segundo momento, cada questão teve calculada seu percentual de aderência, de acordo com as pontuações de todos os respondentes por questão.

Os dados obtidos ao final dessa etapa foram analisados sob os dois níveis propostos por Lakatos e Marconi (2008): a interpretação e a explicação. Ou seja, os dados obtidos por meio do questionário junto aos colaboradores foram interpretados, sendo dado um significado mais amplo aos resultados a partir do momento em que seu entendimento foi vinculado a outros conhecimentos. A explicação da interpretação se deu com base nos objetivos já delimitados (LAKATOS; MARCONI, 2008). Finalmente, foi feita uma análise das principais contribuições da estratégia abordada durante todo o escopo do trabalho para a Fundação Banco do Brasil, à luz da teoria já apresentada. Posto isso, pôde-se fazer

uma consolidação dos indicadores em uma proposta integrada à Fundação Banco do Brasil para melhora no seu processo de criação do conhecimento.

Os dados a que se refere foram convertidos em gráficos e tabelas, visto que possibilitam melhor visualização dos resultados finais. Os instrumentos necessários para essa fase se resumem a um computador dotado de uma planilha do *Excel* e livros de estatística.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse momento, serão apresentadas breve descrição da empresa objeto fim desse estudo e análise e discussão dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, à luz da teoria.

4.1 Informações sobre a empresa

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no Brasil atingindo, portanto, o patamar de mais de duzentos anos de existência. Esse período de participação ativa na história brasileira fez com que a empresa acumulasse experiência suficiente para alcançar o atual estágio de maior instituição financeira do país. De maneira geral, o discurso relatado pela própria empresa mostra que sua marca, amplamente conhecida, conquistou o atributo de segurança, confiança, modernidade e credibilidade. Trata-se de uma empresa que busca a lucratividade em sintonia com o núcleo de valores bem definidos (BANCO DO BRASIL, 2009).

A missão da instituição é

ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre o funcionário e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país. (BANCO DO BRASIL, 2009).

É importante esclarecer que, para atingir a missão proposta, valores foram definidos, destacando-se a ética, o compromisso com o desenvolvimento do País, a responsabilidade socioambiental, o comprometimento com a inovação, a gestão participativa por decisão colegiada e o trabalho em equipe. Toda essa orientação estratégica tem o objetivo de fazer com que o BB seja visto como “o primeiro banco dos brasileiros nos Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho de negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental” (BANCO DO BRASIL, 2009).

Em 1985, o governo federal lançou o “Programa de Prioridades Sociais”, que previa políticas que atendessem às necessidades de alimentação, saúde, educação, emprego e habitação da sociedade brasileira. Nasce no BB, nesse período, a idéia de organizar uma fundação que tivesse como função contribuir para o desenvolvimento social do país. Em 1988, a Fundação Banco do Brasil (FBB) começa a operar efetivamente com a proposta de financiar projetos que contribuíssem para a redução dos problemas sociais vivenciados por grande parte

da população de variadas regiões do País. Já em 1994, a função social da FBB passa a ser ampliada por solicitação do seu instituidor, o Banco do Brasil. Com isso, todo o planejamento da fundação passa a ser incorporado ao da administração estratégica do BB (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2009).

Essa fundação, sem fins lucrativos, tem como propósito “mobilizar, articular, desenvolver e gerir ações sustentáveis de inclusão e transformação social e contribuir para a promoção da cidadania”, de forma a alcançar o objetivo de “ser reconhecida por sua contribuição para o desenvolvimento social do país, atuando na articulação de iniciativas inovadoras, ações e programas estruturados, interagindo com políticas públicas” (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2009).

Ainda de acordo com a fonte, seu público alvo são os seguimentos populacionais presentes na base da pirâmide social, quais sejam a população excluída socialmente ou em risco de exclusão, como os quilombolas, os assentados de reforma agrária, os indígenas e os catadores de materiais recicláveis. Sua sustentação financeira está no Banco do Brasil S.A. e nas parcerias firmadas com outras empresas.

Os projetos em execução na FBB mantêm como foco prioritário a “geração de trabalho e renda” e a “educação”, cuja base está na identificação de “tecnologias sociais”. Dessa forma, assumem o discurso de que há uma busca pela tríade da Agenda 21 para o desenvolvimento sustentável definida pela Organização das Nações Unidas, composta pela dimensão humana, econômica e ambiental. De acordo com eles, a fundação buscará sempre racionalizar seus processos de trabalho para maximização de todos os recursos empregados, como forma de obter a otimização dos resultados almejados, fazendo o máximo com o mínimo. (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2009).

Com essas informações, percebe-se que é tradição o engajamento desse banco com os princípios de responsabilidade socioambiental. Dados constantes no *site* institucional do Banco do Brasil (2009) informam que sua postura tem como premissa a crença de que é viável conciliar o atendimento aos interesses dos acionistas com o desenvolvimento de negócios social e ecologicamente sustentáveis.

Assume-se, portanto, uma postura pautada em um novo sistema de valores, essenciais para a evolução da própria humanidade, que contribuem para a

constituição de uma sociedade que tem como referencial o respeito à vida humana e, concomitantemente, ao meio ambiente.

Inseridos nesses princípios de responsabilidade socioambiental que permeiam a estratégia corporativa e as políticas do BB, é parte integrante do discurso interno de que todas as áreas do banco adotam em grande escala uma postura de responsabilidade socioambiental.

O BB é uma empresa que tem desenvolvido várias iniciativas no contexto da GC desde o início da década de 1960. Segundo Costa, Leite e Carbone (2003), sua política de Recursos Humanos passou a se pautar no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, cujo resultado previsto está na elevação do nível de profissionalismo dos mesmos. Para tanto, de acordo com os autores, o banco vem desenvolvendo programas que corroboram para a efetivação da GC, como por exemplo, o programa “Trilhas de Aprendizagem”, em que os colaboradores são engajados na execução de projetos inovadores que poderão se concretizar em artigos que são publicados em meio eletrônico interno.

Ainda segundo os autores, outra importante iniciativa é o programa “Talentos e Oportunidades” (TAO), um amplo sistema de informações funcionais que armazena dados inerentes ao conhecimento, habilidades e desempenho de cada colaborador da instituição. Ao mesmo tempo, tem-se o projeto “Encontrei”, que é caracterizado por fóruns regionais para o compartilhamento de conhecimento que irão, de alguma forma, contribuir para o desenvolvimento do negócio.

Outra importante iniciativa nesse contexto em pleno desenvolvimento desde o ano 2000 é o “Programa Gestão da Excelência” (PGE), cujo objetivo está na identificação e compartilhamento das melhores práticas de gestão por meio de oficinas que promovem o debate face a face ou até mesmo eletronicamente, com o uso do portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Essa idéia surgiu quando as trocas, espontâneas e informais, de experiências profissionais ocorriam nos intervalos dos treinamentos oferecidos pelo banco. Muitas dessas idéias contribuíram para a construção de soluções simples e acessíveis para problemas vivenciados, sobretudo pelas agências. Os executivos apoiaram a idéia de promover o compartilhamento, registro e armazenamento dessas idéias entre os demais colaboradores, desde que passassem por processo de validação e seleção das melhores práticas, que em 2002, eram contabilizadas em quinhentas (COSTA; LEITE; CARBONE, 2003).

