

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ceres Cristine de Oliveira

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
DE COMPENSAÇÃO DE CHEQUES E OUTROS PAPÉIS**

Porto Alegre

2010

Ceres Cristine de Oliveira

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
COMPENSAÇÃO DE CHEQUES E OUTROS PAPÉIS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Claudia Simone Antonello

Tutora Orientadora: Deise Antunes Rambo

Porto Alegre

2010

Ceres Cristine de Oliveira

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
COMPENSAÇÃO DE CHEQUES E OUTROS PAPÉIS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Este trabalho é dedicado aos meus queridos filhos Carine, Thais e Rodrigo.

AGRADECIMENTOS

Esta monografia é o resultado de uma longa e dura jornada a qual se conclui nesse momento. Sem a pretensão de ser injusta e acabar esquecendo alguém, de antemão, agradeço àqueles que participaram de alguma forma, contribuindo para minha formação e como pessoa.

Agradeço as tutoras Patrícia Kinast De Camillis, Deize Castioni Novello e Deise Rambo, pois foram de fundamental importância para a conclusão desse trabalho.

Por último, agradeço a meus filhos pela compreensão dos dias difíceis, sem domingos para compartilhar, durante o tempo do curso EAD.

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original”.

(Albert Einstein)

RESUMO

O objetivo desse trabalho de conclusão de curso é identificar as práticas relacionadas à gestão do conhecimento no ambiente do Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP), uma unidade organizacional atípica, do banco Alfa, cuja atividade principal é processar a troca eletrônica e física de documentos de pagamentos, principalmente os cheques, e de recebimento, na maioria documentos de cobrança e documentos de crédito, entre os bancos autorizados a participar desse serviço pelo Banco Central do Brasil. A metodologia utilizada foi um estudo de caso único, de natureza quantitativa e de caráter descritivo. Foram enviados 46 questionários aos funcionários do setor dos quais 32 foram respondidos. Após a compilação dos dados e análise dos resultados, constatou-se que a maior parte dos funcionários identifica os meios que propiciam a aquisição do conhecimento. Com relação às práticas gerenciais relacionadas à promoção da gestão do conhecimento, o SCCOP apresenta certa deficiência na forma que está conduzindo os processos de promoção do conhecimento. O estudo conclui que pelo tipo de atividade desempenhada pelo SCCOP que é atípica, isto é, diferente das demais atividades bancárias, as melhores práticas para gestão do conhecimento, neste caso, seria estimular as trocas de conhecimento entre funcionários, de forma a socializá-lo e a documentação do conhecimento criado, de forma a externalizá-lo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; criação; capacitação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A Espiral do Conhecimento.....	21
Quadro 1 - Capacitação para o Conhecimento.....	27
Figura 2 - Estrutura Organizacional do SCCOP.....	38
Quadro 2 - Conversão do Conhecimento no SCCOP.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Estrutura Organizacional do SCCOP.....	38
Tabela 2 -	Sexo dos funcionários pesquisados.....	39
Tabela 3 -	Faixa Etária dos Funcionários Pesquisados.....	39
Tabela 4 -	Grau de Instrução dos Funcionários Pesquisados.....	39
Tabela 5 -	Tempo de Instituição.....	40
Tabela 6 -	Tempo de SCCOP.....	40
Tabela 7 -	Tempo no SCCOP X Cargo/Função.....	41
Tabela 8 -	As Informações são Compartilhadas na Organização.....	41
Tabela 9 -	As Trocas de Conhecimento são Compartilhadas na organização.....	42
Tabela 10-	Aprender Fazendo.....	42
Tabela 11-	Aprender com o Ambiente.....	42
Tabela 12 -	Programas de Encarreamento.....	43
Tabela 13 -	Reuniões no SCCOP.....	43
Tabela 14 -	Sistemas de Instruções Codificadas.....	43
Tabela 15 -	Aplicativos Corporativos.....	44
Tabela 16 -	Correio Eletrônico Corporativo.....	44
Tabela 17 -	Intranet.....	44
Tabela 18 -	Portais de Educação Corporativa.....	45
Tabela 19 -	Cursos Auto-Instrucionais.....	45
Tabela 20 -	Cursos On line.....	45
Tabela 21 -	Utilização do Método Aprender-Fazer.....	45
Tabela 22 -	Programas de Certificação em Conhecimentos.....	46
Tabela 23 -	Avaliação de Desempenho Funcional por Competências.....	46
Tabela 24 -	Disponibilização de Acesso à Base de Dados.....	46
Tabela 25 -	Incentivo para Documentar o conhecimento.....	47
Tabela 26 -	Estimulo a Experimentação.....	47
Tabela 27 -	Valorização das Ideias.....	47
Tabela 28 -	Os Layouts da Organização.....	48

Tabela 29 - Valorização de Grupo de Estudo.....	48
Tabela 30 - Promoção do Desenvolvimento Profissional.....	48
Tabela 31- Promoção do Autoconhecimento.....	49
Tabela 32 - Promoção do Aprendizado pelas Interações entre Pessoas.....	49
Tabela 33 - Treinamentos Associados às Necessidades da Organização.....	49
Tabela 34 - Estímulo à Proatividade.....	50
Tabela 35 - Promoção à Mobilização.....	50
Tabela 36 - Promoção ao Desenvolvimento Contínuo.....	50
Tabela 37 - Oportunidades de Capacitação.....	51

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	12
1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
1.1	DADO E INFORMAÇÃO.....	17
1.2	O CONHECIMENTO.....	18
1.3	CONCEITUANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
1.4	O PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
1.5	OS RUMOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
2	MÉTODO.....	32
2.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	32
2.2	INSTRUMENTO DE COLETA.....	33
2.3	AMOSTRA DA PESQUISA.....	33
2.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	34
3	RESULTADOS.....	35
3.1	UNIVERSO PESQUISADO.....	35
3.1.1	O Setor de Compensação de Cheques e outros Papéis (SCCOP).....	35
3.1.2	O banco Alfa.....	36
3.1.3	As atividades do SCCOP.....	36
3.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
3.2.1	Caracterização dos pesquisados.....	37
3.2.2	Dados de Identificação.....	38
3.2.3	As práticas da gestão do conhecimento no SCCOP.....	41
3.2.4	O que pensam os pesquisados em relação à gestão do conhecimento no SCCOP.....	51
3.2.5	Sugestões de melhoria para a gestão do conhecimento no SCCOP.....	53
3.2.6	A conversão do conhecimento no SCCOP.....	53
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	BIBLIOGRAFIA.....	59
	APÊNDICE A.....	62

INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas foram marcadas por acontecimentos que impactaram as estruturas organizacionais modificando o modo de entender e conduzir os processos e as pessoas na organização. Transformações essas decorrentes da evolução tecnológica que contribuiu para o surgimento de uma sociedade de economia globalizada e interdependente denominada a Era da Informação a qual tornou o conhecimento peça fundamental para o sucesso das estratégias institucionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), (STEWART, 1998) e (ALVARENGA NETO, 2008).

A Era da Informação, após 1990 (CASTELLS, 1999) trouxe para as estruturas organizacionais o avanço tecnológico da comunicação e da informática, introduziu no ambiente organizacional uma gama de equipamentos de automação conferindo aos processos operacionais velocidade e precisão. Conseqüentemente, tal fato provocou mudanças significativas nas relações de trabalho e aprendizagem no meio organizacional.

Por conseguinte, os indivíduos organizacionais para dar continuidade às atividades operacionais foram compelidos a se adaptarem as novas tecnologias tornando o aprendizado contínuo necessário e fundamental para a sua vida profissional, deixando para trás os antigos métodos de aprender. Por outro lado, a organização promove a multiplicação do conhecimento buscando no mercado externo treinamentos, programas de qualidade e gestão de desempenho adequados à nova realidade visando reciclar o corpo funcional e melhorar os seus processos produtivos (STEWART, 1998) e (TURBAN; RAINER JR; POTTER, 2007).

Duas décadas passaram-se e a inovação tecnológica é uma tendência, a Tecnologia da Informação (TI) está impregnada nos processos organizacionais dispondo de ferramentas que permitem a troca de informação por diversos meios de comunicação, a exemplo do correio eletrônico, da intranet, da internet, das redes de transmissão de dados, das redes internas de telefonia, os quais auxiliam o trabalho em equipe e integram toda a atividade corporativa. É nesse ambiente que a organização informa suas estratégias, promove a educação corporativa e divulga suas normas e notícias sobre leis, economia e toda informação que julga necessária e importante para manter o seu público interno atualizado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) e (TURBAN; RAINER JR; POTTER (2007).

A percepção da importância do conhecimento pela área de Gestão de Pessoas das instituições, antigo Recursos Humanos-RH, gera, diariamente, uma infinidade das mais diversas informações com a intenção de inteirar os funcionários das mudanças que estão acontecendo dentro e fora da organização. Portanto, estes devem estar “conectados” para recebê-las, assimilá-las e canalizá-las para suas atividades. Essas circunstâncias evidenciam a evolução do pensamento administrativo o qual modificou a estrutura organizacional para adequar-se às transformações econômicas e sociais. Surge então, a necessidade de fazer interagir a informação com os demais recursos da empresa, de forma que esta flua adequadamente para os processos produzindo conhecimento, tornando-os mais produtivos e assim obter ganhos operacionais e vantagem competitiva. O processo que ajuda a manipulação do conhecimento relevante, que é parte da memória da organização, normalmente não estruturado, foi chamado de Gestão do Conhecimento por Turban, Rainer Jr. e Potter (2007). Entretanto, não existe um consenso sobre o conceito de Gestão do Conhecimento. Há “certa indefinição conceitual e toda controvérsia da discussão sobre a epistemologia da área que vem sendo denominada Gestão do Conhecimento”, segundo Alvarenga Neto (2008).

Contudo, os primeiros estudos sobre Gestão do Conhecimento surgiram no início da década de 90, oriundos de abordagem acadêmica por autores como: Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1995), Stewart (1997), Sveiby (1997), Davenport e Prusak (1998), Chun Wei Choo (1998) entre outros (ALVARENGA NETO 2008). Segundo Fleury e Fleury (2000), a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, reunindo três processos:

- a) aquisição e desenvolvimento de conhecimentos;
- b) disseminação;
- c) construção de memórias em um único processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

As organizações modernas, entretanto, tendem a investir muito em tecnologia da informação, valorizando muito mais os sistemas do que as pessoas e seus conhecimentos ou a cultura organizacional. Davenport e Prusak (1998, apresentação, p.xi) asseveram que:

Algumas dessas organizações equivocadamente presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente. [...] A pressuposição de que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano ou criar um equivalente para ele tem se revelado falsa. Os progressos da tecnologia, por outro lado, estão entre os fatores que alimentam o interesse no conhecimento e em sua gestão.

Diante desse contexto, questiona-se:

Como uma organização bancária pública pratica a Gestão do Conhecimento em suas unidades organizacionais?

