

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**EVELISE RENATA CALTABIANO**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA UTILIZAÇÃO  
NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO  
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Trabalho de Conclusão de Estágio**

**Florianópolis  
2007**

**EVELISE RENATA CALTABIANO**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUA UTILIZAÇÃO  
NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO  
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Trabalho de Conclusão de Estágio  
apresentado à disciplina de Estágio  
Supervisionado – CAD 5236, como  
requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Ciências da  
Administração da Universidade Federal  
de Santa Catarina.**

**Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.**

**Florianópolis  
2007**



EVELISE RENATA CALTABIANO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUA UTILIZAÇÃO NO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÃO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28/06/2007.

Florianópolis, 28 de Junho de 2007.


*Prof. Dr. Rudimar da Rocha*  
Coordenador de Estágios CAD-UFSC  
nº 023/2006

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:




---

Professor: Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.  
Orientador



---

Luiz Salgado Klaes, Doutor  
Professor



---

Maurício Roque Serva de Oliveira, Doutor  
Professor

A meus pais que dedicaram sua vida à minha  
felicidade e que me dão todo apoio, força, carinho e amor.

## AGRADECIMENTOS

À Deus por tantas bênçãos, por me prover pais maravilhosos e por nunca nos abandonar em momentos difíceis.

À Tânia e Francisco, meus queridos pais que eu amo tanto. Eles que sempre se preocuparam com a minha formação, primeiramente, espiritual e depois secular.

A eles eu devo não só a minha vida mas tudo o que conquistei até hoje.

Aos amigos que sempre tinham uma palavra de apoio e encorajamento e que, mesmo distantes, estão sempre presentes nos momentos mais importantes.

À um amigo especial que, principalmente nos últimos meses, dedicou a mim muito do seu tempo e atenção e que, com o seu apoio, serviu de incentivo para eu continuar persistindo. A este eu quero retribuir todo carinho dispensado.

À Vanessa, minha amiga de faculdade e de Caixa Econômica, por tantas conversas e trabalhos que realizamos juntas.

Ao Professor Orientador Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau pela paciência e atenção dedicados a execução do trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina por proporcionar a oportunidade de adquirir o Grau de Administradora.

À Caixa Econômica Federal, empresa para a qual eu trabalho e que disponibilizou as informações necessárias para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

CALTABIANO, Evelise Renata. A gestão do conhecimento e sua utilização no processo de tomada de decisão da Caixa Econômica Federal. 2007. 148f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Graduação em Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho trata a respeito do tema Gestão do Conhecimento dentro da Caixa Econômica Federal. Seu principal objetivo é verificar se as atuais práticas de Gestão do Conhecimento da Caixa têm contribuído de maneira satisfatória para o processo de tomada de decisão na Superintendência Regional de Florianópolis. Para que este objetivo fosse cumprido foram, primeiramente analisadas as práticas de Gestão do Conhecimento da Empresa. A seguir, foi realizada uma pesquisa com gerentes e funcionários para descobrir a visão que eles têm sobre tais práticas e sua utilização no processo de tomada de decisão. Por fim, foi procedida uma análise comparativa da opinião dos colaboradores com as práticas da empresa, e sugeridas ações corretivas para as deficiências encontradas. Tal pesquisa pôde ser classificada como exploratória, pois, realizou-se o levantamento bibliográfico acerca do tema pesquisado, e descritiva, no momento em que se propôs a analisar tanto as práticas de Gestão do Conhecimento, como a opinião dos colaboradores. Esta também foi classificada como uma pesquisa quantitativa, pois foi realizada a classificação e quantificação dos dados obtidos com os questionários. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram o levantamento bibliográfico, a análise documental, a observação e o questionário. Desse modo, as principais conclusões a que se chegou com a execução do trabalho foi que a CAIXA tem utilizado diversas práticas que envolvem a Gestão do Conhecimento, no entanto, percebeu-se que estas não estão interligadas em torno de um objetivo comum, que deveria ser uma organização voltada para o conhecimento. Por isso, muitas vezes, as práticas utilizadas não têm se mostrado eficazes no auxílio à tomada de decisão nos Pontos de Venda e Pontos de Atendimento Bancário da Superintendência Regional de Florianópolis.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, processo decisório, Caixa Econômica Federal.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Etapas da Gestão da cadeia de valor do conhecimento .....	30
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo (gerentes).....	79
Gráfico 2 – Sexo (funcionários).....	80
Gráfico 3 – Faixa etária dos gerentes.....	81
Gráfico 4 – Faixa etária dos funcionários.....	81
Gráfico 5 – Função desempenhada na CAIXA.....	82
Gráfico 6 – Escolaridade dos gerentes.....	84
Gráfico 7 – Escolaridade dos funcionários.....	84
Gráfico 8 – Tempo de CAIXA (gerentes).....	85
Gráfico 9 – Tempo de CAIXA (funcionários).....	86
Gráfico 10 – Ferramentas mais utilizadas pelos gerentes.....	88
Gráfico 11 – Ferramentas mais utilizadas pelos funcionários.....	90
Gráfico 12 – Metas de conhecimento na visão dos gerentes.....	91
Gráfico 13 – Metas de conhecimento na visão dos funcionários.....	91
Gráfico 14 – Identificação de conhecimento na visão dos gerentes.....	93
Gráfico 15 – Identificação de conhecimento na visão dos funcionários.....	93
Gráfico 16 – Aquisição de conhecimento na visão dos gerentes.....	97
Gráfico 17 – Aquisição de conhecimento na visão dos funcionários.....	97
Gráfico 18 – Desenvolvimento de conhecimento na visão dos gerentes.....	100
Gráfico 19 – Desenvolvimento de conhecimento na visão dos funcionários.....	100
Gráfico 20 – Desenvolvimento de conhecimento na visão dos gerentes.....	104
Gráfico 21 – Desenvolvimento de conhecimento na visão dos funcionários.....	104
Gráfico 22 – Compartilhamento/distribuição de conhecimento na visão dos gerentes.....	107
Gráfico 23 – Compartilhamento/distribuição na visão dos funcionários.....	107
Gráfico 24 – Compartilhamento/distribuição na visão dos gerentes.....	111
Gráfico 25 – Compartilhamento/distribuição na visão dos funcionários.....	111
Gráfico 26 – Utilização de conhecimento na visão dos gerentes.....	115
Gráfico 27- Utilização de conhecimento na visão dos funcionários.....	115
Gráfico 28 – Retenção de conhecimento na visão dos gerentes.....	119
Gráfico 29 – Retenção de conhecimento na visão dos funcionários.....	119
Gráfico 30 – Processo decisório na visão dos gerentes.....	121
Gráfico 31 – Processo decisório na visão dos funcionários.....	121
Gráfico 32 – Processo decisório na visão dos gerentes.....	124
Gráfico 33 – Processo decisório na visão dos funcionários.....	124

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Objetivos específicos X Instrumento de coleta de dados.....	62
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo (gerentes).....	79
Tabela 2 – Sexo (funcionários).....	79
Tabela 3 – Faixa etária dos gerentes.....	80
Tabela 4 – Faixa etária dos funcionários.....	81
Tabela 5 – Função desempenhada na CAIXA.....	82
Tabela 6 – Escolaridade dos gerentes.....	83
Tabela 7 – Escolaridade dos funcionários.....	83
Tabela 8 – Tempo de CAIXA (gerentes).....	85
Tabela 9 – Tempo de CAIXA (funcionários).....	85
Tabela 10 – Ferramentas mais utilizadas pelos gerentes.....	87
Tabela 11 – Ferramentas mais utilizadas pelos funcionários.....	89
Tabela 12 – Questão 7 referente a metas de conhecimento.....	91
Tabela 13 – Questão 8 referente a metas de conhecimento.....	92
Tabela 14 – Questão 9 referente à identificação de conhecimento.....	94
Tabela 15 – Questão 10 referente à identificação de conhecimento.....	94
Tabela 16 – Questão 11 referente à identificação de conhecimento.....	95
Tabela 17 – Questão 12 referente à identificação de conhecimento.....	95
Tabela 18 – Questão 13 referente à aquisição de conhecimento.....	97
Tabela 19 – Questão 14 referente à aquisição de conhecimento.....	98
Tabela 20 – Questão 15 referente à aquisição de conhecimento.....	99
Tabela 21 – Questão 16 referente ao desenvolvimento de conhecimento.....	101
Tabela 22 – Questão 17 referente ao desenvolvimento de conhecimento.....	101
Tabela 23 – Questão 18 referente ao desenvolvimento de conhecimento.....	102
Tabela 24 – Questão 19 referente ao desenvolvimento de conhecimento.....	103
Tabela 25 – Questão 20 referente ao desenvolvimento de conhecimento.....	104
Tabela 26 – Questão 21 referente ao desenvolvimento de conhecimento.....	105
Tabela 27 – Questão 22 referente ao desenvolvimento de conhecimento.....	106
Tabela 28 – Questão 23 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	108
Tabela 29 – Questão 24 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	108
Tabela 30 – Questão 25 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	109
Tabela 31 – Questão 26 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	109
Tabela 32 – Questão 27 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	110
Tabela 33 – Questão 28 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	112
Tabela 34 – Questão 29 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	112
Tabela 35 – Questão 30 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	113
Tabela 36 – Questão 31 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	113
Tabela 37 – Questão 32 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento....	114
Tabela 38 – Questão 33 referente à utilização de conhecimento.....	116
Tabela 39 – Questão 34 referente à utilização de conhecimento.....	116
Tabela 40 – Questão 35 referente à utilização de conhecimento.....	117
Tabela 41 – Questão 36 referente à utilização de conhecimento.....	118
Tabela 42 – Questão 37 referente à retenção de conhecimento.....	119
Tabela 43 – Questão 38 referente à retenção de conhecimento.....	120



Tabela 44 – Questão 39 referente ao processo decisório .....	122
Tabela 45 – Questão 40 referente ao processo decisório .....	122
Tabela 46 – Questão 41 referente ao processo decisório .....	123
Tabela 47 – Questão 42 referente ao processo decisório .....	125
Tabela 48 – Questão 43 referente ao processo decisório .....	125

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivo geral</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 Objetivos específicos.....	17
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	<b>19</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 Conceito de Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 A importância da Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 Conhecimento, dados e informação</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4 Processos de Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>29</b>
2.4.1 Metas de conhecimento .....	31
2.4.2 Identificação do conhecimento.....	33
2.4.3 Aquisição do conhecimento .....	35
2.4.4 Desenvolvimento do conhecimento .....	37
2.4.5 Compartilhamento e distribuição do conhecimento.....	40
2.4.6 Utilização do conhecimento .....	43
2.4.7 Retenção do conhecimento.....	45
2.4.8 Avaliação do conhecimento .....	47
<b>2.5 Processo Decisório nas organizações</b> .....	<b>49</b>
2.5.1 Tipos de decisões .....	50
2.5.2 Modelo racional de tomada de decisão .....	51
2.5.3 Racionalidade limitada .....	53
2.5.4 Relação entre Gestão do Conhecimento e processo decisório .....	55
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
<b>3.1 Tipo de estudo</b> .....	<b>58</b>
<b>3.2 Universo e amostragem</b> .....	<b>59</b>
<b>3.3 Coleta de dados</b> .....	<b>61</b>
<b>3.4 Limitações do estudo</b> .....	<b>65</b>
<b>4. O CASO CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1 Descrição da empresa</b> .....	<b>67</b>
<b>4.2 Análise das práticas de Gestão do Conhecimento na CAIXA</b> .....	<b>69</b>
4.2.1 Práticas de identificação de conhecimento.....	70
4.2.2 Práticas de aquisição de conhecimento .....	71
4.2.3 Práticas de desenvolvimento de conhecimento .....	72
4.2.4 Práticas de compartilhamento e distribuição de conhecimento.....	74
4.2.5 Práticas de utilização de conhecimento .....	77
4.2.6 Práticas de retenção do conhecimento .....	77
<b>4.3 Resultados da pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento na CAIXA</b> .....	<b>78</b>
4.3.1 Dados censitários.....	79
4.3.2 Análise dos dados referentes à Gestão do Conhecimento na CAIXA .....	86
<b>4.4 Análise comparativa e propostas de ações corretivas</b> .....	<b>126</b>
4.4.1 Análise comparativa das metas de conhecimento .....	126

4.4.2 Análise comparativa da identificação do conhecimento .....	127
4.4.3 Análise comparativa da aquisição de conhecimento .....	129
4.4.4 Análise comparativa do desenvolvimento de conhecimento .....	130
4.4.5 Análise comparativa da distribuição e do compartilhamento de conhecimento .....	134
4.4.6 Análise comparativa da utilização de conhecimento .....	137
4.4.7 Análise comparativa da retenção de conhecimento .....	138
4.4.8 Análise comparativa da avaliação de conhecimento .....	139
4.4.9 Análise da utilização do conhecimento no processo decisório .....	140
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>143</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>151</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório serão apresentados o tema do trabalho, bem como o contexto no qual o mesmo se insere. Também será apresentado o problema que norteia a execução do mesmo. Em seguida, serão destacados os objetivos geral e específicos. Por fim, haverá uma justificativa acerca do trabalho, na qual serão apresentadas razões pelas quais este deve e pode ser realizado.

### 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

A constante e rápida mudança que vem ocorrendo no cenário mundial tem exigido das organizações métodos de gestão capazes de acompanhar e até mesmo antever mudanças de situações e preparar-se para elas. Os avanços científicos e tecnológicos, junto com a globalização, têm levado as organizações a um grau de competição nunca antes visto, exigindo delas agilidade e flexibilidade na execução de processos. Por isso, cada vez mais as organizações estão em busca de métodos que garantam a sua sobrevivência no mercado.

No entanto, percebe-se que, atualmente, o que determina a competitividade de uma organização não é o seu capital tangível físico e financeiro, mas sim seus ativos intangíveis, o que inclui o conhecimento. Segundo Peter Drucker (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 15) “estamos entrando na sociedade do conhecimento na qual o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento; uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenharão um papel central”.

Naturalmente, não é muito difícil perceber que o conhecimento é uma das variáveis mais importantes para elevar tanto organizações como pessoas a altos níveis de excelência. Basta olhar para o valor que as empresas dão a profissionais qualificados que detêm um vasto conhecimento e *know-how* na sua área de atuação. Tais profissionais chegam a ser disputados por organizações que os vêem como pessoas capazes de gerar vantagem competitiva para as mesmas. Portanto, se um indivíduo é valorizado pelo conhecimento que possui, certamente as organizações, que são compostas de indivíduos, podem não só

processar o conhecimento derivado de seus funcionários, como também gerar o próprio conhecimento organizacional, e, com isso, ganhar competitividade.

Além disso, qualquer ação iniciada em uma organização implica numa tomada de decisão, que corresponde ao processo de responder a um problema, procurando e selecionando uma solução ou ação que irá criar valor para os acionistas da organização. Esses tomadores de decisão precisam de informações capazes de embasá-los na escolha da melhor alternativa. Por isso, o gerenciamento das informações e do conhecimento por elas gerado é de extrema importância para qualquer organização.

Dentro desse contexto global, o mercado bancário brasileiro se apresenta com grande competitividade, principalmente, com a entrada de bancos internacionais desde 1994 e a privatização de bancos públicos. De acordo com o Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas, Rogério Sobreira (2006), estima-se que no ano de 2007 deverá haver um acirramento da concorrência bancária, na medida em que a taxa de juros siga uma trajetória de queda. Além disso, freqüentemente o governo tem tomado medidas a fim de aumentar a concorrência bancária, conforme Ministério da Fazenda (2006). Isso tem feito com que os bancos procurem cada vez mais tomar medidas para criar vantagens competitivas perante a concorrência, seja através de novas formas de gestão, estratégias de marketing e até mesmo fusões, nas quais bancos de maior porte tem adquirido bancos menores a fim de incorporar sua base de clientes e seu *know-how*.

Neste cenário encontra-se a Caixa Econômica Federal, uma empresa 100% pública que atende não só os seus clientes bancários, mas todos os trabalhadores formais do Brasil, por meio do pagamento de FGTS (Fundo de garantia do tempo de serviço), PIS (Programa de integração social) e seguro-desemprego; beneficiários de programas sociais e apostadores das Loterias. Sua rede de atendimento atende todos os 5.561 municípios brasileiros com mais de 17 mil pontos de atendimento entre agências, lotéricas e correspondentes bancários. A CAIXA divide seus Pontos de Venda em Superintendências Regionais (SR). O foco do presente trabalho será os Pontos de Venda (PV) e Pontos de Atendimento Bancário (PAB) da SR Florianópolis, que conta com 16 PV, 7 PAB, 523 funcionários e atende 6 municípios (Palhoça, Biguaçu, São José, Florianópolis, Itapema e Tijucas).

O ambiente no qual se encontram as agências ou PV da CAIXA é extremamente dinâmico e, muitas vezes, opressivo. Isso, porque os funcionários lidam diretamente com os clientes, que devido à concorrência estão cada vez mais exigentes e menos fiéis, o que exige dos funcionários agilidade na resolução de problemas. Além disso, mesmo sendo uma empresa pública, a CAIXA tem de apresentar resultados ao Governo Federal, a fim de manter sua estabilidade. Por isso, como qualquer outro banco, a CAIXA também estabelece metas no que diz respeito à captação de recursos e venda de produtos. Sendo assim, também se espera dos colaboradores, tanto gerentes, como técnicos, caixas e escriturários, o comprometimento com as metas estabelecidas.

Todas essas circunstâncias exigem do funcionário CAIXA não só conhecimento dos procedimentos operacionais e normativos envolvidos no trabalho, mas também, discernimento e perspicácia ao atender o cliente e resolver eventuais problemas. Isto inclui saber como tratá-lo na hora em que ele precisa da instituição, mesmo para atendimentos simples e, também, aproveitar oportunidades de venda de produtos. Deve-se salientar, que a maioria dos serviços bancários requerem muita responsabilidade, pois, constantemente, os funcionários lidam com o dinheiro das pessoas e, isso requer o máximo de cuidado possível, além de sempre procurar resguardar o sigilo das informações.

Neste caso, pessoas que têm experiência na empresa são de grande ajuda tanto para os mais “novos” como aos que também já trabalham há bastante tempo na empresa, mas que sempre têm coisas para aprender. Dessa forma, um aprende com o outro. Diversas situações que os funcionários enfrentam no dia-a-dia não estão especificadas nos manuais normativos internos da empresa, ou seja, não tratam apenas de procedimentos operacionais, mas sim de atalhos que podem ser usados para facilitar a vida do cliente e do próprio funcionário. Esses atalhos, na maioria das vezes, são conhecidos por colegas tanto da agência como da área meio, que também podem dar suporte na hora de tomar decisões.

Concordemente, todo o conhecimento que os funcionários novos ou antigos detêm é muito valioso para a organização, pois este conhecimento aliado ao conhecimento especificado nos Manuais Normativos tende a ser a base para tomadas de decisão mais acertadas. Essa troca de conhecimento cria na empresa um ambiente de colaboração e, conseqüentemente, gera um atendimento de melhor qualidade para o cliente, por isso, ele deve ser promovido e estimulado.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será feita uma abordagem a respeito do que diversos autores dizem sobre os temas Gestão do Conhecimento e processo de tomada de decisão, os quais serão fundamentais para desenvolver conceitos que servirão de base para a posterior análise do ambiente da Caixa Econômica Federal

### 2.1 Conceito de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida, basicamente, como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização (SVEIBY, 1998). Ou seja, sua função é gerar riqueza e valor a partir do gerenciamento de elementos que estão fora do contexto habitual de terra, capital e mão-de-obra.

Barroso (1999) define Gestão do Conhecimento como a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis; sendo que, para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento.

Outra definição proposta por Teixeira Filho (2000) é de que a Gestão do Conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento a fim de atingir os objetivos organizacionais. O autor também menciona que a GC é um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização, o que pode levar a necessidade de se rever a empresa como um todo.

Ainda com relação ao tema, Group (1998, p.65), por sua vez, define o seguinte:

A administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva.

Este enfoque valoriza o compartilhamento, fundamental para a informação ser assimilada como conhecimento.

Terra (1999) preocupou-se em discutir vários elementos constituintes da Gestão do Conhecimento no ambiente empresarial e avaliá-los, de forma exploratória, no contexto das empresas que atuam no Brasil. Segundo ele, a Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, o estímulo ao aprendizado, à criatividade e à inovação no contexto organizacional, estão fortemente associados a melhores desempenhos empresariais.

Para o autor, constituem-se como particularmente relevantes as seguintes práticas gerenciais: liderança e cultura voltada para a experimentação, para a inovação e para a busca de grandes desafios; trabalho em equipes multidisciplinares; criação de diferentes oportunidades para o estabelecimento de contatos pessoais como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos funcionários; acesso generalizado à informação e ao conhecimento organizacional; estímulo à diversidade e ao desenvolvimento pessoal e profissional; e, finalmente, ampla inserção individual e organizacional no ambiente externo à organização.

Segundo Xavier (1998), gerência do conhecimento é o processo de criação, captação e uso de conhecimento que melhora o desempenho da organização. Isto pode-se dar através da documentação e recuperação do conhecimento individual e sua disseminação por meio de mecanismos como os bancos de dados. E também através de atividades que facilitam as trocas humanas utilizando-se instrumentos como e-mail, Internet, Intranet e softwares de partilha de informações.

De acordo com Oliveira Jr. (2001), administração do conhecimento é o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, tanto a partir de esforços internos, ou a partir de processos que extrapolam suas fronteiras.

Para Davenport & Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento nas organizações tem que atender os seguintes objetivos, mantendo o foco no conhecimento e não no dado ou na informação:

- 1) Criar um repositório de conhecimento constituído de:
  - a) Conhecimento Externo, obtido no meio organizacional, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva;



- b) Conhecimento Interno Estruturado, baseado em relatórios de pesquisa e de marketing, registros de técnicas e métodos, entre outros; e
- c) Conhecimento Interno Informal, sistematizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização.

2) Melhorar o acesso ao conhecimento através de:

- a) Identificação das "páginas amarelas";
- b) Estabelecimento de rede de contato com especialistas; e
- c) Criação de *gatekeepers* - elementos de ligação entre grupos na organização.

3) Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento.

4) Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável, através de auditorias internas, buscando o conhecimento-capital-intelectual disperso pela organização.

Os autores, ao estabelecerem esses objetivos, dão ao processo de Gestão do conhecimento um contexto de atuação bastante abrangente ao explicitarem a necessidade de se trabalhar tanto o ambiente interno como o externo. No decorrer do trabalho, serão descritos os processos essenciais da GC.

## **2.2 A importância da Gestão do Conhecimento**

É evidente que a sociedade atual encontra-se num período da história humana marcado por grandes evoluções tecnológicas nos mais diversos campos, o que ocasionou diversas mudanças nas relações políticas e comerciais no mundo inteiro. Esses dias vêm sendo marcados pela chamada globalização da economia, que trouxe para as empresas novos conceitos como qualidade total, produtividade e competitividade.

Fleury e Fleury (2001, p. 36) identificam três ondas de mudanças que vêm acontecendo atualmente e que geram um ambiente de grande turbulência: “a passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento”. Até a década de 70 o mercado era considerado vendedor, pois a demanda era maior que a oferta, o que fazia com que as empresas se preocupassem apenas em aumentar a capacidade produtiva. Porém, com a crise do petróleo e a entrada de empresas asiáticas e japonesas no mercado mundial, o mercado passou a se tornar comprador, ou seja, a oferta tornou-se maior que a demanda. Com isso, os clientes passaram a “ditar as regras” e as empresas tiveram que começar a se orientar para o cliente. A globalização da economia mundial tem acirrado fortemente a concorrência em qualquer campo de negócios, o que exige das empresas grande flexibilidade, criatividade e rapidez frente às mudanças. Diante deste cenário, conforme Prusak (1998), entre as tendências mais marcantes que se observa hoje no modo de pensar a gestão das empresas é exatamente a conscientização de que o conhecimento é um fator de produção distinto e desempenha um papel fundamental na criação de valor e na luta contra as pressões da globalização.

Por isso, cada vez mais as empresas estão buscando formas de gestão baseadas em conhecimento, capazes de levá-las a obter vantagem competitiva perante a grande concorrência, procurando antecipar possíveis mudanças e preparar-se para elas. Essas estão se dando conta de que isto só é possível se a organização tiver pessoas competentes para desempenhar bem as tarefas e se o conhecimento detido por elas for bem gerenciado. Segundo Klein (1998), num ambiente em que os concorrentes rapidamente reproduzem inovações e empresas menores lançam melhores produtos e serviços, é o capital intelectual, ou seja, o conhecimento, a experiência, a especialização e diversos ativos intangíveis que *irão determinar suas posições competitivas e não o capital tangível físico e financeiro.*

Em nenhuma outra época houve tanta quantidade de informações disseminada entre os mais diversos meios de comunicação. Nos dias de hoje, através da Internet, a informação dá a volta ao mundo em um milésimo de segundo (CHIAVENATO, 1998). É por isso que o autor chama o período iniciado no final do Século XX de “Era da Informação”. Para ele, a informação tem propriedades que outros recursos não possuem. É infinitamente mais fácil de transportar do que os bens físicos e compartilhável, não simplesmente trocada. Tais

Diante do exposto, a presente pesquisa pretende responder ao seguinte problema: **a Caixa Econômica Federal tem gerenciado o conhecimento organizacional de forma a contribuir de maneira satisfatória para o processo de tomada de decisão nos Pontos de Venda e Pontos de Atendimento Bancário da Superintendência Regional de Florianópolis?**

## **1.2 Objetivo geral**

Analisar se o modo como a Caixa Econômica Federal gerencia o conhecimento, atualmente, tem contribuído de maneira satisfatória para o processo de tomada de decisão nos Pontos de Venda e Pontos de Atendimento Bancário da Superintendência Regional de Florianópolis.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

- a) Analisar as práticas da CAIXA com relação à Gestão do Conhecimento;
- b) Verificar o que o corpo gerencial pensa sobre a disponibilidade de informações e conhecimento na empresa e sua utilidade na tomada de decisão;
- c) Verificar o que o corpo funcional pensa sobre a disponibilidade de informações e conhecimento na empresa e sua utilidade na tomada de decisão;
- d) Propor sugestões e ações corretivas para a melhoria da Gestão do Conhecimento na CAIXA e sua utilização nos processos de decisão.

## **1.3 Justificativa**

O avanço tecnológico e científico ocorrido no último século trouxe para a sociedade novos conhecimentos e produtos que fizeram total diferença no campo dos negócios e das relações humanas. Invenções como o rádio, a televisão, o telefone, o fax e a Internet abriram um mundo novo, o que possibilitou ao ser humano receber em pouco tempo um volume de informações inimaginável até então. Essa aceleração da informação tem

proporcionado enormes benefícios em termos de comunicação, lazer, processamento de dados e busca do conhecimento. Conforme Machlup (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63), "informação é um meio material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou o reestruturando".

A grande questão que permeia entre as organizações, hoje, é transformar a informação recebida em conhecimento e, depois disso, repassar esse conhecimento, novamente na forma de informação para que outras pessoas possam absorver o mesmo conhecimento. No entanto, diante da grande quantidade de informações colocadas à disposição das pessoas, às vezes torna-se difícil selecioná-las de modo que, apenas aquelas que são relevantes cheguem às mãos dos colaboradores ou tomadores de decisão nas organizações.

Para auxiliar neste aspecto, cada vez mais têm sido desenvolvidos sistemas de informações inteligentes capazes de filtrar informações importantes, relacioná-las e disponibilizá-las de modo prático aos tomadores de decisão. Entretanto, os sistemas de informação sozinhos não são capazes de proporcionar as organizações conhecimento e competências necessários para enfrentar todas as situações complexas que o mundo atual impõe. A figura central, nesse caso, são as pessoas, que precisam ser desenvolvidas de maneira a terem competências, habilidades, experiências e conhecimento para tomar as decisões de maneira satisfatória e estarem preparadas para lidar com as mudanças que ocorrem de maneira cada vez mais rápida no cenário mundial.

Diante disso, a Gestão do Conhecimento, caracterizada por Terra (2000, p. 70) como a "capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora..." aparece como uma importante prática que deve ser utilizada por qualquer organização que deseja ser mais inteligente e competitiva.

A Caixa Econômica Federal, diante da competitividade que se apresenta no setor bancário, tem procurado se alinhar aos modernos modelos de gestão de pessoas. Recentemente, foi implantado na empresa o GPC - Gestão de Pessoas por Competência, que tem como objetivo desenvolver pessoas, bem como conferir autonomia aos gestores com a descentralização das decisões em Gestão de Pessoas. Segundo o Manual do GPC, tais decisões devem ser pautadas em políticas que enfatizem a importância do

relacionamento humano nos processos de trabalho, do desenvolvimento profissional e das equipes, da gestão do ambiente interno e da busca por resultados operacionais, financeiros e sociais.

Alinhada a essa estratégia, a Gestão do Conhecimento visa proporcionar às pessoas dentro da organização o acesso ao conhecimento gerado por ela mesma e pelos próprios funcionários que nela atuam. Tal conhecimento deve ser utilizado como base no processo de tomada de decisão e disseminado como algo intrínseco à cultura organizacional.

A análise aqui proposta visa verificar se o modo como a Caixa Econômica Federal gerencia, atualmente, o conhecimento organizacional, têm contribuído de maneira efetiva para as decisões tomadas pelos funcionários da empresa. Serão analisadas questões relativas a práticas de Gestão do Conhecimento e como estas têm sido vistas pelos funcionários tanto do corpo gerencial como do corpo funcional, podendo assim, verificar se para tomar decisões são utilizadas as informações disponibilizadas pela empresa e a facilidade com que as mesmas são acessadas.

Não há dúvida de que as informações obtidas com essa pesquisa serão de grande utilidade para a CAIXA no sentido de verificar quais são os pontos positivos e negativos na atual forma de gerir o conhecimento e apontar ações corretivas ou aspectos que podem ser melhorados e desenvolvidos no atual sistema.

Outras pesquisas com relação à Gestão do Conhecimento já foram realizadas na Caixa Econômica Federal. No entanto, a presente pesquisa abordará não só esse tema, mas sim, como a aplicação deste influi na tomada de decisão dentro da empresa, no âmbito dos PV e PAB da Grande Florianópolis. Portanto, está caracterizada a originalidade da pesquisa.

Do mesmo modo, pode-se dizer que a pesquisa também é viável, visto que há disponibilidade de tempo para a execução da mesma, ou seja, o primeiro semestre de 2007. Quanto à disponibilidade de recursos, estes dependerão apenas da pesquisadora, a qual arcará com todas as despesas decorrentes da pesquisa.



#### 1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado da seguinte forma:

No capítulo 1 tem-se a introdução do trabalho com a respectiva contextualização do tema e apresentação do problema. Em seguida, são destacados os objetivos geral e específicos que norteiam a execução do trabalho, bem como a justificativa para a realização do mesmo.

O capítulo 2 abordará a fundamentação teórica, na qual serão inseridas citações diretas e indiretas de uma série de autores que escrevem sobre os temas Gestão do Conhecimento, Gestão do Capital Intelectual e Processo Decisório, além da relação ou diferença que se observa entre eles.

No capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada para realização do trabalho, ou seja, como este é classificado em relação à natureza do estudo, quais os procedimentos utilizados para a coleta de dados, quais as fontes de coleta de dados e o universo da pesquisa. Também, serão explicados os procedimentos utilizados para determinar a amostra retirada do universo de pesquisa para a execução da coleta de dados. Por último, serão abordadas as limitações existentes na execução do trabalho.

No capítulo 4, primeiramente, será apresentado um breve histórico sobre a empresa estudada, ou seja, a Caixa Econômica Federal, considerando, principalmente, o foco do estudo que serão as agências da Superintendência Regional de Florianópolis. Em seguida, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa efetuada, bem como a relação dos mesmos com a teoria esboçada no capítulo 2. Neste capítulo é que será respondido o problema do trabalho, bem como serão atingidos todos os objetivos específicos.

Por fim, o capítulo 5 trará as considerações finais acerca do trabalho realizado e também, sugestões e recomendações para estudos futuros.

características atribuídas pelo autor à informação também são atribuídas ao conhecimento, que segundo Sveiby (1998, p. 27) “ao contrário dos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando é vendido... cresce a partir da divisão” .

Davenport e Prusak (1998), também afirmam que o conhecimento aumenta com o uso, pois idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor, ou seja, nunca se perde conhecimento, ele não deprecia, ao contrário, se valoriza. Diante disso, a empresa é valorizada pelo mercado quando apresenta uma gestão eficiente de conhecimento.

Todo este processo de mudança das empresas tem gerado questionamentos sobre a forma atual de ver e gerir o recurso humano e tem levado à valorização do conhecimento e ao reconhecimento de que o “*know-how* técnico, projetos de produto, apresentação de marketing, conhecimento do cliente, criatividade pessoal e inovação são os intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços” (DAVENPORT, 1998, p.17).

Peter Drucker (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997) foi um dos primeiros a notar um sinal dessa grande transformação. Segundo ele, na Sociedade do Conhecimento o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento; e os trabalhadores do conhecimento desempenharão um papel central. Também, conforme Davenport (1998, p. 15), “cada vez mais as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem”. Este é o mais forte motivo para uma empresa moderna investir no gerenciamento do conhecimento organizacional.

Outros motivos como a alta rotatividade nas camadas gerenciais, a necessidade de integração entre processos e a necessidade crescente de descentralização da tomada de decisão, são citados por Teixeira Filho (2000) como alguns dos fatores que contribuem para o interesse das empresas na *Gestão do Conhecimento*. Enfatizando o problema da rotatividade dos gerentes, Probst, Raub e Romhardt (2002) dizem que, muitas vezes, o conhecimento organizacional está concentrado apenas em alguns indivíduos. Se estes saem da empresa deixam lacunas extremamente difíceis de preencher, o que causa uma enorme perda à base do conhecimento da empresa. Também, com relação à importância da integração entre processos, o autor ressalta que o sucesso de muitas estratégias e projetos depende da combinação eficiente de diferentes trabalhadores do conhecimento e diferentes componentes na base do conhecimento organizacional, ou seja, a capacidade de uma

organização resolver problemas, tomar decisões e agir como um todo, depende dos componentes coletivos de sua base de conhecimentos.

Por fim, Stewart (1998) também concorda com os diversos autores mencionados sobre a importância do conhecimento na “Economia do Conhecimento”. O autor é bem categórico quando diz que o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. E, sendo assim, em todos os setores, as empresas mais bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou que as controlam de maneira mais eficaz.

Diante disso, visto que tanto a informação como o conhecimento constituem hoje ferramentas essenciais para a gestão das empresas, é necessário saber exatamente qual é o conceito de informação e conhecimento, quais as semelhanças e diferenças entre eles, e como a empresa deve gerir esses ativos intangíveis de modo a agregar valor em suas atividades.

### **2.3 Conhecimento, dados e informação**

Para se argumentar sobre as características de uma organização voltada para a Gestão do Conhecimento, faz-se necessário estabelecer a correta utilização dos conceitos de conhecimento, diferenciando-o de dados e informação.

McGee e Prusak (1994) definem informação como dados coletados, organizados e *ordenados aos quais são atribuídos significado e contexto*. Para os autores, enquanto a informação tem a função de informar e tem limites, os dados não tem essa função e são ilimitados.

Também, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 2) “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, ou “são registros estruturados de transações”. Geralmente, os dados são armazenados em algum tipo de sistema tecnológico. Algumas empresas acreditam que, coletando dados suficientes, as decisões corretas surgirão espontaneamente, mas, pelo contrário, o excesso torna mais difícil o estudo e a separação dos dados que realmente importam. Os autores também mencionam que os dados descrevem apenas parte do que aconteceu, não fornecem julgamento, interpretação e



nenhuma base sustentável para tomada de decisão. Porém, visto que os dados são matéria-prima essencial para a criação de informação, eles são extremamente importantes para as organizações.