4.2 Apresentação e Análise dos Dados

Para efeitos dessa pesquisa, a amostragem definida anteriormente foi de 20 colaboradores. Isto posto, dos vinte questionários distribuídos, 15 foram devolvidos preenchidos, resultando em uma taxa de retorno de 75% da amostra. Esse fenômeno se deu pela impossibilidade de preenchimento por cinco colaboradores por falta de tempo. Dessas participações, evidencia-se uma predominância da percepção dos colaboradores do nível de Assessores, visto que 60% dos pesquisados ocupam o referido cargo, enquanto 13% ocupam o cargo de Assistente. Os outros 27% estão compostos por terceirizados. Além disso, os respondentes apresentam idade entre 25 e 52 e têm entre 5 e 26 anos de tempo de serviço na empresa. Com esse descritivo, pode-se inferir que os colaboradores das gerências pesquisadas são preocupados com a formação acadêmica, importante requisito para um melhor desempenho das atividades. Ademais, pode-se verificar com esses dados, que o período de trabalho na organização confirma a afirmativa de que já estão inseridos e adaptados à cultura da empresa da qual fazem parte.

Quanto à análise e discussão dos dados obtidos com a aplicação dos questionários, cada etapa está anteposta de gráficos que explicitam cada fase do processo de criação do conhecimento, atrelada aos capacitadores para o conhecimento. Ademais, as tabelas que constam a porcentagem de respostas para cada questão constam no Apêndice B.

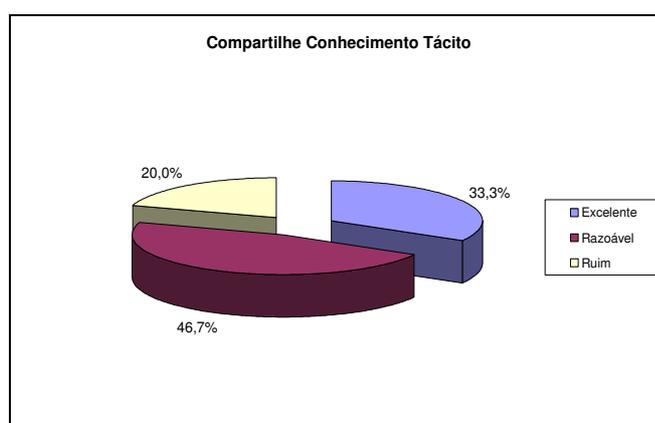


Gráfico 1 – Compartilhe Conhecimento Tácito
Fonte: Dados coletados dos resultados dos questionários

Ao se analisar os resultados obtidos na primeira fase, a organização estudada encaixa-se em um nível razoável, ou seja, os seus processos internos quanto ao

compartilhamento do conhecimento tácito contém elementos de capacitação para o conhecimento, mas que não estão plenamente estruturados de forma a facilitar a socialização. Essa afirmação pode ser evidenciada pelo Gráfico 1, que demonstra que 46,7% dos colaboradores enxergam essa fase como razoável, 33,3% como excelente e 20% como ruim.

Ao longo de toda essa pesquisa, foi enfatizada a percepção de Nonaka e Takeuchi (1997), que entendem que a criação de novos conhecimentos se inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito, geralmente de difícil transmissão. Para a efetivação dessa primeira fase, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) esclarecem que o capacitador “criar o contexto adequado” envolve a construção de estruturas organizacionais físicas e psicológicas que fomentem relacionamentos sólidos e promova a eficácia no compartilhamento desse conhecimento, frequentemente subutilizado nas empresas.

Por um lado, conforme detalhamento no Apêndice B, fase 1, observa-se que esse processo de socialização na organização é facilitado pela existência do capacitador “gerenciamento de conversas”, evidenciado na afirmação de que 61,8% acreditam ser uma forte característica da empresa da qual fazem parte a colaboração oferecida pelos funcionários mais experientes, que têm o costume de dar dicas sobre como melhorar o desempenho dos colegas menos experientes. Dessa forma, constata-se que a afirmação de Costa, Leite e Carbone (2003) de que no Banco do Brasil as pessoas estão dispostas a contribuir com os demais colegas por meio dos seus conhecimentos próprios é procedente. Além disso, percebe-se que ergonomicamente a empresa tem um “contexto adequado”, visto que 54,5% dos pesquisados indicam que o espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos.

Por outro lado, a representativa adesão de 40,9% dos colaboradores na atribuição do *status* “fraco” ao mesmo capacitador, o “crie o contexto adequado” explicitado na questão número 3, está voltada para questões psicológicas ao afirmar que na organização o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.

Dessa maneira, o entendimento que se tem é que essa estrutura psicológica deve existir também em momentos de fracasso, sendo vista por todos como uma oportunidade de aprendizado. Esse fato corrobora para a adesão de 64,5% dos colaboradores na atribuição “moderadamente descritiva da organização” quanto à questão 4, que afirma que na organização analisada todos podem expressar como

suas decisões podem afetar no desempenho organizacional. As decisões também são compostas por fracassos, que quando não são bem aceitas na organização, criam certo receio na expressão desse fenômeno aos demais.

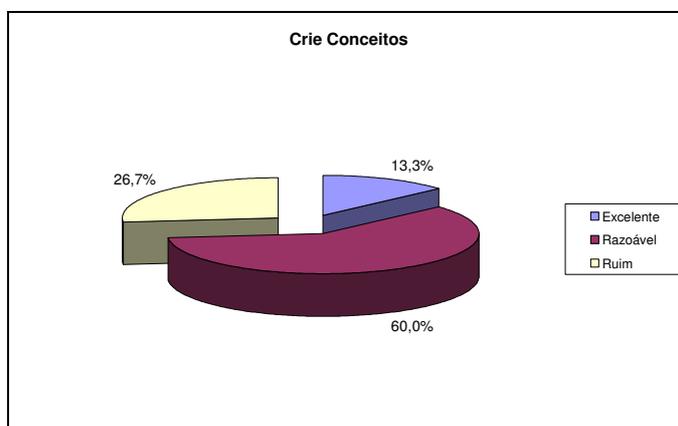


Gráfico 2 – Crie Conceitos

Fonte: Dados coletados dos resultados dos questionários

A análise da segunda fase, a criação de conceitos, de acordo com o Gráfico 2, demonstra que 60% dos colaboradores pesquisados visualizam essa fase como razoável. Externalizar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio da linguagem prática e julgamentos compartilhados geram um avanço na estratégia de criação do conhecimento (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Ainda segundo os autores, a empresa precisa “instilar a visão” de que um determinado conhecimento será relevante para os processos organizacionais. Essa visão é mais efetiva quando a organização dispõe de “contexto adequado” e, atrelado a isso, tem suas “conversas gerenciadas”, com o auxílio da “mobilização de ativistas”.

Tarapanoff (2001) acredita que ferramentas tecnológicas para o compartilhamento em larga escala de conhecimento são cruciais para a GC, de forma a minimizar a cultura de retenção do conhecimento e de informações a um grupo específico. Além disso, esclarece que os usuários devem estar preparados para utilizar essas ferramentas, a fim de torná-las úteis para as atividades diárias.

No contexto da Fundação Banco do Brasil, de acordo com o Apêndice B, fase 2, as percepções dos 54,5% colaboradores pesquisados demonstram que a empresa dispõe de contexto tecnológico adequado para a formação de redes pessoais, importantes para o processo de externalização, conforme questão 8 do questionário. Ademais, 57,1% dos respondentes afirmaram ser uma característica fortemente descritiva da organização o fato deles saberem aonde buscar

informações de que precisam, quando precisam. Evidencia-se, portanto, que a cultura da empresa de investimento em recursos tecnológicos e treinamento de pessoal está coerente com os princípios propostos por Tarapanoff (2001).

Segundo Costa, Leite e Carbone (2003), a empresa pesquisada dispõe de uma Universidade Corporativa que contribui para a efetivação da interação entre os colaboradores, seja fisicamente, seja por meio do portal digital. Isso pode ter contribuído para que 60,6% e 69% dos respondentes acreditem que a empresa dispõe, moderadamente, de campos de interação onde os funcionários têm a oportunidade de verbalizar idéias e, também, dispõem de espaço de trabalho que propicia a flexibilidade de levar as atividades aonde precisarem com pouco esforço, respectivamente.