O questionamento supracitado constitui a problemática proposta a fim de identificar a prática da Gestão do Conhecimento por meio da verificação dos processos de interação de conhecimento existentes no Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP) do banco Alfa, bem como a dinâmica da sua gestão.

Para atingir esse objetivo será realizado um estudo de caso e a partir dos dados coletados, obtidos através de pesquisa quantitativa, pretende-se identificar os processos de conversão do conhecimento dessa unidade organizacional do banco Alfa e assim traduzir o resultado que eles produzem no ambiente organizacional. Para tanto, o entendimento de como ocorre os processos de aquisição de conhecimento na unidade organizacional é fato relevante para identificar a sua gestão aqui entendida como a criação de um contexto adequado para apreensão e transferência do conhecimento produzido.

OBJETIVO GERAL

Identificar as práticas da Gestão do Conhecimento no Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP) do banco Alfa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos discriminados, na sequência, foram escolhidos com intuito de atingir o objetivo geral, a saber:

- Identificar os processos de interação de conhecimentos no ambiente organizacional;

- Identificar como ocorre a promoção para criação do conhecimento no Setor de compensação de Cheques e Outros Papéis do banco Alfa;
- Propor sugestões de melhorias, caso seja necessário.

Esta abordagem pretende contribuir para mostrar as interações humanas e sua relação com o progresso tecnológico, como essas relações interagem com o ambiente organizacional, como influencia e é influenciado por ele. A análise dessas perspectivas poderá identificar conhecimentos relevantes focados no redesenho da construção do conhecimento organizacional bem como os aspectos importantes para contribuir para elaboração conceitual da Gestão do Conhecimento.

A instituição bancária a qual pertence o Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP), ora analisada, é de grande porte, de economia mista e possui uma extensa rede de agências e muitas unidades internas de diferentes segmentos. Por sua capilaridade, por sua diversidade de segmentação de serviços e, principalmente pela sua diversidade humana, essa organização adotou o conceito de Endomarketing para repassar suas informações de nível corporativo. O banco Alfa publicou um artigo, na sua rede intranet, intitulado “Endomarketing – O que é?”, no qual explica que o termo Endomarketing quer dizer “marketing para dentro”. É toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Significa torná-lo aliado ao negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho. Saul Bekin cunhou o termo "Endomarketing" em 1995 e em seu livro "Conversando sobre endomarketing" e Philip Kotler em "Administração de marketing" chamou de marketing interno das organizações.

O Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP) é uma unidade atípica do banco Alfa, porque tem estratégias diferentes das demais unidades organizacionais e rede de agências dessa instituição, devido ter foco na área da sua especialidade que tem relação direta com sua atividade-fim. O SCCOP está inserido em um ambiente altamente regulado por órgãos do Ministério da Fazenda e, a pedido do banco Alfa, não será possível detalhar suas atividades e seus processos operacionais, porém será possível identificar os conhecimentos que transitam em seus processos operacionais e como eles são estimulados.

A estrutura capitular dessa monografia abordará, inicialmente, conceitos relativos à Gestão do Conhecimento, vinculados a sua criação e a sua propagação nas organizações,

subdividindo-se em: dado e informação, o conhecimento, conceituando a Gestão do Conhecimento, o processo da Gestão do Conhecimento e os rumos da Gestão do Conhecimento. Na sequência, é exposto um capítulo dedicado aos procedimentos metodológicos, o qual informa o método de pesquisa e o instrumento de coleta de dados utilizados, a amostra pesquisada e a análise dos dados. Na sequência, apresenta-se os resultados da pesquisa e finaliza-se com as considerações finais.

1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

1.1 DADO E INFORMAÇÃO

Dado é a representação simbólica de atributo para ser descrito em qualquer nível. O dado pode se apresentar de forma oral, gráfica, gestual ou escrito (FIALHO, *et al.*2006). Os dados quando apreendidos e compreendidos por um receptor geram conhecimento. O significado de dado para uma organização é o registro estruturado de transações. Foi definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2). Isoladamente os dados são desprovidos de relevância, significado ou propósito. Podemos considerar que dado é a informação não desvendada, é a unidade de algo ou de algum evento.

A informação, por sua vez, é uma mensagem constituída de dados significativos emitidos de alguma forma a um receptor. A informação “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32). A origem da palavra “informar” significa “dar forma a”, então a informação tem em vista moldar a pessoa que a recebe no sentido de fazer a diferença em sua perspectiva. Cabe ao receptor decidir se realmente a mensagem recebida constitui-se de informação válida, isto é, o emiteu conseguiu transmitir o seu intento. Caso em contrário, a única mensagem que o receptor pode comunicar com sucesso é uma concepção involuntária sobre a qualidade da inteligência ou discernimentos do emiteu (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nas organizações a informação movimenta-se por redes *hard* e *soft*. A infraestrutura da rede *hard* é definida a qual possui fios, utilitários de entrega, antenas parabólicas, centrais de correio, endereços, caixas postais eletrônicas. Essas redes entregam mensagens de maneira mais formal, com protocolo, dentre elas estão o correio eletrônico, o correio tradicional e as transmissões via internet. Já a rede *soft*, é menos formal, visível e circunstancial. Uma anotação ou a cópia de um artigo marcado “Para sua informação” entregue por alguém é um exemplo de informação transmitida por rede *soft* (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Segundo esses autores, obtém-se informação agregando valor aos dados disponibilizados e, para tanto, consideraram vários métodos importantes para transformação, são eles:

- a) Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados;

- b) Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- c) Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- d) Correção: os erros são eliminados dos dados;
- e) Condensação: os dados podem ser resumidos em uma forma mais concisa.

Segundo Davenport e Prusak (1998), é importante salientar que a tecnologia pode ajudar a compilar dados e transformar em informação, porém quase nunca ela ajuda na parte do contexto, pois é necessária a ação dos seres humanos para categorizá-los, calculá-los e condensá-los. Eles defendem que “o meio de comunicação não é a mensagem, embora ele possa influenciá-la fortemente. O que é entregue é mais importante que o veículo que a entrega” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, P. 5).

Existe um grande esforço em torno da discussão conceitual entre dado, informação e conhecimento, “os quais são marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões pertinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 17). Segundo este autor a informação e o conhecimento são fatores-chave da competitividade organizacional.

Contudo, pode-se afirmar que o estudo sobre os termos dado e informação e sua relação de interdependência não se esgotam no que foi apresentado até aqui e que são vários e com diferentes objetivos, principalmente, os estudos realizados no campo das ciências da comunicação.

1.2 O CONHECIMENTO

Em primeiramente análise, apresenta-se separadamente o significado dos termos que compõe a expressão Gestão do Conhecimento. O termo gestão, de forma simplista, remete a controle de processos, porém processos talvez sejam intrinsecamente incontroláveis (KROGH; ICHIJO; NONAKA 2001). Já o termo conhecimento assume significações diferentes dependendo do contexto em que é analisado. Uma distinção prática do conhecimento, e para dirimir dúvidas

quanto ao seu conceito, é afirmar que o ele não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997), inspirados em Platão que definiu que conhecimento é crença verdadeira e justificada e, também em Michael Polanyi (1966), consideraram o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.

Para Piaget (1974), o conhecimento é resultante das ações e interações do sujeito com o ambiente onde vive. Segundo ele, todo o conhecimento é uma construção que vai sendo elaborada desde a infância, através de interações do sujeito com os objetivos que procura conhecer, sejam eles do mundo físico ou do cultural.

Porém, aqui considera-se o conhecimento somente na perspectiva da administração em relação às pessoas e aos processos produtivos organizacionais. “O conhecimento é um desses conceitos importantíssimos, positivos, promissores e de difícil definição” alega Von Krogh (2001, p 14). Davenport e Prusak (1998, p. 6) assim o definiram:

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

Para esses autores, o conhecimento está dentro da mente das pessoas o que o torna imprevisível e complexo. O conhecimento está ligado à intuição que é difícil traduzir em palavras tal percepção. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) com base na distinção de Michael Palanyi (1966) classificaram o conhecimento em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito os quais constituem fatores primordiais para o processo de criação do conhecimento na organização e os definiram da seguinte forma (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, Prefácio, p. XIII):

O conhecimento explícito pode ser articulado em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente entre indivíduos. [...] o conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

O conhecimento tácito pode parecer um tanto misterioso para ser aplicado de alguma forma útil e consistente em situações de negócios ou em processos operacionais, porém, essa característica de mutabilidade e de especificidade em relação ao contexto é o que o transforma em ferramenta poderosa para a inovação. O desafio reside em criar condições favoráveis para o desenvolvimento dessa fonte criativa (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

O conhecimento tácito leva-nos a compreender o *know-how* e a intuição, isto é, como as pessoas possuem habilidade para fazer bem certas coisas ou as fazem de forma automática, como dirigir um automóvel, ou especiais, como um piloto de carro consagrado que se destaca porque agrega o seu talento ao dirigir, ou atores, que emprestam aos seus personagens os seus modelos mentais para representá-los. Da mesma forma, o conhecimento explícito explica como aprendemos fazer coisas que foram transmitidas verbalmente ou escritas, como uma receita culinária, elaborar um projeto ou alguém que ensina a fazer uma planilha no computador.

A criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), resulta das interações sociais do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, que são entidades mutuamente complementares, os quais interagem um com o outro realizando trocas nas atividades dos seres humanos e assim vai se construindo um novo conhecimento. Essas interações foram chamadas de “conversão do conhecimento” por Nonaka e Takeuchi (1997) os quais postulam que a conversão do conhecimento pode ser obtida a partir de quatro modos (NONAKA; TATEUCHI, 1997, p. 69, 71, 75 e 77):

1. Socialização - do conhecimento tácito em conhecimento tácito - É um processo de compartilhamento de experiências da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática.

2. Externalização - do conhecimento tácito em conhecimento explícito - A externalização é um processo de criação de conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Quando tentamos conceitualizar uma imagem, a expressamos basicamente através da linguagem – a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável.

Combinação - do conhecimento explícito em conhecimento explícito - É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

4. Internalização - do conhecimento explícito em conhecimento tácito - É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender-fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

A socialização, a externalização, a combinação e a internalização são formas de conversão do conhecimento tácito em explícito, e do conhecimento explícito em tácito que se relacionam de forma seqüencial e complementar na organização. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito a qual é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento e, estes, podem ser induzidos por vários fatores representados na figura abaixo:



FIGURA 1 - A "espiral do conhecimento" de Nonaka e Takeuchi
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram, em primeiro lugar, que o modo da socialização começa, normalmente, desenvolvendo um “campo” de interação que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros de uma equipe. Segundo, que o modo externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos dos membros de uma equipe para que estes articulem os seus conhecimentos tácitos ocultos. Nessas circunstâncias, o emprego de metáforas ou analogias auxilia a externalizar o conhecimento.