Com uma visão um pouco mais abrangente, Davenport (1998) define dados como “observações sobre o estado do mundo”. Esses, segundo ele, são facilmente estruturados, facilmente obtidos por máquinas, freqüentemente quantificados e facilmente transferidos.

Já Peter Drucker apud (DAVENPORT, 1998, p. 19) definiu informação como “dados dotados de relevância e propósito”. O autor afirma que são as pessoas que transformam dados em informação, pois a informação exige análise, o que torna muito mais difícil transferi-la com fidelidade.

Segundo Bateson (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63) “a informação consiste em diferenças que fazem diferença”. A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos, o que torna visíveis significados antes invisíveis.

Também de acordo com essa definição, Davenport e Prusak (1998) descrevem informação como uma mensagem na forma de documento ou uma comunicação audível ou visível, que tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer impacto sobre seu julgamento e comportamento. Os autores concordam com Peter Drucker quando dizem que, diferentemente dos dados, a informação tem um significado intrínseco, normalmente, estando organizada para um determinado objetivo. Ela surge quando algum significado é adicionado aos dados. Dessa forma, a conversão de dados para informação requer conhecimento, que é um conceito ainda mais elaborado.

Conforme Machlup (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997), informação é um meio material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou o reestruturando. De acordo com essa definição, Nonaka & Takeuchi (1997, p. 64) descrevem a informação como “um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”. Isso indica que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana. Para os autores, o conhecimento, diferente da informação, diz respeito a *crenças e compromissos*, é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica, além de estar relacionado à *ação*. O conhecimento, então é definido como “crença verdadeira justificada”.

Berger e Luckmann (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997) dizem que as pessoas que interagem em um contexto histórico e social compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade, o que, por sua vez, influencia seu julgamento, comportamento e suas atitudes.

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como:

Mistura fluida de 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 ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Em uma abordagem similar, Teixeira Filho (2000) define conhecimento como um conjunto formado por experiências, valores, informações, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências. O autor também menciona que o conhecimento se encontra não só nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada das pessoas.

Por isso, o conhecimento nas organizações sempre foi valorizado, mesmo que não conscientemente. É comum a contratação de funcionário por sua experiência, que é reconhecida como conhecimento desenvolvido e amadurecido a longo prazo, e a busca de orientação com pessoas detentoras e conhecedoras de um assunto em momentos de decisões ou solução de problemas. Segundo Davenport (1998, p. 14), “gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face a face ou em conversas telefônicas. Apenas um terço provém de documentos”. O conhecimento, então, não é novo para as organizações, a novidade é “reconhecê-lo como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis”.

Percebe-se que informação e conhecimento estão intimamente relacionados, pois é através das informações que se constrói o conhecimento. Além disso, tanto um quanto o outro é criado de forma dinâmica na interação social entre as pessoas, o que mostra que o homem é o agente principal da transmissão de informação e geração de conhecimento.

Visto que o conhecimento gerado entre as pessoas é de extrema importância para organização, torna-se imprescindível conceituar e descrever os tipos de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi utilizam a distinção entre conhecimento tácito e explícito formulada por Michael Polanyi (1966). Segundo ele, o conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado através da linguagem e transmitido a pessoas. Ele pode ser expresso em palavras e números e, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights*, palpites subjetivos incluem-se nesta categoria de conhecimento. Também, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Em uma descrição um pouco mais simplificada, porém utilizando o mesmo conceito de Nonaka e Takeuchi, Teixeira Filho (2000) diz que o conhecimento tácito é aquele que as pessoas possuem e que não está escrito em lugar algum, apenas em suas mentes. Já o conhecimento explícito é aquele que está registrado, e por isso, disponível para as demais pessoas.

Para que o conhecimento tácito possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização ele tem que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa entender. Segundo o conceito de Nonaka e Takeuchi (1997), quando esta conversão ocorre de tácito em explícito e, depois, novamente em tácito, é que o conhecimento organizacional é criado. No entanto, há vários processos envolvidos na Gestão do Conhecimento organizacional. Esses processos serão descritos a seguir, com maiores detalhes.

## **2.4 Processos de Gestão do Conhecimento**

Diversos autores hoje discorrem sobre o tema Gestão do Conhecimento. Muitos deles já foram citados neste trabalho. No entanto, a partir do próximo subtítulo serão descritos os processos essenciais da Gestão do Conhecimento, segundo a abordagem de Gilbert Probst, Steffen Raub e Kai Romhardt no livro “Gestão do Conhecimento – os

elementos construtivos do sucesso”. Esses autores colocam de forma simples e objetiva os diversos processos essenciais da Gestão do Conhecimento, os quais estão intimamente relacionados. São eles: metas de conhecimento, identificação do conhecimento, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, retenção e avaliação de conhecimento.

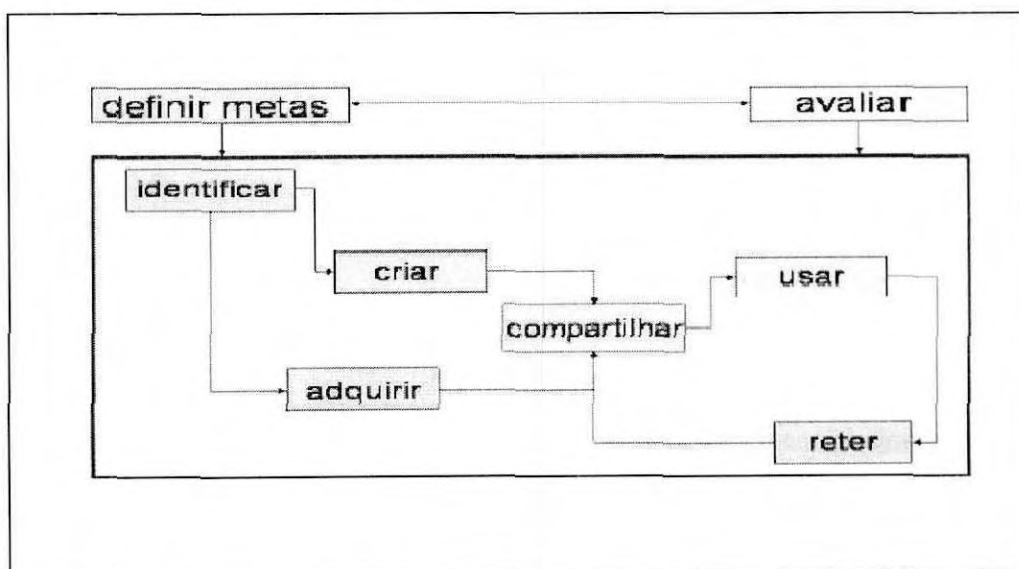


Figura 1 – Etapas da Gestão da cadeia de valor do conhecimento

Fonte: Adaptado de PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARD, K. Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.

Orientando-se pela Figura 1, a Gestão do Conhecimento, em sua fase inicial, exige a definição de foco, objetivo ou meta. Com as metas definidas, pode-se avaliar se a organização dispõe de conhecimentos para atender a elas. A etapa de identificação é extremamente importante, pois, se não houver uma definição do que se tem disponível na base de conhecimento, corre-se risco como de adquirir ou desenvolver conhecimentos já disponíveis ou afetar negativamente as capacidades humanas existentes.

Assim, com as metas estabelecidas e a disponibilidade atual delimitada, pode-se saber se há lacunas de conhecimento. Se não houver lacunas, os esforços de gestão avançam para as etapas de disponibilizar/compartilhar, e utilizar. Se houver lacunas, haverá a necessidade de se decidir entre duas etapas dedicadas a suprir a lacuna de conhecimento: aquisição ou desenvolvimento.

Uma vez que as lacunas de conhecimento são preenchidas, seja por aquisição seja por desenvolvimento, ou ainda, por uma combinação de ambas, novas etapas de Gestão do Conhecimento são necessárias. Identificar, adquirir ou criar não encerram o ciclo das necessidades de Gestão do Conhecimento. Uma etapa destinada a armazenar, disponibilizar, compartilhar ou dar acesso aos conhecimentos necessários para permitir a utilização ou reutilização se faz necessário na medida em que aqueles que adquirem ou criam podem não ser os mesmos que usam os conhecimentos. Ou ainda, aqueles que adquirem ou criam podem manter para si os conhecimentos mas não são ainda conhecimentos organizacionais até que a organização tenha controle sobre eles.

Gerenciar as condições que garantam o efetivo uso do conhecimento constitui-se na etapa de central da Gestão do Conhecimento. Utilizar significa transformar disponibilidades em resultados que procurem cumprir as metas de conhecimento. Feito isso, a decisão do que e como reter, bem como a tarefa de manter atualizada a base de conhecimento, fazem parte da etapa de retenção, que visa construir a memória organizacional para auxiliar a tomada de decisão. Por fim, a escolha de indicadores confiáveis para avaliação do processo e dos resultados e o uso ou desenvolvimento de novos indicadores completam o ciclo da gestão do conhecimento.

Ainda como forma de se estabelecer distinção entre o conjunto das etapas, pode-se reuni-las em dois grupos: as etapas específicas de Gestão do Conhecimento, que são: a identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição, utilização e retenção; e as etapas de apoio: metas e avaliação. Isto não significa criar uma hierarquia entre elas, mas destacar o fato de que metas e avaliação de resultados são etapas de muitas outras tecnologias de Gestão (como administração por objetivos, por exemplo), ao passo que as etapas específicas se constituem nas atividades especializadas de Gestão do Conhecimento.

#### 2.4.1 Metas de conhecimento

As metas de conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), estabelecem quais habilidades devem ser desenvolvidas e em que níveis da organização. Elas representam uma tradução das metas da empresa em termos de conhecimento, asseguram que os processos de aprendizado organizacional tenham uma direção e permitem que o



sucesso ou o fracasso da Gestão do Conhecimento possa ser verificado. Sendo assim, o modo como as metas de conhecimento são estabelecidas é de extrema importância, pois irá determinar o modo como as mesmas serão, posteriormente, avaliadas. Para os autores, elas são o ponto de partida da Gestão do Conhecimento e podem ser divididas em:

- a) normativas – refere-se a uma visão geral de política da empresa e a todos os aspectos da cultura empresarial. A meta normativa primária do conhecimento é criar uma cultura empresarial consciente ou propícia ao conhecimento, ou seja, criar condições para metas estratégicas e operacionais orientadas para o conhecimento. Uma maneira de promover uma cultura organizacional voltada para o conhecimento é formular uma declaração de missão e visão para conhecimento, pois essas contêm afirmações sobre os ideais com os quais a empresa acredita estar comprometida;
- b) estratégicas – definem o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades necessárias no futuro, com objetivo de realizar a visão da empresa. As metas estratégicas facilitam a avaliação da viabilidade da estratégia sob a ótica das exigências de conhecimento, bem como, podem ajudar a produzir novas opções estratégicas;
- c) operacionais – implementação da Gestão do Conhecimento ou conversão das outras metas em objetivos concretos. Ajudam a garantir que os programas estratégicos sejam implementados na atividade diária. Destinam-se a levar a Gestão do Conhecimento além dos níveis de *staff* e gerencial e garantir que ela não seja sacrificada nas atividades operacionais. Por isso, devem ser formuladas com clareza e cumpridas rigorosamente em toda organização.

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 90), “falar de conhecimento tácito ou em vantagem competitiva a longo prazo, não surte efeito se a criação do conhecimento não for parte do referencial estratégico”. Dessa forma, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), a Gestão do Conhecimento está ligada à administração estratégica, pois ambas visam proteger vantagens competitivas desenvolvendo competências organizacionais. Dentro do planejamento estratégico, a concordância sobre as metas estratégicas do conhecimento constitui seu elemento principal, as quais irão fornecer a base para a

implementação e o monitoramento. Além disso, as metas determinam a direção geral em que as atividades da empresa devem se desenvolver e influencia o comportamento dos funcionários. Sendo assim, visto que o conhecimento vem sendo tratado como fator fundamental no sucesso da empresa, as metas de conhecimento devem ser incluídas ao lado das metas tradicionais.

Moresi (2001) também concorda com essa questão. O autor diz que a Gestão do Conhecimento inicia com o planejamento estratégico. Para definição dos objetivos é preciso ter uma visão macro da missão e da sua ambiência. Deve ser formulada uma política estratégica que possibilite o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento na organização como um todo. A seguir, deve-se definir e implementar estratégias de conhecimento com a participação de todos os segmentos relevantes da organização. Por fim, tem de ser realizado um acompanhamento da melhoria diária da organização e de seus processos com o enfoque do uso e do desenvolvimento de conhecimento.

#### 2.4.2 Identificação do conhecimento

Identificar o conhecimento significa, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002) analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. Isoladamente a gestão desta etapa pode trazer ganhos significativos para qualquer organização. Ela dá a oportunidade de melhor entendimento sobre as condições atuais dos ativos de conhecimento e de identificar lacunas de conhecimento para um possível esforço futuro. Tal identificação pode ser feita através da definição de um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos à empresa.

Visto que as empresas hoje têm excesso de informações, há uma grande dificuldade de os administradores e funcionários selecionarem as informações que necessitam. Por isso, é necessário que haja no ambiente empresarial, maneiras de acessar o ambiente de conhecimento e identificar tipos específicos de conhecimento, tanto de fontes internas quanto externas.

Para tornar o conhecimento interno visível, Probst, Raub e Romhardt (2002) ressaltam que, primeiro deve-se conscientizar a organização de suas próprias capacidades. É de extrema importância para a empresa saber quais os especialistas e as estruturas de

conhecimento necessários para dar suporte a um determinado processo. Sendo assim, todo funcionário pode tornar suas habilidades mais conhecidas e acessíveis aos colegas, bem como as equipes podem fornecer informações sobre seu progresso de trabalho. Apenas deve-se escolher a melhor abordagem de acordo com o contexto organizacional.

Para auxiliar nesse processo, os mesmos autores propõem técnicas ou instrumentos para tornar o conhecimento interno e externo mais visíveis. No âmbito interno, são considerados alguns instrumentos como: listas de especialistas e páginas amarelas (lista de problemas freqüentes e os nomes das pessoas capazes de resolvê-los), mapas de conhecimento (representações gráficas de especialistas, ativos de conhecimento e fontes de conhecimento), topografias de conhecimento (indicam pessoas com habilidades específicas e seu nível de conhecimento), sistemas geográficos de informações (organização geográfica dos ativos de conhecimento), entre outros. Com relação às páginas amarelas, Stewart (1998) menciona que elaborá-las é algo tão fácil que o fato de tão poucas empresas as terem feito é estranho. É um sistema simples que conecta pessoas a especialistas, economizando tempo, reduzindo erros e suposições. Teixeira Filho (2000) também ressalta a importância deste fator quando diz que a empresa deve identificar que pessoas na organização têm conhecimento sobre quais assuntos, processos, produtos, concorrentes, clientes, visando à competitividade e ao mapeamento das competências.

Dentro do conhecimento interno organizacional, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), também se encontram estruturas informais, caracterizadas como um tipo de sistema nervoso central, que sustenta pensamento e atuação coletivos, mas que, raramente, são entendidos. *Uma maneira de tornar tais redes visíveis é perguntar aos funcionários com quem eles discutem seu trabalho, em quem confiam e quem aconselha quem em assuntos profissionais.* Tais informações podem ser usadas para traçar redes de aconselhamento, redes de confiança e redes de comunicação, as quais mostram os vários tipos de relações na forma gráfica. Teixeira Filho (2000) também argumenta que tanto para a orientação estratégica quanto para coleta e análise de informações, é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento dos temas mais relevantes à gestão do conhecimento, pois essa rede é que irá agregar “inteligência” ao processo.

Em uma abordagem semelhante, Davenport e Prusak (1998) afirmam que há em cada empresa um mercado de conhecimento no qual vendedores e compradores se



encontram e trocam “favores”. É um mercado pouco explícito, ineficiente e de difícil mapeamento. Por isso, é preciso que a empresa, primeiramente localize o conhecimento que há nela mesma e, conseqüentemente, conheça esta rede já existente de conhecimento e compreenda os fatores que motivam a busca do conhecimento, bem como decifre as razões que levam ao compartilhamento do conhecimento individual. Para os autores, as pessoas buscam o conhecimento porque esperam que ele as ajude a ter sucesso em seu trabalho. Porém, quando as pessoas fornecem conhecimento, elas também esperam se beneficiar. Desse modo, o mercado do conhecimento funcionaria do mesmo modo que os mercados de bens tangíveis.

Portanto, esta etapa pressupõe a identificação do conhecimento que a organização detém e verificar se o mesmo é suficiente para atingir as metas de conhecimento. A partir dessas informações obtidas, pode-se tomar decisões quanto a quais conhecimentos devem ser adquiridos, desenvolvidos e distribuídos.

#### 2.4.3 Aquisição do conhecimento

Captar ou adquirir conhecimento é o processo de coletar informações, conceitos, idéias e hipóteses. Este dá início ao processo de ampliação do conhecimento. Pode-se entender esta etapa como o conjunto das ações de Gestão do Conhecimento voltadas para o ambiente externo, partindo-se do pressuposto que conhecimentos que a empresa precisa estão disponíveis de alguma forma, no ambiente externo. A aquisição de conhecimento pode ser feita por diversas formas: leitura, conversas com colegas, experimentação, análise direta daquilo que se pretende conhecer. Devido a grande quantidade de informação disponível, deve-se captar o conhecimento de modo qualitativo, organizado, sistemático, definitivo e dirigido a seus objetivos. (XAVIER, 1998)

Segundo o mesmo autor, é fundamental que o conhecimento adquirido seja avaliado quanto à adequação, qualidade e uso potencial, interpretado e entendido, dividido em partes para diferentes usos, associado a outros conjuntos de informações, resumido ou ampliado para distribuição ou armazenamento.

Os conhecimentos que são de interesse das organizações estão apresentados ou disponíveis de modo diverso no ambiente externo. Eles podem ser públicos ou privados,

predominantemente tácitos ou explícitos, ser protegidos por patentes ou registro de propriedade. Podem ainda ser alugados ou apenas comprados (DAVENPORT E PRUZAK, 1998).

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), as empresas podem adquirir nos mercados de conhecimento externo:

- a) conhecimento de especialistas externos – o processo de recrutar especialistas é uma parte vital da política integrada de Gestão do Conhecimento, pois nomear pessoas com determinados tipos de especialização envolve decidir os tipo de competências que a empresa desenvolverá;
- b) conhecimento de outras firmas – esse tipo de conhecimento pode ser incorporado pela empresa de duas formas. A primeira seria através de aquisições. O objetivo é de assumir toda a base de conhecimento da outra empresa. A outra forma, menos radical, é a formação de alianças estratégicas, em que os participantes se comprometem com metas comuns e cada um pode compensar suas fraquezas, utilizando recursos físicos, *know-how* ou capital do outro;
- c) conhecimento dos parceiros – esse pode ser obtido através de *stakeholders*, como: clientes, fornecedores, proprietários, políticos, mídia e líderes de opinião, entre outros. O potencial de conhecimento e os ativos de conhecimento desses grupos são de grande importância para a empresa; e
- d) produtos do conhecimento – é o conhecimento através da compra de software ou CD-ROMs. Deve-se ter o cuidado em efetuar a compra de produtos que sejam compatíveis com as competências existentes na empresa, pois essas ferramentas sozinhas não irão gerar valor para a organização, pois dependem da atividade humana, a qual deve estar bem preparada para fazer bom uso desses.

Com relação ao contato da organização com os clientes, Teixeira Filho (2000) diz que a empresa deve estar em permanente contato com os clientes e usuários, avaliando suas expectativas e satisfação com os resultados. Isso será um fator importante a ser levado em consideração na avaliação do processo de Gestão do Conhecimento.

Também, visto que as empresas atuais estão cada vez mais terceirizando suas atividades, e tornando-se extremamente dependentes de outras organizações, é importante que haja um monitoramento das competências dos parceiros organizacionais, como fornecedores e outros provedores de serviços, a fim de agregar tal conhecimento à própria organização.

Fleury e Fleury (2001) ainda mencionam que uma forma de se adquirir conhecimento seria através da observação das experiências realizadas por outras organizações, que constitui o *benchmarking*, a fim de repensar a própria organização e promover a aprendizagem organizacional.

Portanto, a aquisição do conhecimento externo destina-se não só a suprir demandas atuais apontadas pelas metas de conhecimento, não disponíveis na base de conhecimento e que não serão desenvolvidas internamente, mas também incorporar e disciplinar práticas já existentes externamente como um tipo de investimentos de conhecimentos para o futuro.

No entanto, apesar de ser uma alternativa interessante para as organizações poder comprar e comparar diversos tipos de conhecimento, essa oportunidade também está aberta aos concorrentes, o que torna muito mais importante a capacidade da empresa em desenvolver conhecimento a partir de recursos próprios, pois, geralmente, este é o fator decisivo no ambiente competitivo.

#### 2.4.4 Desenvolvimento do conhecimento

O desenvolvimento do conhecimento complementa a aquisição do conhecimento. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), o foco do desenvolvimento está na geração de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. Inclui-se nessa fase todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não estão presentes na organização. O objetivo principal é analisar as maneiras gerais da empresa lidar com novas idéias e utilizar a criatividade dos funcionários.

Geralmente, o desenvolvimento do conhecimento está ligado às pesquisas de mercado da empresa e ao departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, nos quais busca-se, principalmente a inovação de produto. Porém, o desenvolvimento do conhecimento não

deve se concentrar apenas nessas áreas, mas sim, em todas as áreas da organização pois, as diferentes formas de desenvolvimento do conhecimento enriquecem a base de conhecimento da organização.

De fato, cabe ao gestor reconhecer as áreas em que ele pode influenciar a produção de conhecimento da organização. Nos locais em que não puder influenciar diretamente, seu papel é criar condições positivas para que o conhecimento possa se desenvolver. Dessa forma, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), existem diversas medidas que podem ser colocadas em prática com o intuito de promover o conhecimento organizacional, entre elas estão: dar liberdade às pessoas para terem idéias novas, proporcionar que os funcionários tenham tempo livre para trabalhar em projetos de longo prazo, deixar que as pessoas trabalhem em projetos de sua escolha, tolerar os erros, entre outras. Em conformidade com essas idéias, Garvin (2000) diz que o aprendizado se torna difícil quando os empregados estão constantemente apressados e sob pressão. O aprendizado só ocorrerá se a alta administração explicitamente liberar algum tempo para os funcionários.

Também, Klein (1998) sugere que a gerência dê aos funcionários incentivos para que contribuam para a base de capital intelectual da empresa, apoiando tais contribuições com transações específicas. A empresa pode criar formas de reconhecer o autor de um produto ou de alguma idéia, a fim de incentivá-los a sempre colocar isso em prática.

Tais técnicas apresentadas trabalham, basicamente, o desenvolvimento do conhecimento de forma individual. Porém, apesar de a empresa estar interessada na promoção do conhecimento individual, muitas vezes, é o conhecimento coletivo que trará grandes contribuições para o conhecimento organizacional e para a sustentabilidade da vantagem competitiva. Isto porque os grupos desenvolvem comportamentos que só podem ser explicados em termos das próprias interações do grupo (FLEURY; FLEURY, 2001). Por isso, é extremamente importante entender como ocorre a transferência de conhecimento de um indivíduo para o outro e, a conseqüente criação do conhecimento coletivo.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro modos de conversão do conhecimento a partir da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito:

- a) socialização: Conhecimento tácito em conhecimento tácito. É um processo de compartilhamento de experiências. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros através da observação, imitação e prática;
- b) externalização: Conhecimento tácito em conhecimento explícito. Normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva;
- c) combinação: Conhecimento explícito em conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas; e
- d) internalização: Conhecimento explícito em conhecimento tácito. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. Também, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros ou “reexperimentá-las”.

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Afirmam que os quatro modos de conversão do conhecimento devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica e denominam o conjunto dos quatro processos de “espiral de criação do conhecimento”.

O modo da socialização geralmente começa desenvolvendo um “campo” de interação. Este facilita o compartilhamento de experiências e modelos mentais dos membros, e é chamado pelos autores de “conhecimento compartilhado”. O modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos ou “conhecimento conceitual”. A combinação é provocada pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial, o chamado “conhecimento sistêmico”. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização, ou “conhecimento operacional”, a respeito de gerenciamento de projeto, uso de novos produtos e implementação da política. Esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento.



Diante disso, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), percebe-se que, somente onde existe interação e comunicação, transparência e integração, pode-se fazer o conhecimento individual tornar-se coletivo, pois sem a comunicação entre os indivíduos detentores de conhecimento não há comparações de idéias e experiências, ou seja, não há transferência de conhecimento.

Moresi (2001) também concorda com tal idéia quando diz que uma organização não pode criar conhecimento por si mesma sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação. Além disso, o autor menciona que ter uma idéia ou palpite pessoal tem pouco valor para a organização, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo que seja compartilhado com outros indivíduos na organização.

#### 2.4.5 Compartilhamento e distribuição do conhecimento

O compartilhamento e a distribuição do conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), diz respeito à como transformar informações ou experiências isoladas ou individuais em algo que toda a organização possa utilizar, ou seja, é o processo de compartilhar e disseminar conhecimento que já se encontra presente na organização. Mais do que organizar os estoques e desenhar condições que facilitem e estimulem o acesso, nesta etapa a preocupação é criar as condições para que as diferentes formas de conhecimentos circulem pela organização.

A primeira condição para o compartilhamento e a distribuição do conhecimento é, exatamente, a existência do conhecimento na organização, tanto de fontes internas como externas e, que esse conhecimento possa ser reconhecido e localizado pelos usuários. É importante ressaltar que, a distribuição do conhecimento não consiste apenas em compartilhar experiências bem-sucedidas, mas também, repassar o conhecimento sobre como evitar erros. Em relação a isso, Kleiner e Hoth (2000) argumentam que nas organizações os erros se repetem, porém, as decisões inteligentes não. As velhas maneiras de pensar que resultaram em erros nunca são analisadas, discutidas e internalizadas pela organização. Se isto fosse feito, os erros não seriam repetidos e a organização aprenderia e economizaria os custos de se cometer erros mais de uma vez.

Para Stewart (1998) a Gestão do Conhecimento necessita de armazenamento e disponibilidade de estoques de “coisas conhecidas” (experiências anteriores, soluções já testadas, melhores práticas, banco de especialistas etc.) Para o autor, isto significa montar um conjunto de aplicativos que geralmente abrangem: Intranet, armazenamento de dados e busca de dados, sistemas de apoio à decisão, *softwares* que permitem o trabalho coletivo, gerência de relacionamento com os clientes, fontes de informação *on-line*, boletins eletrônicos, e assim por diante. A Gestão do Conhecimento explora todos esses recursos – e o pessoal motivado encontrará formas de pôr o conhecimento para trabalhar em seu favor.

Atualmente, uma tendência importante observada, que auxilia no compartilhamento de conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), é a do trabalho em grupo. Hoje os trabalhadores são julgados não somente pela sua capacidade individual de resolver problemas, mas também, pela sua contribuição para a equipe. Os funcionários estão cada vez mais dependentes uns dos outros para resolverem tarefas complexas com êxito. Isso quer dizer que, o sucesso de um projeto depende fortemente da eficiência no compartilhamento de conhecimento no grupo. De acordo com Fleury e Fleury (2001), o processo de interação com pessoas de cultura, formação e experiência profissional diferentes propicia a disseminação de idéias, propostas e novas soluções para os problemas.

Também, conforme Oliveira Júnior (2001), as empresas devem focar o desenvolvimento de conhecimento coletivo que é tácito. Este é mais difícil de transferir, porém mais fácil de proteger. Isso porque tal conhecimento é gerado em um contexto específico de maneira dinâmica a partir da aprendizagem e acumulação de habilidades específicas da empresa. Neste caso, quanto mais enraizado o conhecimento coletivo estiver nas práticas de trabalho, menos relevante é a ausência de um ou mais membros desse grupo.

As situações naturais para compartilhar conhecimento são aquelas em que os colegas estão presentes fisicamente no local de trabalho. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), nos casos em que houver menos possibilidade de trabalhar em conjunto, deve-se promover encontros sociais em que se possa compartilhar conhecimento. Além disso, outro fator relevante é a disposição espacial das áreas de trabalho. Pessoas que trabalham juntas e para quem a troca de conhecimento é muito importante devem estar relativamente próximas, pois isso facilita o fluxo de informações.

Os autores ainda mencionam que, a distribuição do conhecimento não envolve dizer tudo a todos, antes seu objetivo é dar a indivíduos ou grupos acesso ao conhecimento de que precisam para executar suas tarefas. Por isso, a distribuição do conhecimento tem alguns fatores limitantes, tais como o sigilo de informações. A necessidade de proteger certos tipos de informações pode vir tanto da obrigação da organização para com clientes ou parceiros, como também, por razões competitivas.

Ainda outra barreira que as organizações enfrentam na distribuição do conhecimento, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), é a de natureza humana, pois muitos funcionários consideram áreas do seu conhecimento pessoal como parte da sua base de poder na empresa, o que acaba limitando sua disposição para compartilhar o conhecimento. Além disso, alguns não têm talento individual para a comunicação e convivência social, fator extremamente importante para o compartilhamento de conhecimento. Por último, pode-se citar a falta de tempo como um limitador da participação dos funcionários em atividades que estimulam a troca de informações.

Diante de tais situações, a organização deve buscar maneiras de criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. Uma das ações que a empresa pode tomar é promover a reprodução de conhecimento, que significa distribuir ativos de conhecimento rapidamente entre um grande número de funcionários. Esta pode ser utilizada na socialização dos funcionários e no processo contínuo de educação e treinamento. A socialização envolve familiarizar os funcionários com as regras e valores da organização e comunicar os comportamentos básicos e as expectativas da função, ou seja, ensinar a cultura da empresa. Em grandes empresas, isso é realizado por meio de seminários ou retiros que duram alguns dias.

Outro modo que tem sido utilizado na reprodução do conhecimento através da socialização é a organização de *workshops*, com o intuito de ensinar aos funcionários uma nova orientação estratégica. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002) Por outro lado, algumas técnicas de reprodução de conhecimento se baseiam em documentos ou dados. Os manuais de empresas ainda são uma fonte indispensável de conhecimento. Segundo os mesmos autores, eles servem para adaptar novos funcionários ao ambiente, familiarizando-os com as regras e regulamentos das rotinas de trabalho.



Além das importantes conseqüências já mencionadas, a distribuição de conhecimento também pode produzir valor direto para o cliente pois, se o conhecimento estiver no lugar certo, permitirá que os funcionários possam dar respostas rápidas e competentes às indagações do cliente sem ter de perguntar à matriz, o que gera uma grande vantagem competitiva.

#### 2.4.6 Utilização do conhecimento

A identificação e a distribuição bem-sucedidas do conhecimento não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da empresa, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002). Segundo os autores, o objetivo principal da Gestão do Conhecimento é assegurar que o conhecimento da organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. O conhecimento deve tornar-se utilizável e, por fim, ser utilizado, pois se a empresa não aplicar seu novo conhecimento, não conseguirá nenhum benefício e todo seu esforço será em vão. “O conhecimento em ação é a medida mais significativa da Gestão do Conhecimento bem-sucedida, pois a aplicação produtiva de conhecimento é a única maneira de traduzi-lo em resultados visíveis” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 165)

Da mesma maneira, McAdam (apud SELEME, 2003) sugere que o uso do conhecimento é positivo quando beneficia tanto a empresa como seus funcionários. Adicionalmente, Turner e Jakson-Cox (apud SELEME, 2003) vêem no uso um indicador para avaliar a eficácia de um programa de Gestão do Conhecimento.

Do mesmo modo que ocorre na distribuição e compartilhamento do conhecimento, o ambiente de trabalho é um fator decisivo no uso do conhecimento. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), esse deve apoiar a aplicação do conhecimento novo e estimular indivíduos e grupos a acessarem os ativos intelectuais da empresa. Isso demonstra que todos os funcionários devem estar preparados para usar o conhecimento novo.

Pode-se imaginar diferentes situações pelas quais os atores organizacionais utilizam a base de conhecimentos: quando há necessidade de se resolver um problema e se tenta aplicar uma solução disponível para tal. Quando se tem uma situação e se procura uma experiência anterior que possa ajudar ou dar pistas para que se possa melhor enfrentá-la;

quando se está trazendo alguém que possa ajudar a resolver um problema. Estas situações ilustram as várias possibilidades de utilizar os conhecimentos e, em todas elas, haverá de ter uma maneira de obter uma avaliação do processo e uma forma de se reter algo no final do processo de uso.

No entanto, algumas barreiras ao uso do conhecimento são encontradas nas organizações. Entre elas está o fato de determinadas tarefas se tornarem tão familiar aos funcionários, que estes passam a ficar relutantes em acreditar que novos procedimentos poderiam melhorar sua eficiência. Outra barreira se encontra na dificuldade que os funcionários têm em expor que precisam de algum conhecimento, e as conseqüências que essa exposição possa lhes causar. Isso impede o uso do conhecimento que existe disperso em outras partes da organização.

Outro fator importante é que as pessoas estão mais propensas a buscar conhecimento quando este está disponível de uma maneira que seja prática para encontrá-lo. Diante disso, a empresa deve tornar a base de conhecimento e as infra-estruturas de conhecimento propícias ao usuário. As principais características que tornam os sistemas favoráveis ao usuário são a simplicidade, o momento adequado e a compatibilidade, ou seja, o conhecimento deve ser localizado e transferido rapidamente e estar disponível em uma forma que permite aplicação imediata e uso continuado.

Um modo de utilizar o conhecimento e fazer com que este seja fácil de lembrar é *por meio de técnicas como aprendizado em ação*. Tais técnicas são utilizadas em treinamento e desenvolvimento e exigem do funcionário desenvolvimento e usos simultâneos do conhecimento no contexto de um processo coletivo de solução de problemas. Esse tipo de ambiente torna o treinamento mais eficaz.

As organizações também podem tomar algumas ações no que diz respeito a melhorar a atratividade dos documentos organizacionais, por introduzir ferramentas como gráficos, sumários curtos e outros, que facilitem a utilização dos mesmos no ambiente de trabalho. Além disso, deve-se atentar para o posicionamento das estações de trabalho de uma maneira que propicie a proximidade física dos trabalhadores ao conhecimento que precisam.

#### 2.4.7 Retenção do conhecimento

A construção da memória organizacional, de acordo com Fleury e Fleury (2001) refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas facilmente e tornadas disponíveis a fim de auxiliar na tomada de decisões.

Desse modo, se uma organização deseja que seu conhecimento seja preservado para ser acessível no futuro, ela deve dominar três processos básicos de gestão do conhecimento, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002). Primeiro, ela deve selecionar dentre muitas informações aquelas que devem ser retidas. Segundo, ela deve ser capaz de armazenar sua experiência de forma adequada. Terceiro, ela deve garantir que a memória organizacional esteja atualizada.

Visto que a quantidade de informação em uma organização muitas vezes é maior do que a mesma pode reter, deve haver um esforço em selecionar informações, documentos e experiências que realmente sejam de valor para a organização. Nesse sentido, o desafio é separar experiências valiosas do resto e transferir dados, informações e habilidades de grande importância para os sistemas organizacionais em que eles possam ser úteis para toda a empresa. Isso é extremamente importante pois, de acordo com Teixeira Filho (2000), sem “lembrar” do que deu certo ou não, em situações similares, os gerentes acabam cometendo *os mesmos erros novamente, toda a equipe começa do zero*.