Inserido nesse escopo, 64% dos colaboradores acreditam que uma característica moderada da organização está no fato de que os conhecimentos que se derivam de *expertises* são armazenados rotineiramente, podendo ser os projetos, já citados em momento oportuno, vistos como importantes ferramentas para tal.

Outra relevante constatação está na “mobilização de ativistas”, que são moderadamente descritivos da organização, visto que 45,5% dos colaboradores afirmaram ser moderada a existência de indivíduos específicos que identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional. De acordo com Krogh, Ichijo e Nonaka (2003), esses indivíduos desenvolvem crucial papel no alcance de maior participação dos colaboradores nos processos seguintes de justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelação do conhecimento. Por outro lado, 40,9% dos pesquisados informaram ser essa questão fracamente descritiva da organização. Com estas informações, pode-se interpretar que os ativistas do conhecimento não estão alcançando todos os componentes de ambas as gerências, fazendo com que a fase de criação de conhecimento atinja o patamar de regular, já que eles são relevantes para alavancar a participação de todos na transformação do conhecimento tácito em explícito.

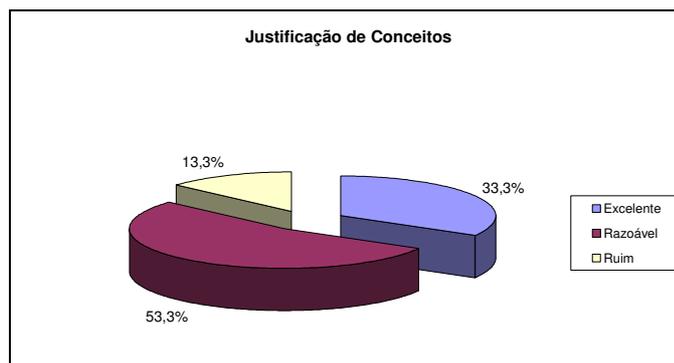


Gráfico 3 – Justificação de Conceitos

Fonte: Dados coletados dos resultados dos questionários

No tocante à justificação de conceitos, verifica-se que, na percepção de 33,3% dos colaboradores, se tem um nível excelente; 53,3% predominantemente razoável; e 13,3% ruim, conforme o Gráfico 3.

Essa fase corresponde ao momento pelo qual críticas e esclarecimentos são feitos de forma a envolver os participantes desse processo na crença de que o conhecimento em questão redundará em potencial fonte de vantagem competitiva (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2003).

Trazendo esse contexto para a realidade da organização, aponta-se que as chefias das gerências analisadas têm assumido um importante papel, no sentido de reconhecer junto aos colaboradores que o conhecimento é a base de recursos sobre a qual a organização gera valor. O resultado disso foi a aderência de 48,4% dos colaboradores nesse quesito, afirmando que essa é uma característica fortemente descritiva da organização.

A divergência constatada está no fato de haver o reconhecimento, por parte das gerências, da relevância do conhecimento para as atividades da empresa e, ao mesmo tempo, não comunicarem com a frequência suficiente aos demais integrantes da equipe sobre os conhecimentos que precisam ser desenvolvidos e dos impactos que eles podem gerar para a organização. Esse fenômeno pode ser observado pelo Apêndice B, fase 3, em que 56,3% e 74,1% classificam as duas afirmações acima como moderadamente descritivas da organização, respectivamente.

O fato de 90,7% dos colaboradores acreditarem que eles ficam mais engajados no projeto quando entendem a real necessidade daquele conhecimento para o seu dia-a-dia deles, demonstra que a fragilidade nos capacitores “instilar a visão” e “criar o contexto adequado”, referente à fase de justificativa de conceitos,

evidencia, mais uma vez, a importância da comunicação no processo de criação do conhecimento.

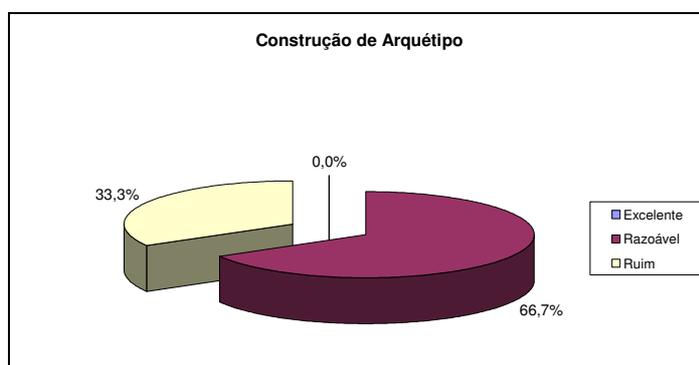


Gráfico 4 – Construção de Arquétipo

Fonte: Dados coletados dos resultados dos questionários

A análise do Gráfico 4 traz a informação de que a fase de construção do arquétipo, atingiu também níveis de razoabilidade dentro do contexto do processo de criação do conhecimento, com 66,7%.

Nessa fase, duas questões chamam muito a atenção do leitor, tendo em vista a constatação, em um primeiro momento, de um fenômeno curioso. De um lado, conforme Apêndice B, fase 4, 71,1% dos participantes da pesquisa responderam que é uma característica fortemente descritiva da instituição o fato de que o conhecimento compartilhado tem o objetivo de construir protótipos ou modelos operacionais que racionalizem os processos internos. Isso desemboca na interpretação de que a maioria deles entendem que o conhecimento adquirido por todo o processo inicial tem o objetivo de auxiliá-los na construção de modelos de trabalho que facilitem o fluxo das atividades.

Por outro lado, nenhum respondente acredita que é uma característica forte da empresa a construção desses modelos com vistas a entenderem porque os fatos acontecem daquela maneira. Tal situação pode ser inferida como reflexo da visão de futuro, onde se prevalece a visualização das contribuições daquele conhecimento para a empresa em um escopo prático. Apesar disso, destaca-se o entendimento do “agora” auxilia na implementação de mecanismos que irão reduzir os *gaps* entre a realidade atual e o cogitado estágio no futuro.

Conforme mencionado anteriormente, Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que a construção do arquétipo inclui reunir pessoas com diferentes habilidades técnicas e fabricar algo diante de um conceito recém-criado, sendo essa fase mais efetiva quando há interação de colaboradores de diferentes departamentos.

Com essa afirmação, observa-se que 75% informaram que é característica moderadamente descritiva da organização a interação de colaboradores de diferentes áreas quando o conhecimento é tangibilizado em algo. Além disso, 73,3% entendem que o mesmo estágio foi alcançado, ao acreditarem que o compartilhamento de conhecimento faz com que tenham protótipos e mecanismos de trabalho cada vez mais criativos.

Fazendo, portanto, um paralelo entre literatura e análise prática, os protótipos e mecanismos de trabalho poderiam ser mais criativos se houvesse uma intensificação na troca de conhecimento entre colaboradores de diferentes áreas, visto que competências distintas (diversidade de idéias) corroboram para o melhoramento do referido protótipo.