Terceiro, o modo de combinação resulta em um conhecimento novo formado pelo conhecimento recém-criado e pelo conhecimento já existente na organização. Por último, a internalização é provocada pelo “aprender-fazendo”. Sendo assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral que se inicia no nível individual e perpassa os setores, departamentos ou quaisquer outras divisões de uma organização tornando-se interorganizacional.

Portanto, considerando o que foi abordado sobre o conhecimento pode-se afirmar que ele está intrinsecamente ligado a estruturação da significação humana, à construção de idéias e conceitos, buscando as verdades do mundo por meio da reflexão, do questionamento para justificar suas crenças.

1.3 CONCEITUANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para melhor entender o significado de Gestão do Conhecimento nas organizações é necessário analisar o ambiente onde ele acontece, os atores desse processo e os demais fatores que interagem entre si para a construção de suas memórias do saber corporativo. Pensar em objetivos da Gestão do Conhecimento no contexto da empresa é exercitar a promoção da criação, do acesso e da transferência e uso efetivo do conhecimento em benefício da organização. A Gestão do Conhecimento é responsável pela criação de mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada do conhecimento relevante em todos os níveis desejados (FIGUEIREDO, 2005). Segundo Figueiredo (2005 p. 45e 46):

A Gestão do Conhecimento permite que a empresa crie e potencialize redes (presenciais e virtuais) ativas e atuantes em torno do conhecimento, una as pessoas a conhecimentos antes dispersos e isolados em diferentes unidades de negócio, iniba a evasão de conhecimento e atue na proteção dele, se antecipe e minimize o impacto da fuga do saber, propicie intercâmbios redesenhando e remodelando o conhecimento coletivo a todo instante, estimule o trabalho cooperativo e a resolução de problemas em grupo e viabilize a realização de trocas de experiências, contatos sociais e compartilhamento de informações, conhecimento e soluções.

O estudo do conhecimento e a forma de como obter certo controle sobre ele foi muito debatido no meio acadêmico resultando em muitos conceitos abordados em diferentes

perspectivas por diversos autores ao longo do tempo. Segundo Alvarenga Neto (2008), os autores: Davenport (1998), Drucker (1988), Sveiby, Dixon (2000) e Choo (2002) discutiram, entre outros fatores, a questão terminológica acerca da Gestão do Conhecimento. Este fato alimenta a indefinição e toda controvérsia sobre os conceitos, limites ou linhas divisórias entre dado, informação, conhecimento e sabedoria. Essas questões já foram discutidas sem consenso por áreas do conhecimento consolidadas como a Sociologia e Filosofia e, também, por outras áreas como a da Administração, Ciência da Informação e Ciência da Computação (ALVARENGA NETO, 2008).

Já Davenport; Prusak (1998), Krogh; Ichijo; Nonaka (2001), Figueiredo (2005), Bukowitz; Williams (2002) e Alvarenga Neto (2008) consideram a Gestão do Conhecimento como um processo com atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional com objetivo de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008). Contudo, ainda não há um consenso para a definição do conceito da Gestão do Conhecimento, segundo Araújo e Alvarenga Neto (2009, p. 3):

Embora muita atenção acadêmica e profissional tenha sido devotada à Gestão do Conhecimento na última década, o conceito ainda não é estável: o termo aparenta ser usado de maneiras diferentes em vários domínios, e cada um deles clama para si que a compreensão parcial da temática represente a articulação definitiva do conceito.

A realidade é que a Gestão do Conhecimento está se constituindo como uma inovação organizacional, requerendo assim uma nova forma de se olhar e de se pensar a organização, apesar de ser considerado um fenômeno complexo e multifacetado de conceito polêmico e controverso. Alguns autores e obras enfatizam e confirmam as assertivas mencionadas até aqui.

Em Drucker (1994), encontra-se a assertiva de que o conhecimento, em detrimento dos fatores de produção capital e trabalho, é a fonte do único recurso significativo na sociedade pós-capitalista.

Davenport e Prusak (1998) argumentam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

Stewart (1998) trata sobre o capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas e vem com a assertiva de que “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era”. Em contraposição, Senge (1990), sugere que as

empresas são incapazes de funcionar como organizações baseadas no conhecimento e Stewart (2002) ao apontar para o gasto excessivo das empresas em programas de gestão do conhecimento, afirma que as empresas falham em descobrir qual é o conhecimento de que necessitam e de como administrá-lo.

A partir da publicação do clássico de Nonaka e Takeuchi (1997): Criação de Conhecimento da Empresa, cujo conceito de conhecimento foi abordado como vantagem competitiva, muita ênfase foi dada aos processos de conversão dos tipos de conhecimento tácitos e explícitos. Entre as publicações de estudos com essa abordagem está a publicação de Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) que acrescenta a abordagem de “capacitação para o conhecimento”.

São vários e com diferentes objetivos os estudos realizados sobre Gestão do Conhecimento. Porém, todos os estudos observados neste trabalho investigam formas de obter ganhos com a manipulação do conhecimento existente na organização, bem como proporcionar condições para sua criação.

1.4 O PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

É inegável que os sistemas de gestão fazem parte do processo corporativo. Eles estão focados na estratégia da empresa envolvendo a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa. O seu gerenciamento torna-se um recurso muito valioso para a organização. Por isso, é importante ter habilidade em gerir esses sistemas para não inibir seus processos criativos de conhecimento, até porque estes talvez sejam intrinsecamente incontroláveis. Então, o que se deve fazer é a promoção da criação do conhecimento, em vez de controlá-lo. O processo de promoção da criação do conhecimento foi chamado de capacitação para o conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Portanto, para colocar em prática uma Gestão do Conhecimento que corrobore com essa abordagem é necessário compreender que a Gestão do Conhecimento é um conjunto de práticas direcionadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que organização e colaboradores busquem continuamente as melhores informações e os melhores conhecimentos

disponíveis no intuito de atingir os objetivos organizacionais. Em “A Empresa do Futuro” Reich (1998, p. 124-152) observa:

Quer construir uma empresa que sobreviverá à boa idéia pioneira? Crie uma cultura que valorize o aprendizado. Quer construir uma carreira que lhe permita desenvolver-se, assumindo novas responsabilidades? Cultive a fome de aprender e associe-se a uma organização, onde terá oportunidade de aprender continuamente.

Recorrendo mais uma vez a Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) para mencionar sua afirmação que, em muitas empresas, o interesse legítimo pela criação de conhecimento tem sido reduzido a um excesso de ênfase na tecnologia da informação ou em outras ferramentas de mensuração e que o termo gestão implica em controle de processos, porém processos de conhecimento talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou sufocados por um gerenciamento mais intenso. Assim sendo, esses autores pregam a promoção para a criação do conhecimento, em vez de um controle sobre ele o qual chamaram de capacitação para o conhecimento.

O processo de capacitação para o conhecimento é um conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento. Krogh; Ichijo; Nonaka (2001, p. 12) enfatizam que tal conceito pode ajudar os gerentes a lidar com verdadeiras dificuldades que cercam o desenvolvimento de uma empresa capaz de criar o conhecimento e alegam que:

A capacitação para o conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais. Contudo, em sentido mais profundo, o processo depende de um novo senso de conhecimento e solicitude emocional na organização, enfatizando a maneira como as pessoas tratam umas às outras e estimulando a criatividade- e até mesmo a jovialidade.

Dessa forma, a capacitação para o conhecimento deve ser vista de maneira circular; sempre objetivando a ampliação do potencial de criação do conhecimento da empresa. Ao desmembrar esses processos organizacionais foram observadas cinco categorias de capacitadores do conhecimento de acordo com os autores Krogh; Ichijo; Nonaka (2001): (1) instilar a visão do conhecimento, (2) gerenciar conversas, (3) mobilizar os ativistas do conhecimento, (4) criar o contexto adequado e (5) globalizar o conhecimento local. Para chegar a esses capacitadores foi considerado as barreiras individuais e organizacionais mais comuns à criação do conhecimento.

Contudo, o sucesso final da criação do conhecimento depende das relações entre indivíduos e estes com a organização e demais outros membros que se relacionam em diferentes fases do processo. Segundo Krogh; Ichijo; Nonaka (2001, p. 13):

Embora isso talvez pareça óbvio, poucas empresas, até hoje, converteram os relacionamentos em prioridade. É até possível que, na declaração da missão, se refiram ao comprometimento com um ambiente de trabalho solícito, mas a maioria não pratica as próprias prédicas, muitas vezes porque a linguagem da solicitude, do relacionamento e da capacitação talvez lhes pareça alienígena no ambiente de negócios.

Sintetizando alguns conceitos preconizados por Krogh; Ichijo; Nonaka (2001), já mencionados nesse trabalho e para fortalecer o que virá a posteriormente são assumidas as premissas a seguir:

- a) O conhecimento é crença verdadeira justificada - As pessoas justificam a veracidade de suas crenças com base em observações do mundo; essas observações, por sua vez, dependem de um ponto de vista único, da sensibilidade pessoal e da experiência individual;
- b) O conhecimento é explícito e tácito – Algumas formas de conhecimento podem ser expressas por escrito ou desenhadas, colocadas no papel de forma a explicitar o que se sabe; Outras formas de conhecimento se vinculam aos sentidos, à capacidade de expressão corporal, a percepções dos indivíduos, às regras práticas e à intuição. Este é o conhecimento tácito, muito difícil de descrever;
- c) A eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante – Atribui-se a um contexto capacitante um espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos. Com base na idéia japonesa do *ba* (ou “lugar”), tal contexto organizacional pode ser físico, virtual, mental ou – mais provavelmente – todos os três.