É praticamente impossível uma organização conseguir administrar todos os processos envolvidos na seleção do conhecimento. Porém, em áreas chaves como conhecimento sobre clientes, deve haver um esforço maior em selecionar e documentar eficientemente. Se tal conhecimento for registrado em documentos, ele se torna independente dos indivíduos e passa a ser preservado para uso da organização. Caso, o funcionário venha a sair da empresa, esse conhecimento continuará disponível aos que permanecerem (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Conforme Teixeira Filho (2000), as organizações devem registrar o conhecimento sobre a forma como os processos internos são realizados, mantendo essas informações atualizadas e tornando-as disponíveis para todos. O efetivo uso do conhecimento requer uma gestão cuidadosa para que nenhuma competência técnica valiosa seja jogada fora e

envolve a utilização eficiente de diversos meios de armazenagem da organização. Pode-se distinguir três tipos de meio de armazenamento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002): funcionários individuais, grupos e computadores.

No que diz respeito ao conhecimento pelos funcionários, a empresa deve fazer um esforço concentrado a fim de criar um ambiente em que as pessoas não pensem em mudar de emprego pois, se as mesmas estiverem felizes em seu ambiente de trabalho, é mais provável que elas rejeitem ofertas lucrativas externas. Porém, alguns funcionários valiosos *podem deixar de reagir bem aos incentivos e, de uma hora para outra podem deixar a empresa*. Isto pode ser contornado por criar mecanismos flexíveis de cooperação, através de convites para esses ex-funcionários prestarem serviço a empresa como professores ou consultores. Também, outra maneira de conservar habilidades é por treinar sucessores para desempenhar as mesmas tarefas do funcionário que sairá da empresa.

Além disso, há uma batalha individual contra o próprio esquecimento natural. Do mesmo modo que um idioma estrangeiro pode ser esquecido se não for utilizado, também, grande parte do efeito de cursos de treinamento pode ser perdida se as pessoas treinadas não puderem aplicar imediatamente o que aprenderam em seu trabalho. Por isso, muitas empresas estão fazendo mudanças para o treinamento no trabalho, a fim de que o que foi aprendido possa ser usado imediatamente e a competência organizacional seja preservada por mais tempo.

Já com respeito ao armazenamento em grupo, pesquisas mostram que a memória de grupo supera a memória individual, bem como a memória aos pares também supera a memória individual. Isso demonstra a importância de realizar treinamentos e *workshops* com grupos de funcionários, os quais vivenciarão juntos a mesma experiência e terão a oportunidade de juntos lembrarem os aspectos mais importantes. De acordo com Oliveira Júnior (2001, p. 143) “*know-how* coletivo é mais difícil para fazer circular e transferir e, quanto mais enraizado na prática de trabalho, menos relevante é a ausência de um ou alguns membros desse coletivo”.

A tecnologia desenvolvida nos últimos anos tem proporcionado às organizações diversos meios de armazenagem de dados, os quais têm se tornado cada vez melhores a custos modestos. Quase todos os meios tradicionais de armazenagem podem ser colocados na forma digital. As vantagens desses meios de armazenagem é que eles são fáceis de

editar, podem ser usados repetidamente e podem ser distribuídos de maneira barata através de redes.

Uma questão importante é, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), que grande parte do *know-how* das empresas está contida em documentos que podem ser digitalizados, como apresentações, formulários, relatórios, entre outro. Se eles forem armazenados sistematicamente e reutilizados, isso constituirá uma vantagem competitiva de benefício crescente. Também, Teixeira Filho (2000) cita que o conhecimento armazenado sobre os processos possibilita a avaliação de melhores práticas, o aperfeiçoamento dos processos e a aplicação de inovações, pois desse modo é muito mais fácil analisar os pontos deficientes e criar indicadores de desempenho.

Finalmente, há a questão da atualização do conhecimento. A preservação do conhecimento só será satisfatória se este puder ser recuperado e sua qualidade for aceitável. Muitas empresas gastam enormes quantias em virtude da tomada de decisão baseada em conhecimento desatualizado e falho. Portanto, de acordo com (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.191):

Se as pessoas confiarem na qualidade dos dados e se o sistema for de fácil acesso, ele será usado e mantido e, isso, por sua vez, melhora a qualidade dos dados. Porém, se a base de conhecimento atual já for defeituosa, o usuário perde a confiança nela e não se dispõe a investir tempo e energia para manter o sistema.

Torna-se evidente a importância das organizações reterem conhecimento derivado tanto de decisões inteligentes como de erros cometidos, e o mais importante é disponibilizar esse conhecimento de forma rápida e didática aos tomadores de decisão.

#### 2.4.8 Avaliação do conhecimento

Conforme visto, a forma como as metas de conhecimento são formuladas determina as maneiras pelas quais podem ser avaliadas. Portanto, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), a qualidade das metas torna-se aparente no estágio de avaliação. As mudanças na base de conhecimento devem tornar-se visíveis para, então, poderem ser interpretadas com relação às metas de conhecimento. Não se deve incorrer no erro de achar



que avaliar conhecimento significa calcular seu valor monetário, mas sim, significa verificar se as metas foram ou não atingidas.

Contudo, pelo fato de o conhecimento ser algo mais subjetivo do que as outras dimensões que definem o sucesso da empresa, a sua medição torna-se mais difícil. É extremamente complicado explicar, por exemplo, a diferença entre valor de mercado de uma empresa e seu valor contábil. Também, não existem sistemas de monitoramento para medir mudanças nos elementos construtivos individuais da gestão do conhecimento.

Diante disso, os autores dão algumas sugestões para medir ou avaliar as mudanças na organização em relação ao conhecimento, comparando-as com o que foi estabelecido nas metas de conhecimento.

Uma ferramenta utilizada na Gestão Estratégica das empresas e que pode ser adaptada para também medir o conhecimento é o *balanced scorecard*, que tenta ligar intervenções operacionais na base de conhecimento da organização com as metas de longo prazo da empresa. Por isso, ao estabelecerem as metas, as empresas precisam se certificar de que existem maneiras de medi-las com índices adequados. Como alertam Probst, Raub e Romhardt (2002, p.199), “um planejamento cuidadoso do sistema deve garantir que a empresa sabe o que está sendo medido e o que ela deseja medir”.

Outra sugestão dada pelos autores é a construção de um modelo evolucionário de competências. Essa abordagem se baseia na idéia de que as competências organizacionais se desenvolvem partindo de um estágio de completa falta de entendimento, passando por estágios intermediários, e chegando a um entendimento completo das relações causais envolvidas em uma situação.

Uma terceira forma proposta de avaliar o conhecimento é verificar se todas as partes da empresa foram alinhadas de forma bem-sucedida com a estratégia de conhecimento e a visão de conhecimento e, se tiveram êxito em implementá-las a nível operacional. As metas normativas podem ser medidas verificando-se: a cultura organizacional, o comportamento da alta administração, a credibilidade, entre outros. As metas estratégicas podem ser medidas através: da medição do conhecimento, da carteira de competências, dos projetos de conhecimento e do *balanced scorecard*. Por fim, as metas operacionais podem ser medidas por meio do controle de treinamentos, da medição do uso de sistemas e da criação de perfis de habilidades individuais.



Fica claro que a avaliação é extremamente importante para a Gestão do Conhecimento, pois, se esta não existir, a organização deixará de ter o *feedback* necessário para proceder os possíveis ajustes nos processos construtivo.

## 2.5 Processo decisório nas organizações

Todos os dias as pessoas são confrontadas com decisões a tomar, desde decisões mais simples até as mais complexas. De acordo com Gomes (2002), sempre que se está diante de um problema que possui mais que uma alternativa para sua solução, uma decisão precisa ser tomada. O simples fato de não tomar uma ação indica que uma decisão foi tomada.

Também, conforme Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), raramente as decisões são tomadas por indivíduos únicos, mesmo que haja alguém responsável pelo resultado da decisão. As decisões são conseqüências de diversas interações entre as preferências de indivíduos e grupos de influência. Tais decisões acontecem através de um processo ao longo do tempo e ocorrem em diversas etapas, que não são pré-determinadas ou organizadas de maneira lógica. Essas etapas são afetadas pelos atores do processo.

Segundo Roy (apud ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001), atores são todos aqueles envolvidos direta ou indiretamente no processo decisório. São pessoas, grupos e instituições (em inglês chamados *stakeholders*) que têm uma posição no processo decisório e que têm interesses no resultado da decisão.

Há dois paradigmas básicos no processo decisório, os quais foram desenvolvidos por estudiosos da área. O primeiro é o paradigma racionalista. O pressuposto desse paradigma refere-se à exigência de que os decisores sejam racionais. Sendo assim, de acordo com Stubbat (apud ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001, p. 20), “todos os decisores racionais possuiriam o mesmo nível e tipo de conhecimento, raciocinariam da mesma forma lógica, perceberiam as mesmas informações e todos perseguiriam os mesmos objetivos racionais (minimizar custo e maximizar benefícios tangíveis).”

De outra forma, Daft (2003) destaca que a abordagem racional implica a necessidade da análise sistemática de um problema seguida pela escolha e implementação numa seqüência lógica. Apesar de o modelo racional ser um “ideal” de como os gerentes deveriam tomar decisões, o modelo ajuda-os a pensar mais clara e racionalmente sobre as decisões.

O outro paradigma é o construtivista que, segundo Roy e Vanderpooten (apud ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001), tem como pressuposto básico reconhecer a importância da subjetividade dos decisores. Neste caso, considera-se no processo aspectos subjetivos do decisor como seus valores, objetivos, preconceitos, cultura e intuição.

De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), as metodologias voltadas ao apoio à decisão ou multicritério adotam o construtivismo como paradigma científico. Já as metodologias voltadas à tomada de decisão utilizando a pesquisa operacional tradicional adotam o paradigma racionalista. É importante ressaltar que a escolha de um paradigma científico é uma decorrência dos valores dos envolvidos na tomada de decisão. É impossível definir qual é o verdadeiro ou melhor.

No entanto, visto que, nesta pesquisa o objetivo é demonstrar como a Gestão do Conhecimento influencia no processo de tomada de decisão, e não detalhar os modelos utilizados para auxiliar no processo, a abordagem escolhida será a racional, utilizando como base as etapas do processo decisório. Porém, também serão analisados alguns fatores tanto comportamentais como do ambiente interno e externo que influenciam a tomada de decisão.

### 2.5.1 Tipos de decisões

Os especialistas em teoria da decisão desenvolveram modelos para classificar os diferentes tipos de decisão. O modelo usado mais amplamente é o de Herbert Simon, o qual distingue dois tipos de decisão, conforme Gibson (1981):

- a) decisões programadas: são repetitivas e rotineiras para as quais desenvolveu-se um método de resolução.

- b) decisões não programadas: são as decisões novas e não estruturadas, para as quais não há um método de resolução.

As organizações têm de lidar todos os dias com um grande número de decisões programadas. Para tais, os administradores não devem gastar recursos organizacionais e tempo desnecessários, visto que estas são tratadas através de normas, métodos operacionais padrão e pela própria estrutura organizacional. Não obstante, as decisões não programadas devem ser identificadas com exatidão, pois delas derivam conseqüências que podem ser vitais para a organização.

#### 2.5.2 Modelo racional de tomada de decisão

Conforme Gibson (1981), as decisões devem ser encaradas como uma resposta organizacional a determinado problema. Tais decisões são resultado de um processo dinâmico influenciado por muitas forças. Ele pode ser representado por uma série de etapas dentro de um processo seqüencial, porém não é um processo fixo. Dentro da abordagem racional, Gibson (1981) divide o processo decisório em sete etapas. São elas:

##### 1. Estabelecimento de metas e objetivos específicos e de medida de resultados:

Nesta etapa o autor focaliza a necessidade de a organização ter bem definidas as metas e os objetivos em cada departamento, pois isso influenciará a eficácia da organização. Além disso, se o seu estabelecimento for adequado, mostrará o quão satisfatórios estão sendo os resultados e quais medidas indicarão isso.

##### 2. Identificação de problemas:

São sintomas e sinais que indicam a existência de um problema a ser resolvido, ou conforme Lacombe e Heilborn (2003), uma oportunidade a ser aproveitada. O grau de criticidade do problema é definido pela diferença entre os níveis de desempenho especificados nas metas organizacionais e o desempenho atingido.

### 3. Desenvolvimento de alternativas:

Desenvolvimento de alternativas viáveis para a solução do problema e consideração das possíveis conseqüências de cada uma delas. Segundo Lacombe e Heilborn (2003), deve-se verificar as informações pertinentes sobre todas as alternativas e se as mesmas convergem na direção dos objetivos da organização.

### 4. Avaliação de alternativas:

Depois de desenvolvidas, as alternativas devem ser avaliadas e comparadas. Tais análises envolvem suas possíveis conseqüências, como cálculo dos custos e benefícios de cada alternativa, além da previsão dos conflitos e problemas decorrentes e testes sobre a validade das soluções. Para o autor, a relação resultado-alternativa está baseada em três condições possíveis:

- a) Certeza – quem decide tem o conhecimento completo da probabilidade dos resultados de cada alternativa.
- b) Incerteza – quem decide não tem um conhecimento absoluto da probabilidade dos resultados de cada alternativa
- c) Risco – quem decide tem alguma estimativa probabilística dos resultados de cada alternativa.

Pode-se incluir ainda, segundo Stoner e Freeman (1985), uma quarta condição, que seria de turbulência. Nessa situação até mesmo o objetivo final ou as metas, que são conhecidos nas outras situações, podem não ser claros. Também ocorre a turbulência quando o próprio ambiente está mudando rapidamente ou for incerto. No entanto, a tomada de decisão em situações de risco talvez seja a situação mais comum.

#### 5. Escolha de uma alternativa:

A finalidade de se escolher uma alternativa é resolver um problema para atingir determinadas metas e conseguir certos objetivos. É importante ressaltar que raramente existem situações em que uma única alternativa atinja o objetivo sem provocar ações colaterais positivas ou negativas sobre outros objetivos. Sendo assim, na maioria das decisões administrativas, as soluções ótimas são impossíveis, pois quem decide não pode conhecer as alternativas de que dispõe, as conseqüências de cada uma delas e sua probabilidade de ocorrência. Nesse caso, o administrador terá de escolher a alternativa que satisfaça o padrão mínimo de aceitação.

#### 6. Implantação da decisão:

De acordo com Gibson (1981), a escolha deve ser bem implantada para que se atinja o objetivo, pois uma boa decisão pode ser prejudicada por uma implementação inadequada. Nesse caso, a implantação pode ser mais importante que a escolha das alternativas.

#### 7. Controle e avaliação:

Os resultados alcançados com a implantação da alternativa devem ser comparados aos resultados planejados, por isso, é importante que os objetivos sejam mensuráveis. Caso seja verificado que os resultados alcançados não se ajustam aos planejados, é preciso que haja mudanças na solução escolhida, na sua implantação ou no objetivo original.

No entanto, segundo Lacombe e Heilborn (2003), algumas decisões são tão complexas, envolvendo tantas variáveis, incertezas e riscos que mesmo que se procure estruturar o processo decisório, sempre haverá necessidade de flexibilizar o processo e confiar no julgamento e intuição das pessoas. Considerando esses fatores, criou-se a teoria da racionalidade limitada.



### 2.5.3 Racionalidade limitada

Essa teoria proposta por Herbert Simon mostra que os tomadores de decisão enfrentam uma série de questões que dificultam o processo racional de tomada de decisão, como: informações inadequadas sobre a natureza do problema, falta de tempo ou dinheiro para coletar informações completas, percepções distorcidas, incapacidade de recordar grandes quantidades de informação e os limites da própria inteligência. Nesse caso, em vez de buscar a decisão perfeita ou ideal, os administradores aceitam uma que irá servir adequadamente aos seus propósitos, ou seja, eles se satisfazem com a primeira decisão satisfatória que descobrem. (STONER; FREEMAN, 1985)

Segundo Daft (2003), a perspectiva da racionalidade limitada muitas vezes está associada aos processos de decisão intuitivos, no qual são usados a experiência e o bom senso, em vez da lógica seqüencial ou do raciocínio explícito para tomar decisões. Quando gerentes utilizam a intuição baseada em longa experiência com os problemas da organização, eles percebem e entendem os problemas mais rapidamente e desenvolvem maior sensibilidade sobre qual alternativa irá solucioná-los, o que acelera o processo de tomada de decisão.

Nesse caso, para auxiliar os gerentes na escolha das alternativas nas tomadas de decisão, pode-se, segundo Lacombe e Heilborn (2003), utilizar dois tipos de treinamento. O treinamento profissional, baseado nos princípios da administração e o treinamento pela experiência, baseado no aprendizado e rotação nas funções que a organização pode proporcionar. Também podem ser utilizados cursos ou programas especializados para ensinar ou melhorar as tomadas de decisões não programadas.

A partir desse treinamento (acumular conhecimento) e da experiência adquirida, os administradores passam a desenvolver a chamada intuição, que, conforme visto, é um modo de raciocinar baseado na experiência, por meio do qual a avaliação da situação e o julgamento das alternativas são feitos de forma inconsciente e automática. Pode-se dizer que a intuição está vinculada ao conhecimento tácito e não ao explícito.

Além disso, Lacombe e Heilborn (2003) mencionam que, um processo decisório complexo envolve a participação de várias pessoas com valores, experiências, interesses e necessidades diferentes, podendo-se chegar a visões bem diferentes sobre o mesmo



problema. Também, a pressão para decisões rápidas pode levar a simplificações subjetivas, deixando-se de lado a análise objetiva de alternativas viáveis. Tudo isso são fatores que podem levar a decisões erradas. Porém, muitas vezes as causas de tais decisões podem ser descobertas através do próprio processo decisório. Se as alternativas não foram bem definidas, as informações corretas não foram coletadas ou os custos e benefícios não foram precisamente calculado, os riscos da decisão tomada ter sido errada são muito grandes.

Por isso, apesar das influências psicológicas serem relevantes na tomada de decisão, a informação é o insumo mais importante para a decisão. Isso quer dizer que o gerenciamento das informações e do conhecimento por elas gerado é de fundamental importância para as decisões em qualquer organização. (LACOMBE; HEILBORN, 2003)

#### 2.5.4 Relação entre Gestão do Conhecimento e processo decisório

Conforme já salientado anteriormente, o conhecimento hoje é o principal ativo das organizações. O sucesso das pessoas e também das empresas é determinado pelo que elas sabem e não pelo que possuem. Por isso, conforme Lacombe e Heilborn (2003), na economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se na sua capacidade de adquirir, processar, interpretar, armazenar, recuperar e utilizar a informação de maneira eficaz.

Dentre as principais utilidades práticas do conhecimento, descritas por Xavier (1998), estão: a capacidade de ajudar as pessoas a identificarem ameaças e oportunidades e a resolver problemas. O autor também salienta que a qualidade da decisão depende do conhecimento em que se baseia. Sendo assim, diferentes tipos de conhecimento são manuseados pela empresa no momento de decidir:

- a) conhecimento técnico: alimenta decisões técnicas e gerenciais. Exe: desenvolvimento de produtos e fechamento contábil do balanço;
- b) conhecimento filosófico: conceitualizações mais gerais. Exe: fixação de diretrizes, normas e regras de conduta para com o mercado, funcionários, fornecedores, etc; e

- c) inteligência, informação estratégica: se aplicam à decisões estratégicas e competitivas. Exe: descrição do mercado, avaliação da concorrência, identificação de oportunidades e ameaças.

*Diante desse cenário, cada vez mais as empresas estão investindo recursos em tecnologia da informação (TI), a fim de criar vantagem competitiva. No entanto, vale ressaltar, que a TI por si só não gera diferencial competitivo para as empresas, mas sim, o modo como esta é utilizada e aproveitada.*

Atualmente, existem sistemas interativos de apoio à decisão, que proporcionam ao usuário acesso fácil a modelos decisórios e dados para dar apoio à tomada de decisões não programadas. Tais sistemas procuram estabelecer uma simbiose entre o usuário e a máquina para que este possa exercer controle direto sobre as atividades informatizadas e seus resultados. (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Contudo, esses sistemas, na maioria das vezes, *contemplam apenas informações internas à organização, o que limita o seu escopo de atuação.* Constitui-se um desafio para as empresas organizar um suprimento sistemático e significativo de informações externas relevantes para elas.

Conforme Teixeira Filho (2000, p.117), “a empresa que melhor perceber as aplicações das tecnologias emergentes às suas operações, e que puder usar mais eficazmente a informática aos processos decisórios, terá maior vantagem competitiva em seu setor de atuação”.

Também, segundo Xavier (1998), quando a direção começa a perceber o papel e a importância do conhecimento na organização, altera-se o paradigma da gestão, pois:

- a) Haverá maior interesse na geração e disseminação do conhecimento internamente;
- b) Haverá maior interesse em preservar o conhecimento de boa qualidade que se formou internamente; e
- c) Haverá maior estímulo para a aplicação do conhecimento no processo decisório: de apenas intuitivas ou emocionais, as decisões passarão a ser mais informadas e cerebrais.

As conseqüências disso serão o aumento de reuniões para discussão, discussões mais aprofundadas, o maior investimento em treinamento, a valorização do funcionário com tendências intelectuais no tratamento da função, a busca de profissionais com maior formação, entre outros. (XAVIER, 1998)

De acordo com Moresi (2001), a principal meta da Gestão do Conhecimento é apoiar o processo decisório em todos os níveis. O entendimento de uma situação apóia o decisor na visualização do cenário e cria as condições para que o planejamento possa ser realizado e as ações efetivadas. Também, podem ser revelados fatores críticos que possibilitam a antecipação a eventos, por meio do reconhecimento das conseqüências de uma decisão. Desse modo, o conhecimento deve ser a base do processo decisório, considerando que raramente é possível alcançar a compreensão total. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos, e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, bem como representar fator de mudança no comportamento organizacional. Isso porque a tomada de decisão é um processo complexo de reflexão, investigação e análise e não apenas o momento final da escolha. No processo decisório, o volume de informações à disposição do decisor deve ser na medida certa.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos que envolveram a execução do trabalho, bem como a sua classificação com relação ao tipo de estudo, natureza das variáveis pesquisadas e o ambiente de pesquisa. Também, será descrito o processo pelo qual foi determinado o universo e a amostra da pesquisa.

Para se responder a cada um dos objetivos específicos foram utilizados cerca de quatro instrumentos de coleta de dados, os quais serão definidos a seguir, bem como terão sua utilização justificada.

Por fim, serão relacionadas algumas limitações que são impostas à execução da pesquisa, tais como limitação de tempo, recursos e acesso a determinados elementos da amostra.

#### 3.1 Tipo de estudo

O trabalho realizado pôde ser classificado, primeiramente, com base nos seus objetivos gerais, como uma pesquisa exploratória e, também, descritiva. De acordo com Gil (1991), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito. Na maioria dos casos, tais pesquisas envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Já as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Nessas pesquisas são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática.

Desse modo, o presente trabalho foi assim classificado, pois, para a execução do mesmo realizou-se o levantamento bibliográfico acerca do tema pesquisado, com o propósito de explorá-lo e torná-lo mais explícito, utilizando para isso, os conceitos de diversos autores reconhecidos, tais como Nonaka e Takeuchi, Terra, Sveiby, Davenport, Probst, Prusak, entre outros. A pesquisa também foi exploratória no sentido de que foram buscados dados a respeito da empresa para melhor contextualizar a pesquisa da Gestão do Conhecimento na organização. Quanto à classificação como pesquisa descritiva, justifica-se

pelo fato de que seu propósito foi descrever as características das práticas da CAIXA com relação à Gestão do Conhecimento, considerando a realidade dos gerentes e dos funcionários e qual a percepção desses dois grupos a respeito das ações de Gestão do Conhecimento praticadas na organização.

A pesquisa também foi classificada quanto à natureza das variáveis pesquisadas. De acordo com Kirk e Muller (*apud* MATTAR, 2005), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Também, Oliveira (1997) diz que a abordagem quantitativa busca quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações para classificar e analisar e, a abordagem qualitativa visa analisar a interação de variáveis, apresentar contribuições no processo de mudança e formação de opiniões de determinados grupos, e permitir a interpretação de particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Buscou-se neste trabalho, verificar o que o corpo gerencial e funcional pensa sobre o modo com a empresa tem gerenciado o conhecimento. Para se chegar a essas conclusões foram utilizadas características quantitativas, na medida que, por meio de processos de contagem foi realizada a classificação e quantificação dos dados obtidos para atender aos objetivos propostos. Desse modo, a pesquisa foi classificada como sendo, predominantemente, quantitativa. No entanto, ao descrever as práticas da CAIXA relacionadas com a Gestão do Conhecimento, a pesquisa tornou-se também qualitativa.

No que se refere ao ambiente de pesquisa, segundo Marconi (*apud* ANDRADE, 1993), a pesquisa pôde ser classificada como pesquisa de campo, a qual é utilizada com o objetivo de conseguir conhecimento sobre um problema para o qual se procura uma resposta e baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. Nesse caso, o problema que esse trabalho se propõe a responder é se o modo como a Caixa Econômica Federal gerencia o conhecimento tem contribuído de maneira satisfatória para o processo de tomada de decisão nos Pontos de Venda (PV) e Pontos de Atendimento Bancário (PAB) da Superintendência Regional de Florianópolis.



### 3.2 Universo e amostragem

Conforme Andrade (1993), o universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população. Como, em algumas vezes, é impossível estudar a população inteira, escolhe-se determinada quantidade de elementos para objeto de estudo, os quais constituirão a amostra. De acordo com Mattar (2005), em uma amostra não-probabilística, a seleção dos elementos depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. Também, segundo Marconi e Lakatos (1990), a amostragem não-probabilística não faz uso de formas aleatórias de seleção, por isso, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo de erros de amostra.

Dessa forma, foi considerado como universo da pesquisa todos os 523 funcionários que trabalham nas Agências e nos Pontos de Atendimento Bancário da Superintendência Regional de Florianópolis da Caixa Econômica Federal, sendo que 90 deles são gerentes. Não foram considerados os funcionários que trabalham na área meio, ou escritórios. Devido ao fato de não existir cálculo para delimitar o número da amostra na amostragem não-probabilística, foram utilizados alguns critérios para se chegar ao número de 105 elementos, como tempo e disponibilidade dos funcionários para responderem aos questionários.

Visto que há um número considerável de Agências (16) e de PAB (7) na Superintendência, distribuir questionários em todos eles demandaria muito tempo. Por isso, foram escolhidas para fazer parte da amostra cerca de 6 agências e 2 PAB de acordo com o julgamento da pesquisadora, baseada em critérios de tempo e localidade. Foi escolhida uma agência e um PAB próximos a residência da pesquisadora no município de São José. O restante das agências e o outro PAB situam-se no centro de Florianópolis, próximos uns dos outros, além de uma outra agência localizada no continente, no bairro Estreito.

Outro fator utilizado para a escolha das agências foi o número de funcionários, para que houvesse uma quantidade razoável de questionários respondidos em cada uma delas. Embora, os PAB tenham uma quantidade muito pequena de funcionários, comparados com as agências, buscou-se que alguns deles fizessem parte da amostra para que houvesse elementos que representassem esses funcionários.



Desse modo, foram distribuídos questionários para os funcionários que estavam nos seus locais de trabalho nos dias em que a pesquisadora esteve fazendo a pesquisa. No entanto, nem todos os funcionários das 6 agências e dos dois PAB puderam responder. Alguns deles estavam de férias, afastados ou em algum outro tipo de atividade de trabalho, além de que alguns também se recusaram a responder, alegando falta de tempo. Outra questão encontrada foi que alguns questionários continham erros de preenchimento. Desse modo, houve um índice de resposta de 70%, pois foram distribuídos cerca de 150 questionários e conseguiu-se obter uma amostra de 105 elementos.

No entanto, visto que a pesquisa visa identificar tanto a visão do corpo gerencial como a do corpo funcional, podendo haver diferença entre eles, foi aplicada a amostragem por quotas que, segundo Marconi e Lakatos (1990), pressupõe a classificação da população em termos de propriedades relevantes para a característica a estudar. Porém, o pesquisador deve conhecer a proporção dessas características na população. Desse modo, verificou-se que dos 523 funcionários pesquisados, 90 são gerentes, o que representa 17,21% da população. Portanto, seguindo a proporcionalidade, na amostra de 105 elementos, deveria haver 18 gerentes.

Contudo, ao realizar a contagem do número de gerentes que responderam ao questionário percebeu-se que apenas 16 haviam respondido. Por isso, a pesquisadora solicitou novamente a dois gerentes que pudessem responder, para que se conseguisse chegar ao número referido. Estes questionários foram incluídos na amostra e dois questionários de funcionários foram retirados para que fosse mantida a proporcionalidade. Sendo assim, a amostra foi composta por 18 gerentes compondo um estrato e 87 funcionários compondo o outro estrato.

### **3.3 Coleta de dados**

Para realizar a coleta de dados neste trabalho foram utilizadas quatro ferramentas básicas a fim de se responder a cada um dos objetivos específicos, conforme o quadro a seguir.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>
Analisar as políticas da CAIXA com relação à Gestão do Conhecimento.	Pesquisa bibliográfica Análise documental Observação Questionário
Verificar o que o corpo gerencial pensa sobre a disponibilidade de informações e conhecimento na empresa e sua utilidade na tomada de decisão.	Questionário
Verificar o que o corpo funcional pensa sobre a disponibilidade de informações e conhecimento na empresa e sua utilidade na tomada de decisão.	Questionário
Propor sugestões e ações corretivas para a melhoria da Gestão do Conhecimento na CAIXA e sua utilização nos processos de decisão.	Pesquisa bibliográfica Questionário Observação

Quadro 1: Objetivos específicos X Instrumento de coleta de dados

Fonte: dados primários

Pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1991), refere-se a pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. Boa parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. A maioria se propõe a análise das diversas posições acerca de um tema ou problema. Neste trabalho foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica a respeito dos temas envolvidos, ou seja, gestão do conhecimento e processo de tomada de decisão. Autores conceituados como Davenport, Probst, Nonaka e Takeuchi, Terra, Sveiby, e Prusak foram citados a fim de explorar melhor o tema e definir um conjunto de conceitos que foram utilizados como base para analisar a empresa em questão e tirar as conclusões necessárias. Conforme se observa no quadro 1, esta ferramenta foi utilizada para responder ao primeiro e ao quarto objetivo específico.

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental, de acordo com Gil (1991), vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Também, na pesquisa documental, as fontes são mais diversificadas e dispersas. Com relação a esse tipo de pesquisa, foram utilizados no trabalho alguns documentos eletrônicos, disponibilizados pela

empresa na Intranet. Estes contêm as diretrizes básicas de algumas práticas relacionadas com a Gestão do Conhecimento, além de disponibilizarem, também, os Manuais Normativos. Desse modo, esta ferramenta auxiliou a responder o primeiro objetivo específico.

Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a observação que, de acordo com Marconi e Lakatos (1990), é uma técnica para se conseguir informações e utiliza os sentidos para obter determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Ela permite identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência mas que orientam seu comportamento. A observação pode ser desenvolvida de várias maneiras. Nesse trabalho foi utilizada a observação participante, assim classificada pelas autoras, pois a pesquisadora tem participação real com a comunidade ou grupo, vivencia e trabalha nas mesmas atividades destes. Sendo assim, esta convivência foi utilizada para identificar as práticas de Gestão do Conhecimento na CAIXA.

Por fim, foi utilizado também o questionário que, conforme Marconi e Lakatos (1990), é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. O pesquisador envia o questionário ao informante, que depois de preenchê-lo, devolve-o do mesmo modo. Deve-se enviar junto com o questionário uma carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e necessidade de obter resposta, tentando despertar o interesse do recebedor para que ele devolva-o em um prazo razoável. O questionário utilizado neste trabalho foi elaborado com o intuito de se analisar o que o corpo gerencial e o corpo funcional pensa sobre as práticas de Gestão do Conhecimento da empresa e sua utilização no processo decisório.

Depois das 5 perguntas censitárias o questionário continha 1 questão sobre a ferramenta mais utilizada para buscar informações e 38 afirmações, para as quais os respondentes deveriam responder entre: concordo completamente, concordo parcialmente, nem concordo nem discordo, discordo parcialmente, concordo parcialmente e não sei. Em algumas análises foi considerado o agrupamento das respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”, considerando-as do mesmo modo como uma resposta positiva e, por sua vez agrupou-se também as respostas “discordo totalmente” e “discordo

parcialmente” como respostas negativas. As perguntas foram divididas em tópicos relacionados à Gestão do Conhecimento e ao processo decisório, e as respostas dos gerentes e dos funcionários foram tabuladas separadamente, a fim de demonstrá-las de modo a comparar a opinião dos dois grupos.

O questionário contém cerca de 43 questões com opções de respostas fechadas, assim distribuídas:

- 5 questões de ordem pessoal
- 1 questão sobre as ferramentas para busca de conhecimento
- 2 afirmações sobre metas do conhecimento
- 4 afirmações sobre identificação do conhecimento
- 3 afirmações sobre aquisição do conhecimento
- 7 afirmações sobre desenvolvimento do conhecimento
- 10 afirmações sobre compartilhamento/distribuição do conhecimento
- 4 afirmações sobre utilização do conhecimento
- 2 afirmações sobre retenção do conhecimento
- 5 afirmações sobre processo decisório

Segundo Andrade (1995), a elaboração dos dados compreende: seleção, categorização e tabulação. A seleção dos dados visa à exatidão das informações recebidas pois, caso seja verificada alguma falha ou discrepância, torna-se necessário retornar ao campo e reaplicar o instrumento de pesquisa.

Conforme já citado, foram distribuídos 150 questionários e conseguiu-se uma amostra de 105 elementos, sendo 18 gerentes e 87 funcionários, retirando-se os que não foram respondidos e os que continham erros de preenchimento. Todos eles foram distribuídos pessoalmente pela pesquisadora e depois recolhidos. Terminada esta etapa, passou-se para a categorização e tabulação dos dados.

A categorização dos dados realiza-se mediante um sistema de codificação, que, conforme Andrade (1995), é a transformação dos dados em símbolos, os quais facilitam a contagem e tabulação dos dados recebidos. Todas as respostas dos 105 questionários foram tabuladas em uma planilha eletrônica, e para cada opção de resposta foi atribuída uma letra,

a fim de facilitar a tabulação, que, segundo Andrade (1995), consiste em dispor os dados em tabelas, para maior facilidade de representação e verificação das relações entre eles. Ainda há a possibilidade de representar os dados em tabelas e gráficos. Os dados obtidos através das tabelas foram, na medida do possível, transformados em gráficos para facilitar a visualização dos resultados e verificar a diferença entre as respostas do corpo gerencial e o corpo funcional.

### **3.4 Limitações do estudo**

Este trabalho se propôs a analisar as práticas de Gestão do Conhecimento e como estas influenciam a tomada de decisão na Caixa Econômica Federal. No entanto, dado a tamanho da empresa e as limitações de tempo e recurso da pesquisadora, seria impossível realizar tal pesquisa na empresa como um todo. Por isso, foram escolhidas como população as Agências e PAB da Superintendência Regional de Florianópolis que, conforme visto, é composta de 523 funcionários, sendo 90 deles gerentes.

Porém, devido à limitação de tempo e disponibilidade dos funcionários em responderem o questionário proposto, não seria possível abranger todos os elementos que constituem o universo da pesquisa. Por isso, foram escolhidos cerca de 6 Agências e 2 PAB para compor a amostra, de acordo com os critérios de localização e quantidade de funcionários. Desse modo, chegou-se a uma amostra de 105 elementos, sendo 87 funcionários e 18 gerentes, mantendo-se a proporcionalidade encontrada na população.