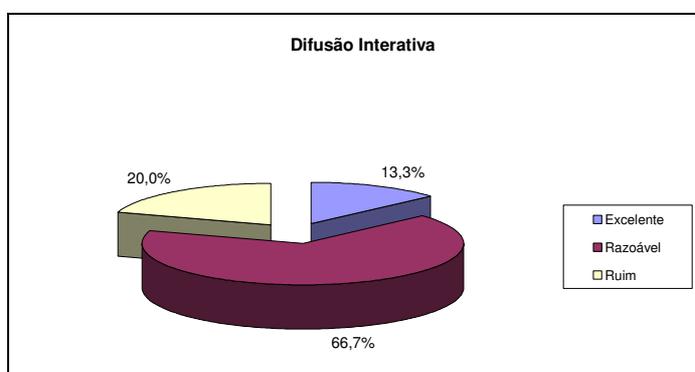


Gráfico 5 – Difusão Interativa

Fonte: Dados coletados dos resultados dos questionários

Essa fase é definida por Krogh, Ichijo e Nonaka (2003) como tarefa desafiadora, envolve todos os capacitores e circunstancial envolvimento por parte dos integrantes da organização nos intercâmbios de conhecimentos. Essa perspectiva está compatível com o discurso da instituição, ao afirmar que a política de GC preza pela aplicação de soluções localizadas em áreas completamente distintas da empresa, com grandes probabilidades de sucesso (COSTA; LEITE; CARBONE, 2003). Na prática, não se alcançou nível de excelência, mas se atingiu o melhor percentual, quando comparado com as demais fases, sendo que 13,3% consideram a fase como excelente, 66,7% como razoável, e 20% como ruim, conforme Gráfico 5.

Nessa última fase do processo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), tem-se a Difusão Interativa do Conhecimento, período em que há sua disseminação na organização. Os autores afirmam que, para que essa fase funcione com eficácia, é primordial que cada unidade organizacional tenha

autonomia para utilizar o conhecimento de outra área, processo esse facilitado com o rodízio de pessoal.

Nas gerências estudadas da Fundação Banco do Brasil, essa realidade existe, tendo em vista que, conforme Apêndice B, fase 5, 68,8% acreditam que é característica moderadamente descritiva da organização o fato de que os conhecimentos adquiridos por intermédio de outras áreas são adaptados às suas necessidades. Na mesma situação, porém com um percentual de 69%, tem-se o fato de que os colaboradores de outras áreas são convidados a participar das gerências da qual fazem parte, a fim de levar *expertises* específicas. Essa realidade se dá pela transferência de colaboradores do Banco do Brasil, interessados em questões sociais, para a Fundação Banco do Brasil, com o objetivo de contribuírem com o desempenho da importante função social dessa instituição para o país.

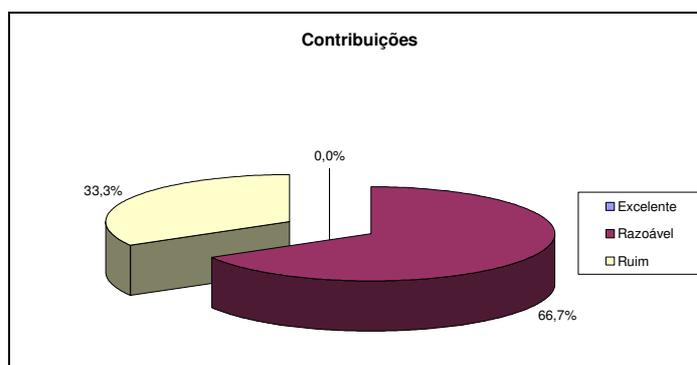


Gráfico 6 – Contribuições

Fonte: Dados coletados dos resultados dos questionários

Em se tratando das contribuições que todo esse processo analisado traz para a organização, os resultados do Gráfico 6 demonstram que essas contribuições são razoáveis, de acordo com 66,7% dos respondentes.

Conforme evidenciado em momento oportuno, Tarapanoff (2006) chega a afirmar que criar conhecimento é promover inovação e criatividade. O Apêndice B, fase contribuições, demonstra que um número representativo de 48,4% dos colaboradores têm a percepção como fortemente descritiva da empresa o fato de que tiveram idéias vitoriosas de produtos e serviços que vieram do intercâmbio de conhecimento dos funcionários.

Ainda nesse contexto, Stewart (1998) acredita que os produtos primados pela concentração de esforços cada vez maiores estão presentes em organizações que são constituídas sob o pilar do conhecimento. Essa característica é fortemente descritiva das gerências estudadas na percepção de 37,5% dos colaboradores,

independente de nível hierárquico. Ademais, o empenho na manutenção de pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão da organização é fortemente descritivo da organização, do ponto de vista de 58,1% dos respondentes. São ações voltadas para a concentração de esforços que, de certa forma, contribuem para a efetivação dos protótipos.

Para 74,1% dos colaboradores, o surgimento de novas idéias criativas em projetos de Gestão do Conhecimento é moderadamente descritivo para a organização.

Terra (2001) menciona que o desempenho organizacional é alavancado com um efetivo processo de criação de conhecimento, elevando o sentimento de confiança e orgulho, atração e retenção de talentos ou até mesmo contribuindo para a criação de círculos virtuosos de conhecimento. Nesse contexto, os resultados da aplicação dos questionários demonstram que é contribuição moderadamente descritiva da organização, para 51,6% dos colaboradores, o orgulho de pertencer ao corpo de funcionários da FBB, instituição que oferece abertura para o desenvolvimento de competências essenciais.

5 CONCLUSÃO

O olhar sob os novos modelos de gestão estratégica dos processos, fez com que a Gestão do Conhecimento ganhasse notável relevância no meio empresarial. Em um cenário de incertezas, resultados expressivos têm sido alcançados por organizações que têm percebido nos ativos intangíveis os meios para tal.

Com base nessa idéia, entende-se que para a efetiva execução da Gestão do Conhecimento, faz-se necessário a adoção de práticas, ações e métodos que estejam alinhados com a infra-estrutura tecnológica e com a cultura organizacional. Em outras palavras, sua implementação deve ser subsidiada pela integração dos processos de negócio da empresa.

No plano da Gestão do Conhecimento, é interessante registrar a relevância do processo de criação do conhecimento e a capacitação para o conhecimento. Capacitar incube dispor de mecanismos que auxiliem na execução do processo de criação do conhecimento.

Nesta concepção, conclui-se que, embora isso pareça óbvio, o sucesso final da criação do conhecimento depende da forma com que os capacitores são constituídos e, atrelado a isso, da maneira com que os componentes da organização integram as fases do processo.

Inseridos nesse contexto, a Fundação Banco do Brasil, empresa analisada neste trabalho de pesquisa, entende que estabelecer medidas de criação do conhecimento é de vital importância para o alcance da missão e visão estabelecidas estrategicamente.

Ponderando esses fatos, retoma-se a problemática proposta na presente pesquisa: quais as contribuições da capacitação para o conhecimento no processo de criação do conhecimento para a Fundação Banco do Brasil?

A elaboração da problemática supramencionada parte do entendimento de que uma empresa que elabora importantes projetos sociais em benefício da população brasileira excluída do processo de socialização precisa estar capacitada para criar conhecimentos que venham a impactar nas propostas internas. Além disso, estima-se que as contribuições que esse processo traz para a empresa internamente podem influenciar nas atividades executadas pelos colaboradores, que certamente refletirão no posicionamento da organização em termos macroeconômicos.

Analisando os resultados da pesquisa e os confrontando com a teoria, constatou-se que a organização, dentro do escopo da criação do conhecimento, conseguiu alcançar contribuições razoáveis, identificando-se que essas não se apresentaram em maior amplitude, atingindo o nível de excelência. Uma das principais contribuições está no empenho da empresa em manter os colaboradores que colaboram efetivamente para a construção dos protótipos e, juntamente a isso, está a revelação de que idéias criativas surgiram na construção de projetos propostos nos planos da empresa. Ademais, verificou-se que um número significativo de colaboradores visualizam-se comprometidos com a empresa da qual fazem parte. O comprometimento está intrinsecamente relacionado com o alinhamento das expectativas individuais e organizacionais, trazendo sinergia, inovação, motivação, espírito colaborativo, iniciativa e criatividade no desempenho das atividades.