Conforme Krogh; Ichijo; Nonaka (2001), a criação do conhecimento organizacional é social e individual. É um processo frágil devido ao compartilhamento de conhecimentos tácitos entre indivíduos de uma equipe, que faz com que estes também dividam suas crenças pessoais as justifiquem perante essa equipe. Portanto, esse processo exige cuidados e necessita do amparo de

várias atividades que propiciem condições para sua ocorrência. Para compreensão do conceito mais amplo da criação do conhecimento é necessário desmembrá-lo em subprocessos, pois o processo de criação de conhecimento ou aprendizagem organizacional pode parecer um empreendimento assustador para funcionários e gerentes e sua discussão entre os executivos um tanto sem sentido advoga Krogh; Ichijo; Nonaka (2001). Esses autores enfatizam as cinco fases do processo da criação do conhecimento (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.16): “(1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação de conceitos; (4) construção de protótipos e (5) nivelção do conhecimento”.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 17), também desenvolveram cinco capacitadores do conhecimento com base no modelo criado por Nonaka e Takeuchi (1997), os quais são: “(1) instilar a visão do conhecimento, (2) gerenciar as conversas, (3) mobilizar os ativistas do conhecimento, (4) criar o contexto adequado e (5) globalizar o conhecimento local”. As ligações entre capacitadores do conhecimento e as fases do processo para a criação do conhecimento resultam em uma “grade 5X5”. O quadro 1 mostra um exemplo, dado pelos autores, do processo de desenvolvimento de um novo produto por uma equipe:

CAPACITADORES DO CONHECIMENTO	FASES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO				
	Compartilhamento do conhecimento Tácito	Criação de Conceitos	Justificação de Conceitos	Construção de Protótipos	Nivelção do Conhecimento
Instilar Visão		√	√√	√	√√
Gerenciar Conversas	√√	√√	√√	√√	√√
Mobilizar Ativistas		√	√	√	√√
Criar o Contexto Adequado	√	√	√√	√	√√
Globalizar o Conhecimento Local					√√

Quadro 1 – Capacitação para o Conhecimento
Fonte: Von Krogh ; Ichijo e Nonaka (2001, p. 18)

Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 18), a grade 5X5 do quadro 1 revela dois elos evidentes entre capacitação para o conhecimento e a criação de conhecimento: nivelamento do conhecimento e gerenciar conversas. Primeiro, “todos os cinco capacitores exercem forte influência sobre a nivelação do conhecimento”, pois ajudam a promover a disseminação de informações em toda organização e a demolir barreiras à comunicação. Isto quer dizer que todos os indivíduos em um mesmo contexto ao tempo que contribuem com seus conhecimentos, suas percepções, também recebem conhecimentos e externalizações do grupo. Segundo, os relacionamentos mais próximos e a solicitude estão ligados ao capacitador gerenciar conversas que exerce grande influência sobre as cinco fases da criação do conhecimento. De acordo com Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), em qualquer projeto, a criação de conhecimento deve acontecer num ambiente de solicitude, no qual os membros da organização desenvolvem grande interesse em aplicar as idéias fornecidas por outros. Cultivar bons relacionamentos elimina do processo os componentes de desconfiança e demolem as barreiras pessoais e organizacionais.

O capacitador instilar a visão do conhecimento dá legitimidade às iniciativas de criação de conhecimento na organização. Ele tem impacto relativamente baixo sobre o compartilhamento do conhecimento tácito. A visão formulada com clareza possibilita à comunidade a articulação eficaz dos novos conceitos bem como a justificação destes, pois esses conceitos devem ser selecionados de maneira a ajudar a organização a concretizar a visão do conhecimento (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Quanto o terceiro capacitador, mobilizar os ativistas do conhecimento, enfatiza as pessoas que iniciam e coordenam os processos de criação do conhecimento. Tal fato ajuda a atingir maior participação nos processos de justificação de conceitos e de criação de protótipos com a ajuda e integração de especialistas de diferentes áreas na composição da microcomunidade de conhecimento. Esse capacitador também influencia a criação do conhecimento porque os ativistas do conhecimento são capazes de inspirar as microcomunidades e de coordenar os processos de criação de conhecimento em diversas equipes. Segundo os autores, "o ativista tem condições de localizar redundâncias e/ou sinergias potenciais no novo conhecimento explícito, ajudando, assim, cada comunidade a melhor alinhar seu trabalho com a visão geral" (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 200, p. 19).

O quarto capacitador, criar o contexto adequado, está ligado à estrutura da organização e como esta se relaciona com a criação do conhecimento, pois a maneira como as equipes se

constituem e interagem entre si determinam o quanto é valorizado o conhecimento na organização. Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 19), "o desenvolvimento de um contexto adequado é matéria da capacitação para o conhecimento, sobretudo quando se baseia em uma estrutura organizacional sólida alinhada a estratégia".

Finalizando, o quinto capacitor globalizar o conhecimento local, salienta a disseminação do conhecimento por todos os níveis da organização. Quando a criação e a utilização de conhecimento estão segregados no tempo, eis que fomentar o conhecimento organizacional é fundamental (KROGH; ICHJO; NONAKA, 2001).

Com a visão que foi apresentada até agora conclui-se que a gestão do conhecimento nas organizações é um processo com o foco no conhecimento, aonde ele reside e a melhor maneira de propagá-lo tendo como estratégia a sua promoção, divulgação de informações, acesso a tecnologia e uma cultura de compartilhamento do conhecimento. Essas ações irão movimentar a espiral do conhecimento na organização em direção a um processo dinâmico de renovação do conhecimento.

1.5 OS RUMOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como o passar do tempo as necessidades de conhecimento das organizações mudam e com isso a dinâmica das interações também se alteram. Cabe a organização identificar a figura do ativista do conhecimento para conduzir as ações necessárias para que atendam suas estratégias. É essencial mapear as necessidades e fazer as respectivas conexões de cooperação para saber que conhecimentos, competências e recursos existem para serem trocados, compartilhados pelos atores desse processo.

As atuais abordagens administrativas consideram os novos conceitos de organização e se apresentam em expressões como ativos intangíveis, capital humano, capital intelectual e inteligência empresarial entre outros. Muitas são as fórmulas e programas que ganham destaque no meio empresarial de como melhor estimular e conduzir o conhecimento que está dentro da organização.

Para Figueiredo (2005, p. 7), um bom programa de gestão de conhecimento de sucesso deve conter ações para maximizar as potencialidades que possui a organização, sobretudo as de transferências e compartilhamento do conhecimento e cita como fazê-las:

1. Considerar as pessoas e a cultura organizacional;
2. Atender os objetivos estratégicos de negócios da empresa;
3. Focar-se nos "stakeholders", no trabalho, no mercado e suas forças;
4. Construir uma cultura do conhecimento favorável e em torno da aprendizagem contínua;
5. Considerar que as pessoas representam o maior patrimônio do conhecimento e, portanto, constituem o ponto central mais importante em qualquer iniciativa;
6. Facilitar a criação, uso, transferência e alavancagem do conhecimento tácito entre as pessoas;
7. Considerar a importância da tecnologia na medida certa. É importante reconhecer o quanto o sucesso depende da criação de uma infra-estrutura de tecnologia da informação que apóie e facilite as práticas de gestão do conhecimento;
8. Dedicar-se ao cultivo do conhecimento;
9. Considerar os fluxos de conhecimento na empresa e a relação deles com os processos e vice-versa;
10. Valorizar o contato entre as pessoas como potencial de aprendizagem, criação, transferência e uso de conhecimentos (socialização / personalização);
11. Reconhecer o valor da experiência;
12. Promover o "just in time learning".

Entretanto, uma organização não pratica a gestão do conhecimento somente através de programas ou ferramentas específicas. Na estrutura das organizações atuais existem muito outros dispositivos que propiciam a propagação da informação e do conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1999, p. 196) afirmam que:

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

Contudo as tecnologias de grande impacto em Gestão do Conhecimento estão presentes nas organizações apoiando os processos de gestão, automatizando a administração, a entrega de conteúdos e os programas de treinamentos (FIGUEIREDO, 2005). Na prática existem duas abordagens comuns, mas distintas entre si, para a Gestão de Conhecimento: a primeira é baseada em investimentos de TI, normalmente fundamentadas em tecnologias como a intranet, correio eletrônico, educação corporativa e redes de trabalho; a segunda é baseada mais em pessoas e

processos e tenta estimular a equipe a identificar, armazenar e utilizar a informação por toda a organização. No entanto, praticar a gestão do conhecimento exige mais que tecnologia e treinamentos: exigem mudanças fundamentais em estrutura, processos e na cultura organizacional (BESSANT; TIDD, 2007).

Considerando o que foi exposto acerca do conhecimento e seus processos de interações pode-se concluir que a Gestão do Conhecimento é tornar tangível o intangível, é conduzir os processos geradores de conhecimento em direção às estratégias organizacionais. “A Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 17). Sendo assim, conclui-se este capítulo e a seguir apresenta-se um capítulo dedicado ao método utilizado para identificar as práticas da gestão do conhecimento no Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP) do banco Alfa.

2 METODO

Segundo Hunt (1991) *apud* Acevedo; Nohara, 2009, p. 13, “o método científico consiste nas regras e procedimentos nos quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição de seu corpo de conhecimento incluindo hipóteses, leis e teorias”. Sendo assim, o “método científico é a lógica da justificação” (HUNT, 1991, p. 21, tradução nossa). Ou seja, é a lógica usada para aceitar ou rejeitar hipóteses, leis e teorias (ACEVEDO;NOHARA, 2009).

2.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para efeito deste trabalho, busca-se identificar as práticas da gestão do conhecimento pela identificação e promoção dos processos de aquisição conhecimento que ocorrem no Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP) do banco Alfa. O delineamento do método a ser utilizado apontou para um estudo de caso único conforme Yin (2009), de abordagem quantitativa descritiva.

O estudo de caso é um delineamento que se preocupa com as questões do tipo “como” e “porque” que focaliza acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p. 50). Para Yin (2009), o estudo de caso único é um projeto apropriado sob várias circunstâncias que pode ser justificado por cinco alternativas, entre elas a que representa um teste de uma teoria bem formulada a qual apresenta um conjunto claro de proposições e circunstâncias que são consideradas verdadeiras. Por esta razão, optou-se por esse método como estratégia de pesquisa, o qual compreende as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise de dados.

Severino (2009, p. 119) faz uma reflexão sobre a pesquisa quantitativa preceituando que é “preferível falar-se de *abordagem quantitativa*”, pois com esta designação, pode-se referir-se a conjuntos de metodologias envolvendo, eventualmente, diversas referencias epistemológicas. Sendo assim, a abordagem quantitativa é um levantamento caracterizado pela coleta de informações, a um grupo significativo de pessoas, acerca do problema em questão, para o qual é

feita a análise quantitativa dos coletados. Segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 50), “Os levantamentos podem ter características tanto descritivas quanto explicativas. Os descritivos são utilizados para descobrir *incidências relativas, distribuições e inter-relações entre variáveis.*”

A pesquisa descritiva, segundo Acevedo e Nohara (2009), pode ser utilizada pelo pesquisador quando o objeto do estudo for: primeiro, descrever características de um grupo; segundo, estimar a proporção de elementos de determinada população que apresente características ou comportamento de interesse do pesquisador; terceiro, descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Acevedo e Nohara (2009), o instrumento de coleta de dados é o formulário no qual constam as perguntas e as escalas que são apresentadas aos pesquisados. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo sete perguntas de identificação do perfil do respondente, trinta questões para que os pesquisados respondessem o grau de concordância ou discordância e três perguntas abertas o qual foi aplicado pelo próprio pesquisador (Apêndice A).

2.3 AMOSTRA DA PESQUISA

O universo pesquisado constituiu-se de 46 funcionários de todos os níveis hierárquicos que compõe Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP) do banco Alfa, dos quais, 32 funcionários responderam o questionário. O Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP) faz parte do Sistema de Pagamentos Brasileiro que é regulado pelo Banco Central do Brasil. Ao banco Alfa, cumpre a função de executante desse serviço viabilizando a troca eletrônica e física de documentos, principalmente cheques e títulos de cobrança entre instituições financeiras.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

As informações obtidas foram compiladas a partir da pesquisa sendo estas classificadas e analisadas de forma quantitativa descritiva e, também, foram apresentadas tabelas para delinear o perfil dos pesquisados.