Visto que as ações relacionadas com a Gestão do Conhecimento, que envolvem diretrizes e procedimentos para empresa como um todo, são definidas na matriz, em Brasília, e não foi possível ter acesso aos gestores responsáveis por tais práticas, este trabalho ficou limitado a analisar as ações da CAIXA relacionadas com a Gestão do Conhecimento com base nas opiniões dos colaboradores da Superintendência Regional de Florianópolis, os quais vivenciam e utilizam no dia-a-dia as medidas praticadas pela CAIXA.



## 4. O CASO CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Neste capítulo, serão consideradas informações a respeito da empresa em estudo, a Caixa Econômica Federal. Será apresentado um breve histórico sobre a organização, a fim de esclarecer melhor o contexto do trabalho.

Em seguida, será feita análise das políticas de Gestão do Conhecimento da CAIXA e como ocorre o processo de tomada de decisão com base na observação da pesquisadora, pesquisa em *sites* da empresa na Intranet e através dos resultados obtidos com os questionários aplicados entre os colaboradores e os gerentes.

### 4.1 Descrição da empresa

Em 12 de janeiro de 1861, Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que deu origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Ela foi criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, o que vinha sendo executado por outras instituições que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas e, em 1934, por determinação do Governo Federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis e cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a



centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do Governo Federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 145 anos desde sua fundação, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Sua missão é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

Atualmente, a CAIXA é o maior banco público da América Latina. A base de clientes foi expandida em 42% nos últimos dois anos e meio, subindo de 23,1 milhões para 33,6 milhões de pessoas. E mais de 3 milhões de pessoas ingressaram no sistema bancário brasileiro por meio do programa de conta simplificada, a maior ação de inclusão bancária do país.

Na primeira metade de 2005, a CAIXA obteve o maior lucro semestral de sua história. Uma das principais razões para esse resultado foi a forte expansão das receitas com operações de crédito, que, desde 2003, tiveram incremento de 101%. Nesse mesmo ano, a CAIXA foi premiada em quatro categorias pelo Guia Exame, que avalia os melhores fundos de investimento do mercado.

A CAIXA também possui a maior rede de atendimento do País, abrangendo todos os 5.561 municípios brasileiros, com mais de 17 mil pontos de atendimento entre agências, lotéricas e correspondentes CAIXA AQUI. E em 2003, iniciou-se o projeto de instalação de 500 novas agências, das quais mais de 150 já estão funcionando. Quase 3,5 mil novos correspondentes CAIXA AQUI e lotéricas foram instalados nos últimos 30 meses. Atualmente a CAIXA possui mais de 60 mil funcionários atuando no Brasil inteiro e cerca de 43 Superintendências Regionais. Este trabalho tem como foco as agências e postos de atendimento bancário da Superintendência Regional de Florianópolis, que conta com 523 funcionários.

#### **4.2 Análise das práticas de Gestão do Conhecimento na CAIXA**

Primeiramente, é importante ressaltar que, conforme visto na descrição da empresa, a CAIXA tem uma estrutura complexa devido ao elevado número de atividades que ela exerce, ao seu escopo de atuação e ao número de colaboradores. Este fator dificulta a identificação, o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento, visto que a quantidade de informações é muito vasta. No entanto, ainda que a empresa não tenha ainda uma política bem definida de Gestão do Conhecimento, ela tem procurado, através de programas de Gestão de Pessoas, promover ações e ferramentas relacionadas com a Gestão do Conhecimento.

A seguir, serão analisadas algumas práticas executadas pela Matriz, localizada em Brasília, das quais todos os funcionários participam, e outras realizadas no âmbito da Superintendência Regional, que está mais próxima dos colaboradores analisados e, por ser responsável por uma quantidade menor de funcionários, tem mais facilidade em desenvolver e implementar determinadas ações.

A descrição das práticas seguirá o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt. As etapas descritas incluem a identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção de conhecimento. As etapas de metas e avaliação de conhecimento, que não são específicas da Gestão do Conhecimento, pois envolvem outras tecnologias de gestão, serão analisadas no final do trabalho, onde serão propostas ações

para cumprimento das mesmas, visto que não foram encontradas na pesquisa ações específicas relacionadas com estas etapas.

#### 4.2.1 Práticas de identificação de conhecimento

Identificar conhecimento significa, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. Sendo assim, como forma de tentar identificar o conhecimento que está contido na empresa entre os diversos setores e os mais de 60 mil funcionários, a CAIXA desenvolveu um Mapa de Conhecimentos que se encontra disponível no ambiente corporativo da Universidade Caixa. Esta é uma ferramenta dinâmica de apoio à Gestão do Conhecimento, dos processos e do desenvolvimento dos funcionários. Ela tem como objetivo identificar os conhecimentos fundamentais da empresa, área ou unidade e servir como um guia para que a empresa identifique o quê e quem sabe. O mapa permite que as ações de educação corporativa sejam estruturadas com base na necessidade real dos empregados e possibilita aos mesmos o conhecimento de suas próprias necessidades de capacitação. Nesse caso, a matriz tem como identificar as lacunas de conhecimento e desenvolver ações para capacitar melhor os funcionários.

No entanto, certas ações referentes à identificação também podem ser desenvolvidas no âmbito da Superintendência Regional. Vez por outra, os gestores da SR são informados pelos próprios funcionários e gerentes das agências sobre as suas reais necessidades de treinamento e, mediante isso, são preparados cursos e grupos de discussão para rever determinados processos. Essa forma de identificar os déficits de conhecimento é importante, pois parte dos próprios atores do processo.

Algumas vezes, quando tais cursos são programados, os próprios funcionários que detêm um conhecimento mais profundo sobre o assunto são utilizados para tomar a dianteira na condução do curso e repassar seu conhecimento aos colegas. Atualmente, o modo que a Superintendência usa para identificar nos funcionários habilidades que possam ser utilizadas para treinar colegas são as redes informais de relacionamento. Quando um funcionário tem uma habilidade destacada sobre uma atividade, o mesmo costuma ser muito consultado pelos colegas, que têm aquela pessoa como referência na área e, ao surgirem dúvidas, muitos se dirigem a eles a fim de saná-las. Os gestores percebem tal

situação e quando surge a demanda de treinamento na área de competência daquele profissional, ele é utilizado para treinar os colegas.

#### 4.2.2 Práticas de aquisição de conhecimento

Conforme Xavier (1998), adquirir conhecimento é o processo de coletar informações, conceitos, idéias e hipóteses de fontes externas e dá início ao processo de ampliação do conhecimento. Uma empresa pode adquirir conhecimento através de especialistas externos, de outras empresas, de parceiros e da compra de produtos de conhecimento.

Pode-se dizer que, em relação à aquisição de conhecimento, uma iniciativa tomada pela CAIXA foi a introdução de um programa de incentivo à participação em cursos de Graduação, pós-graduação “*lato sensu*” e de mestrado. Este projeto tem foco na aprendizagem contínua, no desenvolvimento dos funcionários de forma orientada e no compartilhamento de informações e experiências. Tal incentivo ocorre mediante reembolso de, no máximo, 70% do valor do curso de pós-graduação e R\$ 350,00 para o curso de graduação, devendo o funcionário arcar com o percentual restante. O programa de graduação é voltado para aqueles que estão ainda não possuem diploma de curso superior e estão devidamente matriculados em instituições particulares. Além disso, o curso deve se enquadrar nas diretrizes estratégicas da CAIXA. Já o programa de pós-graduação é direcionado àqueles que necessitam de conhecimentos com alto grau de especialização para o desempenho de suas atividades e, o mesmo deve se disponibilizar a disseminar os conhecimentos adquiridos. Essa é uma forma de a empresa investir no desenvolvimento dos seus funcionários, fazendo com que eles adquiram novas habilidades e aprimorem as existentes, além de se tornarem uma fonte de conhecimento para outros funcionários.

Também na questão de aquisição de conhecimento, no âmbito da Superintendência Regional, a CAIXA tem contratado, eventualmente, profissionais externos à organização a fim de agregar novos conhecimentos aos funcionários. A ação mais recente desenvolvida neste sentido foi a contratação de uma psicóloga para promover palestras a respeito de mudança tanto na questão pessoal quanto organizacional. Esta vai ao encontro de um programa formulado pela Superintendência para movimentação de funcionários. Também, vez por outra, são contratados palestrantes da área de vendas ou motivacional.



#### 4.2.3 Práticas de desenvolvimento de conhecimento

O desenvolvimento de conhecimento envolve, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), a geração de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. Isto irá acontecer se a empresa criar um ambiente que promova a criação de conhecimento, a qual ocorre de quatro modos, conforme Nonaka e Takeuchi (1997): socialização, externalização, combinação e internalização. Esses quatro modos de conversão do conhecimento ocorrem na prática através de: observação, imitação e prática, diálogo e reflexão coletiva, educação e treinamento e documentação de conhecimento.

Uma ação promovida pela CAIXA recentemente, referente ao desenvolvimento de conhecimento foi o programa Idéias da Gente. Este tem como objetivo estimular a produção de idéias por parte dos funcionários para melhoria nos procedimentos, sistemas e estratégias. Foi criado um sistema no qual cada funcionário pode acessá-lo por meio de senha pessoal e ali lançar suas idéias. Até o momento, ainda não foram divulgadas informações a respeito de idéias que tenham sido implementadas na empresa ou que estejam em estudo para futura implementação.

Ainda dentro do campo de desenvolvimento de conhecimento, a CAIXA tem mostrado que está interessada em proporcionar aos seus colaboradores meios de desenvolver suas competências. Por isso, tem feito diversos investimentos na Educação Corporativa.

As premissas que orientam as políticas de educação corporativa na Caixa são, entre outras:

- a) a valorização, o desenvolvimento contínuo e a profissionalização dos colaboradores internos, de forma integrada com os objetivos organizacionais;
- b) o aproveitamento e o desenvolvimento do saber, dos aspectos culturais desejáveis e da experiência individual e das equipes da CAIXA, no processo de reconstrução cultural e formação de opinião;
- c) o reconhecimento de que aprender é um processo contínuo e de que é na interação com pessoas e situações vivenciadas no dia-a-dia que o aprendizado se consolida; e
- d) o desenvolvimento de competências individuais e coletivas que sustentem as competências essenciais da CAIXA e garantam resultados sustentáveis.



Para a empresa, a ação educacional é o processo aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual pretende-se que as pessoas aprendam conhecimentos específicos, adquiram habilidades e modifiquem atitudes e/ou comportamentos, em função de objetivos definidos. Desse modo, as ações educacionais podem ser corporativas ou específicas. As ações corporativas objetivam o desenvolvimento de competências críticas para a organização e são de responsabilidade da Universidade Corporativa Caixa. O plano de ação de educação corporativa é resultante do diagnóstico global de educação, realizado pela Gerência de Educação Corporativa, a partir da leitura e análise de cenário interno e externo, tendo como foco as diretrizes estratégicas da CAIXA.

Já as ações específicas visam ao atendimento de necessidades pontuais da equipe, identificadas pelo gestor, nos segmentos de negócios e são coordenadas por ele mesmo. Isso quer dizer que, a Universidade Caixa procura disponibilizar cursos que contemplem as principais competências necessárias para o exercício das funções. No entanto, cabe ao gestor imediato identificar na sua equipe lacunas de conhecimento e tomar medidas para supri-las. É neste aspecto que cresce a importância da boa gestão de cada Superintendência Regional, a fim de se identificar claramente o déficit de conhecimento e, então, promover ações no sentido de suprir as necessidades das equipes.

O que tem sido feito nesse sentido dentro da SR Florianópolis é que, vez por outra, mediante as informações dos próprios funcionários sobre deficiências de conhecimento que eles têm, são desenvolvidos alguns cursos para treinar os mesmos de acordo com as necessidades específicas apontadas. No entanto, percebe-se que não há uma pró-atividade por parte dos gestores nesse sentido. O que acontece é que a iniciativa de pedir treinamento ocorre por parte dos funcionários que sentem a carência de determinados tipos de conhecimento, enquanto que os gestores, que têm o dever de monitorar os déficits de conhecimento e providenciar que estes sejam rapidamente eliminados, não tomam ação nesse sentido.

Também se percebe que, constantemente, gerentes são convidados a participar de grupos de trabalho a fim de desenvolver planos para cumprimento de metas e ações referentes a melhorias nos procedimentos utilizados nas agências. No entanto, na maioria das vezes, os funcionários que não possuem função gerencial ficam de fora desses grupos e,

com isso deixam de usufruir os benefícios adquiridos em termos de conhecimento, dos grupos que promovem a reflexão coletiva.

#### 4.2.4 Práticas de compartilhamento e distribuição de conhecimento

O compartilhamento e a distribuição de conhecimento envolve, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), dar a indivíduos ou grupos acesso ao conhecimento que precisam para executar suas tarefas. A CAIXA, enquanto matriz tem utilizado diversas ferramentas para distribuir e compartilhar conhecimento que são importantes para a execução do trabalho pelos funcionários. Uma delas é o sistema de *e-mails*. Este é utilizado como uma forma de comunicação interna entre as áreas da matriz e filiais, superintendências, pontos de venda e entre os próprios colaboradores. Todas as informações como, atualização de Manuais Normativos, novas instruções sobre procedimentos, notícias, abertura de processos seletivos internos, divulgações de resultados alcançados em relação às metas estabelecidas, são divulgados, muitas vezes, através dos *e-mails*. Estes são enviados para as unidades, as quais têm pessoas responsáveis por repassar os *e-mails* aos colaboradores de acordo com a área de atuação de cada um, a fim de evitar que chegue um grande número de mensagens que não são da alçada dos mesmos, e estes fiquem sobrecarregados com excesso de informação.

Outra ferramenta utilizada para disseminar conhecimento é o Jornal da Caixa, página principal da Intranet encontrada por todos os colaboradores ao iniciar o dia de trabalho. Esta página contém notícias atualizadas sobre o que a CAIXA têm realizado ao redor do Brasil, referente a quaisquer assuntos, desde promoção de apresentações culturais, patrocínio de esportistas, até entrega de moradias populares e loterias. Além disso, nesse *site* também são publicados artigos escritos por funcionários sobre assuntos pertinentes ao ambiente de trabalho da CAIXA, como: segurança no trabalho, preservação do meio-ambiente e utilização de novas tecnologias.

A partir deste *site*, no ambiente da Intranet, os colaboradores têm acesso a diversos tipos de informações imprescindíveis para a execução do seu trabalho, principalmente para aqueles que estão lotados nos Pontos de Venda. São encontrados *links* que direcionam os

colaboradores aos grupos de informações necessários, como por exemplo: portfólio de produtos, estrutura da CAIXA, Manuais Normativos e gestão de pessoas.

Através do *link* “portfólio”, os usuários podem consultar informações resumidas e objetivas sobre todos os produtos e serviços oferecidos pela CAIXA. Tanto serviços sociais, como: PIS, FGTS, CPF, Bolsa Família, Cartão do cidadão, seguro-desemprego, entre outros; como também, serviços comerciais, como: financiamentos, empréstimos, cartões, seguros, capitalizações, aplicações, e até informações referentes a desenvolvimento urbano. Também, através desse *site* os colaboradores encontram a tabela de tarifas bancárias vigente, informação que precisa ser obtida facilmente por todos.

Outra ferramenta importante, visualizada a partir do Jornal da Caixa é o *link* “estruturas”, no qual os colaboradores têm uma visão geral de todos os departamentos e todas as Superintendências Regionais da Caixa no Brasil. Estes são divididos, primeiramente, em áreas da matriz, portais regionais e superintendências regionais. Nas áreas da matriz pode-se visualizar todas as superintendências localizadas na própria matriz em Brasília, responsáveis pelas diversas áreas de responsabilidade, como: Superintendência Nacional de Fundo de Garantia, Superintendência Nacional de Relacionamento e Gestão de Negócios, Superintendência Nacional de Gestão de Pessoas, Superintendência Nacional de Administração Financeira, entre outras. Todas essas superintendências possuem *sites* próprios na Intranet que disseminam informações pertinentes a sua área de atuação, inclusive informações sobre o ambiente externo.

Um exemplo disso, é o *site* da Vice-Presidência de ativos de terceiros, o qual propicia aos usuários informações sobre o mercado como um todo. Informações atualizadas sobre atividades do governo, projetos de leis, ofertas de papéis pelo Tesouro Nacional, bem como informações sobre empresas privadas e índices econômicos. Também, a Superintendência Nacional de Operações de Tesouraria, fornece informações atualizadas sobre a cotação das ações da Bovespa, cotação do dólar, euro e outras moedas, índices mundiais, como DowJones e Nasdaq, cotações do ouro e petróleo e índices financeiros como, TR, IPCA, INPC e SELIC.

Todas essas informações são de grande importância para os colaboradores que estão em contato direto com os clientes. Estes, muitas vezes, indagam os funcionários sobre o que tem acontecido no cenário mundial, pois isso afeta diretamente seus negócios e

investimentos. Por isso, a fim de prestar um atendimento de excelência, é imprescindível que todos colaboradores, principalmente os da linha de frente, estejam bem atualizados com tais informações. Desta forma, observa-se que a empresa preocupa-se em fornecer de modo prático tais informações aos seus funcionários.

A CAIXA também tem disponibilizado na Intranet os Manuais Normativos. Esses são o principal mecanismo utilizado pela empresa para informar os colaboradores sobre todos os procedimentos que envolvem suas rotinas de trabalho. Tanto colaboradores da área meio, como dos PV precisam consultar regularmente tais Normativos para cumprir com as exigências da CAIXA nas questões que envolvem a venda de produtos, a prestação dos serviços e a execução de serviços internos. Os Manuais também contêm todo o tipo de informação que envolve os interesses pessoais dos colaboradores, como Plano de Cargos e Salários, procedimentos em relação às férias, cursos de pós-graduação, licenças, entre outros.

Pode-se dizer que para toda e qualquer atividade desenvolvida dentro da CAIXA, existe para ela um Manual Normativo que orienta a sua execução. Visto que existem muitas atividades a serem desenvolvidas e de áreas completamente diferentes, na página em que se encontram os Manuais, há uma ferramenta de busca, que visa auxiliar a procura do Manual Normativo pertinente. Tais Manuais são constantemente atualizados e a cada atualização todos os funcionários são imediatamente avisados através de e-mails. Também, a CAIXA fornece a possibilidade de qualquer funcionário fazer críticas aos Normativos. Toda semana são escolhidos alguns deles e os funcionários são informados de que podem criticá-lo, quando precisam facilitar sua rotina ou quando não concordam com algum aspecto indicado.

A CAIXA também possui um sistema chamado CEATI – Centralizadora de Atendimento Integrado para prestar suporte aos colaboradores em qualquer área de atuação. Estes serviços visam auxiliar os colaboradores quando estes precisam de alguma informação importante e não conseguem localizá-la, ou quando estão com algum problema e não conseguem resolvê-lo. Também, quando as unidades necessitam de apoio tecnológico, a sistemas e máquinas, eles abrem um chamado e esperam o mesmo ser atendido. Todo o atendimento proporcionado pela CEATI é efetuado através de três métodos: *site* da Intranet, chat e 0800. Quando um chamado é aberto através da Intranet, é



enviada uma confirmação para o e-mail da pessoa solicitante, pedindo para que esta aguarde a resolução do problema. Quando o mesmo é resolvido, ou tem-se uma resposta, esta também é enviada para o e-mail de quem solicitou. Recentemente, a CEATI implantou um sistema de avaliação do atendimento proporcionado pela mesma. Ao final do atendimento, os funcionários são convidados a responder algumas perguntas que visam medir a satisfação dos usuários quanto ao serviço.

#### 4.2.5 Práticas de utilização de conhecimento

A utilização do conhecimento é algo muito importante pois, de nada adianta para a empresa o conhecimento estar disponível e não ser utilizado. Segundo Probst, Raub e Romhradt (2002), a aplicação produtiva de conhecimento é a única maneira de traduzi-lo em resultados visíveis. Visto que, as pessoas estão mais propensas a utilizar o conhecimento quando este está disponível de uma maneira prática para encontrá-lo, a organização deve tomar ações nesse sentido e disponibilizar o conhecimento de forma simples e que permita aplicação imediata.

Observa-se que a CAIXA tem procurado disponibilizar aos funcionários ferramentas de busca de informações para que estes possam encontrá-las com mais facilidade. Esta é uma tarefa complicada devido ao grande número de informações com as quais a empresa lida constantemente. Por isso, muitas deficiências ainda são encontradas. Diversas vezes, a utilização do conhecimento fica prejudicada por erros ou indisponibilidade dos sistemas, o que acarreta um problema para quem precisa da informação.

#### 4.2.6 Práticas de retenção do conhecimento

A retenção do conhecimento pode ser definida como a prática de armazenar informações e experiências importantes de forma adequada e atualizada (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Dessa forma, a empresa pode armazenar conhecimento através de três meios: funcionários individuais, grupos e computadores. Com respeito à retenção de conhecimento dos funcionários, a CAIXA, por ser uma empresa pública e oferecer certa



estabilidade aos colaboradores, tem um baixo índice de rotatividade. Porém, há constantemente funcionários que se aposentam e, não se observa na empresa uma política de preparação de sucessores para esses funcionários que saem e levam consigo todo seu conhecimento.

A retenção de conhecimento através dos grupos é importante, pois, segundo Oliveira Junior (2001), a memória do grupo supera a memória individual, visto que os indivíduos podem juntos relembrar os aspectos mais importantes de treinamentos e trabalhos realizados. Desse modo, ressalta-se mais uma vez a importância de a organização promover cursos e trabalhos em equipe.

Também, a retenção de conhecimento por meio de computadores diz respeito a todas as informações armazenadas pela empresa que podem ser reutilizadas futuramente de forma a constituir uma vantagem competitiva. Deve-se tomar cuidado nesse sentido para que o conhecimento armazenado seja facilmente encontrado. Em relação a isso, observa-se que, a CAIXA possui uma imensa gama de sistemas utilizados tanto para operacionalizar diversas ações como para armazenar tudo o que é executado. Dessa maneira, muitas vezes pode-se encontrar o que foi realizado, de que modo foi realizado e por quem, seja na memória dos sistemas utilizados, seja nos arquivos físicos mantidos pela empresa.

Estas são algumas das políticas de Gestão do Conhecimento que a CAIXA tem utilizado. A seguir, será feita análise da opinião de funcionários e gerentes a respeito de tais políticas, além da diferença de opinião entre os grupos, a fim de se verificar se essas têm contribuído de maneira satisfatória para a tomada de decisão.

#### **4.3 Resultados da pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento na CAIXA**

Após se tabular os dados dos questionários distribuídos entre os 87 funcionários e os 18 gerentes nas diversas agências da Superintendência da CAIXA em Florianópolis, chegou-se aos seguintes resultados:

### 4.3.1 Dados censitários

Os dados que serão tratados a seguir, se referem à primeira parte do questionário que tinha como objetivo descobrir dados relacionados ao sexo dos respondentes, sua faixa etária, tipo de função exercida, grau de escolaridade e tempo de trabalho na CAIXA.

Tabela 1 – Sexo (gerentes)

Sexo	Quantidade	Proporção
Feminino	7	38,89%
Masculino	11	61,11%
TOTAL	18	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 2 – Sexo (funcionários)

Sexo	Quantidade	Proporção
Feminino	50	57,47%
Masculino	37	42,53%
TOTAL	87	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

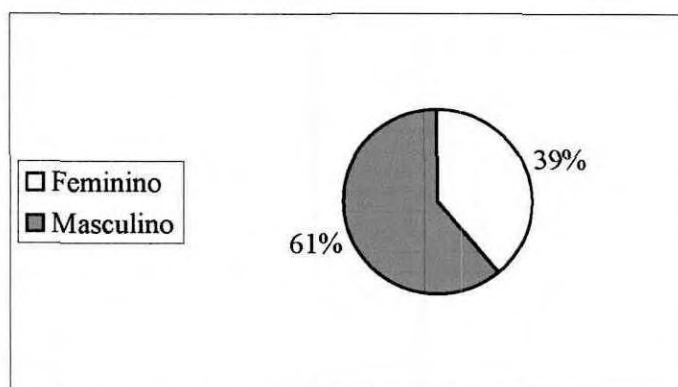


Gráfico 1 – Sexo (gerentes)

Fonte: Dados primários, 2007

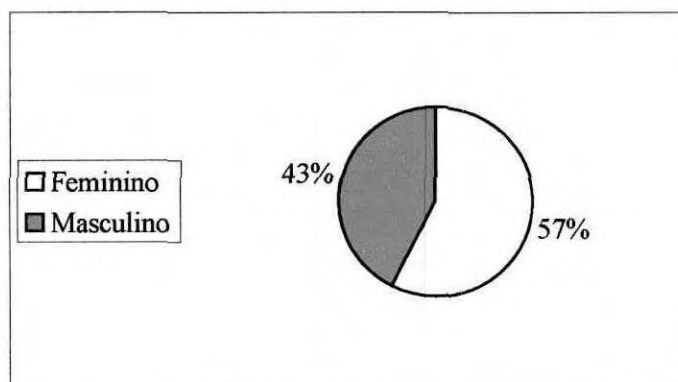


Gráfico 2 – Sexo (funcionários)

Fonte: Dados primários, 2007

Conforme se observa nas tabelas e nos gráficos 1 e 2, dos 18 gerentes que responderam o questionário 7 (39%) eram do sexo feminino e 11 (61%) do sexo masculino. Já no grupo dos funcionários 50 (57%) eram do sexo feminino e 37 (43%) do sexo masculino, o que demonstra a predominância do sexo masculino no grupo dos gerentes e do feminino no grupo dos funcionários da amostra.

Tabela 3 – Faixa etária dos gerentes

Idade	Quantidade	Proporção
18-24 anos	0	0,00%
25-31 anos	0	0,00%
32-38 anos	1	5,56%
39-45 anos	8	44,44%
46-52 anos	9	50,00%
acima de 53	0	0,00%
Total	18	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 4 – Faixa etária dos funcionários

Idade	Quantidade	Proporção
18-24 anos	9	10,34%
25-31 anos	17	19,54%
32-38 anos	9	10,34%
39-45 anos	37	42,53%
46-52 anos	14	16,09%
acima de 53	1	1,15%
Total	87	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

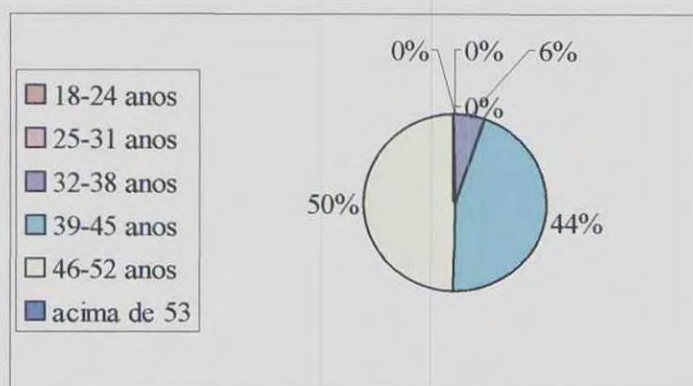


Gráfico 3 – Faixa etária dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

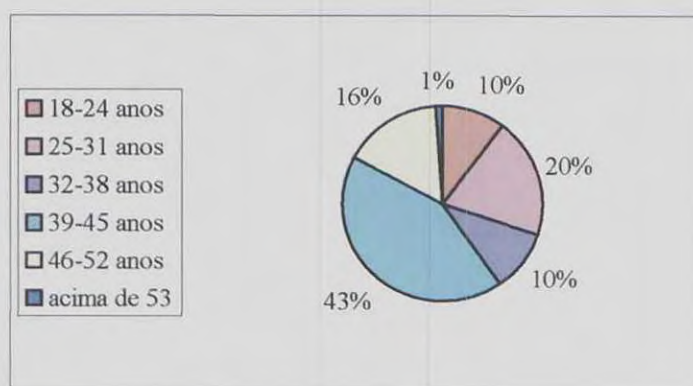


Gráfico 4 – Faixa etária dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

No que se refere à idade dos colaboradores, percebeu-se que dentre os gerentes, há uma grande desproporcionalidade. Conforme observado na tabela 3 e no gráfico 3, nenhum

gerente que respondeu o questionário tem idade inferior a 32 anos, nem superior a 53 anos. A maioria está situada na faixa entre 46 e 52 anos, ou seja, 50% dos respondentes, seguida pela faixa entre 32 e 45 anos, que representou 44,44%. Já no grupo dos funcionários, a maioria encontra-se na faixa entre 39 e 45 anos, porém, esse grupo apresentou uma distribuição melhor nas faixas etárias, conforme se pode observar na tabela 4 e no gráfico 4. As faixas entre 18 e 24 anos e 46 e 52 anos apresentaram o mesmo número de funcionários, representando 10% do total cada uma. Já a faixa entre 25 e 31 anos ficou em segundo lugar com 20% dos respondentes.

Tabela 5 – Função desempenhada na CAIXA

Função	Quantidade	Proporção
Técnico bancário	48	45,71%
Caixas/agentes	19	18,10%
Tesoureiro	1	0,95%
Gerente	18	17,14%
Escriturário	15	14,29%
Avaliador de penhor	3	2,86%
Téc. Fomento	1	0,95%
Totais	105	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

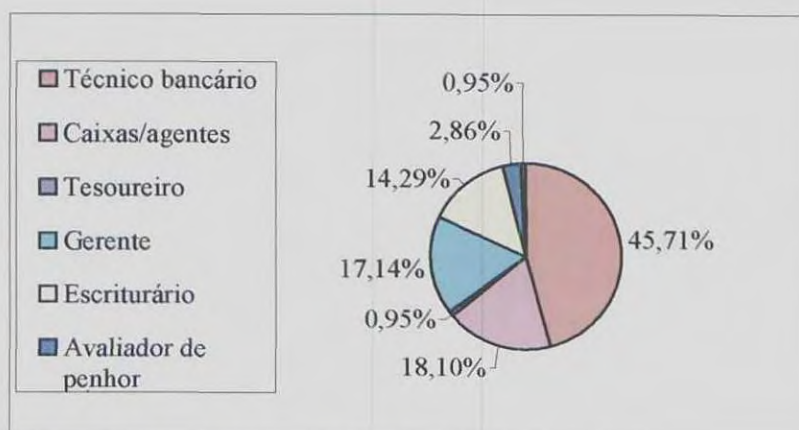


Gráfico 5 – Função desempenhada na CAIXA

Fonte: Dados primários, 2007



Com relação à função exercida pelos respondentes, pode-se perceber na tabela 5 e no gráfico 5 que, a maioria, 45,71% é técnico bancário, função esta que, apenas os que entraram na CAIXA a partir de 2000 possuem, época em que ocorreu uma reestruturação no Plano de Cargos e Salários. Anterior a esse período, a mesma função corresponde a de escriturário, que na amostra representou a função de 14,29% dos respondentes. Os caixas ou agentes de atendimento corresponderam a 18,10% e os gerentes, conforme colocado no cálculo da amostra por quotas, representou 17,14%, ou seja, a mesma porcentagem do número total de gerentes na população de funcionários da Superintendência de Florianópolis.

Tabela 6 – Escolaridade dos gerentes

Grau de escolaridade	Qtde	Proporção
Ensino médio completo	1	5,56%
Superior incompleto	2	11,11%
Superior completo	8	44,44%
Pós-graduação	7	38,89%
Totais	18	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 7 – Escolaridade dos funcionários

Grau de escolaridade	Qtde	Proporção
Ensino Médio completo	5	5,75%
Superior incompleto	25	28,74%
Superior completo	44	50,57%
Pós-graduação	13	14,94%
Totais	87	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

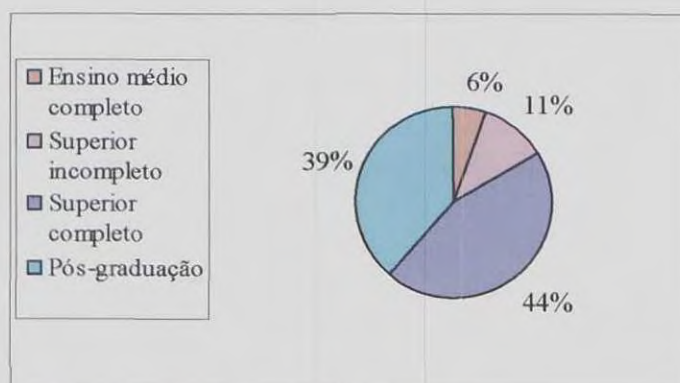


Gráfico 6 – Escolaridade dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

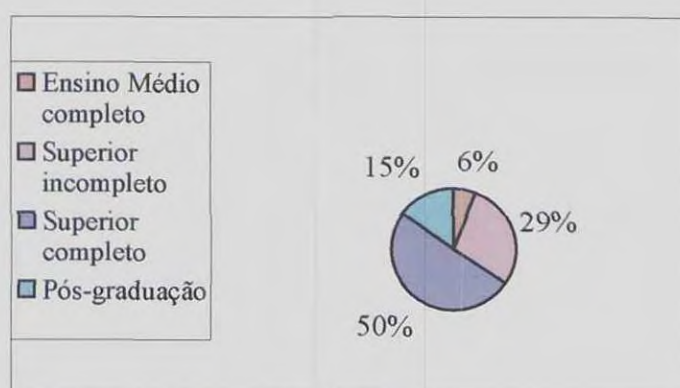


Gráfico 7 – Escolaridade dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

O resultado da pesquisa mostrou também que, apesar de ser exigido apenas o Ensino Médio completo para ingressar na CAIXA, muitos colaboradores possuem Ensino Superior, estão cursando ou até mesmo possuem cursos de Pós-graduação. Conforme se observa nas tabelas e nos gráficos 6 e 7, tanto no grupo dos gerentes, quanto no grupo dos funcionários, apenas a minoria, 6% possui somente o Ensino Médio completo. No grupo dos gerentes, 44% possui Ensino Superior completo e no grupo dos funcionários 50%. No entanto, 39% dos gerentes responderam que já possuem Pós-graduação, enquanto no grupo dos funcionários, apenas 15%. Também, 11% dos gerentes afirmaram que estão cursando alguma faculdade e no grupo dos funcionários esse número subiu para 29%. Esta análise demonstra que a grande maioria dos gerentes possui Ensino Superior e Pós-graduação, o

que indica que para se chegar a esta função é importante que o funcionário invista na sua educação. Entre o grupo dos gerentes também se verificou que poucos são os que possuem apenas o Ensino Médio completo, o que revela que os funcionários de uma maneira geral estão buscando a educação continuada a fim de adquirir mais conhecimento e desenvolver suas habilidades.