Analisando esses fatos, retoma-se à hipótese da pesquisa: a capacitação para o conhecimento é uma ferramenta potencializadora do processo de criação do conhecimento nas organizações.

Assim, pode-se constatar que as contribuições que o processo de criação do conhecimento traz para a organização não alcançaram nível de excelência, tendo em vista que identificou-se fragilidades nos capacitores para o conhecimento durante todas as fases, sobretudo no que se refere à “mobilização dos ativistas” e à “instilação da visão”.

Como resposta ao problema e à suposição propostos anteriormente, pode-se concluir que a criação do conhecimento é mais efetiva quando a empresa encontra-se com os capacitores devidamente estruturados. Pode-se depreender daí que o discurso apresentado pelo Banco do Brasil de que suas atividades estão gerenciadas sob os pilares da Gestão do Conhecimento realmente condiz com a literatura apresentada relativa à fase de criação do conhecimento. Todavia o nível de excelência não foi alcançado pela fundação, instituição ligada ao BB, provavelmente pelo direcionamento diferenciado desta, cujo enfoque é socioambiental. Por esse motivo e pela própria distância física, criou-se uma cultura com características próprias, apesar de estarem inseridos nos projetos estratégicos da Universidade Banco do Brasil, por exemplo.

A viabilidade do processo de criação do conhecimento esbarra na cultura organizacional, no tocante às condições capacitadoras. Percebe-se, pois, que dispor

dos capacitadores é um bom começo, o que não significa que os projetos de criação do conhecimento vão deslanchar. Muito embora alguns capacitadores precisem passar por aprimoramentos, percebe-se que o maior desafio para a empresa está na promoção de uma cultura mais envolvente, em que os colaboradores optam por uma maior participação nesse processo de fundamental importância para a realidade da Fundação Banco do Brasil. Dessa maneira, o ponto de partida poderia ser o aprimoramento de alguns capacitadores para o conhecimento e o estímulo na participação dos colaboradores em cada fase do processo, de forma a se construir “oficinas inovadoras” que trarão importantes contribuições à empresa.

Após a conclusão do problema proposto, foi possível alcançar o Objetivo Geral proposto no estudo, ou seja, levantar e descrever a capacitação para o conhecimento e o processo de criação do conhecimento no Banco do Brasil e analisar suas contribuições para a organização.

Com isso, foi possível visualizar os pontos fortes e fracos de cada fase do processo de criação do conhecimento, por meio dos resultados obtidos com a distribuição dos questionários aos colaboradores.

Identificou-se que a empresa apresentou dificuldades na primeira fase, a de “compartilhamento do conhecimento tácito”, como era de se esperar. Afinal, conforme visto na literatura, o conhecimento tácito é de difícil compartilhamento e precisa de pessoas bem preparadas para executarem tal fase. As demais fases, de “criar conceitos”, “justificar de conceitos”, “construir arquétipo” e “difundir interativamente o conhecimento”, se apresentaram com um nível mais satisfatório, justamente porque os capacitadores também se encontravam mais estruturados nessas etapas.

Ao se alcançar o Objetivo Geral, validam-se também os objetivos específicos da pesquisa:

- a. Evidenciar os indicadores de GC apresentados pela literatura com enfoque na capacitação para o conhecimento;
- b. Aplicar os indicadores no objeto de pesquisa;
- c. Analisar os resultados da aplicação com base na hipótese.

O objetivo específico (a.) foi exposto no tópico (2), nominado “Revisão de Literatura”. Já os Objetivos específicos (b.) e (c.), por sua vez, foram evidenciados no item (4.2), “Apresentação e Análise dos Dados”.

5.1 Contribuições

Enquanto contribuições, o presente estudo poderá auxiliar a continuidade dos estudos sobre GC. Ademais, a pesquisa poderá colaborar com o fomento da discussão sobre as contribuições da capacitação para o conhecimento e o processo de criação do conhecimento na própria FBB, já que será dado um *feedback* para a empresa dos resultados obtidos com o presente estudo. Em um escopo mais amplo, a pesquisa poderá contribuir para a discussão entre executivos e colaboradores das empresas sobre a importância da construção de um contexto propício para a criação do conhecimento, a fim de se pleitear metas e resultados esperados pela organização.

5.2 Limitações

Diversas limitações se fizeram presentes no desenvolvimento do trabalho acadêmico, até mesmo porque o escopo de empresas que adotam efetivamente a GC em Brasília é muito limitado. A primeira esteve na tentativa de acesso à matriz do Banco do Brasil que era, em um primeiro momento, o objeto do estudo, visto que abrange um maior número de colaboradores dessa instituição, sendo os resultados mais representativos. Decorridos vários dias do início da fase de solicitação e na fase de finalização do processo burocrático de obtenção da referida autorização, a mesma foi negada por impossibilidade de tempo para leitura do Projeto de Pesquisa pela gerência responsável, já que estava passando por processo de auditoria interna. A tentativa na Caixa Econômica também não foi bem sucedida porque houve um acúmulo de atividades internas devido à greve de funcionários no momento da condução dessa pesquisa. A busca pela execução do estudo na Embrapa resultou, também, em negação, visto que os colaboradores haviam recentemente respondido a um questionário de Gestão do Conhecimento. A redistribuição do questionário constante na presente pesquisa para os colaboradores da Embrapa poderiam afetar os processos internos e causar danos psicológicos aos respondentes, conforme informação do responsável pela implantação do projeto de GC na empresa. Ademais, o acesso ao questionário já distribuído estava impossibilitado por questões de sigilo de informações. Finalmente, buscou-se o acesso à Fundação Banco do Brasil, que autorizou a elaboração prontamente.

Devido ao fator “tempo” e às condições de acesso, a pesquisa limitou-se somente a duas gerências da empresa, inviabilizando o alcance do escopo pretendido.

5.3 Sugestões e Recomendações

Como a construção do conhecimento é um processo construtivo, sugere-se a elaboração de pesquisas futuras que dão continuidade ao tema proposto.

- a. Como a capacitação para o conhecimento pode contribuir para construção de vantagem competitiva?
- b. Como mensurar financeiramente as contribuições do processo de criação do conhecimento para as organizações?

6 REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. *Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BANCO DO BRASIL. *O Banco do Brasil*. Brasília, 2009. Disponível em: < <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoRet=1208&bread=1&codigoNoticia=1504&codigoMenu=616>>. Acesso em: 15 outubro 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Isamir Machado. Condições para Criação de Conhecimento numa organização de alta tecnologia. In: CARVALHO, Isamir Machado; MENDES, Sérgio Peixoto; VERAS, Vivianne Muniz (Org.). *Gestão do Conhecimento: uma estratégia empresarial*. Brasília: JJ Gráfica e Comunicações, 2006. p. 47-73.

COSTA, Helder Viana; LEITE, João Batista; CARBONE, Pedro Paulo. Experiências de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). *Gestão do Conhecimento e e-learning na prática: 39 casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 13-33.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.

FREITAS, Antônio Carlos Lopes. *Avaliação de Gestão do Conhecimento no âmbito do planejamento estratégico: um estudo de caso na Universidade Católica de Brasília*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. *Sobre a Fundação Banco do Brasil*. Brasília, 2009. Disponível em: < www.fbb.org.br/portal/pages>. Acesso em: 15 outubro 2009.

KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. *Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita; LEGEY, Liz Rejane. *Desafios e oportunidades da Era do Conhecimento* São Paulo, v.16, n. 3, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13562.pdf>>. Acesso em: 12 abril 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estatística geral e aplicada*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação*. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Círculo, 1998.