3 RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os dados que foram coletados através de questionário e as suas respectivas análises. Algumas conclusões apresentadas a seguir resultaram de reflexões e hipóteses a partir do resultado da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o universo pesquisado, os dados referentes ao perfil dos pesquisados, posteriormente, a análise dos questionamentos específicos. Por fim, a análise das respostas das perguntas abertas, com o propósito específico de os pesquisados manifestarem suas percepções quanto à prática de gestão do conhecimento no SCCOP e ter a oportunidade de apresentarem sugestões para a melhoria.

3.1 UNIVERSO PESQUISADO

3.1.1 O Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP)

O SCCOP é uma unidade organizacional atípica do banco Alfa, pois seus processos operacionais estão diretamente ligados a sua atividade-fim que é executar os serviços de compensação de cheques e outros papéis, a qual é diferente das demais atividades executadas nas unidades e agências do banco Alfa. O ambiente organizacional é altamente regulado e suas atividades são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil (Bacen), entretanto, o SCCOP está ligado hierarquicamente a uma divisão superior do banco Alfa, não existindo ligação direta com o Bacen. A estrutura organizacional do SCCOP é composta de um gerente de área, sendo este o primeiro gestor na escala hierárquica da unidade, seis gerentes de grupo, os quais são de gerência média, doze assistentes com responsabilidade pelos serviços executados, vinte e quatro escriturários e três contínuos.

3.1.2 O banco Alfa

O banco Alfa é uma instituição financeira de grande porte, de economia mista e possui uma extensa rede de agências e muitas unidades internas de diferentes segmentos. Possui a função de banco estatal a qual é fundamental para o desenvolvimento do país. Além disso cumpre ao banco Alfa a responsabilidade de administrar e executar a compensação de cheques e outros papéis no Brasil. Este serviço é de grande importância para o Sistema de Pagamentos Nacional, Sistema Financeiro, bem como para a sociedade, pois torna ágil a realização de negócios e operações financeiras. O SCCOP, ainda, fornece ao Banco Central informações estatísticas sobre o volume e valor dos documentos trocados constituindo importante subsídio para tomada de decisões na administração do meio circulante.

3.1.3 As atividades do SCCOP

O SCCOP processa a troca eletrônica e física de documentos de pagamentos, principalmente cheques, e de recebimento, a maioria títulos de cobrança, entre os bancos autorizados a participar do serviço pelo Banco Central do Brasil e, também, administra o compartilhamento de malotes para troca física destes documentos entre os bancos envolvidos.

A compensação dos documentos de pagamentos e de recebimento entre os bancos autorizados a participar do serviço pelo Banco Central do Brasil é processada em duas sessões: na primeira os bancos trocam documentos, enquanto na segunda são devolvidos os documentos impugnados pelos destinatários por algum motivo que gerou a devolução do documento (ex. falta de fundos, irregularidade no preenchimento, apresentação indevida, etc.) o qual deve sempre ser indicado no documento, de forma a possibilitar averiguação.

O serviço, relativo à compensação de cheques e outros papéis, transita no ambiente organizacional por diferentes equipes, cada uma com um fim específico, as quais processam os documentos, principalmente cheques, até chegar ao processamento final de acordo com o Manual de Normas e Instruções – MNI, do Banco Central do Brasil. A pedido do banco Alfa, não é

possível detalhar as suas atividades operacionais. Entretanto, é possível dizer que essas atividades são trocas compartilhadas de conhecimentos, pois os funcionários trabalham em equipe, observam e são observados, interagem entre si para execução dos serviços e solução de problemas. Os sistemas eletrônicos de dados são muito utilizados para fazer a troca eletrônica de documentos bem como os portais corporativos e correio eletrônico para informação e conhecimento de instruções.

Os funcionários do banco Alfa que trabalham no SCCOP não possuem tratamento diferenciado devido a desempenharem atividades atípicas do serviço bancário. Estão sujeitos aos mesmos benefícios, normas de conduta e código de ética dessa instituição financeira.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao todo foram devolvidos 32 questionários respondidos dos 46 distribuídos representando um percentual de 69,56% de devolução.

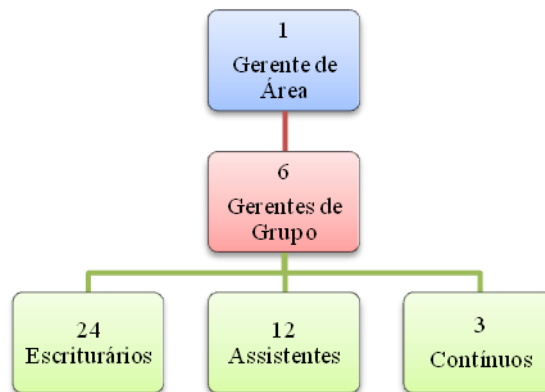
3.2.1 Caracterização dos Pesquisados

Participaram da pesquisa funcionários de todos os níveis hierárquicos do Setor de Compensação de Cheques e outros Papéis (SCCOP). Os dados da tabela 1 correspondem à estrutura organizacional do SCCOP que mostra os cargos/funções existentes na unidade pesquisada em ordem de hierarquia e proporção.

Tabela 1 - Estrutura Organizacional do SCCOP

Cargo/Função	Frequência	%
Gerente de Área	1	2,17
Gerente de Grupo	6	13,04
Assistente	12	26,1
Escriturário	24	52,17
Contínuo	3	6,52
TOTAL	46	100

Fonte: elaborada pela autora.

**Figura2- Estrutura organizacional do SCCOP**

Fonte: elaborada pela autora.

3.2.2 Dados de identificação

Os dados de identificação correspondem às características pessoais tais como: sexo, faixa etária, grau de instrução, tempo na instituição, tempo na unidade, cargo/função e tempo no cargo/função. Estes dados demonstram o perfil dos funcionários do SCCOP.

Tabela 2 - Sexo dos funcionários pesquisados

Sexo	Frequência	%
Feminino	8	25
Masculino	24	75
TOTAL	32	100

Fonte: elaborada pela autora.

Em relação ao sexo dos funcionários pesquisados, a tabela 2 mostra a predominância de funcionários do sexo masculino com um percentual de 75% contra 25% do sexo feminino.

Tabela 3 – Faixa etária dos funcionários pesquisados

Faixa Etária	Frequência	%
Até 25 anos	0	0
De 25 a 35 anos	3	9,375
De 35 a 45 anos	7	21,875
Acima dos 45 anos	22	68,75
TOTAL	32	100

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 3 mostra a faixa etária dos funcionários pesquisados e revela a inexistência de funcionários com menos de 25 anos de idade e, também, a predominância da faixa etária acima dos 45 anos.

Tabela 4 – Grau de instrução dos funcionários pesquisados

Formação	Frequência	%
Curso Técnico	1	3,125
Ensino Médio	3	9,375
Superior	25	78,125
Superior em Andamento	3	9,375
TOTAL	32	100

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 4 destaca que a maioria dos funcionários do SCCOP possui curso superior.

Tabela 5 – Tempo de instituição

Tempo no Banco Alfa	Frequência	%
De 5 a 10 anos	5	15,625
De 11 a 15 anos	1	3,125
De 16 a 20 anos	2	6,25
De 21 a 25 anos	6	18,75
De 26 a 30 anos	14	43,75
De 31 a 35 anos	4	12,5
TOTAL	32	100

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 5 demonstra a predominância de funcionários com mais de 20 anos de instituição, o banco Alfa, o que se pressupõe que os funcionários possuam experiência em atividades bancárias.

Tabela 6 – Tempo de SCCOP

Tempo no - SCCOP	Frequência	%
Até 4 anos	20	62,5
De 5 a 10 anos	3	9,375
De 11 a 15 anos	4	12,5
De 16 a 20 anos	2	6,25
De 21 a 25 anos	3	9,375
De 26 a 30 anos	0	0
De 31 a 35 anos	0	0
TOTAL	32	100

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 6 mostra que 62,5% dos funcionários têm até 4 anos na unidade o que pode implicar que estes funcionários possuem pouca experiência nas atividades desempenhadas no SCCOP.

Tabela 7 – Tempo de Cargo/Função no SCCOP

Tempo no SCCOP	Cargo/Função					Quantidade Funcionários	%
	Assistente	Contínuo	Escriturário	Gerente de Área	Gerente de Grupo		
Até 4 anos	7	0	5	1	0	13	40,625
De 5 a 10 anos	4	0	4	0	1	9	28,125
De 11 a 15 anos	0	0	0	0	1	1	3,125
De 16 a 20 anos	0	0	1	0	1	2	6,25
De 21 a 25 anos	0	0	1	0	1	2	6,25
De 26 a 30 anos	1	1	1	0	0	3	9,375
De 31 a 35 anos	0	0	2	0	0	2	6,25
TOTAL	12	1	14	1	4	32	100

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 7 em relação à tabela 6 demonstra que existe diferença entre tempo de cargo/função e o tempo de SCCOP. Isto pode representar uma promoção dos funcionários ou que estes ingressaram no SCCOP já investidos no referido cargo/função ou, até mesmo, uma perda de cargo/função.

3.2.3. As práticas da gestão do conhecimento no SCCOP

Tabela 8 - As informações são compartilhadas na organização.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
1	1	10	16	4	32

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com a tabela 8 percebe-se que 20 funcionários (62,5%) compartilham as informações que transitam no SCCOP. Para 10 funcionários (31,25%) essa questão tem certo grau de incerteza, pois concordaram parcialmente.

Tabela 9 - As trocas de conhecimento são compartilhadas na organização.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
1	1	10	17	3	32

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 9 aponta para uma elevada troca de conhecimento no SCCOP, pois somente 2 funcionários (6,25%) discordaram e discordam totalmente quanto aos conhecimentos da organização serem compartilhados.

Tabela 10 – Aprender Fazendo

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
O método aprender fazendo é utilizado pela organização, isto é, o meio pelo qual um profissional desenvolve conhecimento seja supervisionado por um colega mais experiente, ou sozinho, lançando mão de conhecimentos conceituais e experiências prévias.	0	0	5	21	6	32

Fonte: elaborada pela autora.

Fica evidente na tabela 10 que o método aprender-fazendo é reconhecido pelos funcionários do SCCOP, pois não houve discordância sobre a afirmação, apenas certo grau de incerteza de 5 funcionários que concordaram parcialmente.

Tabela 11 – Aprender com o Ambiente

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para aprender com o ambiente, pois a organização aprende muito com os seus stakeholders (terceirizados, contratados, outros bancos).	1	0	15	14	2	32

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 11 demonstra que os funcionários percebem os mecanismos de aprendizagem no ambiente organizacional, entretanto 15 funcionários (46,87%) concordam em parte.

Tabela 12 – Programas de Encarreamento

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização possui programas de encarreamento profissional.	1	4	8	12	7	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 12 pode-se notar que no total 5 funcionários (15,62%) discordam e discordam totalmente em relação aos programas de encarreamento no SCCOP. Há certa inconsistência pois 19 funcionários (59,37%) concordam e concordam totalmente com a afirmação.