Tabela 8 – Tempo de CAIXA (gerentes)

Tempo de Caixa	Quantidade	Proporção
Até 5 anos	0	0,00%
6 a 10 anos	0	0,00%
11 a 15 anos	0	0,00%
16 a 20 anos	9	50,00%
21 a 25 anos	7	38,89%
26 a 30 anos	2	11,11%
Totais	18	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 9 – Tempo de CAIXA (funcionários)

Tempo de Caixa	Quantidade	Proporção
Até 5 anos	30	34,48%
6 a 10 anos	7	8,05%
11 a 15 anos	1	1,15%
16 a 20 anos	35	40,23%
21 a 25 anos	8	9,20%
26 a 30 anos	6	6,90%
Totais	87	100,00%

Fonte: Dados primários, 2007

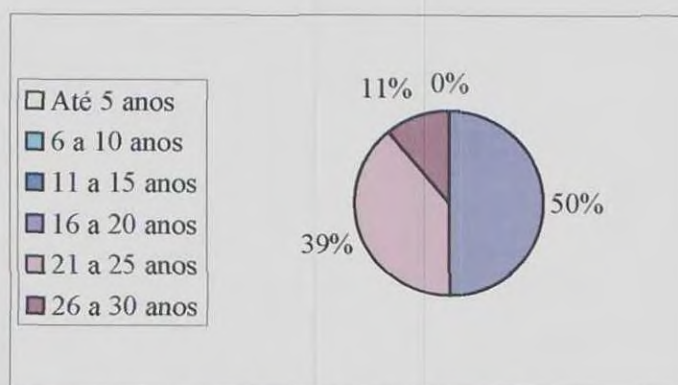


Gráfico 8 – Tempo de CAIXA (gerentes)

Fonte: Dados primários, 2007



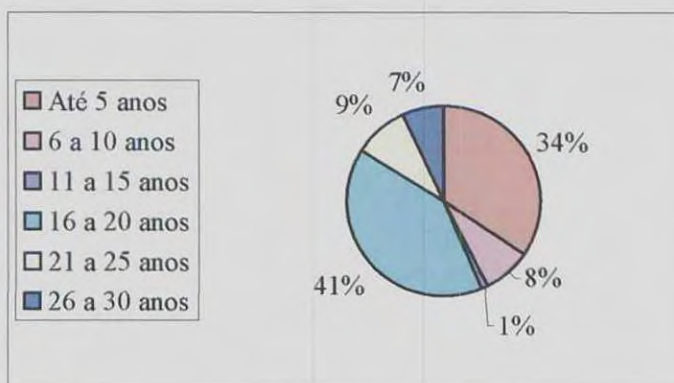


Gráfico 9 – Tempo de CAIXA (funcionários)

Fonte: Dados primários, 2007

No último dado censitário pesquisado, conforme as tabelas e os gráficos 8 e 9, observou-se que, a maioria, 50% dos que possuem função de gerência estão entre 16 a 20 anos trabalhando na CAIXA. Isto também foi observado no grupo dos funcionários, em que 41% dos respondentes também se encontram nesta faixa. Porém, em segundo lugar no grupo gerencial estão os que têm entre 21 e 25 anos de trabalho na empresa, 39%; e no grupo dos funcionários o segundo lugar apresentou aqueles que estão há menos de 5 anos, 34%. No grupo dos gerentes, ninguém respondeu que está há menos de 16 anos trabalhando na CAIXA e 11% está de 26 a 30 anos. Isto mostra que, geralmente ocupam cargo gerencial aqueles que já possuem bastante experiência na empresa.

#### 4.3.2 Análise dos dados referentes à Gestão do Conhecimento na CAIXA

A seguir serão analisadas as questões de 6 a 43 que tratam sobre a Gestão do Conhecimento e da sua utilização no processo decisório. A primeira questão tinha como objetivo saber quais as fontes de conhecimento que os colaboradores mais utilizam por ordem de prioridade.

Tabela 10 – Ferramentas mais utilizadas pelos gerentes

Ferramentas	Porcentagem						Totais
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	
Busco orientação nos sites da Intranet	5,56%	16,67%	5,56%	22,22%	16,67%	33,33%	100%
Busco orientação nos Manuais Normativos	44,44%	22,22%	11,11%	22,22%	0,00%	0,00%	100%
Busco orientação com colegas	38,89%	27,78%	5,56%	16,67%	0,00%	11,11%	100%
Busco orientação com o meu gerente	0,00%	11,11%	27,78%	5,56%	38,89%	16,67%	100%
Busco orientação através do 0800	5,56%	16,67%	27,78%	11,11%	22,22%	16,67%	100%
Busco orientação através da área meio	5,56%	5,56%	22,22%	22,22%	22,22%	22,22%	100%

Fonte: Dados primários, 2007

Entre os gerentes a ferramenta mais assinalada como primeira opção na busca de conhecimento, conforme a tabela 10, foram os Manuais Normativos (44,44%) seguidos pela orientação de colegas (38,89%) e as outras opções com 5,56% cada uma, exceto a orientação com gerentes, que não foi assinalada, considerando-se que o superior imediato desses seria ou o Gerente Geral da agência ou os Gerentes de Mercado. As fontes de conhecimento que foram assinaladas como segunda ferramenta mais utilizada pelos gerentes foram a orientação de colegas (27,78%), seguida pelos Manuais Normativos (22,22%) e empatados em terceiro lugar a Intranet (16,67%) e o 0800 (16,67%). Como terceira opção, foram a orientação com o gerente empatada com o 0800, 27,78% cada um, seguidos pela área meio (22,22%) e os Manuais Normativos (11,11%). Como quarta opção as ferramentas que tiveram maior incidência foram empatados a área meio, os Manuais Normativos e a Intranet com 22,22% cada um, seguido pela orientação dos colegas (16,67%) e a área meio (11,11%). Como quinta opção na busca de conhecimento, apareceram a orientação gerencial (38,89%), depois empatados a área meio e o 0800 (22,22%) e, por fim, a Intranet (16,67%). As opções mais assinaladas como última ferramenta a ser utilizada foi a Intranet (33,33%), seguida pela área meio (22,22%) e empatados 0800 e a orientação com o gerente (16,67%).



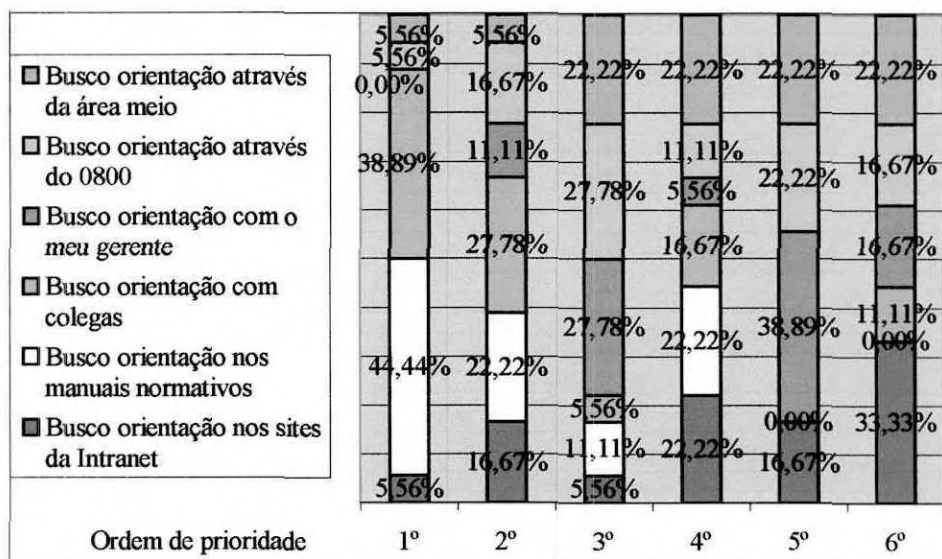


Gráfico 10 – Ferramentas mais utilizadas pelos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

Ao analisar a incidência das fontes de conhecimento por ordem de prioridade, de acordo com o gráfico 10, percebe-se que, entre os gerentes as alternativas que mais incidiram como primeira e segunda opção, foram os Manuais Normativos e a orientação de colegas, sendo que as mesmas foram menos citadas como últimas opções. Os Manuais Normativos, por exemplo, não foram citados nem como sendo a quinta nem a sexta opção na ordem de prioridade. A área meio teve maior incidência a partir da terceira opção na ordem de prioridade. O 0800 também obteve maior incidência como terceira opção e depois como quinta opção. No caso da Intranet, esta obteve maior incidência como última opção na ordem de prioridade. A orientação gerencial não foi mencionada como primeira opção entre os gerentes e sua maior incidência foi na quinta opção. Dessa forma, pode-se dizer que as principais fontes de conhecimento utilizadas, prioritariamente, pelos gerentes são os Manuais Normativos e a orientação de colegas; e as menos utilizadas são a Intranet e a área meio.

Tabela 11 – Ferramentas mais utilizadas pelos funcionários

Ferramentas	Porcentagem						Totais
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	
Busco orientação nos sites da Intranet	12,64%	11,49%	16,09%	17,24%	24,14%	18,39%	100%
Busco orientação nos Manuais Normativos	31,03%	18,39%	20,69%	14,94%	6,90%	8,05%	100%
Busco orientação com colegas	32,18%	27,59%	13,79%	13,79%	10,34%	2,30%	100%
Busco orientação com o meu gerente	17,24%	21,84%	14,94%	12,64%	12,64%	20,69%	100%
Busco orientação através do 0800	4,60%	12,64%	22,99%	19,54%	19,54%	20,69%	100%
Busco orientação através da área meio	2,30%	8,05%	11,49%	21,84%	26,44%	29,89%	100%

Fonte: Dados primários, 2007

No grupo dos funcionários, observou-se, de acordo com a tabela 11, que a ferramenta que mais apareceu como primeira alternativa de busca de conhecimento foi a orientação com os colegas (32,18%), depois foram citados os manuais normativos com 31,03% e, em seguida a orientação com o gerente (17,24%). A opção que obteve maior incidência como ferramenta mais utilizada em segundo lugar foi a orientação com colegas (27,59%), depois a orientação com o gerente (21,84%) e em seguida, os Manuais Normativos (18,39%). Como terceira opção mais assinalada na busca de conhecimento apareceu o 0800 (22,99%), depois os manuais normativos (20,69%) e a Intranet (16,09%). Como quarta opção foram a área meio (21,84%), seguida pelo 0800 (19,54%) e a Intranet (17,24%). Como quinta opção a ser utilizada, em primeiro lugar ficou a área meio (26,44%), depois a Intranet (24,14%) e o 0800 (19,54%). Por fim, as fontes de conhecimento mais assinaladas como última opção na busca de conhecimento foram a área meio (29,89%), depois empatados o 0800 (20,69%) e a gerência (20,69%), seguidos pela Intranet (16,39%).

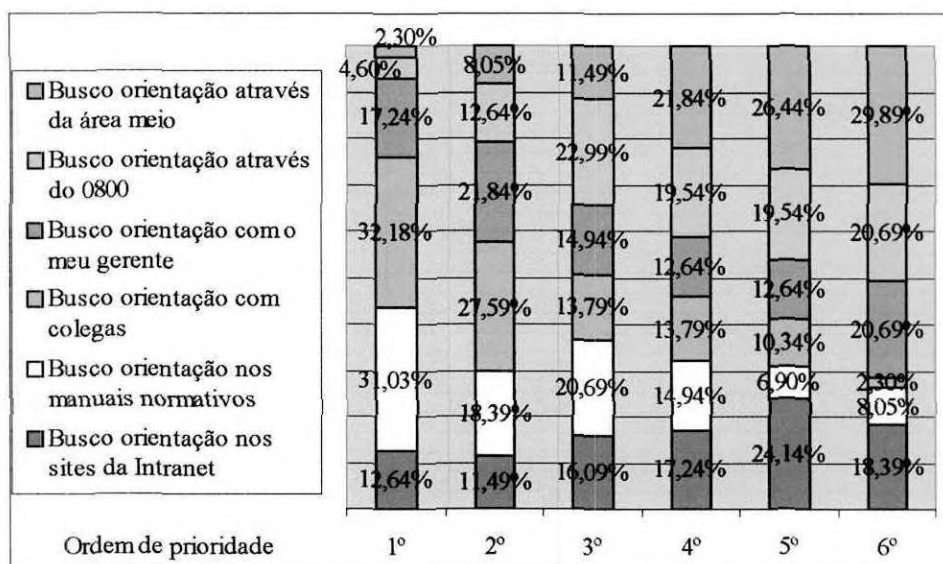


Gráfico 11 – Ferramentas mais utilizadas pelos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

Dessa forma, entre os funcionários, de acordo com o gráfico 11, observa-se que as fontes de conhecimento utilizadas prioritariamente são também a orientação de colegas e os Manuais Normativos. No entanto, a partir do segundo lugar na ordem de prioridade, há bastante incidência da orientação gerencial, que no caso dos funcionários é mais forte do que no grupo dos gerentes. A Intranet, o 0800 e a área meio também tiveram maior incidência nas últimas opções de prioridade.

Sendo assim, observa-se quão importante para os dois grupos é a transferência de conhecimento entre colegas e a busca de conhecimento nos Manuais Normativos que orientam a execução de toda e qualquer tarefa realizada na empresa. Por isso, a importância de os Manuais estarem sempre disponíveis e apresentarem uma forma fácil de serem encontrados e acessados.

Os gráficos e as tabelas 12 e 13 mostram as respostas dos gerentes e funcionários em relação às metas de conhecimento. O gráfico 12 contém as respostas dos gerentes para as questões 7 e 8 do questionário e o gráfico 13 contém as respostas dos funcionários para as mesmas questões.

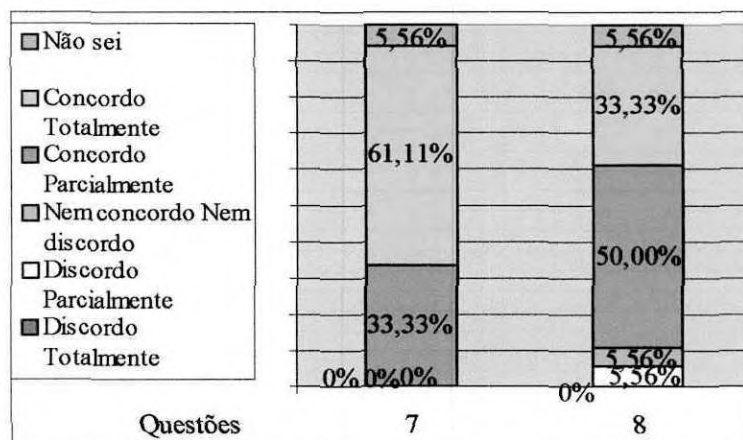


Gráfico 12 – Metas de conhecimento na visão dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

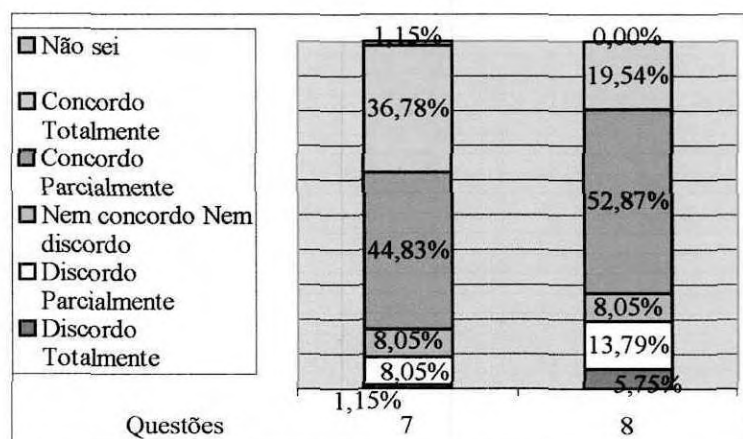


Gráfico 13 – Metas de conhecimento na visão dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 12 – Questão 7 referente a metas de conhecimento

Questão 7	A CAIXA está preocupada em conscientizar seus colaboradores do valor do conhecimento.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concorde Parcialmente	Concorde Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	61,11%	5,56%	100%
Funcionários	1,15%	8,05%	8,05%	44,83%	36,78%	1,15%	100%

Fonte: Dados primários

Na questão sete, conforme os gráficos 12 e 13 e a tabela 12, 61,11% dos gerentes responderam que concordam totalmente com a afirmação de que a CAIXA está preocupada em conscientizar seus colaboradores do valor do conhecimento. Já no grupo dos funcionários esse percentual caiu para 36,78%. Embora essa resposta tenha apontado uma grande diferença entre os dois grupos, se forem comparadas as respostas positivas em conjunto (concordo plenamente e concordo parcialmente) a diferença diminuiu drasticamente, pois no grupo dos gerentes 94,44% teriam respondido positivamente e no grupo dos funcionários, 81,61%. Nenhum gerente discordou nem parcial nem totalmente da afirmação. Quanto aos funcionários, apenas 1,15% discordaram totalmente e 8,05% discordaram parcialmente. Isto mostra que a maioria dos funcionários percebe que a CAIXA dá valor ao conhecimento e procura conscientizar seus colaboradores disso.

Tabela 13 – Questão 8 referente a metas de conhecimento

Questão 8	A empresa sinaliza quais as habilidades e conhecimentos mais importantes para você realizar suas atividades.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	5,56%	5,56%	50,00%	33,33%	5,56%	100%
Funcionários	5,75%	13,79%	8,05%	52,87%	19,54%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

Em relação à questão oito, conforme a tabela 13 e os gráficos 12 e 13, 33,33% dos gerentes responderam que concordam totalmente com a afirmação de que a CAIXA sinaliza quais as habilidades e conhecimentos mais importantes para realizar as atividades e apenas 19,54% dos funcionários também assinalaram tal alternativa. Conforme se pode observar nos gráficos 12 e 13 e na tabela 13, a maioria dos funcionários (52,87%) e dos gerentes (50%) respondeu que concorda parcialmente com a afirmação. Observa-se uma certa diferença nas repostas negativas. Nenhum gerente respondeu que discorda totalmente, enquanto no grupo dos funcionários 5,75% discordaram totalmente. Também, enquanto 13,79% dos funcionários discordaram parcialmente, 8,05% dos gerentes assinalaram a mesma opção. Aparentemente, os gerentes conseguem identificar melhor o que a CAIXA sinaliza como conhecimento e habilidades importantes para realizar suas atividades. Isto



pode ocorrer, pois, geralmente os gerentes são mais expostos a cursos e treinamentos, pois sua função demanda uma responsabilidade maior.

Os gráficos 14 e 15 e as tabelas 14 a 17 mostram as respostas dos funcionários e gerentes em relação à identificação de conhecimento. O gráfico 14 mostra as respostas dos gerentes às questões 9 a 12 e o gráfico 15 mostra as respostas dos funcionários para as mesmas questões.

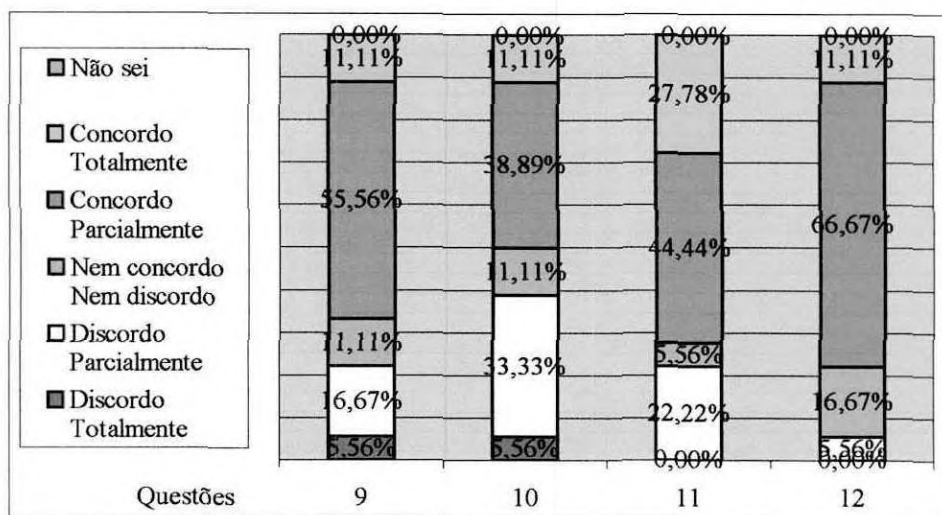


Gráfico 14 – Identificação de conhecimento na visão dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

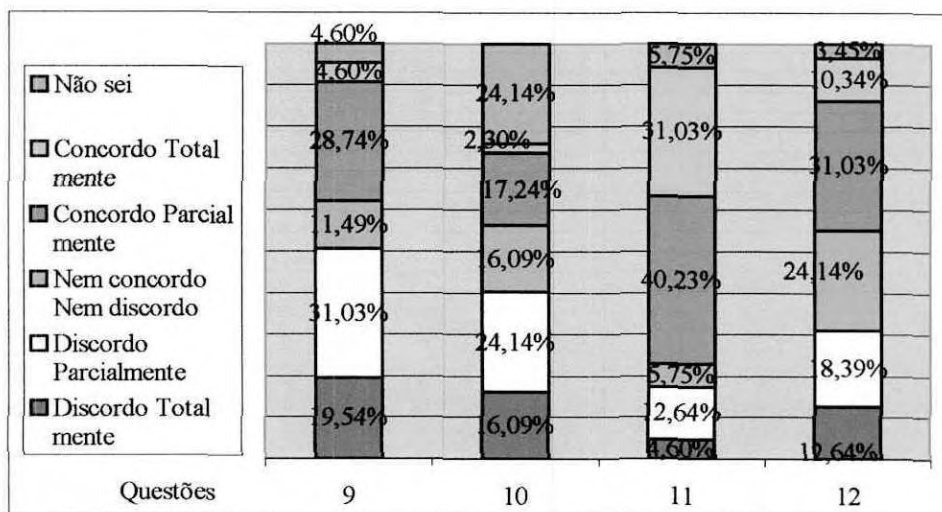


Gráfico 15 - Identificação de conhecimento na visão dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 14 – Questão 9 referente à identificação de conhecimento

Questão 9	A CAIXA hoje é capaz de localizar o colaborador que detém um conhecimento específico com facilidade.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	16,67%	11,11%	55,56%	11,11%	0,00%	100%
Funcionários	19,54%	31,03%	11,49%	28,74%	4,60%	4,60%	100%

Fonte: Dados primários

Na questão nove, buscou-se descobrir se os colaboradores acham que a CAIXA é capaz de localizar o colaborador que detém um conhecimento específico com facilidade. Conforme a tabela 14 e os gráficos 14 e 15, apenas 11,11% dos gerentes e 4,60% dos outros colaboradores responderam que concordam totalmente com tal afirmação. A grande maioria dos gerentes (55,56%) concorda parcialmente, sendo que apenas 28,74% dos funcionários também concordam parcialmente. A maioria dos funcionários (31,03%) discorda parcialmente de tal afirmação e 19,54% deles, discordam totalmente, o que demonstra que, nesta questão, a visão dos funcionários é bem divergente da visão dos gerentes, pois mais de 50% dos funcionários responderam negativamente à questão, de modo que, para eles a CAIXA não consegue localizar com facilidade funcionários que detêm conhecimentos específicos.

Tabela 15 – Questão 10 referente à identificação de conhecimento

Questão 10	A CAIXA utiliza ferramentas como listas de especialistas capazes de resolver determinados problemas e mapas que apontam fontes de conhecimento.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	33,33%	11,11%	38,89%	11,11%	0,00%	100%
Funcionários	16,09%	24,14%	16,09%	17,24%	2,30%	24,14%	100%

Fonte: Dados primários

Em relação à questão dez, conforme a tabela 15 e os gráficos 14 e 15, apenas 11,11% dos gerentes e 2,30% dos funcionários responderam que concordam totalmente com a afirmação de que a CAIXA utiliza ferramentas como listas de especialistas capazes de resolver problemas e mapas que apontam fontes de conhecimento. Também, 33,89% dos

gerentes concordaram parcialmente, e do grupo dos funcionários apenas 17,24%. Uma parcela significativa dos funcionários (24,14%) responderam que não saberiam opinar sobre esta questão e 16,09% nem concordaram nem discordaram. Porém, nas respostas negativas (discordo parcialmente e discordo totalmente) somando-se as duas opções de repostas nos dois grupos, observa-se que há uma concordância entre eles nesta questão. Desse modo, percebe-se que tais ferramentas não estão sendo utilizadas de maneira eficaz pela empresa, pois muitos desconhecem a utilização das mesmas, embora elas existam.

Tabela 16 – Questão 11 referente à identificação de conhecimento

Questão 11	A CAIXA procura estar em permanente contato com os clientes e usuários, por meio de pesquisas de satisfação, avaliando suas expectativas e satisfação com os resultados.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	22,22%	5,56%	44,44%	27,78%	0,00%	100%
Funcionários	4,60%	12,64%	5,75%	40,23%	31,03%	5,75%	100%

Fonte: Dados primários

A questão onze não apresentou diferenças significativas nas respostas dos dois grupos. Entre os gerentes, 27,78% e entre os funcionários, 31,03% concordaram totalmente com a afirmação de que a CAIXA procura estar em permanente contato com os clientes e usuários por meio de pesquisas de satisfação. Assinalaram que concordam parcialmente 44,44% dos gerentes e 40,23% dos funcionários. Nenhum dos gerentes discordou totalmente, porém 22,22% discordaram parcialmente, enquanto no grupo dos funcionários 12,64% discordaram parcialmente e 4,60% discordaram totalmente. Portanto, a grande maioria concorda que a CAIXA tem efetuado pesquisa de satisfação para conhecer a opinião dos clientes. Quando tais pesquisas são realizadas, os funcionários são informados disso através de *e-mail*, para que os mesmos também possam orientar os clientes quanto à participação na pesquisa.

Tabela 17 – Questão 12 referente à identificação de conhecimento

Questão 12	A CAIXA procura identificar lacunas de conhecimento ou déficits de habilidades para, posteriormente, desenvolver tais conhecimentos.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	5,56%	16,67%	66,67%	11,11%	0,00%	100%
Funcionários	12,64%	18,39%	24,14%	31,03%	10,34%	3,45%	100%

Fonte: Dados primários

A última questão referente à identificação do conhecimento buscou analisar se a CAIXA procura identificar lacunas de conhecimento ou déficits de habilidades para depois desenvolver tais conhecimentos. Esta apresentou uma diferença significativa na opinião dos dois grupos. A grande maioria dos gerentes respondeu que concorda parcialmente com a afirmação (66,67%) e 11,11% concordaram totalmente. Apenas 5,56% discordaram parcialmente, nenhum deles discordou e 16,67% nem concordaram nem discordaram. Já no grupo dos funcionários 10,34% concordaram totalmente, 31,03% concordaram parcialmente, 24,14% nem concordaram nem discordaram, 18,39% discordaram parcialmente e 12,64% discordaram totalmente. Observa-se que as respostas positivas dos gerentes somaram 77,78% do total, enquanto dos funcionários somaram 41,37%. Isto pode ter ocorrido pelo fato de os gerentes muitas vezes estarem mais familiarizados com algumas políticas da CAIXA, como, por exemplo o GPC (Gestão de pessoas por competências) que foi implantado na CAIXA em 1999 e vem sendo aprimorado a cada ano.

Os gráficos 16 e 17 e as tabelas 18 a 20 mostram a resposta de gerentes e funcionários nas questões referentes à aquisição de conhecimento. O gráfico 16 mostra as respostas dos gerentes às questões 13 a 15 e o gráfico 17 mostra as respostas dos funcionários às mesmas questões.

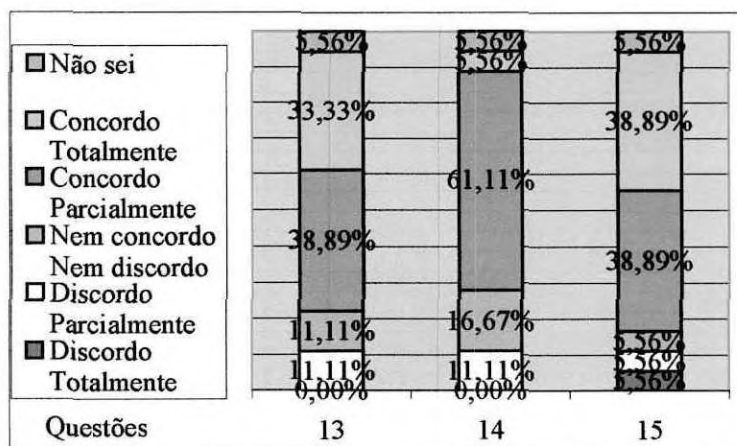


Gráfico 16 – Aquisição de conhecimento na visão dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

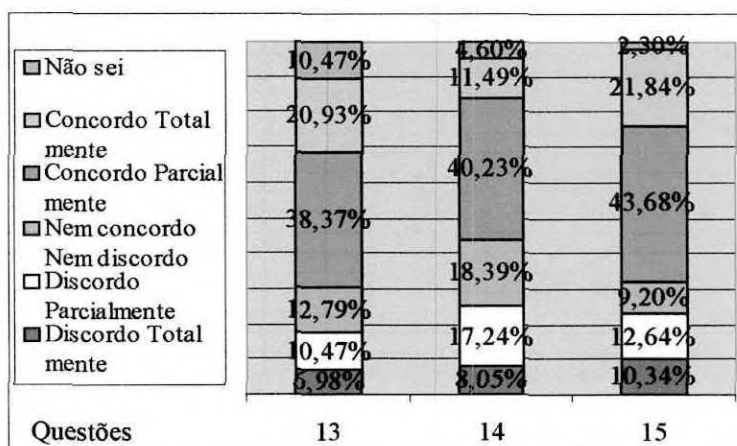


Gráfico 17 – Aquisição de conhecimento na visão dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 18 – Questão 13 referente à aquisição de conhecimento

Questão 13	A CAIXA tem adquirido conhecimento através de investimentos em cursos de Graduação, Pós-graduação, e língua estrangeira para os colaboradores.						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	
Gerentes	0,00%	11,11%	11,11%	38,89%	33,33%	5,56%	100%
Funcionários	6,98%	10,47%	12,79%	38,37%	20,93%	10,47%	100%

Fonte: Dados primários



Na questão treze, buscou-se saber dos grupos se a CAIXA tem adquirido conhecimento por investir em cursos de Graduação, Pós-graduação e língua estrangeira para os colaboradores. Não houve grandes diferenças entre as opiniões nesta questão. A maior diferença foi na resposta concordo totalmente, pois 33,33% dos gerentes marcaram tal resposta, enquanto 20,93% dos funcionários também marcaram. A outra diferença ocorreu na resposta discordo totalmente, pois nenhum gerente assinalou esta alternativa e 6,98% dos funcionários assinalaram. Também, 10,47% dos funcionários e 5,56% dos gerentes afirmaram não saber. Isto pode mostrar a necessidade de a CAIXA divulgar melhor as políticas de investimento em cursos para os colaboradores, pois estas existem e muitos já se beneficiaram delas.

Tabela 19 – Questão 14 referente à aquisição de conhecimento

Questão 14	A CAIXA está sempre adquirindo conhecimento através da compra ou desenvolvimento de softwares que condizem com as competências dos colaboradores para bem utilizá-los.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	11,11%	16,67%	61,11%	5,56%	5,56%	100%
Funcionários	8,05%	17,24%	18,39%	40,23%	11,49%	4,60%	100%

Fonte: Dados primários

A questão catorze indagou sobre a CAIXA estar adquirindo conhecimento através da compra ou desenvolvimento de *softwares* que condizem com as competências dos colaboradores para bem utilizá-los. Esta questão também apresentou algumas diferenças entre gerentes e funcionários. A resposta concordo totalmente teve maior incidência no grupo dos funcionários do que dos gerentes, 11,49% contra 5,56%. Contudo, a grande maioria dos gerentes (61,11%) respondeu que concorda parcialmente com a afirmação, enquanto no grupo dos funcionários esse número caiu para 40,23%. Houve diferença também na resposta discordo totalmente, pois foi a opção de 8,05% entre os funcionários e no grupo dos gerentes, ninguém marcou tal resposta. De modo geral, a maioria dos dois grupos respondeu positivamente a esta questão, porém, visto que alguns funcionários responderam negativamente, isto pode ser algum indício de falta de treinamento em relação a alguns sistemas.

Tabela 20 – Questão 15 referente à aquisição de conhecimento

Questão 15	A CAIXA eventualmente contrata pessoas externas à organização para desenvolver ou treinar certas competências necessárias aos colaboradores.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	5,56%	5,56%	38,89%	38,89%	5,56%	100%
Funcionários	10,34%	12,64%	9,20%	43,68%	21,84%	2,30%	100%

Fonte: Dados primários

A questão quinze procurou saber se a CAIXA contrata pessoas externas à organização para desenvolver ou treinar certas competências necessárias aos colaboradores. A grande maioria dos dois grupos respondeu favoravelmente a esta questão. Porém, mais uma vez a concordância foi maior no grupo gerencial. A mesma quantidade de gerentes respondeu que concorda totalmente e parcialmente com a afirmação (38,89%). Enquanto que no grupo dos funcionários, 21,84% responderam que concordam totalmente e 43,68% que concordam parcialmente. Nesse caso, a proporção de gerentes que respondeu favoravelmente a questão foi maior do que no grupo dos funcionários. Dessa forma, entre os funcionários foi maior a proporção dos que responderam que discordam parcialmente (12,64%) e totalmente (10,34%) contra 5,56% dos gerentes em cada resposta. Também, a grande maioria nesta questão concordou com o fato de a CAIXA se preocupar em trazer especialistas externos para treinar ou desenvolver competências necessárias aos colaboradores. Esta característica, conforme visto, é uma forma de adquirir conhecimento e diversificá-lo por meio da experiência de pessoas que não fazem parte do ambiente organizacional.

Os gráficos 18 a 21 e as tabelas 21 a 27 mostram a resposta de gerentes e funcionários nas questões referentes ao desenvolvimento de conhecimento. Os gráficos 18 e 20 mostram as respostas dos gerentes às questões 16 a 22 e os gráficos 19 e 21 mostram as respostas dos funcionários às mesmas questões.

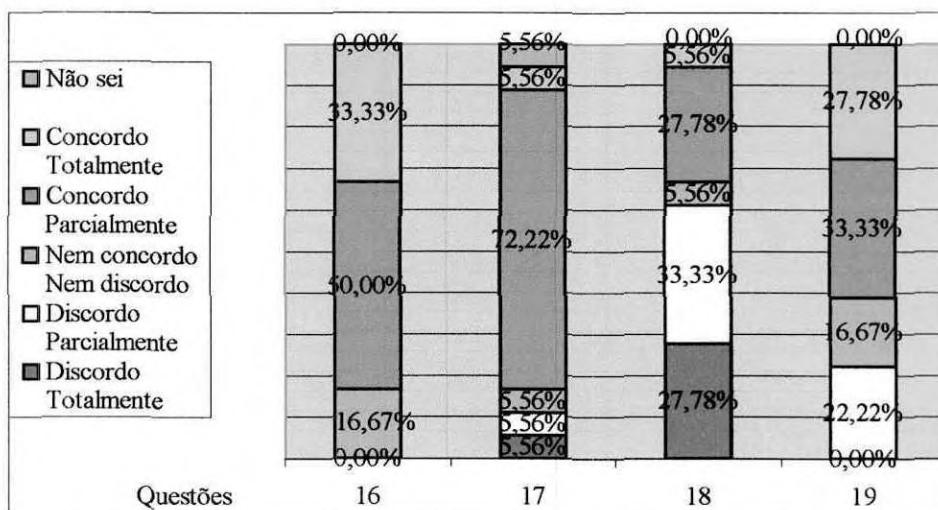


Gráfico 18 – Desenvolvimento de conhecimento na visão dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

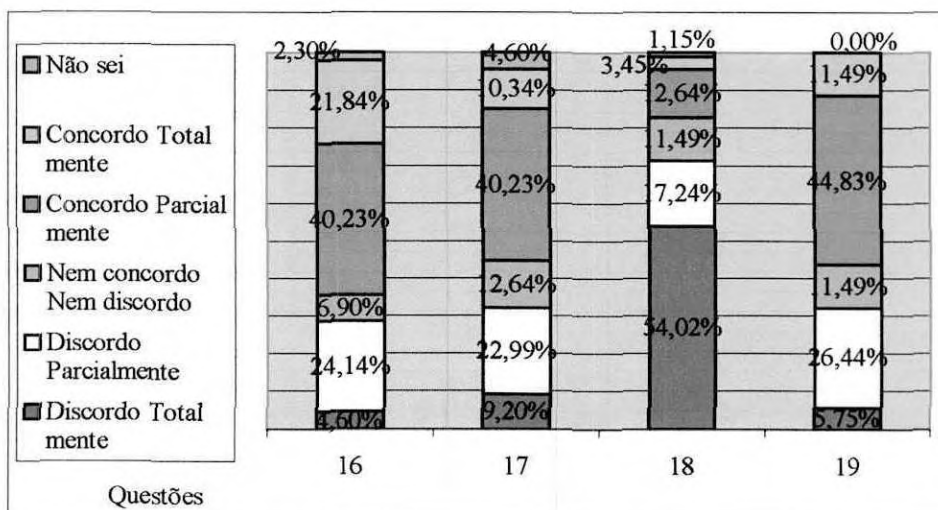


Gráfico 19 – Desenvolvimento de conhecimento na visão dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 21 – Questão 16 referente ao desenvolvimento de conhecimento

Questão 16	A CAIXA promove ações no sentido de dar liberdade aos colaboradores para que estes tenham novas idéias relacionadas com a execução das tarefas e estratégias da empresa.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%	0,00%	100%
Funcionários	4,60%	24,14%	6,90%	40,23%	21,84%	2,30%	100%

Fonte: Dados primários

A questão dezesseis procurou identificar se a CAIXA promove ações no sentido de dar liberdade para que os colaboradores tenham novas idéias relacionadas com a execução das tarefas e estratégias da empresa. No caso dos gerentes, a grande maioria respondeu que concorda parcialmente com a afirmação (50%). 33,33% responderam que concordam totalmente e 16,67% nem concordaram nem discordaram. No grupo dos funcionários, a maioria (40,23%) também respondeu que concordam parcialmente com a questão e, em segundo lugar, ficou a outra resposta positiva, visto que 21,84% disseram que concordam totalmente. Porém, a diferença para o grupo dos gerentes deu-se nas respostas negativas. Enquanto no grupo gerencial não houve nenhuma resposta negativa, no grupo dos funcionários 24,14% discordaram parcialmente e 4,60% discordaram totalmente. Essa diferença pode evidenciar que os gerentes talvez tenham mais abertura para expor novas idéias do que os outros funcionários, o que não deveria acontecer, pois boas idéias podem vir de todo e qualquer colaborador, independentemente da função.