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

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZERZEBIKI, Arquimedes da Silva; PILATTI, Luiz Alberto; KOVALESKI, João Luiz; FRANCISCO, Antônio Carlos. *Gestão do Conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense*. *Revista Produção*, Florianópolis, v. 6, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/producaoonline/article/viewPDFInterstitial/5028/4344>>. Acesso em: 12 abril 2009.

TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Brasília: Ibict, 2006.

TARAPANOFF, Kira. *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Capacitação para o Conhecimento e o processo de Criação do Conhecimento

Prezado (a) Colaborador (a)

Esta pesquisa tem como finalidade levantar e descrever a Capacitação para o Conhecimento e o processo de Criação do Conhecimento no BB e analisar suas contribuições para a organização. O tema escolhido apresenta importante contribuição no sentido de fomentar a discussão entre executivos e colaboradores sobre a importância da construção de um contexto propício para a criação do conhecimento a fim de se pleitear metas e resultados esperados pela organização.

Este estudo é de caráter acadêmico referente à Monografia da aluna Gabriela Mendes, estudante do Centro Universitário de Brasília (UNICEUB). Ademais, esse instrumento passou por validação prévia do orientador professor Leonardo Soares.

Diante desse escopo, solicito sua especial participação e colaboração no preenchimento do questionário de forma sincera e objetiva. Cada questão possui apenas uma assertiva, sendo **Forte**, se a afirmação é fortemente descritiva da organização; **Moder.** se moderadamente; e **Fraco**, se a afirmativa é fracamente descritiva da organização.

Informo que as informações apresentadas por você serão mantidas em total sigilo e não será necessária a sua identificação.

Desde já agradeço sua colaboração,
Gabriela Mendes.

Fase 1 – Compartilhe Conhecimento Tácito

	Questão	Forte	Moder.	Fraco
1	Os colaboradores mais experientes costumam oferecer dicas sobre como melhorar o desempenho dos menos experientes.			
2	A empresa tenta assegurar que os colaboradores tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.			
3	Na nossa organização o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.			
4	Na nossa organização todos podem expressar como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional.			
5	Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para perseguir com ela.			
6	O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho.			
7	Somos uma equipe auto-organizada com uma meta em comum.			
8	As nossas interações fizeram com que a confiança fosse evidenciada.			
9	Adquirimos algumas habilidades observando a execução de uma tarefa por alguém com maior experiência.			
10	Temos estabelecido metas desafiadoras, que nos incentivam a buscar cada vez mais conhecimento.			

Quadro 3 – Questionário fase 1
Fonte: Adaptado de Freitas (2007)

Fase 2 – Crie Conceitos

	Questão	Forte	Moder.	Fraco
1	Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informações sobre suas <i>expertises</i> rotineiramente.			
2	Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.			
3	O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.			
4	Dispomos de campos de interação onde temos a oportunidade de verbalizar idéias.			
5	As idéias verbalizadas são facilmente entendidas pelos demais componentes do campo de interação.			
6	Sabemos aonde ir em busca de informações, quando precisamos.			
7	Existem indivíduos específicos que identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.			
8	Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes pessoais.			
9	Geralmente confiamos nas informações que se encontram nos nossos sistemas de TI.			
10	Levamos todas as idéias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.			

Quadro 4 – Questionário fase 2
Fonte: Adaptado de Freitas (2007)

Fase 3 – Justificação de Conceitos

	Questão	Forte	Moder.	Fraco
1	Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.			
2	A gerência reconhece que o conhecimento é a base de recursos da qual a nossa organização gera valor.			
3	Frequentemente os membros da equipe da gerência conversam sobre a Gestão do Conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.			
4	A gerência indica qual o conhecimento necessita ser desenvolvido.			
5	Somos informados pela gerência sobre quais conhecimentos são mais relevantes dentro do <i>mix</i> daqueles que ela disse haver necessidade de ser desenvolvido.			
6	A organização informa aos colaboradores dos instrumentos eletrônicos criados que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis e necessários para a construção do conhecimento.			
7	Somos informados do momento oportuno para a criação de um conhecimento específico.			
8	Nossa gerência nos informa dos impactos que o conhecimento criado gerará para a organização.			
9	Buscamos evoluir quanto ao entendimento da importância do conhecimento criado.			
10	Ficamos mais engajados no projeto quando entendemos a real necessidade daquele conhecimento para o nosso dia-a-dia.			

Quadro 5 – Questionário fase 3
Fonte: Adaptado de Freitas (2007)

Fase 4 – Construção de Arquétipo

	Questão	Forte	Moder.	Fraco
1	O conhecimento compartilhado tem o objetivo de construir protótipos ou modelos operacionais que racionalizem os processos internos.			
2	Em uma ocasião ou outra, todos na nossa organização “põem a mão na massa” para construir mecanismos de trabalho.			
3	Construímos modelos para nosso sistema de tomada de decisão, para entender melhor porque os fatos acontecem daquela maneira.			
4	Há interação de colaboradores de diferentes áreas quando o conhecimento é tangibilizado em algo.			
5	Consideramos com seriedade o que os outros poderiam chamar de idéias estranhas no momento em que buscamos concretizá-las em algo.			
6	Utilizamos simulações relacionadas com o trabalho para pensar mais claramente sobre os objetivos almejados.			
7	Existem pessoas específicas que nos mobilizam a participar dos projetos de concretização do conhecimento.			
8	Dispomos de recursos físicos para projetar os produtos ou mecanismos de trabalho.			
9	Os produtos ou mecanismos de trabalho costumam ser delineados de acordo com o conceito que foi criado no início do processo.			
10	O compartilhamento de conhecimento faz com que tenhamos protótipos e mecanismos de trabalho cada vez mais criativos.			

Quadro 5 – Questionário fase 4
Fonte: Adaptado de Freitas (2007)

Fase 5 – Difusão Interativa

	Questão	Forte	Moder.	Fraco
1	Buscamos refletir sobre lições aprendidas com as experiências de trabalhos já desenvolvidos por outros colaboradores.			
2	Os colaboradores aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.			
3	A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo para que o façamos.			
4	Alguns conhecimentos são adquiridos por intermédio de outras áreas e adaptados às nossas necessidades.			
5	Em alguns momentos, colaboradores de outras áreas são convidados a participarem da nossa gerência a fim de trazerem <i>expertises</i> específicas. O contrário também acontece.			
6	Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho e dos demais.			
7	As pessoas trabalham sobre o pressuposto de que quando utilizam o conhecimento construído pelos outros, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto do processo.			
8	Não importa qual o grupo propôs uma idéia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-lo.			
9	Todos da nossa organização podem explicar o básico sobre as atividades de outra área.			
10	As equipes engajam-se em experiências de aprendizado fora do local de trabalho. Trata-se de uma maneira de compartilhamento de conhecimento.			

Quadro 6 – Questionário fase 5
Fonte: Adaptado de Freitas (2007)

Contribuições

	Questão	Forte	Moder.	Fraco
1	Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informações, são capazes de realizá-las prontamente, devido à infra-estrutura que detemos.			
2	Os relacionamentos hierárquicos existem. A troca de conhecimento independe do cargo.			
3	As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.			
4	O compartilhamento de conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.			
5	A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento. Somos motivados a contribuir para um melhor desempenho da organização.			
6	Os processos para contribuir com o conhecimento organizacional são normalmente integrados nas atividades de trabalho.			
7	O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente, o que eleva a satisfação dos contribuintes para esse processo.			
8	O processo de mensuração do conhecimento criado ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.			
9	Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de criação do conhecimento a resultados mensuráveis.			
10	Cada vez mais estamos nos aliando a outras áreas em redes estratégicas para levar produtos/serviços inovadores ao mercado.			
11	Tivemos idéias vitoriosas de produtos e serviços que vieram do intercâmbio de conhecimento dos funcionários.			
12	A empresa empenha-se para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão da organização.			
13	Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades na área ou até mesmo por meio de novos cursos.			
14	Temos orgulho de pertencer ao corpo de funcionários do BB porque aqui temos abertura para desenvolver nossas competências profissionais.			
15	Novas idéias criativas sempre surgem com os projetos de Gestão do Conhecimento do BB, como "Encontrei", "Diálogo", "Criar" e "Trilhas de Aprendizagem da UniBB".			