Tabela 13 – Reuniões no SCCOP

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
São realizadas reuniões formais e informais para informação e/ou resolução de problemas.	2	4	10	12	4	32

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 13 apresenta que 6 funcionários (18,75%) discordam e discordam totalmente em relação à realização de reuniões na organização. Talvez em suas atividades não haja necessidades de reuniões.

Tabela 14 – Sistemas de Instruções Codificadas

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Existe um sistema instruções codificadas por meio eletrônico e/ou manuais de instruções.	1	1	2	11	17	32

Fonte: elaborada pela autora.

Está evidenciado que na tabela 14 que existe alto grau de concordância dos funcionários do SCCOP em relação aos sistemas de instruções codificadas o qual é de 87,5%, pois 28 funcionários concordam e concordam parcialmente com a afirmação. Este fato se deve a necessidade de consulta às normas, pois as atividades são altamente regulamentadas.

Tabela 15 – Aplicativos Corporativos e Base de Dados

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Existem aplicativos corporativos e base de dados.	1	1	2	14	14	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 15, os funcionários do SCCOP (28) concordam e concordam totalmente com a existência de aplicativos corporativos e base de dados. Se 62,5% dos funcionários concordam com essa afirmação pode-se concluir que os aplicativos e a base dados são muito utilizados na organização.

Tabela 16 – Correio Eletrônico Corporativo

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização possui correio eletrônico corporativo.	2	0	3	8	19	32

Fonte: elaborada pela autora.

Conclui-se, na tabela 16, que o correio eletrônico corporativo é muito utilizado pelos funcionários do SCCOP, pois somente 6% dos funcionários discordam da existência desse meio de comunicação na organização.

Tabela 17 – Intranet

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização possui Intranet.	1	0	1	8	22	32

Fonte: elaborada pela autora.

Como na tabela 16, a tabela 17 apresenta que a intranet é muito utilizada pelos funcionários do SCCOP, pois somente 6% dos funcionários discordam da existência desse meio de comunicação na organização.

Tabela 18 – Portais de Educação Corporativa

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Há portais de educação corporativa.	1	0	1	10	20	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 18, denota que 95% dos funcionários do SCCOP têm conhecimento da existência de portais de educação corporativa na organização.

Tabela 19 – Cursos Auto-Instrucionais

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização possui cursos auto-instrucionais.	2	0	1	9	20	32

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 20 – Cursos On Line

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização possui cursos on line.	1	1	1	9	20	32

Fonte: elaborada pela autora.

As tabelas 19 e 20 apresentaram iguais percentuais de concordância com relação a existência de curso auto-instrucionais e cursos On Line na organização.

Tabela 21 – Utilização do Método Aprender-Fazendo

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização utiliza o método aprender fazendo.	0	1	4	19	8	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 21 Somente 3% dos funcionários discordaram com relação à utilização do método aprender-fazendo o que se deduz que esse método é muito utilizado na organização.

Tabela 22 – Programas de Certificação em Conhecimentos

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização possui Programas de Certificação em Conhecimentos.	2	0	1	13	16	32

Fonte: elaborada pela autora.

Nota-se na tabela 21 que 91% dos funcionários do SCCOP concordam que a organização possui Programas de Certificação em Conhecimentos.

Tabela 23 – Avaliação de Desempenho Funcional por Competências

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização possui programa de Avaliação de Desempenho Funcional por Competências.	1	0	2	15	14	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 23 somente 3% dos funcionários discordam em relação à existência de Avaliação de Desempenho Funcional por Competências.

Tabela 24 – Disponibilização de Acesso à Base de dados

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
O acesso é disponibilizado, para todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	0	4	6	16	6	32

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 24 mostra que mais de 69% dos funcionários concordam que o acesso a base de dados é disponibilizado, entretanto, os percentuais de 19% para concordo parcialmente e 12% para discordo pode significar restrições quanto ao acesso.

Tabela 25 – Incentivo para Documentar o Conhecimento

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Existe na organização grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “know-how” (saber realizar tal tarefa com conhecimento de causa e experiência).	1	4	10	12	5	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 25, o grau de concordância dos funcionários em relação à eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento não alcança 50% separadamente. Isto pode significar que não há muito estímulo para tal atividade.

Tabela 26 – Estímulo à Experimentação

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Estimula-se a experimentação.	0	2	20	6	4	32

Fonte: elaborada pela autora.

Nota-se na tabela 26 que 62% dos funcionários concordam em parte quanto ao estímulo a experimentação.

Tabela 27 – Valorização das Ideias

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Novas ideias são valorizadas.	0	3	13	12	4	32

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 27 mostra que 9% dos funcionários discordam quanto à valorização das ideias na organização.

Tabela 28 – Os layouts da Organização

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Os layouts são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).		4	11	15	2	32

Fonte: elaborada pela autora.

Percebe-se que na tabela 28 que 13% dos funcionários discordam quanto os layouts serem conducentes à troca informal de informação na organização.

Tabela 29 – Valorização de Grupo de Estudo

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
É estimulado e/ou valorizado a formação de grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse; trabalham juntas para achar meios de melhorar o que fazem através da interação regular.	2	3	15	12	0	32

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 29 indica que 85% dos funcionários concordam ou concordam parcialmente quanto à valorização da formação de grupos para achar meios de melhorar o que fazem através da interação regular.

Tabela 30 – Promoção do Desenvolvimento Profissional

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.	2	3	14	10	3	32

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 30 evidencia que 16% dos funcionários discordam e discordam totalmente quanto à promoção do desenvolvimento profissional.

Tabela 31 – Promoção do Autoconhecimento

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.	5	2	13	7	5	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 30 nota-se que o percentual de discordância dos funcionários somam 21,75% quanto à promoção do autoconhecimento.

Tabela 32 – Promoção do Aprendizado pelas Interações entre Pessoas

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.	2	7	11	11	1	32

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 30 evidencia o percentual de 28% dos funcionários discordam e discordam totalmente quanto ao estímulo do aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.

Tabela 33 – Treinamentos Associados às Necessidades da Organização

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
Os treinamentos estão associados às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário.	4	5	13	6	4	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 33, nota-se que apenas 31% dos funcionários concordam e concordam totalmente que os treinamentos estão associados às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário.

Tabela 34 – Estímulo à Proatividade

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização implanta programas motivacionais que estimulem a proatividade desejada nas pessoas em torno do conhecimento.	4	4	13	8	3	32

Fonte: elaborada pela autora.

Verifica-se que na tabela 34, os funcionários (13) concordam em parte em 40,625% e discordam e discordam totalmente quanto ao estímulo à proatividade em 25% (8), sendo que 34,375% (11) concordam e concordam totalmente quanto a afirmação.

Tabela 35 – Promoção à Mobilização do Conhecimento

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização ajuda seus funcionários a encontrar o caminho e a melhor maneira para mobilização dos conhecimentos, criando identidade com o trabalho, com a organização, com suas funções.	3	4	16	5	4	32

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 35, enquanto apenas 28,125% dos funcionários (9) concordam e concordam totalmente quanto à organização ajudar seus funcionários a encontrar o caminho e a melhor maneira para mobilização dos conhecimentos, criando identidade com o trabalho, com a organização e com suas funções, 50% concordam parcialmente e 21,875 discordam e discordam totalmente dessa afirmação. Este fato revela que há alguma trucagem na comunicação entre organização e funcionários.

Tabela 36 – Promoção ao Desenvolvimento Contínuo

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização cria condições favoráveis para que as pessoas busquem se desenvolver continuamente.	3	5	10	10	4	32

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 36 mostra que 43,75% dos funcionários (14) concordam e concordam totalmente quanto à promoção do desenvolvimento contínuo e 31,25% concordam em parte com a afirmação que a organização cria condições favoráveis para que as pessoas busquem se desenvolver continuamente.

Tabela 37 – Oportunidades de Capacitação

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	Total Respondentes
A organização oferece oportunidades de capacitação (participação em cursos) periodicamente.	4	3	11	8	6	32

Fonte: elaborada pela autora.

Nota-se que na tabela 37 que 21,875 dos funcionários (7) discordam e discordam totalmente e que 34 % concordam em parte quanto à organização oferecer oportunidades de capacitação (participação em cursos) periodicamente. Entretanto, 43,75% dos funcionários (14) concordam e concordam totalmente quanto à afirmação.

3.2.4. O que pensam os pesquisados em relação à gestão do conhecimento no SCCOP

Foram inseridas três perguntas abertas com o objetivo de possibilitar a manifestação dos pesquisados com relação aos meios e fatores que caracterizam a gestão do conhecimento. A primeira é um questionamento quanto à existência de outros programas e/ou sistemas na organização, além dos apresentados no questionário, que os pesquisado relacionasse com a gestão do conhecimento se caso positivo. Para essa pergunta foram citados o banco de talentos, as trilhas da carreira, o programa de aprimoramento e o programa de inclusão social.

A segunda pergunta foi um questionamento sobre quais fatores facilitam a troca de conhecimento entre os funcionários do setor que para o qual se solicitou uma ilustração de algum exemplo prático. As respostas para esta questão não ofereceram nenhum exemplo prático, apenas

citações as quais se apresenta uma síntese das respostas mais significativas dos pesquisados, a saber: integração, espírito de equipe; tradição em manter os menos experientes junto aos mais experientes para repassar o conhecimento e experiência; clima organizacional, gentileza, educação, oferecer ajuda, transferir experiência; mobiliário adequado; as inconsistências de processamentos é uma oportunidade de busca para solução fortalecendo o aprendizado; ambiente de trabalho adequado; boa vontade, habilidade e didática; troca de idéias; rodízios de funcionários, estímulo para troca de conhecimento e solicitude. Nesta questão é notório que os pesquisados entendem que a experiência, a solicitude, o compartilhamento de conhecimento e um ambiente adequado são fatores que propiciam a criação do conhecimento. Isto evidencia a socialização do conhecimento conforme preconizados por Nonaka e Takeuchi (1997) e Krogh; Ichijo e Nonaka (2001).

A terceira pergunta, foi uma solicitação de sugestões de melhoria a ser feita em relação à gestão do conhecimento existente no setor. As sugestões apresentadas pelos respondentes foram sintetizadas quanto ao teor, a saber: documentação do conhecimento criado a partir do aprender fazendo, caso não exista (os detalhes); incentivar os funcionários a utilizar as ferramentas disponíveis, pois muitos não as aproveitam; mais reuniões de gerentes com a mesma atividade; cursos direcionados ao conhecimento do trabalho executado no setor; workshops para disseminação de conhecimento e intercâmbio de funcionários entre unidades com a mesma função.