Tabela 22 – Questão 17 referente ao desenvolvimento de conhecimento

Questão 17	Quando um colaborador propõe uma idéia percebe-se que o mesmo é reconhecido pela concepção de tal idéia.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	5,56%	5,56%	72,22%	5,56%	5,56%	100%
Funcionários	9,20%	22,99%	12,64%	40,23%	10,34%	4,60%	100%

Fonte: Dados primários

A questão dezessete complementa a questão dezesseis. O objetivo dela era verificar se os colaboradores são reconhecidos quando propõem alguma idéia que é utilizada pela empresa. Nesta questão a opinião dos dois grupos apresentou grande variação. Em relação à questão anterior, no grupo gerencial observa-se que, muitos que concordaram totalmente na questão dezessete, concordaram parcialmente na questão dezoito, pois 72,22% assinalaram tal resposta. Também, diferentemente da questão 17, houve incidência de respostas negativas, 5,56% em cada opção. Já no grupo dos funcionários, as respostas não diferiram muito. 10,34% afirmaram que concordam totalmente, enquanto 40,23% afirmaram que concordam parcialmente. No geral, as respostas positivas tiveram mais incidência que as negativas, porém, um percentual considerável de funcionários afirmou que discorda parcialmente (22,99%) e 9,20% discordaram totalmente. Percebe-se que alguns têm a opinião de que não são reconhecidos quando propõe idéias utilizadas pela empresa.

Tabela 23 – Questão 18 referente ao desenvolvimento de conhecimento

Questão 18	A CAIXA se preocupa com o fato de os colaboradores terem um tempo livre no horário de trabalho para buscarem conhecimento, seja através de leituras ou através da troca de experiências com colegas.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	27,78%	33,33%	5,56%	27,78%	5,56%	0,00%	100%
Funcionários	54,02%	17,24%	11,49%	12,64%	3,45%	1,15%	100%

Fonte: Dados primários

A questão dezoito procurou verificar se a CAIXA se preocupa com o fato de os colaboradores terem um tempo livre no horário de trabalho para buscarem conhecimento através de leituras ou troca de experiências com colegas. Esta questão apresentou grande parte das respostas negativas, porém no grupo dos funcionários, tal resposta foi mais marcante. Enquanto no grupo dos gerentes 27,78% afirmaram que discordam totalmente de tal afirmação, no grupo dos funcionários 54,02% assinalaram esta opção. No grupo dos gerentes, a maioria, 33,33% afirmou discordar parcialmente e 27,78% concordaram parcialmente. Já no grupo dos funcionários, apenas 3,45% concordaram totalmente e 12,64% concordaram parcialmente. Mesmo tendo algumas respostas positivas, observa-se que nesta questão a maioria, até mesmo no grupo dos gerentes não concorda que a CAIXA



se preocupa com os funcionários terem tempo livre para adquirir conhecimento. Esta mostra ser uma deficiência na Gestão do Conhecimento da CAIXA, pois de acordo com Garvin (2000) *o aprendizado se torna difícil quando os empregados estão constantemente apressados e sob pressão.*

Tabela 24 – Questão 19 referente ao desenvolvimento de conhecimento

Questão 19	No ambiente de trabalho da CAIXA, existe tolerância com os erros dos colaboradores.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	22,22%	16,67%	33,33%	27,78%	0,00%	100%
Funcionários	5,75%	26,44%	11,49%	44,83%	11,49%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

A questão dezenove procurou verificar se existe na empresa tolerância com os erros dos colaboradores. A diferença entre as respostas não foi muito acentuada, com exceção da opção concordo totalmente que foi assinalada por 27,78% dos gerentes e apenas 11,49% dos funcionários, porém tal diferença foi compensada na alternativa concordo parcialmente, a qual foi resposta de 33,33% dos gerentes e 44,83% dos funcionários, mantendo uma proximidade entre as respostas positivas. Ainda entre os gerentes, 16,67% nem concordaram nem discordaram e 22,22% discordaram parcialmente. Já no grupo dos funcionários, 11,49% nem concordaram nem discordaram, 26,44% discordaram parcialmente e 5,75% discordaram totalmente. Observou-se que mais de 50% dos dois grupos afirmou que existe tolerância na CAIXA com os erros dos colaboradores.

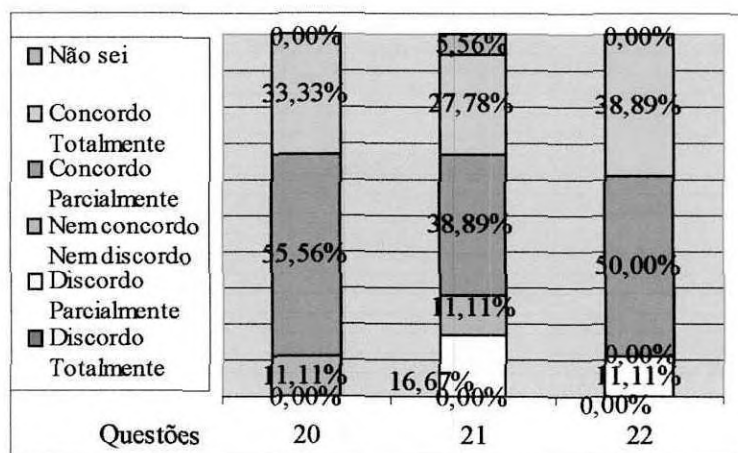


Gráfico 20 – Desenvolvimento de conhecimento na visão dos gerentes  
Fonte: Dados primários, 2007

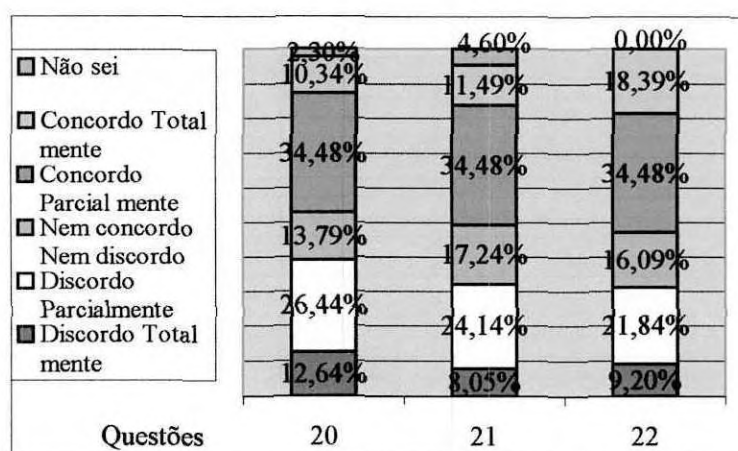


Gráfico 21 – Desenvolvimento de conhecimento na visão dos funcionários  
Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 25 – Questão 20 referente ao desenvolvimento de conhecimento

Questão	A CAIXA incentiva a formação de grupos de trabalho a fim de promover a troca de experiências e a reflexão coletiva.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	0,00%	11,11%	55,56%	33,33%	0,00%	100%
Funcionários	12,64%	26,44%	13,79%	34,48%	10,34%	2,30%	100%

Fonte: Dados primários

A questão vinte tinha como objetivo analisar se a CAIXA incentiva a formação de grupos de trabalho para promover a troca de experiências e a reflexão coletiva. Neste aspecto houve uma grande diferença entre as respostas dos grupos. A grande maioria dos gerentes 55,56% respondeu que concorda parcialmente com a afirmação e 33,33% responderam que concordam totalmente. Já entre os funcionários, apesar de 34,48% responderem que concordam parcialmente, 26,44% discordaram parcialmente, 12,64% discordaram totalmente e apenas 10,34% concordaram totalmente. Enquanto nenhum gerente discordou da questão, muitos funcionários responderam que a CAIXA não está incentivando a formação de grupos de trabalho, o que pode ser explicado pelo fato de que, muitas vezes, os gerentes são convidados para participar de equipes de trabalho e poucos funcionários que não ocupam cargo gerencial são incluídos nessas equipes.

Tabela 26 – Questão 21 referente ao desenvolvimento de conhecimento

Questão 21	Após a realização de um projeto por equipes de trabalho, o conhecimento gerado por tais equipes é disponibilizado para toda a organização.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	16,67%	11,11%	38,89%	27,78%	5,56%	100%
Funcionários	8,05%	24,14%	17,24%	34,48%	11,49%	4,60%	100%

Fonte: Dados primários

Na questão vinte e um a intenção era verificar se o conhecimento gerado pelas equipes de trabalho é disponibilizado para toda a organização. Tal questão não apresentou tanta divergência de opinião como a anterior. 27,78% dos gerentes afirmaram que concordam totalmente com a questão, enquanto 38,89% concordaram parcialmente e 16,67% discordaram parcialmente. Já entre os funcionários, apenas 11,49% concordou totalmente, 34,48% concordou parcialmente e 17,24% nem concordaram nem discordaram. Mais uma vez as respostas negativas foram maiores entre o grupo dos funcionários. 24,14% discordaram parcialmente e 8,05% discordaram totalmente, enquanto nenhum gerente discordou totalmente. É importante atentar para o fato de que, o conhecimento gerado pela formação de equipes é valioso, por isso, deve ser feito esforço especial para disseminar tal conhecimento para os outros colaboradores que não tiveram oportunidade de participar das

equipes, para que estes também possam se beneficiar do trabalho que foi realizado e que o conhecimento das equipes seja tornado comum para a organização.

Tabela 27 – Questão 22 referente ao desenvolvimento de conhecimento

Questão 22	O padrão e o <i>layout</i> das mesas facilitam e incentivam a comunicação entre os colaboradores.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	11,11%	0,00%	50,00%	38,89%	0,00%	100%
Funcionários	9,20%	21,84%	16,09%	34,48%	18,39%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

Por fim, a última questão referente ao desenvolvimento de conhecimento, visava verificar se o padrão e o *layout* das mesas facilitam e incentivam a comunicação entre os colaboradores. Nenhum dos gerentes discordou dessa afirmação e a maioria deles 50% respondeu que concorda parcialmente, enquanto 38,89% disse que concorda totalmente. No grupo dos funcionários as opiniões ficaram mais divididas. 9,20% discordaram totalmente da afirmação e 21,84% discordaram parcialmente. Apenas 18,39% concordaram totalmente e 34,48% concordaram parcialmente. Um número considerável, 16,09% nem concordou nem discordou. Percebeu-se que, quase 90% dos gerentes responderam positivamente à questão, o que não ocorreu entre os funcionários, pois entre estes em torno de 53% também foram favoráveis, o que mostra uma grande divergência de opinião.

Os gráficos 22 a 25 e as tabelas 28 a 37 mostram a resposta de gerentes e funcionários nas questões referentes ao compartilhamento e à distribuição de conhecimento. O gráfico 22 mostra as respostas dos gerentes às questões 23 a 27 e o gráfico 24 mostra da questão 28 a 32, e os gráficos 23 e 25 mostram as respostas dos funcionários às mesmas questões.

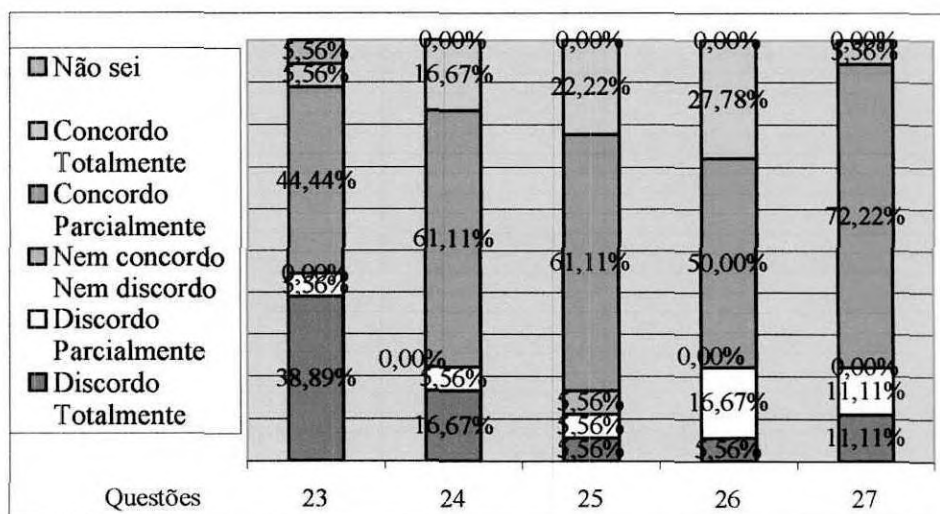


Gráfico 22 – Compartilhamento/distribuição de conhecimento na visão dos gerentes  
Fonte: Dados primários, 2007

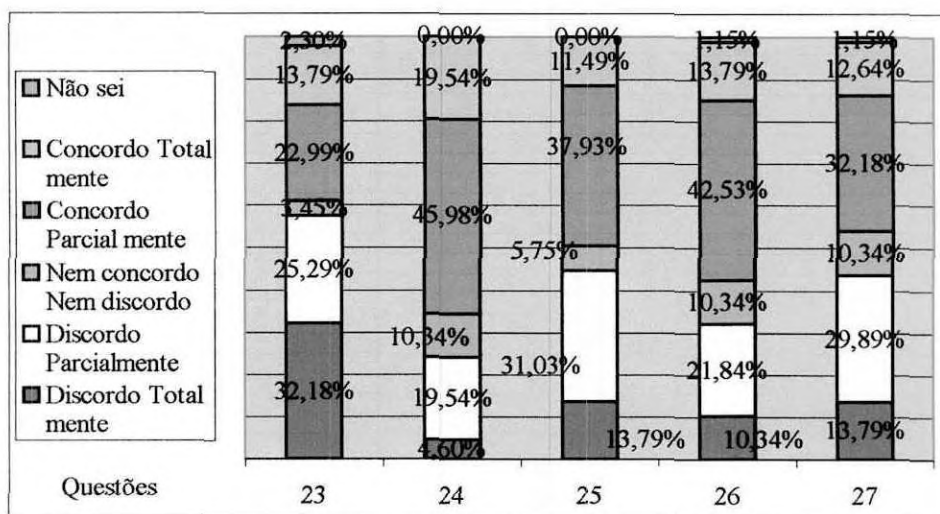


Gráfico 23 – Compartilhamento/distribuição na visão dos funcionários  
Fonte: Dados primários, 2007



Tabela 28 – Questão 23 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 23	As informações disponíveis na CAIXA são as mesmas para todos os colaboradores, sem distinção de cargo ou nível hierárquico.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	38,89%	5,56%	0,00%	44,44%	5,56%	5,56%	100%
Funcionários	32,18%	25,29%	3,45%	22,99%	13,79%	2,30%	100%

Fonte: Dados primários

Na primeira questão referente ao compartilhamento e à distribuição do conhecimento buscou-se verificar se as informações disponíveis na visão dos colaboradores são as mesmas para todos os colaboradores, sem distinção de cargo ou nível hierárquico. Nesta questão houve uma grande quantidade de repostas negativas, principalmente por parte dos funcionários. 32,18% deles disseram que discordam totalmente da afirmação e 25,29% discordam parcialmente. Entre os gerentes um número considerável, 36,89% também discordou totalmente e 5,56% discordaram parcialmente. Visto que uma instituição bancária lida com informações sigilosas, muitas vezes, nem todos acabam tendo acesso às mesmas informações. Geralmente, os funcionários têm acesso apenas a sistemas relacionados com suas atividades e responsabilidades. Além disso, algumas decisões cabem somente aos gerentes e isso, às vezes, leva-os a terem um acesso maior a determinados tipos de informações.

Tabela 29 – Questão 24 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 24	As informações da CAIXA que você recebe por e-mail são indispensáveis para a realização das suas atividades e para a tomada de decisão.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	16,67%	5,56%	0,00%	61,11%	16,67%	0,00%	100%
Funcionários	4,60%	19,54%	10,34%	45,98%	19,54%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

Na questão vinte e quatro, a intenção era descobrir se na opinião dos colaboradores, as informações que a CAIXA manda por e-mail são indispensáveis para a realização das atividades e para a tomada de decisão. Grande parte dos gerentes concordaram

parcialmente com a afirmação, 61,16% e 16,67% concordaram totalmente. No grupo dos funcionários, a maioria também concordou parcialmente, 45,98% e 19,54% concordaram totalmente.

Tabela 30 – Questão 25 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 25	Você consegue se manter atualizado com as informações que a CAIXA envia a você por e-mail.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	5,56%	5,56%	61,11%	22,22%	0,00%	100%
Funcionários	13,79%	31,03%	5,75%	37,93%	11,49%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

Complementando a questão vinte e quatro, a afirmação seguinte buscou saber se os colaboradores conseguem se manter atualizados com as informações que a CAIXA envia por *e-mail*. Mesmo a maioria dos dois grupos tendo concordado que as informações mandadas por *e-mail* são indispensáveis para as atividades, a questão vinte e cinco mostrou que muitos funcionários não conseguem se manter atualizados com as informações enviadas por e-mail. 31,03% responderam que discordam parcialmente e 13,79% discordaram totalmente, enquanto 37,93% concordaram parcialmente e 11,49% concordaram totalmente, demonstrando uma grande divisão entre as respostas. Isto pode acontecer, pois dependendo da realidade de cada função e de cada agência, uns podem ter mais disponibilidade de tempo para a leitura de *e-mails* do que outros. Já no grupo dos gerentes, a maioria, 61,11% disse que concorda parcialmente e 22,22% que concordam totalmente. Desse modo, observa-se uma realidade diferente entre os dois grupos.

Tabela 31 – Questão 26 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 26	O conhecimento disponibilizado na CAIXA através da Intranet é fácil de ser localizado e seu acesso é rápido e inteligível.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	16,67%	0,00%	50,00%	27,78%	0,00%	100%
Funcionários	10,34%	21,84%	10,34%	42,53%	13,79%	1,15%	100%

Fonte: Dados primários

A questão vinte e seis procurou identificar se o conhecimento disponibilizado na CAIXA através da Intranet é fácil de ser localizado e seu acesso é rápido e inteligível. A maioria dos gerentes (50%) concordou parcialmente com tal afirmação e 27,78% concordou totalmente, ou seja, 77,78% apresentou uma opinião positiva nesta questão. 16,67% discordaram parcialmente e apenas 5,56% discordaram totalmente. No grupo dos funcionários, houve uma divisão maior entre as respostas. Apesar de a maioria ter assinalado uma resposta positiva (42,53% concordaram parcialmente e 13,79% concordaram totalmente), 21,84% discordaram parcialmente e 10,34% discordaram totalmente.

Tabela 32 – Questão 27 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 27	0800, ferramenta que a CAIXA utiliza para dar suporte aos colaboradores, é uma excelente fonte de conhecimento e informações necessárias para o desenvolvimento das suas atividades.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	11,11%	11,11%	0,00%	72,22%	5,56%	0,00%	100%
Funcionários	13,79%	29,89%	10,34%	32,18%	12,64%	1,15%	100%

Fonte: Dados primários

No caso da questão vinte e sete, a intenção era perceber se o 0800, ferramenta que a CAIXA utiliza para dar suporte aos colaboradores, é uma excelente fonte de conhecimento e informações necessárias para o desenvolvimento das atividades. Esta questão apontou uma grande diferença de opinião entre os dois grupos. A grande maioria dos gerentes concordou parcialmente com afirmação (72,22%). Apenas 5,56% concordaram totalmente, 11,11% discordaram parcialmente e o mesmo número discordou totalmente. Já no grupo dos funcionários, 10,34% foram neutros enquanto o restante ficou dividido quase a metade entre as repostas positivas que somaram 44,82% e negativas que somaram 43,68%.

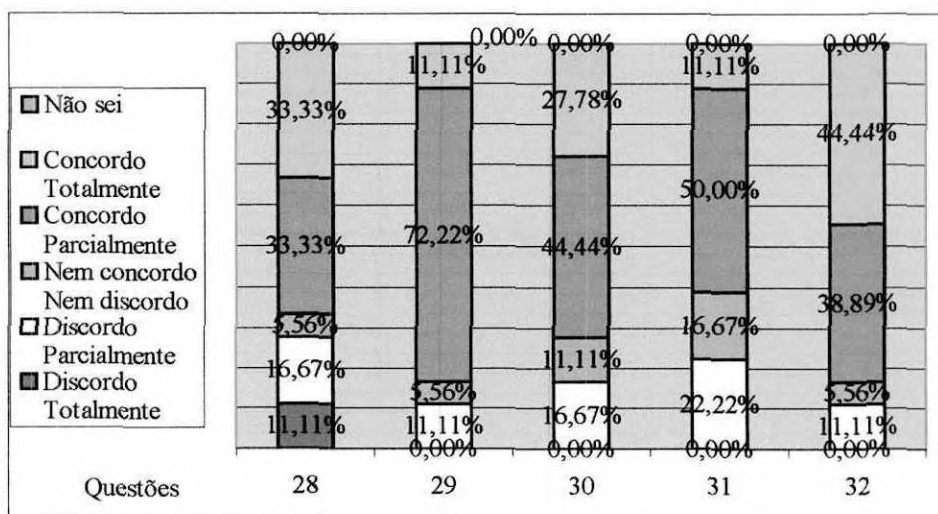


Gráfico 24 – Compartilhamento/distribuição na visão dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

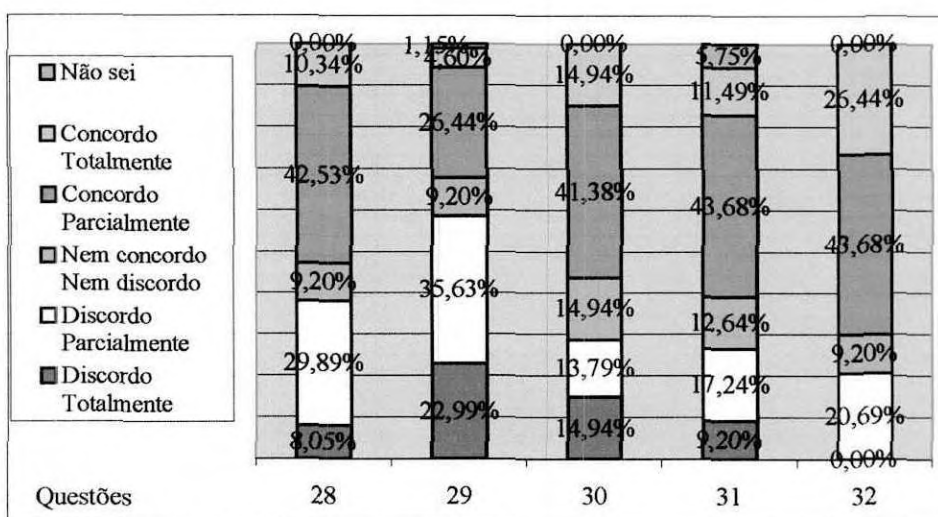


Gráfico 25 – Compartilhamento/distribuição na visão dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 33 – Questão 28 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 28	O conhecimento disponibilizado pela CAIXA através dos Manuais Normativos é de fácil acesso, leitura e compreensão.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	11,11%	16,67%	5,56%	33,33%	33,33%	0,00%	100%
Funcionários	8,05%	29,89%	9,20%	42,53%	10,34%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

A questão vinte e oito buscou analisar se o conhecimento disponibilizado pela CAIXA através dos Manuais Normativos é de fácil acesso, leitura e compreensão. A maioria das respostas a esta afirmação foi positiva. 33,33% dos gerentes responderam que concordam totalmente e o mesmo número que concordam totalmente. Já no grupo dos funcionários 42,53% concordaram parcialmente e 10,54% concordaram totalmente. Porém, neste grupo a incidência de respostas negativas foi maior. 29,89% discordaram parcialmente e 8,05% discordaram totalmente, enquanto dos gerentes 29,89% discordaram parcialmente e 8,05% discordaram totalmente.

Tabela 34 – Questão 29 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 29	A empresa promove regularmente cursos, workshops, seminários e encontros com o intuito de repassar novas orientações estratégicas ou treinar os colaboradores para novas funções ou atividades.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	11,11%	5,56%	72,22%	11,11%	0,00%	100%
Funcionários	22,99%	35,63%	9,20%	26,44%	4,60%	1,15%	100%

Fonte: Dados primários

A questão vinte e nove apresentou uma grande diferença de opinião entre os dois grupos. Esta visava descobrir se a empresa promove regularmente cursos, workshops, seminários e encontros com o intuito de repassar novas orientações estratégicas ou treinar os colaboradores para novas funções ou atividades. Nenhum gerente discordou totalmente da afirmação e apenas 11,11% discordaram parcialmente, enquanto 72,22% concordaram parcialmente e 11,11% concordaram totalmente. No entanto, observou-se que, entre os



funcionários 22,99% discordaram totalmente e 35,63% discordaram parcialmente. 26,44% concordaram parcialmente e apenas 4,60% concordaram totalmente.

Tabela 35 – Questão 30 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 30	A Universidade Caixa tem contribuído para desenvolvimento de suas competências, melhorando a sua capacidade de tomar decisões.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	16,67%	11,11%	44,44%	27,78%	0,00%	100%
Funcionários	14,94%	13,79%	14,94%	41,38%	14,94%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

Em relação à Universidade Caixa, a questão trinta buscou descobrir se a mesma tem contribuído para o desenvolvimento das competências, melhorando a capacidade de tomar decisões. Também houve neste respeito uma considerável diferença entre a opinião dos dois grupos em relação às respostas negativas. Nenhum gerente afirmou que discorda totalmente, apenas 16,67% discordaram parcialmente e 11,11% ficaram neutros. A maioria de suas respostas foi concordo parcialmente com 44,44% do total e 27,78% concordaram totalmente. No grupo dos funcionários, porém, apesar de a maioria também afirmar que concorda parcialmente, 41,38% e 14,94% concordarem totalmente, 14,94% responderam que discordam totalmente, 13,79% discordaram parcialmente e 14,94% ficaram neutros, o que demonstra uma divisão de opiniões no grupo dos funcionários.

Tabela 36 – Questão 31 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 31	As áreas meio da CAIXA disponibilizam informações para que outras áreas possam utilizar.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	22,22%	16,67%	50,00%	11,11%	0,00%	100%
Funcionários	9,20%	17,24%	12,64%	43,68%	11,49%	5,75%	100%

Fonte: Dados primários

A questão trinta e um visava observar se os colaboradores acreditam que as áreas meio da CAIXA disponibilizam informações para que outras áreas possam utilizar. Tal

questão não apresentou grandes diferenças entre os dois grupos. A diferença apareceu na resposta negativa discordo totalmente. Nenhum gerente assinalou tal opção e no grupo dos funcionários, 9,20% assinalaram. Em relação às respostas positivas não houve muita diferença. Na opção concordo totalmente marcaram 11,11% dos gerentes e 11,49% dos funcionários e na opção concordo parcialmente responderam 50% dos gerentes e 43,63% dos funcionários. É interessante notar também que 5,75% dos funcionários afirmaram não saber.

Tabela 37 – Questão 32 referente ao compartilhamento/distribuição de conhecimento

Questão 32	Sempre que você precisa buscar informações com colegas da sua agência ou de outras áreas, eles estão prontos para ajudá-lo.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	11,11%	5,56%	38,89%	44,44%	0,00%	100%
Funcionários	0,00%	20,69%	9,20%	43,68%	26,44%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

A última questão relacionada com o compartilhamento e a distribuição de conhecimento, tinha como objetivo descobrir se sempre que o colaborador precisa buscar informações com colegas da agência ou de outras áreas, eles estão prontos para ajudá-lo. Nesta questão houve pouca diferença de opinião entre os grupos. Os gerentes responderam em sua maioria que concordam totalmente com a afirmação (44,44%). Os outros 38,89% concordaram parcialmente. Apenas 11,11% discordaram parcialmente e 5,56% foram neutros. Entre os funcionários, diferente dos gerentes, a maioria respondeu que concorda parcialmente (43,68%) e 26,44% concordaram totalmente. Nenhum funcionário respondeu que discorda totalmente, porém, 20,69% discordaram parcialmente e 9,20% foram neutros. Apesar de haver incidências de repostas negativas, estas foram poucas, o que demonstra que, no geral, os colaboradores estão dispostos a compartilhar informação com os colegas no momento da tomada de decisão.

Os gráficos 26 e 27 e as tabelas 38 a 41 mostram as respostas de gerentes e funcionários nas questões referentes à utilização de conhecimento.

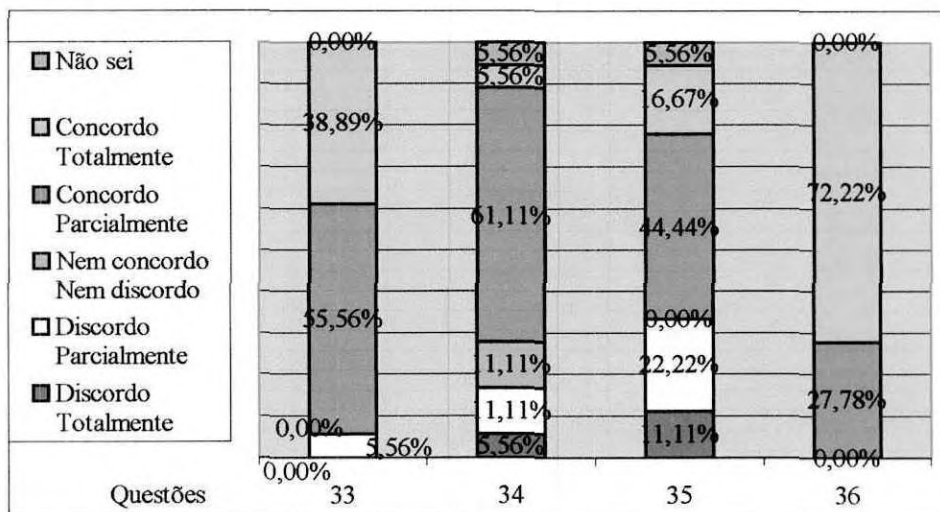


Gráfico 26 – Utilização de conhecimento na visão dos gerentes  
 Fonte: Dados primários, 2007

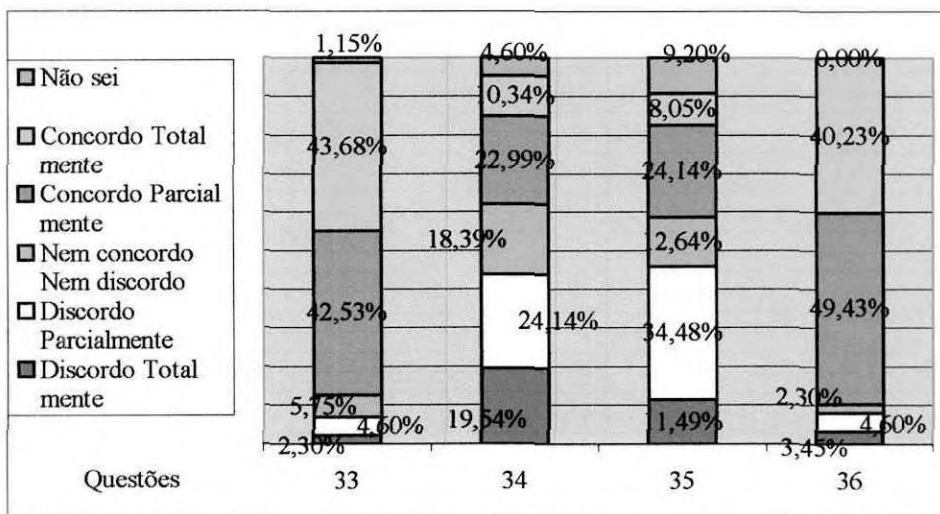


Gráfico 27- Utilização de conhecimento na visão dos funcionários  
 Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 38 – Questão 33 referente à utilização de conhecimento

Questão 33	Você tem mudado a forma de trabalhar e desenvolver suas atividades quando adquire um novo conhecimento.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	5,56%	0,00%	55,56%	38,89%	0,00%	100%
Funcionários	2,30%	4,60%	5,75%	42,53%	43,68%	1,15%	100%

Fonte: Dados primários

Na questão trinta e três a intenção era analisar se os colaboradores têm mudado a forma de trabalhar e desenvolver as atividades ao adquirirem um novo conhecimento. Nesta questão não houve quase diferença entre gerentes e funcionários. O índice de respostas negativas foi muito baixo nos dois grupos. Apenas 5,56% dos gerentes discordaram parcialmente e 4,60% dos funcionários. Também nenhum gerente discordou totalmente e apenas 2,30% dos funcionários marcaram tal opção. A grande maioria dos dois grupos afirmou que concorda parcialmente, 55,56% dos gerentes e 42,53% dos funcionários. A resposta concordo totalmente foi assinalada por 38,89% dos gerentes e 43,68% dos funcionários.

Tabela 39 – Questão 34 referente à utilização de conhecimento

Questão 34	A empresa tem promovido técnicas de aprendizagem em ação na qual o colaborador é estimulado a desenvolver e utilizar o conhecimento ao mesmo tempo para solucionar problemas.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	11,11%	11,11%	61,11%	5,56%	5,56%	100%
Funcionários	19,54%	24,14%	18,39%	22,99%	10,34%	4,60%	100%

Fonte: Dados primários

A questão trinta e quatro visava identificar se a empresa tem promovido técnicas de aprendizagem em ação na qual o colaborador é estimulado a desenvolver e utilizar o conhecimento ao mesmo tempo para solucionar problemas. Esta questão apontou diferenças significativas entre os dois grupos. 61,11% dos gerentes concordaram parcialmente e 5,56% concordaram totalmente. Apenas 5,56% discordaram totalmente e

11,11% discordaram parcialmente. Já no grupo dos funcionários as respostas foram bem divididas. Porém, houve mais incidência de resposta negativa do que positiva. 19,54% discordaram totalmente e 24,14% discordaram parcialmente. Apenas 10,34% concordaram totalmente e 22,99% concordaram parcialmente e um número significativo de 18,39% foram neutros.