Quadro 7 – Questionário contribuições**Fonte:** Adaptado de Freitas (2007)

APÊNDICE B – PLANILHA COM DADOS TABULADOS

Fase 1 – Compartilhe Conhecimento Tácito

Questões	Forte X3			Moderado X2			Fraco X1			TOTAL		
	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%
1. Os colaboradores mais experientes costumam oferecer dicas sobre como melhorar o desempenho dos menos experientes.	7	21	61,8%	5	10	29,4%	3	3	8,8%	15	34	100,0%
2. A empresa tenta assegurar que os colaboradores tenham algumas responsabilidades em comum, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros.	3	9	36,0%	4	8	32,0%	8	8	32,0%	15	25	100,0%
3.* Na nossa organização o fracasso é considerado uma oportunidade para aprender.	1	3	13,6%	5	10	45,5%	9	9	40,9%	15	22	100,0%
4.* Na nossa organização todos podem expressar como as suas decisões podem afetar o desempenho organizacional.	3	9	29,0%	10	20	64,5%	2	2	6,5%	15	31	100,0%
5.* Qualquer um que tenha uma boa idéia pode conseguir apoio para perseguir com ela.	5	15	45,5%	8	16	48,5%	2	2	6,1%	15	33	100,0%
6.* O nosso espaço de trabalho é planejado para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho.	6	18	54,5%	6	12	36,4%	3	3	9,1%	15	33	100,0%
7. Somos uma equipe auto-organizada com uma meta em comum.	5	15	45,5%	8	16	48,5%	2	2	6,1%	15	33	100,0%
8.*As nossas interações fizeram com que a confiança fosse evidenciada.	5	15	45,5%	8	16	48,5%	2	2	6,1%	15	33	100,0%
9. Adquirimos algumas habilidades observando a execução de uma tarefa por alguém com maior experiência.	10	30	78,9%	3	6	15,8%	2	2	5,3%	15	38	100,0%
10. Temos estabelecido metas desafiadoras, que nos incentivam a buscar cada vez mais conhecimento.	3	9	29,0%	10	20	64,5%	2	2	6,5%	15	31	100,0%
MÉDIA	4,8	14,4	43,9%	6,7	13,4	43,4%	3,5	3,5	12,7%	15	31,3	100,0%

Tabela 1 – Dados fase 1 tabulados

Fonte: Dados coletados por meio do questionário

Fase 2 – Crie Conceitos

Questões	Forte X3			Moderado X2			Fraco X1			TOTAL		
	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%
1. Os grupos e os indivíduos documentam e compartilham informações sobre suas <i>expertises</i> rotineiramente.	1	3	12,0%	8	16	64,0%	6	6	24,0%	15	25	100,0%
2. *Fazemos questão de não estruturar algumas das nossas reuniões porque isso ajuda-nos a pensar mais criativamente sobre a resolução de problemas.	1	3	13,0%	6	12	52,2%	8	8	34,8%	15	23	100,0%
3. *O nosso espaço de trabalho propicia a flexibilidade de levar a nossa atividade aonde precisemos com pouco esforço.	2	6	20,7%	10	20	69,0%	3	3	10,3%	15	29	100,0%
4. *Dispomos de campos de interação onde temos a oportunidade de verbalizar idéias.	4	12	36,4%	10	20	60,6%	1	1	3,0%	15	33	100,0%
5. As idéias verbalizadas são facilmente entendidas pelos demais componentes do campo de interação.	5	15	46,9%	7	14	43,8%	3	3	9,4%	15	32	100,0%
6. Sabemos aonde ir em busca de informações, quando precisamos.	5	15	42,9%	10	20	57,1%	0	0	0,0%	15	35	100,0%
7. *Existem indivíduos específicos que identificam, coletam, classificam, resumem e disseminam o conhecimento organizacional.	1	3	13,6%	5	10	45,5%	9	9	40,9%	15	22	100,0%
8. Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes pessoais.	6	18	54,5%	6	12	36,4%	3	3	9,1%	15	33	100,0%
9. Geralmente confiamos nas informações que se encontram nos nossos sistemas de TI.	4	12	36,4%	10	20	60,6%	1	1	3,0%	15	33	100,0%
10. *Levamos todas as idéias promissoras em consideração, não importa de quem elas venham.	2	6	21,4%	9	18	64,3%	4	4	14,3%	15	28	100,0%
MÉDIA	3,1	9,3	29,8%	8,1	16,2	55,3%	3,8	3,8	14,9%	15	29,3	100,0%

Tabela 2 – Dados fase 2 tabulados

Fonte: Dados coletados por meio do questionário

Fase 3 – Justificação de Conceitos

Questões	Forte X3			Moderado X2			Fraco X1			TOTAL		
	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%
1. *Quando temos um grande sucesso, conversamos sobre o que fizemos certo.	2	6	19,4%	12	24	77,4%	1	1	3,2%	15	31	100,0%
2. *A gerência reconhece que o conhecimento é a base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	5	15	48,4%	6	12	38,7%	4	4	12,9%	15	31	100,0%
3. Frequentemente os membros da equipe da gerência conversam sobre a Gestão do Conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	2	6	21,4%	9	18	64,3%	4	4	14,3%	15	28	100,0%
4. A gerência indica qual o conhecimento necessita ser desenvolvido.	3	9	29,0%	10	20	64,5%	2	2	6,5%	15	31	100,0%
5. Somos informados pela gerência sobre quais conhecimentos são mais relevantes dentro do <i>mix</i> daqueles que ela disse haver necessidade de ser desenvolvido.	4	12	37,5%	9	18	56,3%	2	2	6,3%	15	32	100,0%
6. *A organização informa aos colaboradores dos instrumentos eletrônicos criados que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis e necessários para a construção do conhecimento.	2	6	22,2%	8	16	59,3%	5	5	18,5%	15	27	100,0%
7. Somos informados do momento oportuno para a criação de um conhecimento específico.	2	6	23,1%	7	14	53,8%	6	6	23,1%	15	26	100,0%
8. *Nossa gerência nos informa dos impactos que o conhecimento criado gerará para a organização.	1	3	11,1%	10	20	74,1%	4	4	14,8%	15	27	100,0%
9. Buscamos evoluir quanto ao entendimento da importância do conhecimento criado.	5	15	45,5%	8	16	48,5%	2	2	6,1%	15	33	100,0%
10. *Ficamos mais engajados no projeto quando entendemos a real necessidade daquele conhecimento para o nosso dia-a-dia.	13	39	90,7%	2	4	9,3%	0	0	0,0%	15	43	100,0%
MÉDIA	3,9	11,7	34,8%	8,1	16,2	54,6%	3	3	10,6%	15	30,9	100,0%