Isto exposto pode-se concluir que incentivar, promover e documentar o conhecimento foram os fatores mais frequentes nas sugestões apresentadas pelos funcionários, os quais representam as formas de conversão de conhecimento da socialização, da externalização, da combinação e por último a internalização. É a conversão do conhecimento tácito para o explícito e do explícito para tácito gerando um novo conhecimento na organização segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

De maneira geral, os resultados apresentados contribuíram para tecer um melhor entendimento das práticas gerenciais relativas à gestão conhecimento no Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP). A análise dos resultados mostrou que os funcionários identificam os meios de obter conhecimento disponibilizado pelo SCCOP tendo em vista que os graus de concordância ‘concordo parcialmente’, ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ somam mais

de 60%. Evidencia-se que o método aprender-fazendo obteve o maior percentual, seguido dos sistemas disponibilizados por meio eletrônico e pela sistematização de treinamentos.

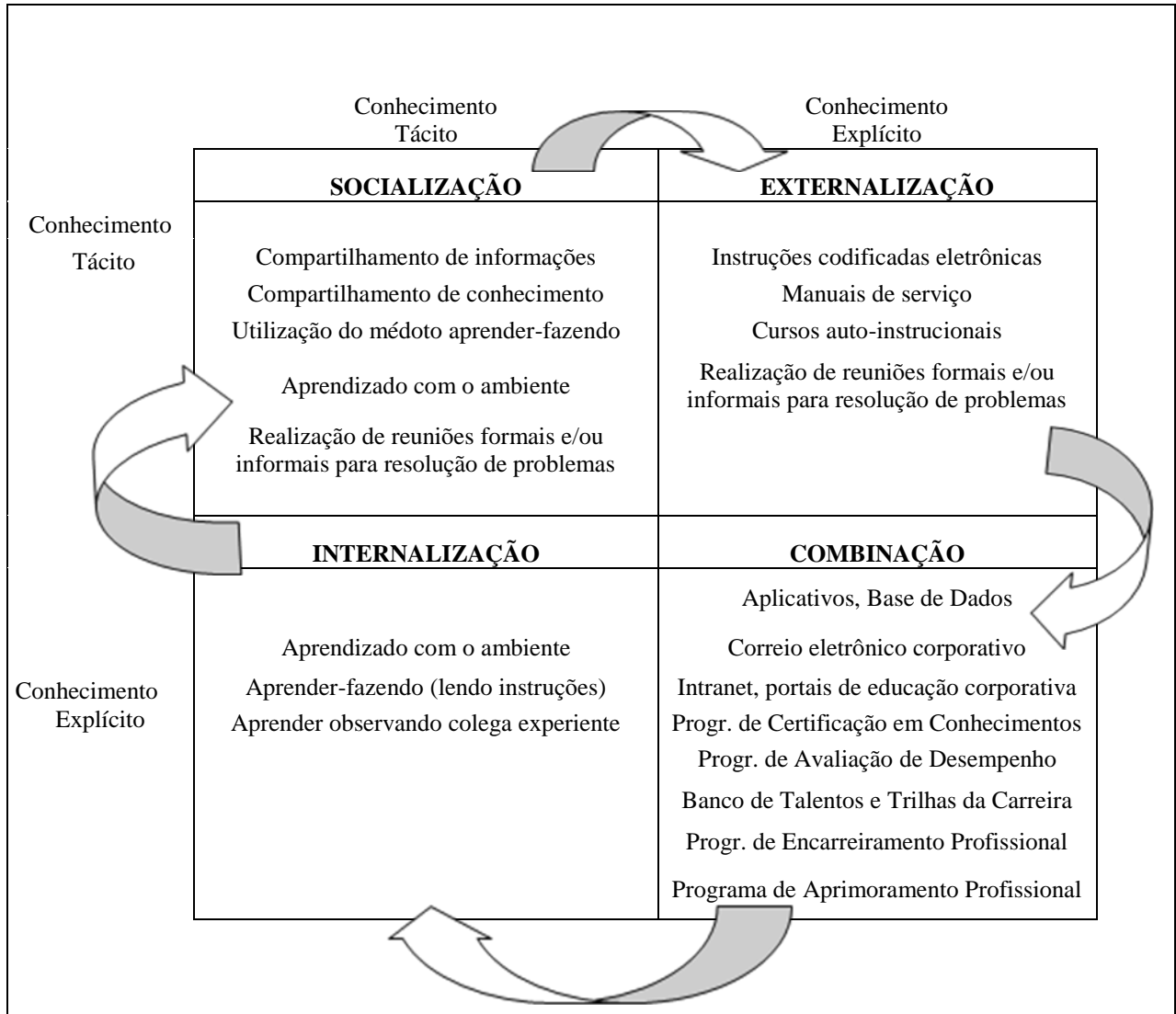
Com relação à promoção da criação do conhecimento no SCCOP, a análise dos resultados aponta para uma média de 57,81% de discordância e concordância parcial dos funcionários quanto ao incentivo da criação do conhecimento organizacional. Esta parcela de funcionários que discorda e não concorda inteiramente com as afirmações sobre a existência e promoção do conhecimento pela organização, talvez, desconheça os mecanismos disponibilizados pela organização para aquisição do conhecimento ou se mantêm a margem do conhecimento.

3.2.5 Sugestões de melhoria para a gestão do conhecimento no SCCOP

Como sugestão de melhoria para o SCCOP, propõe-se instituir na unidade organizacional a figura do ativista do conhecimento de Krogh; Ichijo e Nonaka (2001) para fomentar o interesse dos funcionários em obter conhecimento e para identificar as oportunidades de trocas e transferência de conhecimento bem como promover reuniões tanto para inteirar o corpo funcional dos acontecimentos pertinentes ao setor quanto para soluções de eventuais problemas. Outra sugestão, a qual foi citada pelos pesquisados, seria a elaboração de manual onde será registrado o conhecimento criado a partir do aprender-fazendo, do know-how dos funcionários, transformando-o em um procedimento operacional padrão. Como terceira sugestão buscar ou desenvolver treinamentos ligados diretamente as atividades do setor.

3.2.6 A conversão do conhecimento no SCCOP

A seguir apresenta-se, no quadro 2, a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), adaptada para o SCCOP, no qual estão inseridos os principais meios que propiciam conhecimento.



Quadro 2 - Conversão do Conhecimento no SCCOP
 Fonte: adaptado Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização do conhecimento acontece no SCCOP, no cotidiano, durante a execução das atividades diárias, pois há grande troca de informação e compartilhamento de conhecimento devido às ações de trabalho em equipe o que envolve grande movimentação de conhecimento tácito.

A externalização do conhecimento no SCCOP reside em suas normas, instruções, treinamentos para execução das atividades, pois é necessário estar sempre atualizado e informado

no âmbito da sua competência. Isto evidencia o modo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito gerado no ambiente organizacional.

A combinação do conhecimento no SCCOP está nos meios eletrônicos e programas desenvolvidos a partir do conhecimento organizacional e disponibilizados pela organização, como a intranet, correio eletrônico e a participação nos programas de desenvolvimento profissional oferecidos pelo banco Alfa. O conhecimento formado pelo conhecimento recém-criado e pelo conhecimento existente no SCCOP resulta em um novo conhecimento originado do modo combinação da conversão do conhecimento.

Por fim, a internalização do conhecimento acontece no SCCOP quando os funcionários se utilizam dos mecanismos para obter conhecimento da organização incorporando o conhecimento explícito no conhecimento tácito. O conhecimento internalizado nas bases do conhecimento tácito dos funcionários, torna-se um modelo mental ou *know-how* técnico que posteriormente será compartilhado no desempenho das suas funções.

Embora a pesquisa tenha revelado algumas inconsistências, como uma parcela de funcionários desconhecerem ou não perceberem os meios geradores de conhecimento bem como o incentivo para sua utilização, uma vez que a maioria confirma tal fato, considera-se que o caminho é ascendente para as melhores práticas da gestão do conhecimento, pois o SCCOP possui as condições necessárias para que o processo da criação do conhecimento ocorra e, também, as principais tecnologias de informação para desempenho das atividades e apoio as decisões gerenciais, fatores essenciais para a consolidação da gestão do conhecimento na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento, tema deste trabalho, foi abordada de forma a trazer para conhecimento algumas das discussões em torno da sua origem, da formação do seu conceito e da sua relação com os conceitos de conhecimento, informação e dados. Buscou-se entender o significado de Gestão do Conhecimento nas organizações, como ela acontece e em que contexto está inserida.

Com essas premissas, o questionamento de como uma organização bancária pública pratica a Gestão do Conhecimento em suas unidades organizacionais constituiu a problemática proposta a fim de identificar as práticas da Gestão do Conhecimento no Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis do banco Alfa, sendo este o objetivo geral desta monografia.

A fundamentação teórica foi baseada essencialmente nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) e Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), embora tenham sido apresentados outros autores neste trabalho que permitiram que fossem evidenciados os conceitos da criação do conhecimento e capacitação para o conhecimento.

Para a pesquisa utilizou-se um questionário com afirmações em relação aos meios geradores de conhecimento, tanto aqueles advindos da tecnologia da informação quanto pelos treinamentos e desenvolvimento oferecidos, com o intuito de mostrar a compreensão dos funcionários em relação à utilização desses mecanismos na organização. Pois, somente presença desses mecanismos para a execução das atividades rotineiras não faz com que os funcionários tenham consciência da sua importância para o processo operacional e que, também, estes mecanismos são fontes geradoras de conhecimento adotadas pela organização como prática de gestão do conhecimento.

No resultado da pesquisa destaca-se que a maior parte dos funcionários identifica os meios de obter conhecimento disponibilizado pelo SCCOP e salienta-se que o método aprender-fazendo obteve o maior percentual, seguido dos sistemas disponibilizados por meio eletrônico e pela sistematização de treinamentos.

A pesquisa também revelou que a estrutura organizacional do SCCOP é hierarquizada, constituída de equipes onde o serviço é processado pelos funcionários de forma manual e eletrônica. Os funcionários, na maioria são do sexo masculino, com grau superior de instrução,

com mais de 20 anos de instituição (banco Alfa), porém, 62,5% desses funcionários estão nessa unidade em torno de 4 anos. Este fato vem justificar o alto grau de concordância na utilização do método aprender-fazendo, pois os funcionários menos experientes aprendem o serviço observando os mais experientes.

Os dados coletados mostraram que em média 9,26% dos funcionários discordam que a organização promove ações para a criação do conhecimento, enquanto 39,28% dos funcionários concordam parcialmente com as referidas afirmações e somente 21,09% dos funcionários concordam que a organização adota tais práticas. O fato de alguns funcionários não perceberem a promoção para criação do conhecimento e outros terem restrições quanto a sua existência pode caracterizar uma falha na condução das ações para a promoção do conhecimento na organização.

Cabe aqui rever o que foi exposto por Bessant e Tidd (2007) que na prática existem duas perspectivas comuns, mas distintas entre si, para a Gestão de Conhecimento: a primeira é baseada em investimentos de TI, normalmente fundamentadas em tecnologias como a intranet, correio eletrônico, educação corporativa e redes de trabalho; a segunda é baseada mais em pessoas e processos e tenta estimular a equipe a identificar, armazenar e utilizar a informação por toda a organização. Embora o SCCOP possua tecnologias e treinamentos sistematizados, necessita mudanças na condução dos processos e na cultura organizacional para que se constitua uma gestão do conhecimento plena.