Tabela 40 – Questão 35 referente à utilização de conhecimento

Questão 35	A CAIXA tem se preocupado em melhorar a atratividade dos documentos organizacionais e manuais, por introduzir ferramentas como gráficos, sumários curtos e outros, que facilitem a utilização dos mesmos no ambiente de trabalho.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	11,11%	22,22%	0,00%	44,44%	16,67%	5,56%	100%
Funcionários	11,49%	34,48%	12,64%	24,14%	8,05%	9,20%	100%

Fonte: Dados primários

A questão trinta e cinco visava analisar se a CAIXA tem se preocupado em melhorar a atratividade dos documentos organizacionais e Manuais, por introduzir ferramentas como gráficos, sumários curtos e outros, que facilitem a utilização dos mesmos no ambiente de trabalho. Tal questão apresentou também algumas diferenças de opinião entre os grupos. A maioria dos gerentes afirmou que concorda parcialmente com a afirmação, 44,44% e 16,67% concordaram totalmente. Em segundo lugar ficou a resposta discordo parcialmente com 22,22% e 11,11% discordaram totalmente. Entre os funcionários, a incidência de respostas negativas foi maior do que as positivas. A maioria discordou parcialmente (34,48%) e 11,49% discordou totalmente. Apenas 8,05% concordaram totalmente e 24,14% concordaram parcialmente. Também, um número significativo de 9,20% afirmou não saber e 12,64% foram neutros.



Tabela 41 – Questão 36 referente à utilização de conhecimento

Questão 36	A CAIXA disponibiliza sistemas que auxiliam na busca de informações.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	0,00%	0,00%	27,78%	72,22%	0,00%	100%
Funcionários	3,45%	4,60%	2,30%	49,43%	40,23%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

Na última questão relacionada com a utilização de conhecimento, a grande maioria dos gerentes, 72,22% concordou totalmente e 27,78% concordaram parcialmente com a afirmação de que a CAIXA disponibiliza sistemas que auxiliam na busca de informações. Nenhum deles respondeu negativamente a afirmação. No grupo dos funcionários a maioria (49,43%) respondeu que concorda parcialmente e 40,23% que concordam totalmente. Assim, observou-se que houve diferenças entre as opiniões dos dois grupos em relação a quantidade de pessoas que responderam concordar totalmente, que no grupo dos gerentes foi muito maior. Porém, se foram avaliados em termos de respostas positivas e negativas, os dois grupos não apresentaram grandes diferenças, o que demonstra que, na visão dos colaboradores, a CAIXA tem disponibilizado sistemas que ajudam-nos a buscar informações.

Os gráficos 28 e 29 e as tabelas 42 e 43 mostram a resposta de gerentes e funcionários nas questões referentes à retenção de conhecimento. O gráfico 28 mostra as respostas dos gerentes às questões 37 e 38 e o gráfico 29 mostram as respostas dos funcionários as mesmas questões.

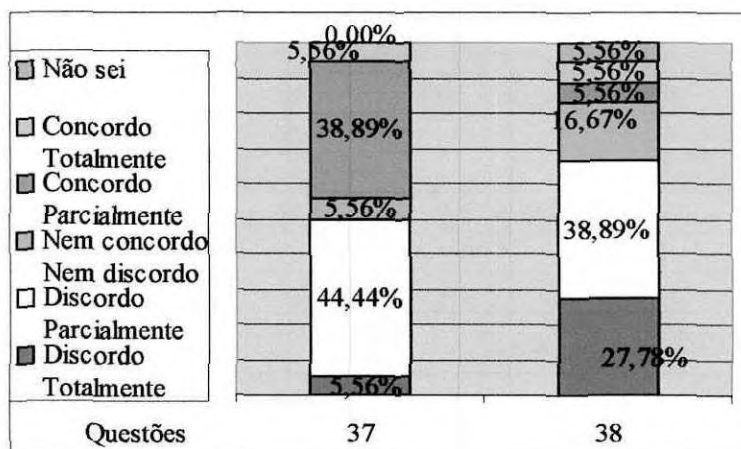


Gráfico 28 – Retenção de conhecimento na visão dos gerentes  
Fonte: Dados primários, 2007

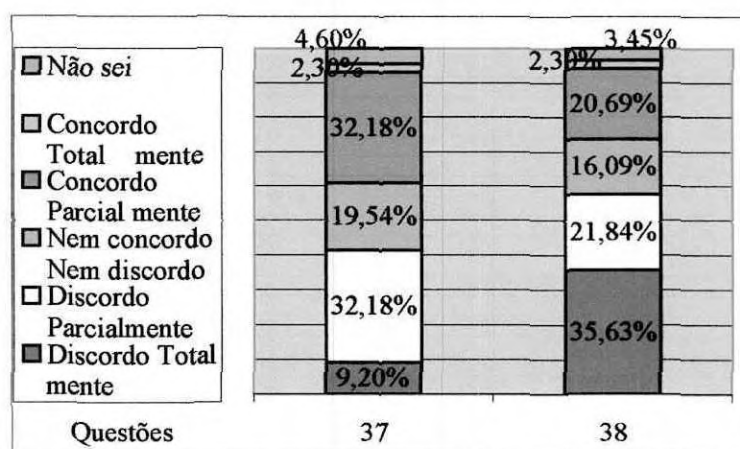


Gráfico 29 – Retenção de conhecimento na visão dos funcionários  
Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 42 – Questão 37 referente à retenção de conhecimento

Questão 37	As informações armazenadas na empresa são recuperadas facilmente e com rapidez.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concorde Parcialmente	Concorde Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	44,44%	5,56%	38,89%	5,56%	0,00%	100%
Funcionários	9,20%	32,18%	19,54%	32,18%	2,30%	4,60%	100%

Fonte: Dados primários

A questão trinta e sete tinha como objetivo descobrir se as informações armazenadas na empresa são recuperadas facilmente e com rapidez. Esta questão não apresentou grande divergência de opiniões entre os grupos. A maioria dos gerentes respondeu que discorda parcialmente (44,44%) com a questão e 5,56% discordaram totalmente. Em segundo lugar, 38,89% concordaram parcialmente. No grupo dos funcionários houve uma incidência menor de respostas negativas e muitos (19,54%) nem concordaram nem discordaram. 32,18% discordaram parcialmente e 9,20% discordaram totalmente. 32,18% concordaram parcialmente e apenas 2,30% concordaram totalmente. Isto demonstra que para muitos, tanto gerentes quanto funcionários, a recuperação de informações na CAIXA não é feita com facilidade e rapidez.

Tabela 43 – Questão 38 referente à retenção de conhecimento

Questão 38	Os erros cometidos pela organização ou as decisões tomadas de maneira errada são divulgadas, do mesmo modo que as vitórias, para não ocorrer o mesmo erro novamente.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	27,78%	38,89%	16,67%	5,56%	5,56%	5,56%	100%
Funcionários	35,63%	21,84%	16,09%	20,69%	2,30%	3,45%	100%

Fonte: Dados primários

A questão trinta e oito tinha como intenção saber se os erros cometidos pela organização ou as decisões tomadas de maneira errada são divulgadas, do mesmo modo que as vitórias, para não ocorrer o mesmo erro novamente. Os dois grupos apresentaram um maior número de respostas negativas. Porém, no grupo dos gerentes a incidência foi maior. 27,78% discordaram totalmente e 38,89% discordaram parcialmente. Já no grupo dos funcionários um número maior discordou totalmente (35,63%), no entanto, um número menor discordou parcialmente (21,84%) e 20,69% concordaram parcialmente, enquanto no grupo dos gerentes 5,56% concordaram parcialmente. Com isso, pôde-se observar a maioria tanto de gerentes quanto de funcionários afirmou que os erros cometidos não são amplamente divulgados a fim de evitá-los futuramente.

Os gráficos 30 e 31 e as tabelas 44 a 46 mostram as respostas de gerentes e funcionários nas questões referentes ao processo decisório. O gráfico 30 mostra as

respostas dos gerentes às questões 39 a 41 e o gráfico 31 mostra as respostas dos funcionários às mesmas questões.

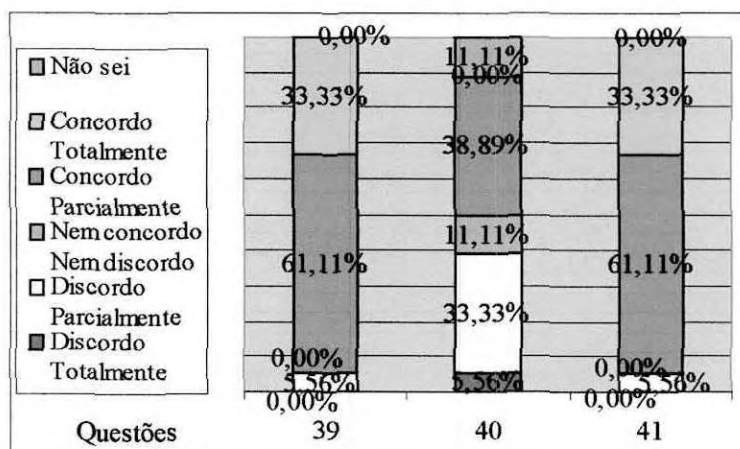


Gráfico 30 – Processo decisório na visão dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

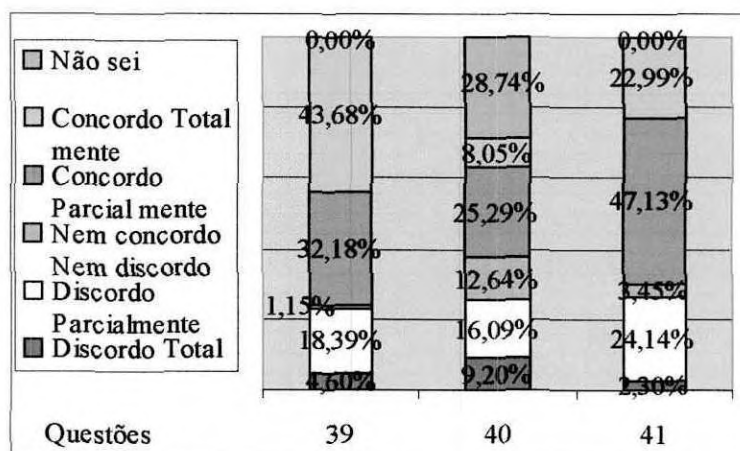


Gráfico 31 – Processo decisório na visão dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 44 – Questão 39 referente ao processo decisório

Questão 39	Ao se tomar decisões na sua agência, todos os colaboradores recebem as informações necessárias do que deve ser realizado por sua equipe.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	5,56%	0,00%	61,11%	33,33%	0,00%	100%
Funcionários	4,60%	18,39%	1,15%	32,18%	43,68%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

A questão trinta e nove tinha o intuito de verificar se ao tomar decisões todos os colaboradores recebem as informações necessárias do que deve ser realizado por sua equipe. Nesta questão também houve divergência de opiniões. Apesar de um número maior de funcionários terem concordado totalmente com esta questão 43,68% contra 33,33% dos gerentes, nas respostas negativas este grupo apresentou uma incidência maior de repostas. 18,39% discordaram parcialmente e 4,60% discordaram totalmente, enquanto no grupo dos gerentes apenas 5,56% discordaram parcialmente e nenhum deles discordou totalmente. Isto demonstra que na visão de alguns funcionários nem todos recebem informações do que deve ser realizado pela equipe, ou se recebem tais informações, as mesmas não são suficientes. Isto pode ocorrer por falha na comunicação tanto da empresa, como dos gerentes.

Tabela 45 – Questão 40 referente ao processo decisório

Questão 40	A CAIXA dispõe de sistemas que captam informações externas à empresa para auxiliar a tomada de decisão.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	33,33%	11,11%	38,89%	0,00%	11,11%	100%
Funcionários	9,20%	16,09%	12,64%	25,29%	8,05%	28,74%	100%

Fonte: Dados primários

A questão quarenta tinha por objetivo descobrir se a CAIXA dispõe de sistemas que captam informações externas à empresa para auxiliar a tomada de decisão. Esta questão também apresentou algumas diferenças de opinião. Primeiramente, é interessante notar que um número considerável de respondentes afirmou não saber a resposta, 11,11% dos gerentes e 28,74% dos funcionários. Nenhum gerente afirmou concordar totalmente e



33,89% afirmaram que concordam parcialmente, bem como 25,29% dos funcionários. Já a opção discordo parcialmente foi assinalada por 33,33% dos gerentes e 16,09% dos funcionários. Também a opção discordo totalmente foi marcada por 5,56% dos gerentes e 9,20% dos funcionários. Observa-se que houve nesta questão pouca incidência de repostas positivas e várias pessoas que não souberam responder. Pode-se dizer que nesse sentido no âmbito das agências não há sistemas específicos para captar informações externa e auxiliar a tomada de decisão. No entanto, conforme já mencionado, todos os funcionários têm acesso a Internet onde podem buscar informações e também em *sites* da Intranet são fornecidas informações externas sobre economia, política e conhecimentos gerais.

Tabela 46 – Questão 41 referente ao processo decisório

Questão 41	Você se sente totalmente seguro ao atender um cliente e passar-lhe informações mediante as fontes de conhecimento que a empresa disponibiliza.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	5,56%	0,00%	61,11%	33,33%	0,00%	100%
Funcionários	2,30%	24,14%	3,45%	47,13%	22,99%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

A questão quarenta e um tinha a intenção de verificar se os colaboradores sentem-se totalmente seguros ao atender um cliente e passar-lhe informações mediante as fontes de conhecimento que a empresa disponibiliza. A grande maioria dos dois grupos apresentou respostas positivas a esta questão. No entanto, a incidência de respostas negativas foi maior no grupo dos funcionários. Entre os gerentes apenas 5,56% respondeu que discorda parcialmente e nenhum que discorda totalmente. Já no grupo dos funcionários 24,14% discordaram parcialmente e 2,30% discordaram totalmente. Entre as respostas positivas dos gerentes, 33,33% concordaram totalmente e 61,11% concordaram parcialmente e entre os funcionários 22,99% e 47,13%, respectivamente. É interessante notar que nem mesmo entre os gerentes a resposta concordo totalmente foi assinalada pela maioria, o que demonstra que nem todos os funcionários possuem total segurança nas informações que passam aos clientes. Visto que a quantidade de serviços prestados e produtos oferecidos pela empresa é muito grande, é impossível saber todas as informações que envolvem a execução destes.

Por isso tal situação é compreensível. No entanto, a empresa deve disponibilizar meios rápidos e fáceis de se procurar as informações necessárias. E era isso que tal questão procurava descobrir. Nesse caso, a maioria respondeu favoravelmente, porém, entre esses, nem todos concordaram plenamente e, ainda, alguns responderam de maneira desfavorável.

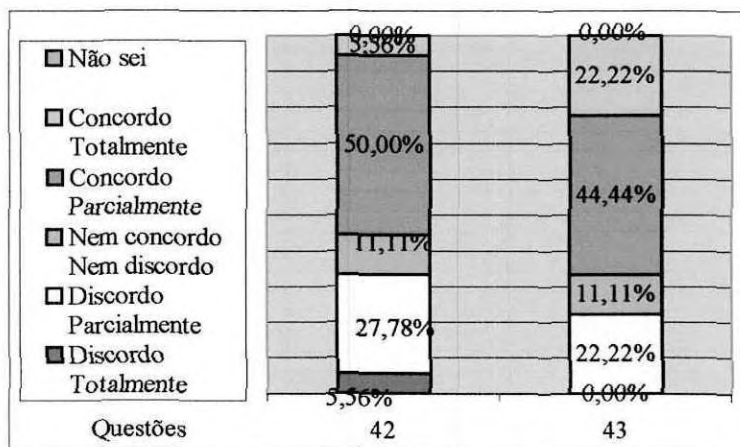


Gráfico 32 – Processo decisório na visão dos gerentes

Fonte: Dados primários, 2007

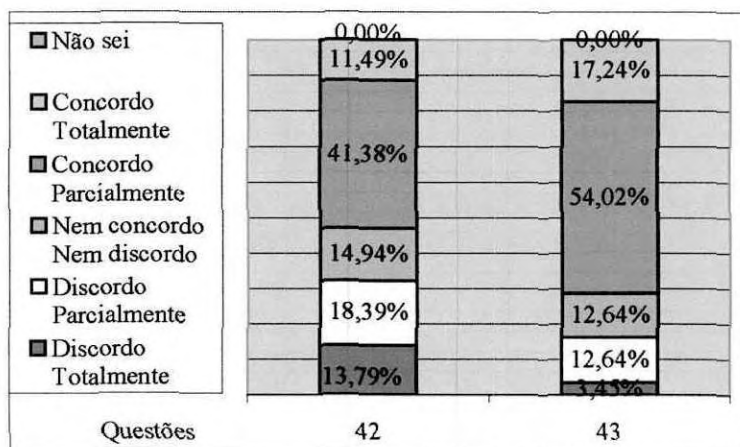


Gráfico 33 – Processo decisório na visão dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2007

Tabela 47 – Questão 42 referente ao processo decisório

	Quando você tem que tomar uma decisão complexa, ao atender um cliente, na maioria das vezes, você tem pouco ou nenhum conhecimento sobre os resultados das alternativas de escolha.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	5,56%	27,78%	11,11%	50,00%	5,56%	0,00%	100%
Funcionários	13,79%	18,39%	14,94%	41,38%	11,49%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

A questão quarenta e dois tinha como objetivo verificar se quando os colaboradores têm que tomar uma decisão complexa, ao atender um cliente, na maioria das vezes, eles têm pouco ou nenhum conhecimento sobre os resultados das alternativas de escolha. Nesta questão, também não houve grandes diferenças entre os grupos. Porém, o maior número de respostas positivas ocorreu no grupo dos funcionários. A maioria deles (41,38%) respondeu que concorda parcialmente e 11,49% concordaram totalmente, enquanto entre os gerentes 50% concordaram parcialmente e 5,56% concordaram totalmente. A incidência da resposta discordo parcialmente foi maior entre os gerentes, 27,78% contra 18,39% do grupo dos funcionários. Já a resposta discordo totalmente foi maior entre os funcionários, 13,79% contra 5,56% dos gerentes.

Tabela 48 – Questão 43 referente ao processo decisório

	Muitas vezes o conhecimento necessário para tomar decisões importantes estava teoricamente disponível, mas não era conhecido ou não foi obtido quando necessário.						
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei	Total
Gerentes	0,00%	22,22%	11,11%	44,44%	22,22%	0,00%	100%
Funcionários	3,45%	12,64%	12,64%	54,02%	17,24%	0,00%	100%

Fonte: Dados primários

A questão quarenta e três tinha como objetivo descobrir se, muitas vezes, o conhecimento necessário para tomar decisões importantes estava teoricamente disponível, mas não era conhecido ou não foi obtido quando necessário. Também não houve significativas diferenças entre as respostas dos grupos nessa questão. 22,22% dos gerentes

concordaram totalmente com a questão e 44,44% concordaram parcialmente, enquanto 22,22% discordaram parcialmente e 11,11% foram neutros. Entre os funcionários, a maioria, 54,02% concordou parcialmente e 17,24% concordou totalmente. 12,64% discordaram parcialmente, 12,64% foram neutros e 3,45% discordaram totalmente. A maioria das respostas foram positivas. Isso demonstra que, muitas vezes acontece de os colaboradores não terem conhecimento necessário para tomar certas decisões, ou por desconhecimento ou por falta de tempo e disposição para procurá-lo.

#### **4.4 Análise comparativa e propostas de ações corretivas**

Neste subtópico será feita uma análise comparando-se as políticas da CAIXA de Gestão do Conhecimento e a opinião de funcionários e gerentes sobre as ações desenvolvidas e sua efetiva utilização na tomada de decisão. Além disso, mediante as dificuldades e irregularidades observadas serão feitas sugestões de ações corretivas.

As sugestões apresentadas abrangerão a empresa como um todo, as quais envolvem muitos recursos e um processo de longo prazo. No entanto, algumas ações serão focadas para implementação no âmbito da Superintendência Regional de Florianópolis, da qual foi retirada a amostra de colaboradores para responderem ao questionário. Pelo fato de serem menos funcionários para se gerir e por estarem mais perto desses, teriam mais facilidade em aplicar determinadas sugestões a curto prazo.

##### **4.4.1 Análise comparativa das metas de conhecimento**

Conforme visto a partir do referencial teórico, as metas de conhecimento são o ponto de partida da Gestão do Conhecimento. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), são elas que irão determinar a direção pelas qual as atividades da empresa irão se desenvolver, por isso, devem ser elaboradas a partir dos objetivos organizacionais definidos no planejamento estratégico. Dessa forma, deve-se criar uma cultura empresarial propícia ao conhecimento, especificar as habilidades necessárias no futuro e implementar as metas nas atividades diárias da organização.

Embora a maioria dos gerentes e dos funcionários tenha concordado que a CAIXA está preocupada em conscientizar os colaboradores do valor do conhecimento e que ela sinaliza quais as habilidades necessárias para cumprir os objetivos da empresa, observou-se que a CAIXA não tem políticas bem definidas de Gestão do Conhecimento. Por isso, o primeiro passo a ser tomado é determinar de forma específica as metas de conhecimento, de acordo com as habilidades que a empresa deseja obter e os objetivos da empresa. Além disso, na definição das metas deve-se designar as ações necessárias para chegar até elas, quais os modos de avaliação da operacionalização e quais as pessoas responsáveis pelo atingimento das mesmas.

#### 4.4.2 Análise comparativa da identificação do conhecimento

Tendo as metas de conhecimento bem definidas, a empresa deve fazer uma análise da sua base de conhecimentos e compará-la com o que foi determinado nas metas de conhecimento. No caso de se observar lacunas de conhecimento, essa identificação servirá de base para determinar quais estratégias serão utilizadas para suprir esta falta. Conforme, a sugestão de Probst, Raub e Romhardt (2002), o primeiro passo desta etapa é conscientizar a organização de suas próprias capacidades. Por isso, devem ser desenvolvidas ações no sentido de conscientizar os colaboradores sobre a existência de conhecimentos valiosos e que precisam ser identificados. Após esse passo, algumas ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar no processo de identificação do conhecimento.

Conforme mencionado, a CAIXA tem tomado algumas medidas para identificar o conhecimento existente na empresa, o que envolve segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), analisar e descrever o ambiente de conhecimento da organização, tornando o conhecimento interno e externo mais visíveis. Uma das sugestões citadas pelos autores para facilitar esta tarefa é o desenvolvimento de um Mapa de Conhecimentos, que inclui representações gráficas de especialistas, ativos de conhecimento e fontes de conhecimento para facilitar a identificação dos mesmos pela empresa e pelos próprios funcionários. Esta ferramenta é disponibilizada pela CAIXA, a qual pode ser acessada a partir da Universidade Caixa.



No entanto, ao observar a resposta dos colaboradores sobre se a CAIXA utiliza ferramentas para apontar fontes de conhecimento, como Mapas de Conhecimento, mais de 60% dos funcionários e quase 40% dos gerentes discordaram ou afirmaram não saber responder a questão. Isso demonstra que, embora a empresa disponibilize esta técnica, ela não está sendo devidamente divulgada entre os funcionários e, desse modo, não está cumprindo seu real objetivo, pois se observou que no âmbito das agências da Superintendência Regional tal ferramenta não é utilizada.

Por isso, para melhorar esta questão, a empresa deve designar uma pessoa encarregada em cada unidade para divulgar e colocar em prática o uso do mapa. A boa divulgação da ferramenta é imprescindível para que ela tenha uma boa aceitação. Deve-se também explicar aos colaboradores a vantagem de se fazer uso da mesma no ambiente de trabalho a fim de se distribuir melhor o conhecimento na organização, além de deixar claro que esta não é uma ferramenta de controle e que as informações ali disponibilizadas não serão utilizadas para avaliar os funcionários. Para isso, pode-se realizar reuniões dentro das unidades, em que a pessoa responsável possa explicar em que ela consiste e tirar as dúvidas que surgirem.

Depois disso, todos os colaboradores precisam ser envolvidos nessa ação, pois cada um deles deve especificar em quais conhecimentos possui maior e menor domínio e deve-se estipular um tempo para que todos participem dessa ação. Também, deve-se promover a utilização do mapa entre os próprios funcionários para que eles vejam a utilidade da ação e também tirem proveito da mesma.

Visto que a Matriz desenvolveu tal ferramenta, pode-se conferir às Superintendências Regionais a responsabilidade de implementar a utilização do mapa, pois, para elas seria mais fácil controlar a execução das atividades de mapeamento do conhecimento. Depois que essas informações forem repassadas à Matriz, esta terá um resultado global dos conhecimentos que são bem estabelecidos nas unidades e aqueles que apresentam déficits. Com isso, eles podem ter maiores diretrizes para o modo como serão desenvolvidos, adquiridos e distribuídos os conhecimentos.

Também na questão sobre se a CAIXA consegue localizar com facilidade o colaborador que detém um conhecimento específico, mais de 50% dos funcionários responderam que discordam da afirmação. Porém, o mesmo não ocorreu na visão dos

gerentes, pois mais de 60% concordaram com a questão. Isso demonstra que, enquanto os gestores concordam que a CAIXA tem conseguido identificar conhecimento dos funcionários com facilidade, essa opinião não é compartilhada pelos funcionários. Muitas vezes, esses *podem até mesmo ter certos conhecimentos específicos e acharem que não estão sendo aproveitados pela empresa*. Nesse caso, também se verifica que uma boa execução do Mapa de Conhecimento ajudaria a empresa nesse sentido.

No entanto, uma outra forma de identificar o conhecimento existente na organização é, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), tornar as estruturas informais ou redes de comunicação visíveis e traçar redes de aconselhamento, procurando pesquisar entre os funcionários com quem discutem seu trabalho e quem os aconselha. Tal ação poderia ser tomada no âmbito da SR, pela proximidade com os funcionários. Porém, nenhuma medida desse tipo tem sido colocada em prática pela Superintendência. Isso fica evidenciado pelas respostas dos funcionários à questão sobre se a CAIXA procura identificar déficits de habilidades para, posteriormente, desenvolver tais conhecimentos. Mais de 30% dos funcionários discordaram e 24,14% foram neutros, enquanto entre os gerentes mais de 75% concordaram com a afirmação. Portanto, percebe-se que, a opinião dos gerentes é de que a CAIXA consegue identificar os déficits de conhecimento para depois propor formas de eliminar essas lacunas, enquanto os funcionários discordam disso. Essa diferença enfatiza a necessidade de os gestores procurarem pesquisar entre os funcionários quais os conhecimentos que ele realmente dominam e quais têm dificuldades.

#### 4.4.3 Análise comparativa da aquisição de conhecimento

A aquisição de conhecimento é um processo que se realiza na interação com o ambiente externo à organização. A partir da teoria, verificou-se que as empresas podem adquirir conhecimento de diversas fontes, como: especialistas externos, outras firmas, parceiros e produtos de conhecimento.

Através da análise das políticas da CAIXA, pôde-se perceber que a empresa tem procurado investir na formação profissional dos seus funcionários através de programas de incentivo à Graduação e Pós-graduação, o que é uma forma de adquirir conhecimento externo à organização, neste caso, de *Instituições de Ensino*. Esta é uma ação importante

para a empresa, pois estimula os funcionários a buscarem maior conhecimento, seja através de um curso de graduação ou através da especialização em alguma área que agregue valor ao trabalho desempenhado na CAIXA. A pesquisa com os funcionários demonstrou que a maioria concorda com o fato de a empresa estar interessada na formação dos colaboradores. Mais de 50% dos funcionários e 70% dos gerentes concordaram com a afirmação.

Verificou-se que no âmbito da SR Florianópolis, vez por outra, são contratados profissionais externos à organização para proferir cursos ou palestras aos funcionários de acordo com a necessidade existente no momento. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), o conhecimento de especialistas externos é uma parte vital da política integrada de gestão do conhecimento, pois nomear pessoas com determinados tipos de especialização envolve decidir os tipos de competências que a empresa desenvolverá. A pesquisa demonstrou que mais de 75% dos gerentes e 65% dos funcionários concordaram com essa questão.

Esta é uma maneira que vêm sendo utilizada pela Superintendência para adquirir conhecimento externo. No entanto, os gestores não têm desenvolvido formas de verificar se tais cursos ou profissionais estão trazendo resultados efetivos para o conhecimento dos funcionários e gerando vantagem competitiva. Dessa forma, sugere-se para a SR os mesmos passos a serem seguidos pela Matriz, no que se refere à decisão de escolher as fontes de conhecimento externo que serão utilizadas para suprir as lacunas de conhecimento dos funcionários de acordo com as metas estabelecidas. Deve-se definir as opções de aquisição, suas vantagens e desvantagens e, a partir disso, escolher as melhores opções. Em seguida, é importante verificar as necessidades e disponibilidades da opção feita e aliar a essas opções maneiras de identificar o valor percebido pelos funcionários diante de tal aquisição, como, por exemplo, pesquisas de opinião a respeito dos cursos e palestras.

#### 4.4.4 Análise comparativa do desenvolvimento de conhecimento

Desenvolver conhecimentos significa que a organização está empenhada num esforço sistemático para gerar conhecimentos que possam ser transformados em novos

produtos ou serviços, em processos mais eficientes ou que possam expandir as capacidades humanas. Para que isto ocorra, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002) a empresa deve dar liberdade às pessoas para terem novas idéias, proporcionar que os funcionários tenham tempo livre para adquirir conhecimento, tolerar erros, entre outros.

Verificou-se que, nesse sentido, a CAIXA criou, recentemente, um programa de novas idéias como forma de criar condições positivas para que o conhecimento possa se desenvolver. Este programa tem como objetivo abrir um espaço para qualquer colaborador expor suas idéias relacionadas à melhoria dos processos de trabalho, novas formas de resolução de problemas, sugestões de novos produtos e serviços ou qualquer assunto relacionado ao ambiente de trabalho. Nesta questão, a pesquisa com os funcionários revelou que mais de 80% dos gerentes concordam com o fato de que a CAIXA abre espaço para os colaboradores darem idéias que possam ser úteis à empresa. Entre os funcionários, a porcentagem de respondentes que concordaram também foi alta (62%), porém quase 30% discordaram da afirmação. Talvez isso se deva ao fato de tal programa ser recente e os colaboradores acharem que suas idéias até então não tinham espaço para serem colocadas. No entanto, ainda não foram divulgadas informações sobre idéias que tenham sido dadas através desse sistema e que tenham sido implementadas ou que esteja sendo desenvolvido estudo de viabilidade sobre alguma delas para futura implantação. Por isso, também alguns funcionários podem achar que, mesmo sugerindo idéias, estas não são colocadas em prática. Por isso, sugere-se que haja uma melhor divulgação sobre as ações que estão sendo tomadas a partir de idéias dos funcionários.

*De acordo com Klein (1998), a gerência deve dar aos funcionários incentivos para que contribuam para a base de capital intelectual da empresa por criar formas de reconhecer o autor de um produto ou de alguma idéia, a fim de incentivá-los a sempre colocar isso em prática. Na pesquisa com os colaboradores percebeu-se que, embora a maioria tenha concordado, mais de 30% discordaram do fato de a CAIXA reconhecer os funcionários que propõem novas idéias.*

Atualmente, a empresa não tem uma política de incentivo material a colaboradores que proponham novas idéias aplicáveis ao ambiente de trabalho. Nesse caso, a sugestão é criar formas de incentivar os funcionários a darem idéias aplicáveis com resultado na organização, por meio de recompensas materiais, premiando aqueles que tiverem as



melhores idéias. Para colocar tal ação em prática, faz-se necessário analisar informações já adquiridas com a pesquisa de Clima Organizacional realizada recentemente na empresa. Tais informações de mapeamento do ambiente interno auxiliam a avaliar quais as deficiências da empresa em termos de benefícios e incentivos, bem como fatores motivacionais. Essas informações podem fornecer os subsídios necessários para se determinar a melhor forma de recompensar os funcionários por novas idéias. Depois de se verificar as possíveis formas de recompensa, deve se realizado um estudo de viabilidade para que o mesmo seja implantado em toda a organização.

Também, outro aspecto importante no desenvolvimento de conhecimento na empresa é que as pessoas tenham tempo livre para adquirir novos conhecimentos e compartilhá-los com outros. Segundo Garvin (2000), o aprendizado se torna difícil quando os empregados estão constantemente apressados e sob pressão. O aprendizado só ocorrerá se a alta administração explicitamente liberar algum tempo para os funcionários. Mediante as respostas dos colaboradores, percebeu-se que esta questão é um aspecto muito negativo na CAIXA. A maioria dos gerentes (60%) e dos funcionários (70%) discordaram de a empresa proporcionar tempo livre no horário de trabalho para buscar conhecimento através de leituras ou conversas com colegas. Esse fato dificulta o desenvolvimento de conhecimento no ambiente de trabalho, prejudicando o processo de gestão do conhecimento. Os funcionários precisam de tempo para a leitura dos manuais, dos *e-mails*, para trocar experiências com colegas, bem como para fazer os cursos da Universidade Caixa. Se este tempo não é disponibilizado, os funcionários deixam de fazer uso das ferramentas de compartilhamento e distribuição de conhecimento.

Por isso, sugere-se uma ação para a empresa que garanta que os funcionários tenham um período para conseguirem fazer os cursos da Universidade Caixa, ler os manuais normativos e seu Caixa-mail. Dentro da jornada de trabalho de 6 h para funcionários e 8h para gerentes, pode ser estabelecido um período de 1 hora por colaborador para essas atividades. Desse modo, em um dia, 8 colaboradores poderiam aproveitar uma hora de trabalho para serem capacitados. Assim, em uma agência com 60 funcionários (a maior da Superintendência), dentro de 7,5 dias todos teriam passado por esse processo. Além disso, poderia ser estabelecida com a matriz uma forma de controle dos cursos realizados na Universidade Caixa, visto que eles possuem o mapeamento dos



curso realizados pelos funcionários, e da leitura dos Manuais, estabelecendo-se formas de controlar o aprendizado e a evolução dos funcionários com a utilização dessas ferramentas. Podem ser estabelecidas provas de conhecimento a respeito das principais atividades desenvolvidas pelos funcionários de acordo com sua área de atuação, dando-se a ele um determinado período para estudar e depois realizar a prova para testar o seu aproveitamento.

Também, segundo Fleury e Fleury (2001), o conhecimento coletivo é o que traz grandes contribuições para o conhecimento organizacional e para a sustentabilidade da vantagem competitiva. Isto porque os grupos desenvolvem comportamentos que só podem ser explicados em termos das próprias interações do grupo. Desse modo, é muito importante que a empresa incentive a formação de equipes e grupos de trabalho para haver o desenvolvimento de conhecimento. Neste aspecto, conforme mencionado, no âmbito da Superintendência tem se observado que em diversos momentos, gerentes e funcionários, mas principalmente gerentes, são convidados a participar de grupos de trabalho a fim de desenvolver planos para cumprimento de metas e ações referentes a melhorias nos procedimentos utilizados nas agências. Por isso, notou-se uma grande diferença entre as repostas dos dois grupos. A maioria dos gerentes concordou com a afirmação (88%) e nenhum deles discordou, enquanto entre os funcionários, 40% discordaram. Isso mostra a necessidade de envolver mais os funcionários que não são da área gerencial em grupos de trabalho.

Sabe-se que no que se refere a decisões e ao planejamento de ações estratégicas, os gestores é quem têm a responsabilidade de coordenar tais assuntos. No entanto, quando são formados grupos de trabalho para buscar melhores formas de desempenhar certas atividades, ou traçar planos para aumento das vendas, pode-se incluir funcionários que tenham certa experiência no assunto discutido, para que tanto os gerentes envolvidos possam ganhar com a contribuição desses funcionários, como também, estes agreguem conhecimento a partir das discussões geradas com o grupo. Mesmo havendo dificuldade em tirar funcionários da agência para dedicar tempo a essas atividades, pode-se determinar estratégias para não retirar vários funcionários da mesma agência e determinar períodos curtos para a execução destas atividades.