Tabela 3 – Dados fase 3 tabulados

Fonte: Dados coletados por meio do questionário

Fase 4 – Construção de Arquétipo

Questões	Forte X3			Moderado X2			Fraco X1			TOTAL		
	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%
1. O conhecimento compartilhado tem o objetivo de construir protótipos ou modelos operacionais que racionalizem os processos internos.	9	27	71,1%	5	10	26,3%	1	1	2,6%	15	38	100,0%
2. Em uma ocasião ou outra, todos na nossa organização “põem a mão na massa” para construir mecanismos de trabalho.	2	6	21,4%	9	18	64,3%	4	4	14,3%	15	28	100,0%
3. Construimos modelos para nosso sistema de tomada de decisão, para entender melhor porque os fatos acontecem daquela maneira.	0	0	0,0%	7	14	63,6%	8	8	36,4%	15	22	100,0%
4. *Há interação de colaboradores de diferentes áreas quando o conhecimento é tangibilizado em algo.	0	0	0,0%	9	18	75,0%	6	6	25,0%	15	24	100,0%
5. *Consideramos com seriedade o que os outros poderiam chamar de idéias estranhas no momento em que buscamos concretizá-las em algo.	1	3	11,1%	10	20	74,1%	4	4	14,8%	15	27	100,0%
6. *Utilizamos simulações relacionadas com o trabalho para pensar mais claramente sobre os objetivos almejados.	3	9	32,1%	7	14	50,0%	5	5	17,9%	15	28	100,0%
7. *Existem pessoas específicas que nos mobilizam a participar dos projetos de concretização do conhecimento.	2	6	22,2%	8	16	59,3%	5	5	18,5%	15	27	100,0%
8. *Dispomos de recursos físicos para projetar os produtos ou mecanismos de trabalho.	2	6	19,4%	12	24	77,4%	1	1	3,2%	15	31	100,0%
9. Os produtos ou mecanismos de trabalho costumam ser delineados de acordo com o conceito que foi criado no início do processo.	2	6	20,0%	11	22	73,3%	2	2	6,7%	15	30	100,0%
10. O compartilhamento de conhecimento faz com que tenhamos protótipos e mecanismos de trabalho cada vez mais criativos.	2	6	20,0%	11	22	73,3%	2	2	6,7%	15	30	100,0%
MÉDIA	2,3	6,9	21,7%	8,9	17,8	63,7%	3,8	3,8	14,6%	15	28,5	100,0%

Tabela 4 – Dados fase 4 tabulados

Fonte: Dados coletados por meio do questionário

Fase 5 – Difusão Interativa

Questões	Forte X3			Moderado X2			Fraco X1			TOTAL		
	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%
1.*Buscamos refletir sobre lições aprendidas com as experiências de trabalhos já desenvolvidos por outros colaboradores.	5	15	46,9%	7	14	43,8%	3	3	9,4%	15	32	100,0%
2. Os colaboradores aplicam as idéias que desenvolveram em trabalhos anteriores às situações novas.	4	12	38,7%	8	16	51,6%	3	3	9,7%	15	31	100,0%
3. *A organização legitimou o compartilhamento de conhecimento, dando tempo para que o façamos.	3	9	32,1%	7	14	50,0%	5	5	17,9%	15	28	100,0%
4. Alguns conhecimentos são adquiridos por intermédio de outras áreas e adaptados às nossas necessidades.	3	9	28,1%	11	22	68,8%	1	1	3,1%	15	32	100,0%
5. *Em alguns momentos, colaboradores de outras áreas são convidados a participarem da nossa gerência a fim de trazerem <i>expertises</i> específicas. O contrário também acontece.	2	6	20,7%	10	20	69,0%	3	3	10,3%	15	29	100,0%
6. Na nossa organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho e dos demais.	4	12	36,4%	10	20	60,6%	1	1	3,0%	15	33	100,0%
7. As pessoas trabalham sobre o pressuposto de que quando utilizam o conhecimento construído pelos outros, são obrigadas a contribuir com o seu próprio conhecimento em algum ponto do processo.	1	3	10,3%	12	24	82,8%	2	2	6,9%	15	29	100,0%
8. *Não importa qual o grupo propôs uma idéia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-lo.	4	12	41,4%	6	12	41,4%	5	5	17,2%	15	29	100,0%
9. Todos da nossa organização podem explicar o básico sobre as atividades de outra área.	2	6	23,1%	7	14	53,8%	6	6	23,1%	15	26	100,0%
10. *As equipes engajam-se em experiências de aprendizado fora do local de trabalho. Trata-se de uma maneira de compartilhamento.	2	6	28,6%	2	4	19,0%	11	11	52,4%	15	21	100,0%
MEDIA	3	9,0	30,6%	8,0	16,0	54,1%	4,0	4,0	15,3%	15,0	29,0	100,0%

Tabela 5 – Dados fase 5 tabulados

Fonte: Dados coletados por meio do questionário

Contribuições

Questões	Forte X3			Moderado X2			Fraco X1			TOTAL		
	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%	Qtd	Pontuação	%
1. Quando as pessoas recebem a tarefa de pesquisar informações, são capazes de realizá-las prontamente, devido à infra-estrutura que detemos.	4	12	38,7%	8	16	51,6%	3	3	9,7%	15	31	100,0%
2. Os relacionamentos hierárquicos existem. A troca de conhecimento independe do cargo.	4	12	37,5%	9	18	56,3%	2	2	6,3%	15	32	100,0%
3. As pessoas que se recusam a compartilhar conhecimento não obtêm certos benefícios organizacionais.	0	0	0,0%	5	10	50,0%	10	10	50,0%	15	20	100,0%
4. O compartilhamento de conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho.	0	0	0,0%	8	16	69,6%	7	7	30,4%	15	23	100,0%
5. A nossa organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento. Somos motivados a contribuir para um melhor desempenho da organização.	3	9	29,0%	10	20	64,5%	2	2	6,5%	15	31	100,0%
6. Os processos para contribuir com o conhecimento organizacional são normalmente integrados nas atividades de trabalho.	2	6	24,0%	6	12	48,0%	7	7	28,0%	15	25	100,0%
7. O compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente, o que eleva a satisfação dos contribuintes para esse processo.	1	3	10,7%	11	22	78,6%	3	3	10,7%	15	28	100,0%
8. O processo de mensuração do conhecimento criado ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.	0	0	0,0%	9	18	75,0%	6	6	25,0%	15	24	100,0%
9. Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de criação do conhecimento a resultados mensuráveis.	1	3	12,0%	8	16	64,0%	6	6	24,0%	15	25	100,0%
10. Cada vez mais estamos nos aliando a outras áreas em redes estratégicas para levar produtos/serviços inovadores ao mercado.	4	12	40,0%	7	14	46,7%	4	4	13,3%	15	30	100,0%

11. Tivemos idéias vitoriosas de produtos e serviços que vieram do intercâmbio de conhecimento dos funcionários.	5	15	48,4%	6	12	38,7%	4	4	12,9%	15	31	100,0%
12. A empresa empenha-se para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão da organização.	6	18	58,1%	4	8	25,8%	5	5	16,1%	15	31	100,0%
13. Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades na área ou até mesmo por meio de novos concursos.	3	9	30,0%	9	18	60,0%	3	3	10,0%	15	30	100,0%
14. Temos orgulho de pertencer ao corpo de funcionários do BB porque aqui temos abertura para desenvolver nossas competências profissionais.	4	12	38,7%	8	16	51,6%	3	3	9,7%	15	31	100,0%
15. Novas idéias criativas sempre surgem com os projetos de Gestão do Conhecimento do BB, como "Encontrei", "Criar" e "Trilhas de Aprendizagem da UniBB".	1	3	11,1%	10	20	74,1%	4	4	14,8%	15	27	100,0%
MÉDIA	2,53	8,1	27,3%	7,8	15,6	56,2%	4,5	4,5	16,5%	15	28,2	100,0%

Tabela 6 – Dados contribuições tabulados
Fonte: Dados coletados por meio do questionário

* Questões referentes aos capacitores para o conhecimento.