Assim sendo, sugere-se melhorias a serem feitas em relação à gestão do conhecimento no SCCOP: a primeira é instituir na unidade organizacional a figura do ativista do conhecimento, com a função de estimular o interesse dos funcionários em criar conhecimento, bem como a sua globalização, identificando as oportunidades de trocas e transferência de conhecimentos; a segunda, é documentar o conhecimento criado na organização elaborando um manual onde será registrado o conhecimento criado a partir do aprender-fazendo e das experiências dos funcionários; a terceira é buscar treinamentos que estejam associados as necessidades do desempenho das atividades do setor.

Enfim, esse trabalho de conclusão de curso procurou identificar a percepção dos pesquisados em relação à unidade organizacional onde estão inseridos e aproximar dos conceitos preconizados pelos autores apresentados. Contudo, o universo pesquisado, o Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP), não representa o todo da instituição financeira a qual pertence. Portanto, cabe ressaltar que o estudo foi limitado por representar uma

pequena parcela do banco Alfa. Outro fato relevante quanto à limitação da pesquisa é que nem todos os funcionários responderam o questionário. Sendo assim, com as limitações apresentadas não há como generalizar os resultados para todo o banco Alfa.

Para pesquisas futuras sugere-se que o tema seja abordado em outras localidades em que o banco Alfa possua um Setor de Compensação de Cheques e Outros Papéis (SCCOP) para ampliação do tema Gestão do Conhecimento nesse mesmo contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. Drummond. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**, Editora Saraiva, 2008.

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. Drummond. **Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas**. 2002 – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-5G8MM7/1/mestrado_rivadavia_correia_drummond_de_alvarenga_netto.pdf. Acesso em 29 ago 2010.

ARAÚJO, André A. B.; ALVARENGA NETO, Rivadávia C. Drummond. **Análise de Práticas de Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em uma Média Empresa brasileira do Setor de Seguros**, Revista Gestão Industrial. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewFile/477/357>. Acesso em 29 ago 2010.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L.- **Manual de Gestão do Conhecimento**, Editora Bookman, Porto Alegre, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 4ª ed, Editora Paz e Terra, São Paulo, 1999.

COSTA, Zuleide Martinello de. **Escolhas Estratégicas em Setor em Setor Regulamentado: O Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis no Sistema de Pagamento Brasileiro**. Revista de Ciência da Administração. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewArticle/8057> Acesso em 28 out 2010.

DAVENPORT H. Thomas, PRUSAK Laurence, **Conhecimento Empresarial – Como as organizações gerenciam seu capital intelectual**, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F.; **Sociedade pós-capitalista**, 3.ed., Liv. Pioneira Ed., São Paulo, 1994.

DRUCKER, P.. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo; Ed. Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis – **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**, 2001.

EYNG, Ivanilde Scussiatto; REIS, Dálcio Roberto (UTFPR) - **O impacto das “cinco disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: o caso de uma rede de lojas do setor comercial.**

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIARI, T. C. – **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem-As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-industrial**, 2006, Editora Visual Books.

FIGUEIREDO, Saulo P. – **Gestão do Conhecimento-Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**, 2005, Ed. Quallitymark, Rio de Janeiro(RJ).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. - **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** (2000), São Paulo.

GEORG VON KROGH; KAZUO ICHIJO e IKUJIRO NONAKA – **Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Continua.** 2001, Rio de Janeiro: Campus.

HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUARTE; HOSKISSON, ROBERT E. – **Administração Estratégica.** 2ª Ed. – Editora Cengage Learning – São Paulo(SP)

MASCARENHAS, André Ofenhejm – **Gestão Estratégica de Pessoas**, 2008.

MEDEIROS, Stanley Kreiter Bezerra - **A L Epistêmica de Hintikka e a Definição Clássica de “Conhecimento”** - Departamento de Filosofia UFRN.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka – **Criação de Conhecimento na Empresa** – Editora Campus, 10ª edição, 1997.

PENTEADO, Rosângela de F. S.; CARVALHO, Hélio G. de; PENTEADO, João G. **Práticas de Gestão do Conhecimento Presentes em um Programa de Sugestão Empresarial.** Disponível em: <http://www.saepro.ufv.br/Image/artigos/Artigo22.pdf>. Acesso em: 28 out 2010.

PERROTTI, Edoardo; Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos – **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento.** Disponível em: www.teses.usp.br/teses/.../tde-01102004-123224/ Acesso em: 20 set 2010.

PIAGET, J. **Aprendizagem e Conhecimento.** São Paulo: Freitas Bastos, 1974.

REICH, R. B. **The company of the future**. Fast Company, n. 19, 1998. Disponível em: <http://www.fastcompany.com/magazine/19/comfuture.html>. Acesso em: 28 out 2010.

SENGE, Peter M.- **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**, Best Seller, São Paulo, 1990.

STEWART Tomas A. - **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TURBAN, Efraim; RAINER JR, R. Kelly; POTTER, Richard E. – **Introdução a Sistemas de Informação - Uma abordagem Gerencial**, 4ª Ed., 2007, Editora Campus.

YIN, Robert K. – **Estudo de Caso-Planejamento e Métodos**, 4ª Edição, Porto Alegre(RS), Editora Bookman, 2010.

Revista da **FAE - Gestão estratégica do conhecimento** - Giovatan de Souza Bueno; Marcus Vinícius de Sá e Benevides; Mônica Beatriz Albiero; Sandro Roberto Vaz.

Revista HSM Management - **A gestão do Conhecimento na Prática**, janeiro-fevereiro 2004.

Scielo Br - Revista de Administração Contemporânea - **Proposta para Avaliação do Conhecimento em entidade Filantrópica: o caso de uma organização hospitalar**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400009&script=sci_arttext. Acesso em: 25 out 2010.

SANTOS, José. A. dos, **Gestão do Conhecimento em uma Indústria de Bens de Capital**. Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos3/gestao-conhecimento/gestao-conhecimento4.shtml>. Acesso em: 24 out 2010.

APÊDICE A

QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Prezado Respondente,

Você está participando de uma pesquisa acadêmica – um trabalho de conclusão de curso – do Curso de Administração de Empresas – EAD da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo desta pesquisa é identificar as práticas e estratégias de gestão do conhecimento que já foram e/ou estão sendo implementadas e utilizadas em sua organização. O interesse desta pesquisa recai exclusivamente nos processos e modelos relacionados à gestão do conhecimento. Todos os dados serão mantidos de forma absolutamente confidencial. Seu nome será omitido e as informações fornecidas serão utilizadas unicamente nesta pesquisa. Tais medidas visam ao estabelecimento de uma relação séria, ética, profissional e transparente. Os resultados e dados primários advindos do trabalho de conclusão de curso serão disponibilizados em primeira mão para sua organização. Antecipo agradecimentos pelo seu tempo, atenção e valiosa colaboração para a pesquisa universitária.

Ceres Cristine de Oliveira
ceresoliveira@pop.com.br

Este questionário é composto de questões de múltiplas escolhas, se divide em duas partes:

1. Perfil profissional do respondente.
2. Identificação e promoção de conhecimentos na organização.

Para melhor compreensão entenda por organização o Setor de Compensação de Cheques e Outros Papeis -SCCOP e por instituição, o Banco.

QUESTIONÁRIO – PARTE I

1. Tempo de Instituição: _____
2. Tempo no SCCOP: _____
3. Função ou cargo ocupado: _____
4. Tempo na função ou cargo: _____

5. Idade:

Até 25 anos De 25 a 35 anos De 35 a 45 anos Acima de 45 anos

6. Formação:

Curso Superior Curso Superior em andamento Curso Técnico Ensino Médio
 Outros cursos

7. Sexo

Masculino Feminino

QUESTIONÁRIO – PARTE II

Marque um “X” em relação ao seu grau de concordância com cada uma das afirmativas abaixo. A escala varia de 1 (discordo totalmente) e 5 concordo totalmente. Conforme as instruções:

- (5) - Concordo totalmente**
(4) - Concordo
(3) - Concordo parcialmente
(2) - Discordo
(1) - Discordo totalmente

Para melhor compreensão entenda por organização o Setor de Compensação de Cheques e Outros Papeis - SCCOP e, por instituição, o Banco.

Questões	5	4	3	2	1
1. As informações são compartilhadas na organização .					
2. As trocas de conhecimento são compartilhadas na organização.					
3. O método aprender fazendo é utilizado pela organização, isto é, o meio pelo qual um profissional desenvolve conhecimento seja supervisionado por um colega mais experiente, ou sozinho, lançando mão de conhecimentos conceituais e experiências prévias.					
4. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para aprender com o ambiente, pois a organização aprende muito seus stakeholders (terceirizados, contratados, outros bancos).					
5. A organização possui programas de encareiramento profissional.					
6. São realizadas reuniões formais e informais para informação e/ou resolução de problemas.					
7. Existe um sistema instruções codificadas por meio eletrônico e/ou manuais de instruções.					
8. Existem aplicativos corporativos e base de dados.					
9. A organização possui correio eletrônico corporativo.					
10. A organização possui Intranet.					
11. Há portais de educação corporativa.					

12. A organização possui cursos auto-instrucionais.					
13. A organização possui cursos on line.					
14. A organização utiliza o método aprender fazendo.					
15. A organização possui Programas de Certificação em Conhecimentos.					
16. A organização possui programa de Avaliação de Desempenho Funcional por Competências.					
17. O acesso é disponibilizado, para todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.					
18. Existe na organização grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “know-how” (saber realizar tal tarefa com conhecimento de causa e experiência).					
19. Estimula-se a experimentação.					
20. Novas idéias são valorizadas.					
21. Os layouts são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).					
22. É estimulado e/ou valorizado a formação de grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse; trabalham juntas para achar meios de melhorar o que fazem através da interação regular.					
23. Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.					
24. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento.					
25. Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.					
26. Os treinamentos estão associados às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário.					
27. A organização implanta programas motivacionais que estimulem a proatividade desejada nas pessoas em torno do conhecimento.					
28. A organização ajuda seus funcionários a encontrar o caminho e a melhor maneira para mobilização dos conhecimentos, criando identidade com o trabalho, com a organização, com suas funções.					
29. A organização cria condições favoráveis para que as pessoas busquem se desenvolver continuamente.					
30. Organização oferece oportunidades de capacitação (participação em cursos) periodicamente.					

31. Existem outros programas e/ou sistemas, além dos acima apresentados, na organização, que você relacione com a Gestão do Conhecimento? Em caso positivo, Cite-os:

32. Quais são os fatores que facilitam a troca de conhecimento entre os funcionários do setor? Ilustre com algum exemplo prático. _____

33. Você teria sugestões de melhoria a ser feita em relação à gestão do conhecimento existente no setor?

Quais? _____