#### 4.4.5 Análise comparativa da distribuição e do compartilhamento de conhecimento

O compartilhamento e a distribuição de conhecimento diz respeito à como transformar informações ou experiências isoladas ou individuais em algo que toda a organização possa utilizar. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), uma das ações que a empresa pode tomar para distribuir e compartilhar conhecimento é promover a reprodução de conhecimento, que significa distribuir ativos de conhecimento rapidamente entre um grande número de funcionários. A empresa pode fazer isso de diversas formas e a CAIXA tem utilizado como principais formas de distribuir conhecimento, os *e-mails*, a Intranet, os Manuais Normativos e a Universidade Caixa.

Com relação à rede de *e-mails*, a CAIXA envia diariamente diversos *e-mails* aos funcionários de acordo com sua área de atuação para os mesmos manterem-se atualizados com as informações que dizem respeito às atividades de trabalho. Confirmando o fato de que esta técnica é essencialmente importante para os colaboradores, ao analisar as respostas dos mesmos ao questionário, observa-se que 77% dos gerentes e 65% dos funcionários concordam que as informações que recebem por *e-mail* são indispensáveis para a realização do seu trabalho e para a tomada de decisão. No entanto, na questão seguinte, 44% dos funcionários responderam que discordam do fato de conseguirem manter-se atualizados com as informações que a Caixa envia por *e-mail*. Esse percentual no grupo dos gerentes foi de 11%. Isso demonstra que pode estar havendo um problema com o fator tempo, já mencionado anteriormente. Embora saibam que as informações contidas nos *e-mail* são fundamentais para a tomada de decisão, muitos não conseguem se manter atualizados com elas, o que representa, também, um aspecto negativo para a CAIXA. Nesse respeito, já foi sugerida ação de reservar tempo para que todos os funcionários possam manter seus conhecimentos atualizados.

A outra ferramenta utilizada pela empresa para distribuir conhecimento é a Intranet. Dentro da página principal da CAIXA na Intranet são encontradas informações dos mais diversos tipos, bem como ferramentas de busca. Na opinião dos colaboradores que responderam ao questionário, a maioria tanto dos gerentes (77%) quanto dos funcionários (56%) concordou que o conhecimento disponível na Intranet é fácil de ser localizado e seu

acesso é rápido. No entanto, essa questão também obteve um número relevante de respostas negativas, 22% dos gerentes e 32% dos funcionários não concordaram com a afirmação, o que demonstra que, na questão da distribuição de conhecimento através da Intranet, há campo para melhora.

Uma questão que também envolve a utilização da Intranet é a que diz respeito à área meio disponibilizar informações para outras áreas. Conforme mencionado, as Superintendências Nacionais disponibilizam *sites* da Intranet para distribuir informações aos demais funcionários. No entanto, através da pesquisa entre os funcionários, embora a maioria dos dois grupos concordou com a afirmação, percebeu-se que 22% dos gerentes e 32% dos funcionários não concordam que as áreas meio disponibilizam informações para que outras áreas possam utilizar. Visto que aprimoramentos em relação a sistemas de informação demandam grande quantidade de recursos e de tempo, sugere-se que seja realizado um estudo mais aprofundado, até mesmo pesquisando a opinião dos funcionários sobre o que precisa ser melhorado e que tipo de informações deveriam ser disponibilizadas para, então, efetuar um projeto de Tecnologia de Informação a fim de tornar os *sites* da Intranet uma fonte melhor de conhecimento para os funcionários.

*Outras técnicas de reprodução de conhecimento se baseiam em documentos ou dados.* Os manuais de empresas ainda são uma fonte indispensável de conhecimento. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), eles servem para adaptar novos funcionários ao ambiente, familiarizando-os com as regras e regulamentos das rotinas de trabalho. A CAIXA também tem disponibilizado na Intranet os seus Manuais Normativos. Esses são o principal mecanismo utilizado pela empresa para informar os colaboradores sobre todos os procedimentos que envolvem seu trabalho. Os autores também mencionam que as pessoas estão mais propensas a buscar conhecimento quando este está disponível de uma maneira que seja prática para encontrá-lo. Embora a maioria dos colaboradores tenham respondido favoravelmente, 27% dos gerentes e 37% dos funcionários responderam que não concordam com a afirmação de que os Manuais da empresa são de fácil leitura, acesso e compreensão.

Junto com essa questão pode-se também citar o que responderam os colaboradores quando foram indagados sobre a preocupação da CAIXA em tornar os documentos organizacionais mais atrativos e facilitar a utilização dos mesmos. Quase 50% dos

funcionários e 33% dos gerentes não concordaram com a afirmação. Isso também demonstra que a atratividade dos Manuais Normativos pode ser aprimorada a fim de facilitar o seu uso pelos funcionários. Nessa questão, primeiro deve-se verificar se os Manuais normativos acessados pela Intranet estão apresentando problemas de acesso, se este for o caso, deve-se tomar as providências para que a área de tecnologia da empresa solucione o problema. No entanto, esses Manuais podem ser impressos, o que, muitas vezes, facilita a localização dos mesmos. Essa é uma questão muito importante, pois conforme visto nos gráficos e nas tabelas 11 e 12, os Manuais Normativos são uma das primeiras ferramentas utilizadas pelos colaboradores para buscar conhecimento.

Em relação à leitura e compreensão, deve-se buscar o aprimoramento constante da redação dos mesmos. Também, embora a empresa ofereça a oportunidade de funcionários fazerem críticas aos Manuais, conforme mencionado na análise das práticas de Gestão do Conhecimento, esta possibilidade não deveria ser aberta apenas para alguns Manuais por semana, mas sim, deveria ser constantemente aberta a todos eles, pois, isso facilitaria a oportunidade do funcionário criticar o Manual no momento em que ele encontrou dúvidas ou erros. Senão, da forma como vem sendo feito, quando o Manual que o funcionário gostaria de criticar está sendo colocado em crítica, ele já esqueceu a informação e acaba não registrando a sua opinião.

Ainda com respeito ao compartilhamento e à distribuição do conhecimento, a CAIXA tem utilizado uma ferramenta muito importante que é a Universidade Caixa. Nesta questão, mais de 72% dos gerentes e 56% dos funcionários concordaram com a afirmação de que a Universidade Caixa tem contribuído para melhorar suas competências e auxiliar na tomada de decisão. No entanto, entre o grupo dos funcionários, 28% discordaram da afirmação e entre os gerentes 16%. Essas respostas indicam que alguns funcionários ou não estão fazendo uso dos cursos da Universidade Caixa, ou acham que os cursos deixam a desejar no sentido de agregar valor ao conhecimento dos funcionários. Por isso, a sugestão é executar uma pesquisa entre os funcionários para ver em que pontos ela pode melhorar, quais as deficiências encontradas na disponibilização de cursos e quais as maiores necessidades de treinamento. Desse modo, a empresa teria os subsídios necessários para adequar da melhor forma a Universidade Corporativa às necessidades dos funcionários.



Não desconsiderando que a própria execução do Mapa de Conhecimentos sugerida no início, pode servir como base para esta atividade.

Em relação à execução de cursos, seminários e *workshops* para transmitir orientações estratégicas ou treinar funcionários para novas funções, houve significativa diferença entre as opiniões de gerentes e funcionários. Enquanto os gerentes apresentam respostas positivas a essa questão, muitos funcionários acreditam que a empresa não tem investido no treinamento dos funcionários e na disseminação do conhecimento por promover esse tipo de iniciativa. Desse modo, também se sugere, tanto à Matriz quanto à SR que procure realizar uma quantidade maior de cursos com foco nos funcionários que não tem função gerencial, pois estes estão carentes de tais iniciativas e precisam ser bem treinados para realizar suas funções. E se estes estão sentindo falta de treinamento é porque algo pode ser feito para melhorar. As mesmas ferramentas já mencionadas de identificação do conhecimento podem ser utilizadas como base para desenvolvimento de cursos de capacitação.

Um fator positivo observado através das respostas dos colaboradores ao questionário, foi que a grande maioria respondeu favoravelmente à afirmação de que quando necessitam de informações de colegas da agência ou de outras áreas estes estão sempre prontos para ajudar. Apenas 11,11% dos gerentes e 20,69% dos funcionários respondeu negativamente à questão. Nenhum dos colaboradores assinalou a opção discordo totalmente. Esse é um dado muito importante, visto que, em muitas empresas, as pessoas consideram áreas de seu conhecimento pessoal como parte de sua base de poder, e por isso, evitam compartilhá-lo com outros. Isso também acontece na empresa em questão, porém, percebe-se que, de modo geral, os funcionários da CAIXA estão dispostos a compartilhar o conhecimento que eles detém com seus colegas.

#### 4.4.6 Análise comparativa da utilização de conhecimento

De acordo com Probst, Raub e Homhardt (2002), o principal objetivo da Gestão do Conhecimento é assegurar que o conhecimento da organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Por isso, a organização deve desenvolver formas de tornar este conhecimento disponível de uma maneira que seja fácil encontrá-lo. Nesta



questão, percebeu-se que 100% dos gerentes e 90% dos funcionários concordaram com o fato de a empresa disponibilizar sistemas de busca de informações para auxiliar sua utilização. Este é um aspecto positivo encontrado na Gestão do Conhecimento da CAIXA.

Os autores mencionam também que, quando um conhecimento novo é incorporado pela organização, esta deve se assegurar que o mesmo será utilizado, e isto só ocorrerá se as pessoas estiverem capacitadas para utilizá-lo. Nesta questão, observou-se que quando perguntado aos colaboradores se estes têm mudado a forma de desenvolver suas atividades quando adquirem um novo conhecimento 86% dos funcionários e 94% dos gerentes responderam positivamente à questão. Isso demonstra que, aparentemente, os colaboradores têm utilizado o conhecimento adquirido. No entanto, apenas essa informação não fornece os subsídios necessários para garantir que o conhecimento adquirido pela empresa tem sido utilizado efetivamente. Por isso, sugere-se que sejam utilizadas formas de avaliação de conhecimento que serão vistas a seguir, a fim de identificar a mudança e a melhoria dos processos decorrentes da utilização do conhecimento adquirido.

#### 4.4.7 Análise comparativa da retenção de conhecimento

A retenção do conhecimento envolve separar experiências valiosas e transferir dados, informações e habilidades de grande importância para os sistemas organizacionais em que eles possam ser úteis para toda a empresa. Segundo Kleiner e Hoth (2000), se as ações que resultam em erros fossem internalizadas pela organização, esses não se repetiriam, e esta economizaria os custos de se cometer os mesmos erros mais de uma vez. Percebeu-se que esta também é uma deficiência na CAIXA, pois 67% dos gerentes e 57% dos funcionários discordaram da afirmação de que a empresa procura divulgar os erros cometidos para não ocorrerem novamente. Isso demonstra a necessidade de se rever essa questão a fim de promover uma cultura voltada para a análise e internalização dos erros cometidos, visando os ganhos que a empresa e os funcionários obtêm dessa prática.

Por isso, sugere-se que sejam realizados treinamentos utilizando os erros cometidos como estudos de caso. Para isso, pode-se desenvolver cartilhas que especifiquem e detalhem os erros cometidos e todos os fatores e conhecimentos envolvidos para levar os funcionários a não cometerem os mesmos erros novamente. Dessa forma, a empresa estaria

retendo o conhecimento (tácito) adquirido através da prática e transformando-o em conhecimento explícito que será útil para qualquer funcionário da organização. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), quando o conhecimento é registrado em documentos ele se torna independente dos indivíduos e passa a ser preservado para uso da organização.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a construção da memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas facilmente e tornadas disponíveis a fim de auxiliar na tomada de decisões. A pesquisa com os colaboradores demonstrou que este é um fator negativo na empresa, pois muitos dos gerentes (50%) e dos funcionários (41%) discordaram do fato de a CAIXA conseguir recuperar com facilidade e rapidez as informações armazenadas. No entanto, deve-se levar em consideração o tamanho da empresa, bem como a quantidade de informações a serem armazenadas. Nesse caso, poderia ser realizado um estudo para analisar as principais dificuldades encontradas na recuperação de informações para, então, verificar a possibilidade de se realizar uma reestruturação nos processos de armazenamento de informações.

#### 4.4.8 Análise comparativa da avaliação de conhecimento

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), a avaliação de conhecimento não envolve calcular seu valor monetário, mas sim, significa verificar se as metas foram ou não atingidas. Os autores mencionam algumas formas de avaliar as metas de conhecimento, pois conforme já comentado, são as metas de conhecimento que irão determinar o modo como estas serão avaliadas. A partir do momento que a empresa define as metas de conhecimento, automaticamente ela deve decidir como era medir os resultados que a Gestão do Conhecimento trará para a organização, avaliando os indicadores percebidos e comparando-os com o que foi planejado.

Por isso, visto que a CAIXA ainda não possui metas bem definidas de conhecimento, serão colocadas algumas sugestões com base no referencial teórico, do que a empresa poderia utilizar para medir posteriormente os resultados conseguidos com a Gestão do Conhecimento.

As metas normativas dizem respeito a todos os aspectos da cultura empresarial e das políticas da empresa. Desse modo para se medir as metas normativas, sugere-se um estudo sobre cultura organizacional a fim de avaliar se a cultura da empresa tem sido voltada para o desenvolvimento do conhecimento.

Já as metas estratégicas definem o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades necessárias no futuro. A ação proposta para se medir tais metas é a medição do conhecimento e das competências dos funcionários, realizando, primeiramente, um mapeamento dos conhecimentos existentes e depois de serem desenvolvidas ações para aprimoramento destes, medi-los novamente para verificar se os objetivos traçados nas metas foram atingidos.

Por fim, as metas operacionais visam traduzir as metas normativas e estratégicas em termos concretos. Desse modo, estas podem ser medidas por meio do controle de treinamentos com metas claras para a transferência do aprendizado, da medição do uso de sistemas, como a Intranet e da criação de perfis de habilidades individuais. Visto que a CAIXA tem uma estrutura organizacional que comporta esse tipo de ação, a sugestão proposta é que sejam utilizadas políticas de incentivo a utilização da Universidade Corporativa e à leitura dos Manuais Normativos, duas ferramentas muito importantes para desenvolver o conhecimento organizacional. Feito isso, deve-se medir os resultados alcançados com a ação, ou seja, ter um controle dos cursos realizados na Universidade Caixa e do número de acesso aos Manuais Normativos.

#### 4.4.9 Análise da utilização do conhecimento no processo decisório

De acordo com Xavier (1998), diferentes tipos de conhecimento são manuseados pela empresa no momento de decidir e um deles é a inteligência ou a informação estratégica, como por exemplo: descrição do mercado, avaliação da concorrência, identificação de oportunidades e ameaças. Essa foi uma deficiência encontrada na organização.

Na pesquisa com os colaboradores, observou-se que 28,74% dos funcionários não souberam responder e 25% discordaram do fato de a CAIXA disponibilizar sistemas que captam informações externas à empresa para auxiliar a tomada de decisão. Entre os

gerentes 39% discordaram e 11% não souberam responder. Embora a CAIXA tenha alguns *sites* na Intranet que tragam informações sobre notícias recentes e economia, no âmbito da Superintendência Regional não há sistemas que busquem informações externas, como de avaliação da concorrência, para auxiliar a tomada de decisão nos Pontos de Venda.

No entanto, para se tomar decisões racionais exige-se habilidades analíticas e o uso de técnicas de processamento de informações para se maximizar ganhos, minimizar perdas e se produzir o maior benefício em função do menor esforço ou custo. Sendo assim, Teixeira Filho (2000) diz que a empresa que melhor perceber as aplicações tecnológicas referentes às suas operações e que puder usar mais eficazmente a informática nos processos decisórios, terá *maior vantagem competitiva*. Por isso, apesar de o investimento em tecnologia da informação ser uma decisão altamente estratégica, para a qual deve-se ter um bom planejamento de implantação, sugere-se um estudo para analisar a viabilidade de desenvolver sistemas que auxiliem a tomada de decisões racionais e que estes agreguem informações não somente da própria organização mas também, do ambiente externo.

Uma outra questão demonstrou que, quando precisam tomar decisões complexas, ou não-programadas, a maioria dos colaboradores, 53% dos funcionários e 56% dos gerentes, concordaram com o fato de, na maioria das vezes, terem pouco ou nenhum conhecimento sobre os resultados das alternativas de escolha. De acordo com Stoner (1985), os tomadores de decisão enfrentam questões que dificultam o processo racional de tomada de decisão. Nesses casos, segundo Daft (2003), muitas vezes são utilizados a experiência e o bom senso, em vez do raciocínio explícito. Para auxiliar nesta questão, Lacombe (2003) propõe utilizar o *treinamento profissional, baseado nos princípios da administração* e o *treinamento pela experiência, baseado no aprendizado que a organização pode proporcionar*. Além disso, podem ser realizados cursos específicos para melhorar a tomada de decisões não programadas em condições de risco ou incerteza.

Por fim, complementado essa questão, observou-se ainda que, a maioria dos gerentes (67%) e dos funcionários (71%) concordou com o fato de que, muitas vezes, o conhecimento necessário para tomar decisões importantes estava teoricamente disponível, mas não era conhecido ou não foi obtido quando necessário.

Mais uma vez, ressalta-se a importância dos tomadores de decisão, sejam eles gerentes ou funcionários, terem à disposição informações válidas, confiáveis, relevantes e

disponíveis em tempo hábil para que eles possam desenvolver percepções e entendimentos, e incrementar com um maior número de informações a tomada de decisão.

Nesse caso, houve uma incidência muito alta de respostas apontando para o fato dos colaboradores não terem tido acesso ao conhecimento necessário no momento de tomar decisões importantes. Esta é uma questão que pode trazer prejuízos para a organização, pois conforme Lacombe (2003), se as alternativas de escolha não forem bem definidas, as informações corretas não forem coletadas, ou os custos e benefícios não forem bem calculados, os riscos da decisão tomada ter sido errada são muito grandes.

Esta questão resume a importância da Gestão do Conhecimento. Embora a empresa esteja desenvolvendo práticas relacionadas com a aquisição, criação e compartilhamento de conhecimento, estas não estão se mostrando plenamente eficazes para auxiliar no momento da tomada de decisão. Tal situação pode ser decorrência do fato de a empresa não ter ainda um Programa de Gestão do Conhecimento com todas as estratégias de execução bem definidas.

*Diante deste fato, de acordo com as ações corretivas já sugeridas, acredita-se que se tais medidas forem implantadas, haverá uma melhora na utilização do conhecimento no processo decisório, tornando as decisões mais eficazes, pois, quando possível, estarão munidas de informações pertinentes, afastadas da subjetividade e treinados para tomar decisões intuitivas.*



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que a Gestão do Conhecimento envolve apoiar o processo decisório, proporcionando ao decisor o melhor entendimento de uma situação e criando condições para que as ações sejam efetivadas, este trabalho se propôs a verificar se o modo como a CAIXA Econômica Federal gerencia o conhecimento organizacional tem contribuído de maneira satisfatória para o processo de tomada de decisão, no âmbito da Superintendência Regional de Florianópolis.

Para se responder a esta questão, inicialmente foram analisadas as principais práticas da empresa relacionadas com a Gestão do Conhecimento, seguindo o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt, a fim de se responder ao primeiro objetivo específico. Depois, de acordo com a pesquisa realizada entre os colaboradores da SR Florianópolis, verificou-se a opinião tanto dos funcionários quanto dos gerentes sobre as práticas de Gestão do Conhecimento da empresa e sua utilidade no processo de tomada de decisão. Esses dois pontos contemplam o segundo e o terceiro objetivo específico. Em seguida, com os resultados da pesquisa, pôde-se comparar as práticas da empresa com a opinião dos funcionários e, assim, identificar os principais pontos negativos, sugerindo para esses, ações corretivas, o que delimita o último objetivo específico.

Desse modo, verificou-se que a CAIXA ainda não possui uma definição clara das metas de conhecimento. Sendo assim, a empresa não tem delineado claramente o que ela pretende obter no futuro em termos de conhecimento, e com isso, não tem uma direção específica a seguir. Este é o primeiro passo que a empresa deveria tomar para ter uma política efetiva de Gestão do Conhecimento.

Em relação à identificação de conhecimento, percebeu-se que a CAIXA desenvolveu um sistema chamado Mapa de Conhecimento, com o objetivo de identificar os ativos e as fontes de conhecimento presentes na organização. No entanto, a pesquisa com os funcionários revelou que esta ferramenta não é bem utilizada, nem conhecida. Isto indica que há falhas na divulgação da ferramenta e na implementação do uso da mesma por todos os colaboradores. Por isso, sugeriu-se que, principalmente, no âmbito da Superintendência fosse tomada ação no sentido de tornar ampla a utilização do Mapa de Conhecimentos,

nomeando em cada unidade uma pessoa responsável pela divulgação, orientação e controle do uso.

Quanto à aquisição de conhecimento, percebeu-se que a CAIXA tem investido em programas de incentivo à Graduação e Pós-graduação a fim de fazer com que seus colaboradores adquiram esse conhecimento e possam compartilhá-lo e utilizá-lo no ambiente organizacional. Também, vez por outra, a empresa, representada pela SR contrata especialistas externos à organização para ministrar cursos ou palestras de acordo com a necessidade expressa no momento. A pesquisa com os funcionários mostrou que estes percebem que tais ações são desenvolvidas pela CAIXA. No entanto, verificou-se que nenhuma medida foi tomada para analisar se esta forma de aquisição de conhecimento tem sido eficaz. Essa tarefa foi sugerida junto com a possibilidade de analisar outras formas de aquisição do conhecimento, tanto para a matriz quanto para a SR, especificando suas vantagens, desvantagens e formas de mensuração dos resultados alcançados.

Na questão referente ao desenvolvimento de conhecimento, pôde-se perceber que a CAIXA criou um sistema de sugestão de Idéias, a fim de abrir espaço para o colaborador expressar suas idéias em relação ao ambiente de trabalho. No entanto, através da pesquisa com os funcionários, foram encontrados alguns problemas no desenvolvimento do conhecimento.

- a) falta de reconhecimento pela sugestão de idéias;
- b) pouco tempo disponível para busca de conhecimento;
- c) pouca participação, principalmente de funcionários, em grupos de trabalho.

Para que essas ações fossem melhoradas, foi sugerido que a empresa criasse uma forma de recompensa material, baseada na pesquisa de clima organizacional para o funcionário que sugerisse uma idéia aplicada com êxito na empresa. Também, que fosse disponibilizado um período de uma hora por colaborador para poderem fazer os cursos da Universidade Corporativa e, também, para leitura dos Manuais Normativos e *e-mails*, mantendo-se o devido controle sobre a realização dos mesmos. E, por último, que dentro da

SR fosse promovido um envolvimento maior de funcionários que não têm função gerencial em grupos de trabalho.

Já na questão do compartilhamento e distribuição de conhecimento, verificou-se que as ferramentas mais utilizadas para compartilhar conhecimento são: *e-mails*, Intranet, Universidade Caixa e treinamento através de cursos presenciais. A pesquisa com os funcionários revelou algumas dificuldades, como:

- a) dificuldade na leitura e acesso dos Manuais Normativos;
- b) pouco aproveitamento da Universidade Caixa como forma de melhorar as competências;
- c) pouca realização de cursos de capacitação e *workshops* para funcionários que não têm função gerencial.

Em relação à dificuldade de leitura e acesso dos Manuais Normativos, pode-se dizer que a empresa deve descobrir quais os pontos negativos encontrados nesses documentos por meio da crítica dos funcionários. Por isso, visto que a empresa abre essa oportunidade apenas para alguns Manuais a cada semana, ela deveria permiti-la de forma permanente para todos os Manuais, facilitando a crítica no momento em que a falha é percebida. Isso ajudaria a melhorar a forma de disponibilizar os normativos, que são uma das ferramentas mais utilizadas pelos funcionários para buscar informações no momento de tomar uma decisão.

Percebeu-se que alguns funcionários ou não estão fazendo uso efetivo da Universidade Caixa, ou acreditam que esta não está sendo uma fonte de ajuda para o desenvolvimento de competências e para o processo decisório. Por isso, foi sugerida a disponibilização de tempo específico para a realização de cursos e controle dos resultados alcançados, além da realização de pesquisas específicas para se analisar a necessidade de oferecer novos cursos e de melhorar os que já existem.

Foi observado que, principalmente, os funcionários sentem falta da realização de cursos de capacitação para as funções exercidas e realização de seminários e *workshops* para a transmissão de orientações estratégicas. Nesse caso, tanto à matriz quanto à SR deveria realizar uma quantidade maior de cursos de capacitação com foco nos funcionários

que não têm função gerencial, pois estes estão carentes dessas iniciativas e precisam ser bem treinados para realizar suas funções e tomar decisões, enquanto os gerentes parecem estar tirando proveito de tais cursos, pois não apresentaram respostas negativas nessa questão.

Também, em relação à retenção de conhecimento, na visão dos funcionários e gerentes, a empresa não procura divulgar os erros cometidos para que estes não sejam repetidos. Por isso, foi sugerida a criação de cartilhas e treinamentos que especifiquem e detalhem os erros cometidos e todos os fatores e conhecimentos envolvidos para levar os funcionários à não cometerem os mesmos erros novamente.

Na questão do processo de tomada de decisão percebeu-se que a CAIXA não disponibiliza sistemas que captam informações externas à empresa para auxiliar a tomada de decisão nos Pontos de Venda. Por isso, sugeriu-se um estudo para analisar a viabilidade de desenvolver sistemas que auxiliem a tomada de decisões racionais e que estes agreguem informações não somente da própria organização mas também, do ambiente externo.

Também, os funcionários concordaram que ao tomarem decisões complexas, na maioria das vezes, eles têm pouco ou nenhum conhecimento sobre os resultados das alternativas de escolha. Foi colocada como proposta a utilização de treinamento profissional e treinamento pela experiência, baseado no aprendizado que a organização pode proporcionar a fim de fazer com que os funcionários tenham melhores condições de tomar decisões intuitivas. Além disso, podem ser realizados cursos específicos para melhorar a tomada de decisões não programadas em condições de risco ou incerteza.

Por fim, a maioria dos funcionários, tanto gerentes quanto funcionários, concordaram com o fato de que, muitas vezes, o conhecimento necessário para tomar decisões importantes estava teoricamente disponível, mas não era conhecido ou não foi obtido quando necessário.

Desse modo, mediante a análise das práticas da CAIXA com relação à Gestão do Conhecimento e a análise das respostas de funcionários e gerentes à pesquisa, conclui-se que a Caixa têm procurado desenvolver formas de identificar, adquirir, desenvolver e compartilhar conhecimento. No entanto, estas práticas não estão integradas de forma a desenvolver uma cultura de criação de conhecimento em que todas as ações executadas sejam voltadas para o conhecimento. Esse fator pode ser atribuído, principalmente ao fato

de a empresa não ter definido metas de conhecimento, as quais são o ponto de partida para a Gestão do Conhecimento. Por isso, muitas vezes as práticas realizadas pela empresa acabam deixando a desejar no que se refere a propiciar aos funcionários bases sólidas para a tomada de decisões mais eficazes.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo: Atlas, 1993.

BARROSO, Antônio Carlos; GOMES, Elisabeth B. P. "**Tentando entender a gestão do conhecimento**". *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.22, n.2, p.147-70, mar./abr. 1999.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1998.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Thomson Learning, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

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

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro M. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas.** Florianópolis: Insular, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. IN **Gestão do conhecimento.** Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Luiz F. A M; GOMES, Carlos F. S.; ALMEIDA, Adiel T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIBSON, Ivancevich D. **Organizações.** São Paulo: Atlas, 1981.

GROUP, G. **Tecnologia da informação, administração do conhecimento e tecnologia: chave do sucesso.** Encarte especial da Revista Exame, São Paulo, nº 669, ago. 1998.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLEINER, Art; ROTH, George. Como transformar a experiência da empresa em sua melhor mestra. IN **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. V. 1. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

McGEE, James V; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Governo anuncia medidas para reduzir spread e aumentar a concorrência bancária**. Brasília, 2006. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2006/r050906.asp>>. Acesso em 15/11/2006.

MORESI, Eduardo A. D. Gestão da informação e do conhecimento. IN TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

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

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. IN OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M; FLEURY, Maria T. L; **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. Trad Maria Adelaide Carpigiani. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, Laurence. Por que conhecimento, por que agora? IN KLEIN, David A. **A Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SELEME, Acyr. **Proposta de gestão do conhecimento orientada por condições organizacionais de contorno.** 193f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SOBREIRA, Rogério. **Serviços bancários melhoraram bastante desde 1994.** Pfinance, São Paulo, 6 nov. 2006. Disponível em <<http://br.pfinance.yahoo.com/061106/22/1aq5p.html>>. Acesso em 15 nov. 2006.

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

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice hall do Brasil, 1985.

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

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no mundo dos negócios.** Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

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

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações.** São Paulo: STS, 1998.

## APÊNDICE

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida para a execução de uma monografia do Curso de Ciências da Administração da **Universidade Federal de Santa Catarina**. Ele tem por objetivo auxiliar na identificação das ações da Caixa em relação à Gestão do Conhecimento e sua efetiva contribuição para o processo de tomada de decisão. As informações serão utilizadas apenas para este trabalho acadêmico e não será preciso se identificar.

**Desde já agradeço sua colaboração ao responder as perguntas.**

### 1 – Sexo:

- a) Feminino
- b) Masculino

### 2 – Idade:

- (a) 18-24 anos
- (b) 25-31 anos
- (c) 32-38 anos
- (d) 39-45 anos
- (e) 46-52 anos
- (f) 53 anos ou mais

### 3 – Tipo de função que exerce:

- (a) Técnico bancário
- (b) Caixas ou agentes
- (c) Tesoureiro
- (d) Gerencial

### 4 – Grau de escolaridade:

- (a) 2º grau completo
- (b) Superior incompleto
- (c) Superior completo
- (d) Pós-graduação

### 5 – Tempo de trabalho na CAIXA:

- a) Até 5 anos
- b) 6 a 10 anos
- c) 11 a 15 anos
- d) 16 a 20 anos
- e) 21 a 25 anos
- f) 26 a 30 anos

**6 -** Ao tomar uma decisão com respeito ao relacionamento com o cliente, coloque em ordem de prioridade as ferramentas que você mais utiliza para buscar informações das quais você não dispõe. (Numere de 1 a 6. O número 1 atribua para a ferramenta mais utilizada e assim por diante)

- ( ) busco orientação nos sites da Intranet;
- ( ) busco orientação nos manuais normativos;
- ( ) busco orientação com colegas;
- ( ) busco orientação com o meu gerente;
- ( ) busco orientação através do 0800;
- ( ) busco orientação com a área meio.

	FRASES	Discor do Total mente	Discord o Parcial mente	Nem concordo Nem discordo	Concord o Parcial mente	Concord o Total mente	Não sei
7	A Caixa está preocupada em conscientizar seus colaboradores do valor do conhecimento.						
8	A empresa sinaliza quais as habilidades e conhecimentos mais importantes para você realizar suas atividades.						
9	A Caixa hoje é capaz de localizar o colaborador que detém um conhecimento específico com facilidade.						
10	A Caixa utiliza ferramentas como listas de especialistas capazes de resolver determinados problemas e mapas que apontam fontes de conhecimento.						
11	A Caixa procura estar em permanente contato com os clientes e usuários, por meio de pesquisas de satisfação, avaliando suas expectativas e satisfação com os resultados.						
12	A Caixa procura identificar lacunas de conhecimento ou déficits de habilidades para, posteriormente, desenvolver tais conhecimentos.						
13	A Caixa tem adquirido conhecimento através de investimentos em cursos de graduação, pós-graduação, e língua estrangeira para os colaboradores.						
14	compra ou desenvolvimento de <i>softwares</i> que condizem com as competências dos colaboradores para bem utilizá-los.						
15	A Caixa eventualmente contrata pessoas externas à organização para desenvolver ou treinar certas competências necessárias aos colaboradores.						
16	A Caixa promove ações no sentido de dar liberdade aos colaboradores para que estes tenham novas idéias relacionadas com a execução das tarefas e estratégias da empresa.						
17	Quando um colaborador propõe uma idéia percebe-se que o mesmo é reconhecido pela concepção de tal idéia.						
18	A Caixa se preocupa com o fato de os colaboradores terem um tempo livre no horário de trabalho para buscarem conhecimento, seja através de leituras ou através da troca de experiências com colegas.						
19	No ambiente de trabalho da CAIXA, existe tolerância com os erros dos colaboradores.						
20	A Caixa incentiva a formação de grupos de trabalho a fim de promover a troca de experiências e a reflexão coletiva.						
21	Após a realização de um projeto por equipes de trabalho, o conhecimento gerado por tais equipes é disponibilizado para toda a organização.						
22	O padrão e o <i>layout</i> das mesas facilitam e incentivam a comunicação entre os colaboradores.						
23	As informações disponíveis na CAIXA são as mesmas para todos os colaboradores, sem distinção de cargo ou nível hierárquico.						
24	As informações da Caixa que você recebe por e-mail são indispensáveis para a realização das suas atividades e para a tomada de decisão.						
25	Você consegue se manter atualizado com as informações que a Caixa envia a você por e-mail.						



26	O conhecimento disponibilizado na Caixa através da Intranet é fácil de ser localizado e seu acesso é rápido e						
27	O 0800, ferramenta que a Caixa utiliza para dar suporte aos colaboradores, é uma excelente fonte de conhecimento e informações necessárias para o desenvolvimento das suas atividades.						
28	O conhecimento disponibilizado pela Caixa através dos manuais normativos é de fácil acesso, leitura e						
29	A empresa promove regularmente cursos, <i>workshops</i> , seminários e encontros com o intuito de repassar novas orientações estratégicas ou treinar os colaboradores para novas funções ou atividades.						
30	A Universidade Caixa tem contribuído para desenvolvimento de suas competências, melhorando a sua capacidade de tomar decisões.						
31	As áreas meio da CAIXA disponibilizam informações para que outras áreas possam utilizar.						
32	Sempre que você precisa buscar informações com colegas da sua agência ou de outras áreas, eles estão prontos para ajudá-lo.						
33	Você tem mudado a forma de trabalhar e desenvolver suas atividades quando adquire um novo conhecimento.						
34	A empresa tem promovido técnicas de aprendizagem em ação na qual o colaborador é estimulado a desenvolver e utilizar o conhecimento ao mesmo tempo para solucionar						
35	A caixa tem se preocupado em melhorar a atratividade dos documentos organizacionais e manuais, por introduzir ferramentas como gráficos, sumários curtos e outros, que facilitem a utilização dos mesmos no ambiente de trabalho.						
36	A Caixa disponibiliza sistemas que auxiliam na busca de informações.						
37	As informações armazenadas na empresa são recuperadas facilmente e com rapidez						
38	Os erros cometidos pela organização ou as decisões tomadas de maneira errada são divulgadas, do mesmo modo que as vitórias, para não ocorrer o mesmo erro						
39	Ao se tomar decisões na sua agência, todos os colaboradores recebem as informações necessárias do que deve ser realizado por sua equipe.						
40	A Caixa dispõe de sistemas que captam informações externas à empresa para auxiliar a tomada de decisão.						
41	Você se sente totalmente seguro ao atender um cliente e passar-lhe informações mediante as fontes de conhecimento que a empresa disponibiliza.						
42	Quando você tem que tomar uma decisão complexa, ao atender um cliente, na maioria das vezes, você tem pouco ou nenhum conhecimento sobre os resultados das alternativas de escolha.						
43	Muitas vezes o conhecimento necessário para tomar decisões importantes estava teoricamente disponível, mas não era conhecido ou não foi obtido quando necessário.						